

# ANALISIS DAMPAK KINERJA KELOMPOKTANI TERHADAP PENDAPATAN USAHATANI PADI DI KABUPATEN MANOKWARI SELATAN PROVINSI PAPUA BARAT

Entis Sutisna dan Hiasinta F.J. Motulo

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Papua Barat  
Jl. Jl. Yahim No.49 Sentani Jayapura 99352 Kotak Pos 256 Sentani, Indonesia  
Email: entis007@yahoo.com

## ABSTRACT

**Impac Analysis of Farmer Groups Performance towards Farmers' Income of Rice Farming System in South Manokwari District, West Papua Province.** The existence of farmers' groups has a strategic role to improve the productivity and income of farmers in West Papua; therefore, it is required to enhance their performances through several approaches including monitoring. This study aims to analyze the performance of farmer groups and to assess the income of rice farmers. The research was conducted in Oransbari District, South Manokwari Regency, West Papua Province, around June 2014. Data collection was done through interviews with a semi-structured questionnaire involving 40 farmers, which were selected using simple random sampling method. Data collected was analyzed with a quantitative descriptive analysis and a non-parametric statistical analysis. The study illustrated that the performance of farmers' respondents are in the category of good. They are also close to the ideal organizational nature and supportive of local government. The result also showed that farmer organizations have a strong legality. Farmer cooperators provide a greater absolute income than non-cooperators where the difference is very significant according to statistical tests. However, the relationship between organizational performance farmers group and revenue is still weak. The reason could occur due to weakness of the implementation of technical and institutional innovations as well as the lack of monitoring system. It is suggested that the assistance program can be improved both in term of intensity and quality including the synergy of technical innovation and institutional.

**Keywords:** *farmer groups, organizational performance, rice farming, income*

## ABSTRAK

Keberadaan kelompok tani (poktan) memiliki peran strategis dalam upaya peningkatan produktivitas dan pendapatan petani di Papua Barat. Oleh karena itu perlu ditingkatkan kinerjanya melalui berbagai cara termasuk pendampingan. Pengkajian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja kelompok tani dan menganalisis pendapatan usahatani padi petani yang dilakukan di Distrik Oransbari, Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, pada Juni 2014. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan bantuan kuesioner semi terstruktur terhadap 40 orang petani yang terpilih secara acak sederhana. Data yang terkumpul di analisis secara deskriptif kuantitatif dan dipertajam dengan analisis statistik non parametrik. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa kinerja poktan binaan termasuk dalam kategori baik, memiliki karakteristik yang mendekati sifat organisasi ideal, mendapat dukungan dari pemerintah setempat, serta memiliki legalitas yang kuat. Secara statistik usahatani padi petani kooperator berbeda nyata dengan usahatani petani padi non kooperator. Pendapatan absolut usahatani petani kooperator lebih tinggi dari non kooperator, sehingga layak untuk dikembangkan. Namun demikian, hubungan antara kinerja organisasi kelompok tani dengan pendapatan masih lemah, kontribusinya relatif rendah. Hal ini dapat disebabkan karena kurang sinergisnya sistem pendampingan pada saat implementasi inovasi teknis dan kelembagaan. Untuk itu disarankan agar program pendampingan perlu terus ditingkatkan, baik intensitas maupun kualitasnya, termasuk sinergitas implementasi inovasi teknis dan kelembagaan.

**Kata kunci:** *kelompok tani, kinerja organisasi, usahatani padi, pendapatan*

## PENDAHULUAN

Secara teoritis, organisasi petani merupakan komponen penting dalam pembangunan pertanian yang dibentuk untuk berbagai kebutuhan. Organisasi petani diharapkan dapat berperan memerangi kemiskinan, memperbaiki degradasi sumberdaya alam, meningkatkan keterlibatan perempuan, kesehatan, pendidikan, dan sosial politik (Chamala and Shingi, 2007 dalam Syahyuti, 2011). Sesuai dengan Permentan No. 82 tahun 2013, kelompok tani yang selanjutnya disebut poktan adalah kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk atas dasar kesamaan kepentingan, kondisi lingkungan sosial, ekonomi, sumberdaya, komoditas, dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha anggota.

Pengelolaan dan pengembangan kelompok tani secara umum dapat ditempuh dengan menyentuh dua aspek berbeda, yaitu aspek struktural dan kultural. Aspek struktural mencakup struktur, peran, hubungan antar peran, struktur kewenangan, hubungan kegiatan dengan tujuan, soliditas keanggotaan, atau pola kekuasaan, yang merujuk pada penguatan organisasi poktan. Sedangkan pembinaan aspek kultural lebih diarahkan pada upaya menyegarkan kembali nilai-nilai dalam kehidupan masyarakat seperti kerja kolektif yang dituangkan dalam bentuk kerja gotong royong (sambatan), mempertegas norma-norma dalam hidup berkelompok, aturan-aturan dalam kerja, meningkatkan etos kerja, dan membangun rasa saling percaya sebagai pemupukan modal sosial. Dengan demikian, bidang keorganisasian termasuk dalam aspek struktural, sedangkan aspek kultural mengarah pada kelembagaannya. Hal ini perlu diperjelas mengingat sering terjadi kerancuan penggunaan istilah organisasi dan lembaga, khususnya pada penerjemahan “*institution*” menjadi “kelembagaan”,

sedangkan “lembaga” dimaknai persis sebagai “organisasi” (Syahyuti, 2014).

Untuk menentukan kinerja perlu dilakukan pengukuran. Pengukuran kinerja merupakan sub sistem dari manajemen kinerja (Cokins, 2004; Halachmi, 2005; Stiffler, 2006; Baxter dan MacLeod, 2008). Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan (Tangen, 2004; Olsen *et al.*, 2007; Cocca dan Alberti, 2010). Tindakan yang dimaksud adalah tindakan masa lalu (Cocca dan Alberti, 2010).

Menurut pandangan tradisional, pengukuran kinerja bertujuan memonitor kinerja bisnis dan mendiagnosa penyebab masalah. Fungsi utama dari sistem pengukuran kinerja adalah mengontrol operasi dalam organisasi. Dalam model umpan balik tradisional, peran para manajer lebih diarahkan untuk mengatur kinerja dengan monitoring *output* dan kemudian menyesuaikan *input* untuk mencapai suatu target, bukan pada pengendalian tugas dengan mempertimbangkan semua elemen data yang diperlukan untuk menguraikan status dari sistem (Bond, 1999).

Dikaitkan dengan manajemen operasional, Radnor dan Barnes (2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses mengkuantifikasi *input*, *output*, dan tingkat aktivitas dari suatu proses. Wibisono (1999) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja di perusahaan manufaktur pada level manajemen operasi dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu: 1) pengukuran kinerja taktis (*competitive priorities*), 2) pengukuran kinerja operasional (*manufacturing task*), dan 3) pengukuran kinerja strategis (*resource availability*). Hal sama juga dikemukakan oleh Craig dan Grant (2002) bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi didukung oleh kemampuan sumber daya dan rutinitas organisasi.

Berdasarkan pengalaman implementasi pada beberapa perusahaan di Indonesia, dari aspek kepraktisan dan nilai tambah yang diberikan, pendekatan yang sesuai untuk diterapkan di Indonesia dalam menentukan variabel kinerja adalah dengan melakukan identifikasi variabel kinerja dari 3 perspektif yaitu: 1) keluaran organisasi (*business results*), 2) proses internal (*internal business processes*), dan 3) kemampuan atau ketersediaan sumber daya (*resources availability*) (Wibisono, 2006).

Berbagai ukuran kinerja dapat diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan. Peningkatan kinerja dapat menggunakan indikator non finansial seperti volume, waktu siklus, dan kapasitas yang dimiliki (Gleich *et al.*, 2008). Sedangkan Martin (2008) mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerja untuk menentukan efisiensi proses yaitu kualitas produk atau jasa, kapasitas atau kuantitas output, kuantitas dari produk cacat, kuantitas dari waste, waktu siklus, waktu produksi, kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan.

Sejalan dengan itu, dalam kajian ini ada empat aspek yang dinilai dalam kinerja organisasi poktan, yaitu: (1) efektivitas organisasi, (2) efisiensi organisasi, (3) relevansi, dan (4) pencapaian *outcome*. Aspek pertama meliputi tiga elemen, yaitu: (a) tingkat produktivitas organisasi, (b) kinerja staf/pengurus dan kualitas produk, dan (c) kinerja pelayanan poktan. Aspek kedua terdiri dari dua elemen yaitu: (a) produktivitas anggota dan (b) sistem administrasi yang dijalankan. Aspek ketiga meliputi: (a) adaptasi dari misi utamanya ketika terjadi perubahan kondisi, (b) pemenuhan kebutuhan *stakeholders*, dan (c) daya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Sedangkan aspek yang terakhir meliputi: (a) penggalan diversifikasi sumber pendanaan, (b) kemampuan organisasi dalam perdanaan/modal, dan (c) kemampuan untuk memperoleh keuntungan.

Mengacu pada pemikiran tersebut, maka tulisan ini bertujuan untuk (i) menganalisis kinerja organisasi kelompok tani,

dan (ii) menganalisis dampak kinerja organisasi kelompok tani terhadap pendapatan usahatani padi.

## METODOLOGI

### Lokasi dan Waktu Pengkajian

Pengkajian dilaksanakan di Distrik Oransbari, Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, tepatnya di Kampung Sidomulyo dan Kampung Sindang Jaya. Lokasi pengkajian dipilih dengan beberapa pertimbangan antara lain: (1) lokasi tersebut merupakan salah satu sentra pengembangan padi di Provinsi Papua Barat, (2) memiliki jaringan pengairan (irigasi teknis), (3) tidak pernah terkena banjir, (4) bukan daerah endemik penyakit tanaman, dan (5) memiliki potensi pengembangan agribisnis. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Juni sampai Desember 2014.

### Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam pengkajian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari petani, kelompok tani, dan informan kunci. Pengumpulan data dari petani contoh dilakukan dengan metode survei menggunakan daftar pertanyaan baik terstruktur maupun semi struktur, FGD (*Focus Group Discussion*), dan wawancara mendalam dengan informan kunci untuk mengembangkan informasi sekaligus meningkatkan keyakinan terhadap tingkat akurasi data. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait yang berhubungan dengan topik yang dikaji, diantaranya kantor penyuluhan kecamatan, kantor statistik, dinas pertanian kabupaten, dan dokumen-dokumen administrasi kelompok tani.

### Penentuan Sampel

Organisasi kelompok tani (poktan) contoh terdiri dari poktan binaan (didampingi secara intensif) dan poktan non binaan (tidak didampingi secara intensif). Poktan binaan adalah petani kooperator, sebaliknya poktan yang tidak dibina secara intensif seluruh anggotanya tidak termasuk sebagai kooperator. Dengan demikian, penetapan poktan contoh binaan ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*), sedangkan penentuan poktan non binaan ditentukan secara acak sederhana (*simple random sampling*). Petani contoh terdiri dari petani kooperator dan petani non kooperator. Penentuan petani kooperator merujuk pada persyaratan berikut: 1) memiliki lahan di lokasi kajian, 2) bersedia bekerjasama dalam melaksanakan model usahatani, 3) mau menerima dan melaksanakan inovasi baru, 4) proaktif dalam mencari informasi, 5) bekerja keras dalam upaya meningkatkan produksi, dan 6) bersedia mengikuti bimbingan. Sedangkan penentuan petani non kooperator dilakukan secara acak sederhana (*simple random sampling*). Jumlah petani kooperator 20 orang, masing-masing desa sebanyak 10 orang, demikian juga petani non kooperator, sehingga jumlah petani contoh sebanyak 40 orang (Tabel 1).

(1) aspek efektivitas organisasi bergerak maju menuju misi dan tujuan sendiri, (2) aspek efisiensi organisasi dalam menuju misinya, (3) aspek relevansi (kesesuaian) organisasi sepanjang waktu, dan (4) aspek pencapaian hasil dalam organisasi (Kementan, 2010; Syahyuti, 2012; Yustika, 2013).

Indikator pertama, merujuk pada: (a) kinerja organisasi poktan dalam hal pencapaian tujuan utama (*major achievements*), tingkat produktivitas organisasi dalam kaitannya dengan misi dan nilai-nilai dalam organisasi, serta daya guna produk-produknya (*utilization of results*), (b) kinerja staf/pengurus poktan dalam hal pelayanan (*clients served*) dan kualitas pelayanan/produk, serta (c) kinerja pelayanan poktan misalnya terkait dukungan terhadap komunitas riset, dan transfer teknologi.

Indikator kedua, mengacu pada: (a) produktivitas anggota dan (b) sistem administrasi yang dijalankan. Indikator ketiga terkait dengan: (a) adaptasi dari misi utamanya ketika terjadi perubahan kondisi, (b) terpenuhinya kebutuhan stakeholders, dan (c) daya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Sedangkan indikator ke empat mencakup: (a) diversifikasi sumber pendanaan, (b) kemampuan organisasi poktan untuk menghasilkan uang/pendanaan sendiri, dan (c)

Tabel 1. Jumlah petani sampel di lokasi kajian berdasarkan poktan terpilih di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

Nama Poktan	Lokasi		Jumlah Anggota (orang)	Jumlah sampel (orang)
	Distrik	Kampung		
Poktan Binaan:			46	20
Karya Abadi	Oransbari	Sidomulyo	24	10
Primakarya	Oransbari	Sindangjaya	22	10
Poktan Non Binaan:			46	20
Sadar 1	Oransbari	Sidomulyo	22	10
Tani Makmur	Oransbari	Sindang jaya	24	10
Jumlah			92	40

### Analisis Data

Untuk menjawab tujuan pertama, analisis kinerja organisasi poktan dapat menggunakan empat indikator penilaian, yakni:

kemampuan untuk selalu memperoleh keuntungan sepanjang waktu.

Keseluruhan indikator dan parameter dianalisis menggunakan sistem pemberian skor

penilaian, yang kemudian diuraikan secara deskriptif. Penentuan skor tersebut mengikuti skala *Likert* dengan skala 1 sampai 3, atau diperbesar menjadi 100 – 300 agar pengukurannya lebih jelas. Skor terbesar adalah 300 untuk jawaban yang paling mendukung dan skor terendah adalah 100 untuk jawaban yang kurang mendukung. Maksud dari jawaban yang mendukung adalah adanya kesesuaian antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang terjadi (eksisting) pada poktan sampel.

Berdasarkan perolehan skor dari responden, selanjutnya ditentukan rentang skala atau selang untuk menentukan prestasi atau kinerja poktan. Selang diperoleh dari selisih total skor tertinggi yang mungkin dicapai dengan total skor minimal, dibagi jumlah kategori jawaban (Umar, 2005).

$$Selang = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kategori jawaban}} \dots [1]$$

Berdasarkan perolehan nilai selang yaitu 66, kemudian ditentukan skor kinerja dengan cara membagi tiga skor di antara total nilai minimal sampai total nilai maksimal hingga diperoleh tiga selang kinerja. Selang terendah (100–166) menunjukkan bahwa kinerja

selang tengah (167–133) bermakna bahwa kinerja organisasi poktan cukup baik (Tabel 2).

Variabel-variabel yang dinilai tidak hanya mengacu pada daftar pertanyaan, namun juga melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, serta mempelajari dokumen-dokumen penting organisasi poktan seperti tujuan organisasi, struktur organisasi, dokumen simpan pinjam, pembukuan keuangan, buku anggota, catatan pertemuan, dan kehadiran anggota. Selain itu, dilakukan pula pengamatan terhadap dinamika sosial poktan secara umum utamanya terkait dengan sikap anggota ketika berinteraksi (siapa yang hadir, siapa yang tidak), proses pengambilan keputusan, sifat relasi dengan organisasi, bagaimana pekerjaan atau apa paradigma utamanya. Penilaian kinerja tidak semata-mata didasarkan pada buruk tidaknya pengurus poktan dalam melaksanakan tugas dan mengambil tindakan organisasi. Namun, juga mencakup proses pembelajaran bagi organisasi dan pihak manajemen agar dapat menentukan langkah-langkah strategis untuk mengarahkan aktivitas organisasi, memperbaiki tindakan-tindakan manajemen, dan terus melakukan penilaian untuk melakukan adaptasi terhadap proses manajemen dan

Tabel 2. Skala skor penilaian kinerja organisasi poktan

Kategori penilaian kinerja	Interpretasi	Rentang skala	Tafsir perkembangan poktan
A	Baik	234 – 300	Organisasi poktan sudah memiliki kapasitas sangat baik untuk mempertahankan eksistensinya menuju kemandirian dan keberlanjutan.
B	Cukup baik	167 – 233	Organisasi poktan sudah memiliki gagasan inovatif dan pandangan ke depan.
C	Kurang baik	100 – 166	Organisasi poktan sudah memiliki tujuan, rencana, dan perangkat organisasi serta sudah memiliki basis yang cukup kuat untuk berkembang. Namun, masih sangat perlu meningkatkan kinerjanya untuk mencapai perkembangan yang lebih tinggi

organisasi poktan rendah/kurang, selang tertinggi (234–300) menggambarkan bahwa kinerja organisasi poktan tinggi/baik, sedangkan

mengarahkannya kepada tujuan penting organisasi.

Untuk menjawab tujuan kedua yaitu menganalisis pendapatan usahatani padi,

digunakan analisis pendapatan dengan formulasi sebagai berikut (Soekartawi, 2006):

$$\Pi = TR - TC \dots\dots\dots[2]$$

$$TR = \sum Q_i \cdot P_{qi} \dots\dots\dots[3]$$

$$TC = \sum X_i \cdot P_{xi} \dots\dots\dots[4]$$

$$TI = \sum Q_i \cdot P_{qi} - \sum X_i \cdot P_{xi} \dots\dots\dots[5]$$

dalam hal ini:

- $\Pi$  = Pendapatan (Rp)
- TR = *Total Revenue* (struktur penerimaan) (Rp)
- TC = *Total cost* (struktur pembiayaan) (Rp)
- $\sum Q_i \cdot n$  = Jumlah produksi ke i ...sampai n (kg/ha)
- $P_{qi} \cdot n$  = harga produksi ke i ....sampai n (Rp/kg)

Kelayakan usaha dihitung berdasarkan rasio penerimaan (*revenue*) dan biaya (*cost*) menggunakan rumus:

$$TR/TC = R/C \dots\dots\dots[6]$$

Untuk mengetahui hubungan variabel kinerja organisasi poktan (X) terhadap variabel pendapatan usahatani padi (Y), dilakukan analisis korelasi. Analisis korelasi yang digunakan yaitu korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) dengan terlebih dahulu mengubah data ordinal ke data interval, menggunakan metode suksesif interval (MSI) (Kuncoro, 2003; Sekaran, 2003). Kegunaannya untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*).

Teknik analisis korelasi PPM termasuk teknik statistik parametrik yang menggunakan data interval dan ratio dengan persyaratan tertentu, misalnya data dipilih secara acak (*random*), data berdistribusi normal, data yang dihubungkan berpola *linier*, dan data yang dihubungkan mempunyai pasangan sama sesuai dengan subjek yang sama. Apabila salah satu syarat tidak terpenuhi, maka analisis korelasi tidak dapat dilakukan. Rumus koefisien korelasi PPM adalah sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro 2011):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots[7]$$

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r berada pada rank (-1 ≤ r ≤ +1). Apabila nilai r = -1 artinya korelasinya negatif sempurna, r = 0 artinya tidak ada korelasi, dan r = +1 berarti korelasinya sangat kuat. Interpretasi harga r ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Interpretasi koefisien korelasi nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan, 2005

Besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y ditentukan dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\% \dots\dots\dots[8]$$

Dimana:

KD = Nilai koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat perbedaan antara pendapatan usahatani padi petani kooperator dan non kooperator, diuji menggunakan uji beda sampel tidak berhubungan (*independent sampel T test*) dengan selang kepercayaan 95% (Sujana, 1997; Hermawan, 2015).

Hipotesis :

- Ho:  $\mu_1 = \mu_2$  Hasil pendapatan petani kooperator tidak berbeda dengan pendapatan petani non kooperator
- H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$  Hasil pendapatan petani kooperator berbeda dengan pendapatan petani non kooperator

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2}{n_1} + \frac{S^2}{n_2}}} \dots\dots\dots[9]$$

Rumus uji beda sampel yang digunakan adalah *independent sampel t-test separated varian*, sebagai berikut:

dalam hal ini:

$$\begin{aligned} \bar{x}_1 &= \text{Rata-rata sampel 1} && \left[ \frac{\sum X_1}{n} \right] \\ \bar{x}_2 &= \text{Rata-rata sampel 2} && \left[ \frac{\sum X_2}{n} \right] \\ S^2 &= \text{Varian populasi} \\ N &= \text{Jumlah data} \end{aligned}$$

Varian populasi ( $S^2$ ) dihitung dengan rumus:

$$S^2 = \frac{\left[ \sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{N_1} \right] + \left[ \sum X_2^2 - \frac{(\sum X_2)^2}{N_2} \right]}{N_1 + N_2 - 2} \dots [10]$$

Kriteria Uji:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak, maka perbedaannya signifikan.
- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima, maka perbedaannya tidak signifikan.

Alat pengolah data menggunakan *software* SPSS (Yamin dan Kurniawan, 2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Petani

Karakteristik petani penting untuk diketahui mengingat banyak keterkaitannya dengan kinerja usahatani. Karakter tersebut

antara lain umur, pendidikan, pengalaman bertani, jumlah tanggungan keluarga, dan luasnya penguasaan lahan (Tabel 3).

Tabel 3 menunjukkan bahwa umur petani masih relatif muda dan termasuk usia produktif. Ditinjau dari aspek umur petani yang sebagian besar masih di bawah 40 tahun, maka petani responden merupakan generasi kedua dari kepala keluarga yang mengikuti program transmigrasi tahun 1980-an. Sedangkan pengalaman kerjanya cukup lama, sejak usia remaja mereka sudah mulai menekuni kegiatan usahatani padi. Kondisi ini cukup kondusif untuk menunjang kinerja usahatani. Walaupun pendidikan relatif rendah (hanya tamat SD) tetapi petani cukup berpengalaman dalam berusahatani padi, dengan teknologi bawaan dari tempat asal. Selain itu keberhasilan usahatani ditunjang pula oleh banyaknya tenaga kerja keluarga. Demikian juga aspek penguasaan lahan sudah terlihat adanya perubahan. Hal ini terutama disebabkan karena adanya pola pewarisan lahan, transaksi jual beli, dan adanya perubahan jenis lahan (lahan kering menjadi lahan sawah).

Dilihat dari keragaannya, kelompok petani di Kampung Sindangjaya dan Sidomulyo relatif sama, masing masing memiliki empat poktan dengan jumlah anggota sekitar 20 kk per poktan. Dari delapan poktan yang berada di dua kampung terdapat empat poktan yang lokasi usahatani berada dalam satu hamparan, yakni dua poktan di Kampung Sindangjaya dan

Tabel 3. Karakteristik petani padi pada organisasi poktan di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

No	Karakteristik petani	Kooperator (n = 20)	Non Kooperator (n = 20)
1	Rata-rata umur (tahun)	46	48
2	Rata-rata pendidikan (tahun)	8	7
3	Rata-rata pengalaman bertani (tahun)	30	30
4	Rata-rata jumlah tanggungan keluarga (orang)	3,5	4
5	Rata-rata uas penguasaan lahan (ha)	1,2	0,8

dua poktan di Kampung Sidomulyo (Tabel 4). Anggota seluruh poktan yang ada di dua

kampung ini mayoritas berasal dari program transmigrasi pada tahun 1980-an, utamanya dari Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Dengan demikian, organisasi poktan ini sudah lama dibentuk oleh pemerintah (penyuluh) dengan tujuan utama untuk mempermudah pendistribusian bantuan dari pemerintah.

Sebagai organisasi yang sudah lama dibentuk, keberadaan poktan cukup dikenal di kalangan masyarakat petani, meskipun hanya terbatas pada ketuanya saja. Selain itu, struktur kepengurusannya masih sangat sederhana, hanya terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Pergantian pengurus tidak menganut sistem tertentu. Apabila ada kekosongan pengurus tidak ada upaya untuk membentuk pengurus baru. Kepengurusan baru dibentuk ketika terdapat program pendampingan sehingga menyerupai organisasi kelompok yang ideal. Dari sisi kelembagaan, secara umum cukup kondusif. Poktan telah memiliki nilai-nilai dalam kehidupan masyarakat, termasuk

norma, aturan, etos kerja yang cukup tinggi, dan menjunjung tinggi kepercayaan (*trust*).

Sebagai upaya untuk memajukan dan mengembangkan kinerja poktan, maka perlu dilakukan pembinaan. Sasaran pembinaan/pendampingan sengaja ditujukan kepada organisasi poktan, mengingat poktan merupakan organisasi dasar (*individual organisation*). Hal ini terkait dengan perspektif membangun organisasi Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani). Gapoktan merupakan bagian lanjut dalam kegiatan pengorganisasian petani. Dengan demikian, untuk membangun gapoktan harus dimulai dari poktan.

Pembinaan organisasi poktan yang telah dilakukan seperti di atas, mengarah pada proses ketika anggota masyarakat meningkatkan kapasitas perorangan dan institusi untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan berkelanjutan dan merata sesuai dengan aspirasi mereka sendiri. Dalam konteks penguatan

Tabel 4. Keberadaan organisasi poktan di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

No	Nama Poktan	Lokasi		Jumlah Anggota (orang)	Luas Sawah (Ha)
		Distrik	Kampung		
1	Karya Abadi	Oransbari	Sidomulyo	24	20
2	Sadar 1	Orangbari	Sidomulyo	22	18
3	Sadar 2	Oransbari	Sidomulyo	20	20
4	Karya Bakti	Oransbari	Sidomulyo	25	20
5	Karya Prima	Oransbari	Sindang Jaya	22	22
6	Tani makmur	Oransbari	Sindang Jaya	24	16
7	Sritunggal	Oransbari	Sindang Jaya	20	20
8	Sukamaju	Oransbari	Sindang Jaya	25	20
Jumlah				183	156

Sumber : Data primer, 2014

Tabel 5. Kinerja organisasi poktan contoh di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

No	Indikator Kinerja	Skor					
		Poktan Binaan		Rata-rata	Poktan Non inaan		Rata-rata
		A	B		Y	Z	
1	Efektivitas organisasi	280	270	275	215	225	220
2	Efisiensi organisasi	230	220	225	220	225	222,5
3	Relevansi organisasi	280	270	275	218	230	224
4	Pencapaian hasil	290	280	285	235	240	237,5
Rata-rata skor		270	260	265	222	230	226

Keterangan : A = poktan Abadi Kampung Sidomulyo; B = poktan Primakarya Kampung Sindangjaya; Y = poktan Sadar Satu Kampung Sidomulyo; Z = poktan Tani Makmur Kampung Sindangjaya

kelembagaan, diarahkan pada perubahan struktural terhadap kelembagaan lokal menuju peningkatan taraf hidup, produktivitas, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan maupun kapasitas kelembagaan agar senantiasa bertahan dan mampu beradaptasi dengan perubahan sosial yang melingkupinya (Korten, 1993 dalam Sahyuti, 2003).

Berdasarkan hasil analisis, Poktan Karya Abadi Kampung Sidomulyo (poktan binaan A), memiliki skor lebih unggul dari Poktan Primakarya Kampung Sindangjaya (poktan binaan B), namun keduanya berada pada kategori kinerja baik dan lebih unggul dari Poktan Sadar Satu Kampung Sidomulyo (poktan non binaan Y) dan Poktan Tani Makmur Kampung Sindangjaya (poktan non binaan Z). Kedua poktan non binaan (Y dan Z) berada pada kategori kinerja sedang (Tabel 5).

Dari keempat indikator kinerja organisasi poktan yang dinilai, Poktan Karya Abadi (poktan binaan A) dan Poktan Primakarya (poktan binaan B) memiliki skor tertinggi untuk indikator keempat. Hal ini berkaitan dengan kemampuan penggalian sumber permodalan, kemampuan kemandirian modal, dan kemampuan memperoleh keuntungan.

Baik Poktan Karya Abadi maupun Poktan Primakarya sudah menerapkan simpanan anggota yang dibayarkan setiap panen, nilai simpanan sebesar 15 kg beras untuk Poktan Karya Abadi dan 10 kg beras untuk Poktan Primakarya (atau senilai Rp75.000 dan Rp50.000). Selain itu kedua poktan menerapkan kewajiban kerja kelompok seminggu sekali, setiap hari Kamis di Poktan Karya Abadi dan hari Sabtu di Poktan Primakarya. Dalam melaksanakan aturan kerja kelompok tersebut disepakati denda sebesar Rp100.000 bagi anggota yang tidak melaksanakan kewajiban. Dana denda tersebut masuk ke kas kelompok. Dari modal yang tersedia, kedua poktan tersebut menjalankan usaha menyewakan peralatan seperti tenda, kursi, dan *sound system* kepada masyarakat. Selain itu kedua poktan juga

terdaftar sebagai pengecer resmi pupuk dan sarana produksi tanaman (saprota) dengan menggunakan modal yang ada di kas kelompok (hasil simpanan anggota, kerja kelompok, dan denda).

Karena berkinerja sangat baik, pada tahun 2012 Poktan Tanimaju Kampung Sidomulyo (sekarang Poktan Karya Abadi) dimasukkan sebagai gapoktan PUAP (Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan) Tanimaju dan Poktan Karya Bersama Kampung Sindangjaya (sekarang Poktan Prima Karya) menjadi Gapoktan Karya Bersama tahun 2013 (pada umumnya gapoktan PUAP di Papua Barat berasal dari salah satu poktan yang menonjol).

Dalam perkembangannya, terdapat kekeliruan dalam proses pembentukan gapoktan PUAP, sehingga dilakukan revitalisasi. Upaya pertama yang dilakukan adalah mengukuhkan gapoktan PUAP beserta memilih pengurus lengkap, mengganti nama poktan seperti Poktan Tani Maju menjadi Poktan Karya Abadi, dan Poktan Karya Bersama menjadi Poktan Prima Karya, dan memilih pengurus baru. Proses revitalisasi termasuk pemilihan pengurus baru dilakukan secara demokratis dengan mengedepankan keinginan masyarakat dan dihadiri penyuluh beserta pemerintah (kepala kampung, kepala distrik, dan mantri tani) sehingga hasilnya memiliki legalitas kuat dan didukung pemerintah. Dengan demikian, Gapoktan Tanimaju dan Gapoktan Karya Bersama yang semula hanya diakui sebagai poktan kini telah diakui sebagai gapoktan yang membawahi beberapa poktan secara legal dan diperkuat dengan berita acara pengukuhan.

Aspek lain yang dianggap menonjol dari kinerja poktan binaan adalah efektivitas organisasi. Hal ini terkait dengan elemen tingkat produktivitas organisasi, kinerja staf/pengurus, dan kinerja pelayanan poktan. Baik Poktan Karya Abadi maupun Poktan Karya Prima memiliki pemimpin yang disegani, sehingga mudah menggerakkan anggota. Hal ini sangat mendorong peningkatan peran kelompok tani dalam mengatur sistem usahatani, penentuan

waktu pengolahan tanah, waktu tanam, penentuan waktu panen, dan pengaturan pembagian hasil usaha.

### Pendapatan Usahatani Padi Petani Sampel

Hasil analisis biaya dan pendapatan menunjukkan bahwa produksi dan pendapatan petani kooperator lebih tinggi dari non kooperator. Hal ini sejalan dengan biaya yang digunakan. Biaya yang digunakan oleh petani kooperator untuk kebutuhan sarana produksi lebih tinggi 14,56% dibandingkan biaya sarana produksi yang digunakan oleh petani non kooperator. Demikian juga biaya tenaga kerja yang digunakan oleh petani kooperator lebih tinggi 9,21% dibanding non kooperator (Tabel 6).

Fakta di atas menunjukkan bahwa kegiatan usahatani padi yang dilakukan petani kooperator lebih intensif dibandingkan dengan petani non kooperator, selain itu ada kecenderungan bahwa petani kooperator lebih banyak mengadopsi teknologi dibanding petani non kooperator. Salah satu konsekuensi dari penerapan teknologi bukan saja meningkatkan produksi dan pendapatan namun juga biaya. Berdasarkan analisis R/C kegiatan usahatani kedua kelompok responden dapat dikatakan layak dengan nilai R/C 2,53 dan 2,58 masing-masing untuk petani kooperator dan non kooperator. Meskipun nilai R/C kedua kelompok sampel ini relatif sama, namun secara absolut pendapatan petani kooperator lebih tinggi dibanding pendapatan petani non

Tabel 6. Analisis biaya dan pendapatan usahatani padi petani kooperator dan non kooperator di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, MT I, 2014 (Rp1000/ha)

Uraian	Petani Kooperator	Petani Non Kooperator	Perbedaan (%)
<b>Penerimaan</b>			
Produksi (kg/ha)	5.800	5.300	8,6
Total Penerimaan (Rp000) (TR)	23.200	21.200	8,6
<b>Biaya Saran produksi</b>			
Benih (Rp000)	150	180	
Pupuk (Rp000)	1.320	976,5	
Pestisida (Rp)	806,5	788,5	
Sub total	2.276,5	1.945	14,56
Tenaga Kerja (Rp000)	6.757,5	6.135	9,21
Pajak dll			
PBB (Rp000)	40	40	
P3A (Rp000)	50	50	
Desa (Rp000)	30	30	
Sub Total	120	120	0
Total Biaya (Rp000) (TC)	9.154	8.200	10,1
Pendapatan (Rp000) (TR-TC)	14.026	13.028	7,1
Kelayakan finansial: R/C	2,53	2,58	

Tabel 7. Statistik deskriptif rata-rata dan standar deviasi pendapatan petani kooperator dan non kooperator di Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

	Petani	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pendapatan	Kooperator	20	14026,0000	1320,63940	295,30395
	Non Kooperator	20	13028,0000	880,87636	196,96994

kooperator. Hal ini sejalan dengan hasil uji statistik (*t-test*) seperti pada Tabel 7 dan Tabel 8.

Hasil statistik antara pendapatan petani kooperator dan non kooperator menunjukkan nilai *t* hitung  $0,008 <$  dari nilai  $\alpha = 0,05$  sangat berbeda nyata pada taraf kepercayaan 95% (Tabel 8).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat keunggulan dari petani kooperator dalam hal pendapatan usahatani padi, dengan tingkat perbedaan yang nyata. Hal ini terkait dengan adanya pengaturan sistem usahatani, termasuk penggunaan teknologi dan bermuara pada terjadinya peningkatan produktivitas.

Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, 2014

Nilai positif pada koefisien korelasi PPM mengindikasikan bahwa pola hubungan antara kinerja organisasi poktan dengan pendapatan usahatani padi petani sampel searah. Semakin tinggi kinerja organisasi poktan, semakin besar kontribusinya terhadap pendapatan petani. Namun demikian, kontribusi kinerja poktan terhadap pendapatan menunjukkan kontribusi yang relatif rendah (nilai KP hanya 19,58%). Penyebab kurang kuatnya hubungan kinerja organisasi poktan dengan pendapatan usahatani padi petani, dapat

Tabel 8. Uji beda sampel tidak berhubungan antara pendapatan petani kooperator dan non kooperator

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Pendapatan	Equal variances assumed	4,470	,041	2,812	38	,008	998,00000	354,96701	279,40685	1716,59315
	Equal variances not assumed			2,812	33,113	,008	998,00000	354,96701	275,90759	1720,09241

### Hubungan Kinerja Organisasi Poktan dengan Pendapatan Usahatani Padi

Kinerja organisasi poktan dan pendapatan usahatani padi memiliki hubungan yang kurang erat, dengan angka koefisien korelasi (*r*) 0,43 berada di atas level hubungan lemah, tetapi belum termasuk kategori sedang (Tabel 9).

Tabel 9. Korelasi kinerja organisasi poktan dengan pendapatan usahatani padi petani sampel di

		Correlations	
		Kinerja Poktan	Pendapatan
Kinerja Poktan	Pearson Correlation	1	,443**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	40	40
Pendapatan	Pearson Correlation	,443**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

terjadi karena implementasi inovasi teknis dan inovasi kelembagaan dalam sistem pendampingan masih kurang sinergis. Di antaranya ketika produktivitas padi meningkat akibat penerapan inovasi teknis, namun harga padi masih rendah, akibat pekerjaan inovasi kelembagaan (pasar) belum diperbaiki.

### KESIMPULAN

Kinerja poktan binaan berada pada kategori baik, memiliki karakteristik yang mendekati sifat organisasi ideal, mendapat dukungan dari pemerintah setempat, serta memiliki legalitas yang kuat. Usahatani padi petani kooperator memberikan pendapatan lebih

besar dibanding usahatani petani padi non kooperator, perbedaannya sangat nyata menurut uji statistik, menguntungkan secara ekonomis, dan layak untuk dikembangkan.

Rendahnya hubungan antara kinerja organisasi poktan dengan pendapatan dapat disebabkan karena implementasi inovasi teknis dan kelembagaan masih kurang sinergis dalam sistem pendampingan. Untuk itu, disarankan adanya peningkatan kuantitas dan kualitas program pendampingan (terutama untuk komoditas strategis) termasuk sinergitas implementasi inovasi teknis dan kelembagaan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Bpk Dr. Ir. Abdul Wahid Rauf (Mantan Kepala BPTP Papua Barat), Bapak Dwi Priyono, SP (Kepala Balai Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan Distrik Oransbari Kabupaten Manokwari Selatan-Papua Barat) beserta Rekan-Rekan Penyuluh (Cucun Koswara, Sp, Benyamin Beki ,SP, dan Yunandar) yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan pengkajian dan membantu proses pengumpulan data di tingkat lapangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, LF and MacLeod, AM. 2008. Managing performance improvement. New York: Routledge.
- Bond, T.C. 1999. The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 19 (12):1318-1334.
- Cokins, G. 2004. Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cocca, P and Alberti, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (2): 186 – 200.
- Craig, JC and Grant, R.M. 2002. The fast track MBA series strategic management. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Gleich, R, Motwani J, and Wald A. 2008. Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas. *Benchmarking: An International Journal* 15 (3): 242 –256.
- Halachmi, A. 2005. Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (7): 502 – 516.
- Hermawan, Agus, 2015. Aplikasi statistika Pada Data Pendampingan untuk Karya Tulis Ilmiah. IAARD PRESS. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Kuncoro, M.2003. Metode riset untuk bisnis dan ekonomi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Martin, F. 2008. A performance technologist's approach to process performance improvement. *International Society for Performance Improvement*. 47 (2) : 30 – 40.
- Olsen, EO, Zhou H, Lee DMS, and Padunchwit P. 2007. Performance measurement system and relationships with performance results. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (7): 559 – 582.
- Permentan No. 82 tahun 2013. Pedoman pembinaan kelompok tani dan gabungan kelompok tani. Kementerian Pertanian.

- Riduwan. 2005. Skala pengukuran variabel-variabel penelitian. Bandung: CV Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. 2011. Cara mudah menggunakan dan memaknai Path Analysis (Analisis Jalur). Bandung: CV Alfabeta.
- Stiffler, M.A. 2006. Performance: Creating the Performance-Driven Organization. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Syahyuti. 2011. Gampang-gampang susah mengorganisasikan petani. Kajian Teori dan Praktik. Sosiologi Lembaga dan Organisasi. IPB Press. Bogor.
- Syahyuti. 2014. Mau ini apa itu. “komparasi konsep, teori, dan pendekatan dalam pembangunan pertanian dan perdesaan (125 versus 125)”. PT Naga Kusuma Media Kreatif. Cawang Jakarta Timur.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan: Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Syahyuti. 2012. Kelemahan konsep dan pendekatan dalam pengembangan organisasi petani: analisis kritis terhadap Permentan No. 273 Tahun 2007. Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian.
- Soekartawi. 2006. Analisis usahatani. UI Press.
- Sekaran, U. 2003. Research methods for bussines: skill building approach. Fourt Edition. Newyork: John Wiley and Sons Inc.
- Tangen, S. 2004. Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management 53 (8) : 726 – 737.
- Umar, H. 2005. Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibisono, D. 1999. Analisis keterkaitan variabel kinerja dalam perusahaan manufaktur. Jurnal ISTMI 3 (2) : 27-35.
- Wibisono, D. 2006. Manajemen kinerja: konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta: Erlangga.
- Yamin, S dan Kurniawan, H. 2009. SPSS complete, teknik analisis terlengkap dengan software SPSS. Penerbit Salemba Infotek. Jakarta.
- Yustika, A. E. 2013. Ekonomi kelembagaan: paradigma, teori, dan kebijakan. Erlangga.