

TINJAUAN PUSTAKA

KINERJA

Pengertian Kinerja

Pemahaman tentang kinerja (*performance*) memperlihatkan sampai sejauh mana sebuah organisasi; baik pemerintah, swasta, organisasi laba ataupun nirlaba, menafsirkan tentang kinerja sebagai suatu pencapaian yang relevan dengan tujuan organisasi. Sehingga, terdapat dua asumsi umum tentang titik berangkat pemahaman pengertian kinerja.

Asumsi pertama, pengertian kinerja yang dititikberatkan pada kinerja individu, dalam pengertian sebagai bentuk prestasi yang dicapai individu berdasarkan target kerja yang diembangkannya atau tingkat pencapaian dari beban kerja yang telah ditargetkan oleh organisasi kepadanya.

Asumsi kedua, yaitu; pengertian kinerja yang dinilai dari pencapaian secara totalitas tujuan sebuah organisasi dari penetapan tujuan secara umum dan terperinci organisasi tersebut. Misalnya; pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi dari penjabaran visi dan misi organisasi tersebut.

Tetapi ada asumsi lain yang tidak terlalu umum digunakan sebagai titik berangkat dalam pemahaman kinerja, yaitu penilaian kinerja proses.

Terkait dengan ketiga asumsi tersebut di atas, Rummler dan Brache (1995) dalam Sudarmanto (2009) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan

pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Sedangkan Lusthaus *et. al.*, (2002) menyatakan bahwa secara umum, *literature* pengembangan organisasi membahas kinerja pada empat tingkatan: (1) individu karyawan (*performance appraisal*), (2) tim atau kelompok kecil (*team performance*), (3) program (*program performance*), dan (4) organisasi (*organizational performance*).

Pengertian kinerja sangat beragam, tetapi dari berbagai perbedaan pengertian tersebut dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian (Sudarmanto, 2009), sebagai berikut :

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil sebagaimana dikutip dari tulisan Ricard (2003), Benardin (2001), dan Miner (1998). Pada konteks ini, hasil dinyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Benardin mengemukakan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Pengertian kinerja juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumberdaya yang digunakan dalam produksi itu.
2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku sebagaimana dikutip dari tulisan Ricard (2003), Ricard (2002), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994), Campbell (1993), dan Mohrman (1989). Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri.

Pandangan tentang kinerja yang didasarkan pada ketiga asumsi tersebut oleh para ahli masing-masing memberi pengertian yang berbeda baik kinerja secara individu maupun organisasi. Seperti pandangan kinerja individu yang

dikemukakan oleh Cardy *et al.* (1995) bahwa kinerja dipandang sebagai bagian dari fungsi sistem kerja dari karakteristik seorang pekerja, karena karakteristik pekerja diasumsikan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Hal ini didasari pada perbedaan-perbedaan individu dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mempengaruhi kinerja.

Pengertian kinerja dari asumsi individu juga dikemukakan oleh Gruneberg (1979) bahwa kinerja selain merupakan respon individu pada pekerjaan, juga merupakan perilaku yang diperagakan secara aktual oleh individu sebagai respons pada pekerjaan yang diberikan kepadanya yang dilihat atas dasar hasil kerja, derajat kerja dan kualitas kerja. Sejalan dengan pengertian di atas, Yuchtman dan Seashore (1967) mengemukakan pengertian kinerja sebagai suatu kemampuan atau keberhasilan kerja individu dalam suatu organisasi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja individu yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Bahua (2010) mengemukakan pengertian kinerja (*performance*) sebagai aksi atau perilaku individu yang berupa bagian dari fungsi kerja aktualnya dalam suatu organisasi, yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi yang mempekerjakannya.

Mungkin pengertian kinerja yang digambarkan oleh Hofer (1983) dalam Carton dan Hofer (2006) dapat mewakili pengertian kinerja dari asumsi proses. Bahwa kinerja adalah sebuah konsep kontekstual yang terkait dengan fenomena yang sedang dipelajari. Dalam konteks kinerja keuangan organisasi, kinerja adalah ukuran dari perubahan keadaan keuangan organisasi, atau hasil keuangan yang dihasilkan dari keputusan manajemen dan pelaksanaan keputusan-keputusan oleh anggota organisasi. Karena persepsi hasil ini adalah kontekstual, langkah-langkah yang digunakan untuk mewakili kinerja yang dipilih didasarkan pada kondisi organisasi yang diamati. Langkah-langkah yang dipilih merupakan hasil yang dicapai, baik atau buruk.

Pemahaman kinerja dari asumsi organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Yuchtman dan Seashore (1967) bahwa kinerja sebagai kemampuan suatu organisasi yang memanfaatkan lingkungannya untuk mengakses sumber-sumber daya yang terbatas. Selanjutnya dikemukakan bahwa kinerja adalah sebuah pengukuran yang mencakup persepsi dari berbagai *stakeholder* dalam organisasi.

Gibson (1996) sendiri, belum begitu tegas membedakan pengertian yang dikemukakannya tentang kinerja apakah dari asumsi individu atau asumsi organisasi atautkah asumsi proses, tetapi tersirat pengertian bahwa kinerja organisasi didasari oleh kinerja individu, sebagaimana yang dituliskannya bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku dan kinerja individu yang merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Secara umum, konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi sukarela dari aset produktif, termasuk manusia, sumber daya fisik dan modal, untuk tujuan mencapai tujuan bersama (Alchian dan Demsetz, 1972; Jensen dan Meckling, 1976; Simon, 1976; Barney, 2002 dalam Carton dan Hofer 2006). Mereka menyediakan aset hanya untuk menjalankan organisasi mereka asalkan mereka puas dengan nilai yang mereka terima di bursa, relatif terhadap penggunaan alternatif aset. Sebagai konsekwensinya, esensi dari kinerja adalah penciptaan nilai. Selama nilai yang diciptakan dengan menggunakan aset, kontribusinya sama atau lebih besar dari nilai yang diharapkan oleh mereka, aset akan terus tersedia untuk organisasi dan organisasi akan terus eksis. Oleh karena itu, penciptaan nilai, seperti yang didefinisikan oleh penyedia sumberdaya, adalah kriteria kinerja utama secara keseluruhan untuk setiap organisasi (Carton dan Hofer, 2006).

Lusthaus *et. al.*, (2002) mengemukakan bahwa setiap organisasi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan pengeluaran yang diterima dari sumberdaya sambil menjamin keberlanjutan jangka panjang. Berarti tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien dan tetap relevan dengan *stakeholder* (pemangku kepentingan). Itulah kinerja organisasi yang harus menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut : (a) bagaimana organisasi efektif dalam bergerak kearah pemenuhan misinya (misalnya : efektivitas program

utama, eefektivitas harapan klien, efektivitas tanggungjawab fungsional, dan efektivitas memberikan layanan yang bermanfaat); (b) bagaimana organisasi efektif dalam memenuhi misinya (misalnya : persepsi efisiensi prosedur kerja/layanan, mengacu kepada perbandingan biaya produk dan layanan, dan perenggangan alokasi keuangan); (c) apakah organisasi masih terus relevansinya dari waktu ke waktu (misalnya : Adaptasi visi misi, pertemuan *stakeholder*, kebutuhan beradaptasi dengan lingkungan, dan keberlanjutan dari waktu ke waktu); (d) apakah organisasi secara finansial layak (misalnya : organisasi memiliki beberapa sumber dana, sumber pendanaan yang dapat dipercaya dari waktu ke waktu, dan bantuan dana dikaitkan dengan pertumbuhan atau perubahan yang dicapai); dan (e) seberapa baik kinerja organisasi.

Pengertian yang dikemukakan oleh Lusthaus *et.al.*, di atas menggambar kan pemahaman kinerja dari asumsi organisasi dan asumsi proses, karena selain menekankan hasil kerja yang diukur dari organisasi sebagai kinerja, juga mempertanyakan bagian-bagian dari proses yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi dan memberi penilaian hasil terhadap bagian-bagian proses organisasi bila pertanyaan-pertanyaan tersebut dijawab.

Dari berbagai pandangan atau penerian yang dikemukakan beberapa penulis di atas, maka dapat dikemukakan pengertian kinerja dalam tulisan ini yaitu kinerja adalah pencapaian hasil dari suatu fungsi sistem kerja akibat respon individu dan menjadi catatan hasil kerja serta menjadi kemampuan organisasi mencapai atau memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumberdaya lingkungan yang berkelanjutan.

Penilaian Kinerja

Tolok ukur penilaian kinerja pada setiap kasus analisis kinerja bagi sebuah organisasi atau lembaga memperlihatkan perbedaan, sebab aktivitas setiap organisasi atau lembaga memiliki ciri spesiknya masing-masing. Perkembangan awal penilaian kinerja lebih dititikberatkan pada profitabilitas organisasi, sehingga penilaian organisasi difokuskan pada identifikasi cara-cara untuk meningkatkan efisiensi pekerja dengan rekayasa optimal agar orang-orang

berperilaku tertentu sesuai sistem produksi organisasi, pimpinan atau manajer berorientasi memproduksi barang dan jasa untuk tujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya, hal itu sejalan dengan praktek manajemen yang berlaku pada saat itu. Pada tahun 1940-an konsep-konsep umum kinerja mulai muncul dalam wacana kinerja organisasi (Likert, 1957 dalam Lusthaus *et. al.*, 2002). Secara bertahap, konsep-konsep seperti efektivitas, efisiensi dan semangat atau motivasi karyawan memperoleh tempat dalam *literature* manajemen. Pada tahun 1960-an oleh Campbell (1970) dalam Lusthaus, *et.al*, (2002), mengemukakan komponen utama kinerja adalah memahami dengan baik kinerja organisasi melalui pemahaman pencapaian tujuan dengan kesesuaian tujuannya (efektivitas) dan menggunakan sumberdaya yang relatif sedikit dalam melakukannya (efisiensi). Dalam konteks tersebut laba hanya salah satu dari berbagai indikator kinerja sebagai penilaian kinerja.

Secara bertahap, semakin jelas bahwa penilaian dan diagnosis organisasi diperlukan untuk melampaui pengukuran ilmiah kinerja dan metode kerjanya (Levinson, 1972 dalam Lusthaus *et.al, et.al.*, 2002) yaitu konseptualisasi orang sebagai sumberdaya organisasi yang memperoleh tempat yang penting dalam organisasi, akibatnya muncul pendekatan yang bertujuan mencurahkan perhatian pada dampak potensi sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya Lusthaus, *et.al*, (2002) mengidentifikasi beberapa hal dalam organisasi yang berhubungan dengan kinerja, meliputi : (a) kinerja dalam kaitannya dengan efektivitas; (b) kinerja dalam kaitannya dengan efisiensi; (c) kinerja dalam kaitannya dengan relevansi yang sedang berlangsung; dan (d) kinerja dalam kaitannya dengan viabilitas keuangan.

Penilaian kinerja setelah era 60-an semakin mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan dinamika dan tantangan organisasi pada masa itu dan masa sekarang. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Andersen (1995) dalam Sudarmanto (2009), paradigma produktivitas yang baru adalah kinerja

secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangible*).

Pergeseran penilaian kinerja terkait dengan kedudukan kinerja dalam organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Semler, (1997) dalam Way dan Johnson (2005) bahwa kedudukan kinerja berhubungan dengan cakupan dimana hasil aktual organisasi sesuai dengan hasil yang penting bagi organisasi untuk menemukan tujuan dan sasarannya.

Penilaian kinerja yang didasarkan pada proses manajemen dikemukakan oleh Barry (1997) sebagai bentuk tanggungjawab manajemen untuk memastikan karyawan memahami misi dan tujuan organisasi atas usaha menanamkan kepercayaan diri dan menunjukkan harapan karyawan didasarkan pada proses manajemen kinerja berhubungan dengan hasil kerja karyawan, meliputi: kreativitas, kepercayaan, moral dan motivasi yang dapat memperkuat hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajer.

Penilaian kinerja sebagai alat evaluasi untuk melihat efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pencapaian tujuan organisasi dikemukakan oleh Blanchard dan Spencer (1982), bahwa penilaian kinerja ialah proses kegiatan organisasi mengevaluasi seorang karyawan. Muchinsky (1993) mendefinisikan penilaian kinerja adalah suatu peninjauan yang sistematis prestasi kerja individu untuk menetapkan efektivitas kerja. Bittel dan Newsroom (1996) menyatakan bahwa, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan menjalankan perannya sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi.

Pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan di atas tidak semata didasarkan pada penilaian buruk tidaknya karyawan melaksanakan tugasnya untuk kemudian diambil tindakan organisasi. Tetapi penilaian kinerja dapat

menjadi 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 mengarahkannya kepada tujuan penting organisasi.

Penilaian kinerja yang didasarkan pada standar atau ukuran tertentu dengan parameter yang dimensinya terlebih dahulu ditetapkan oleh organisasi dan dijadikan acuan oleh organisasi dalam penilaian dan pengukuran kinerja. Penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja seperti yang dikutip Sudarmanto (2009) dari Martin dan Bartol *dalam* Bohlander, dkk., (2001) mengemukakan standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Gomes (2001) *dalam* Sudarmanto (2009) mengukur kinerja pegawai terkait dengan alat pengukuran kinerja, secara garis besar diklasifikasikan dalam dua, yaitu : *pertama*, tipe penilaian yang dipersyaratkan; dengan penilaian relatif dan penilaian *absolute*. Penilaian relatif merupakan model penilaian dengan membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain dalam jabatan yang sama. Model penilaian *absolute* merupakan penilaian dengan menggunakan standar penilaian kinerja tertentu. *Kedua*, fokus pengukuran kinerja dengan tiga model, yaitu : penilaian kinerja berfokus sifat (*trait*), berfokus perilaku dan fokus hasil.

Terkait penilaian kinerja dengan pendekatan standar penilaian yang dirangkum dari tulisan Devries dkk., (1981) dan Dick Grote (1996) *dalam* Sudarmanto (2009) bahwa penilaian atau pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan, yaitu : (a) pendekatan atau penilaian kinerja berbasis pelaku; (b) pendekatan atau penilaian kinerja berbasis *personality trait* ; (c) pendekatan atau penilaian kinerja berbasis perilaku; dan (d) pendekatan atau penilaian kinerja berbasis hasil.

Selanjutnya Parmenter (2010), mengemukakan tiga tipe ukuran kinerja, yaitu : (1) indikator hasil utama (*key result indicators*), menggambarkan bagaimana keberhasilan anda secara perspektif, (2) indikator kinerja (*performance*

indicators), menjelaskan apa yang harus anda lakukan, dan (3) indikator kinerja utama (*key performance indicators*), menjelaskan apa yang harus anda lakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis.

Berbagai pengertian penilaian kinerja telah dikemukakan para ahli tersebut di atas, maka dalam tulisan ini dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja secara komprehensif mencakup penilaian secara formal dan sistematis dengan dimensi hasil, perilaku, pelaku, dan sifat personalitas yang didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta visi, misi, dan tujuan organisasi yang bertujuan memperbaiki kinerja individu, kinerja organisasi dan kinerja proses.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja selalu menekankan pada tujuan tertentu dan manfaat yang dirasakan untuk keberlanjutan organisasi serta dorongan bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kapasitasnya.

Dari sudut pandang organisasi tujuan dan manfaat penilaian kinerja, telah ditunjukkan oleh studi Saveral (Burton et Al., 2004; Burton & Obel, 2004) dalam Burton, DeSanctis, dan Obel (2006) yang menemukan kesesuaian kedudukan dari suatu desain organisasi yang tentu saja diakibatkan oleh kinerja yang unggul. Selanjutnya dikemukakan bahwa kapasitas pengelolaan informasi adalah seimbang dengan permintaan untuk meningkatkan kinerja.

Pandangan di atas menunjukkan bahwa kedudukan penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk melakukan desain organisasi dan tujuan salah satunya meningkatkan kinerja seimbang dengan permintaan pengelolaan informasi pada organisasi. kinerja perusahaan tergantung pada bagaimana suatu organisasi perusahaan menciptakan kecocokan dengan hal kecil dilingkungannya. Scott (1998) dalam Richard (2006) menyebutnya sebagai mengorganisir pandangan yang masuk akal.

Tujuan dan manfaat penilaian kinerja dapat disimak pada pendapat yang dikemukakan oleh Benowitz (2001) bahwa kinerja karyawan merupakan evaluasi secara reguler. Karyawan ingin umpan balik—mereka ingin mengetahui apa yang

supervisi mereka pikirkan tentang pekerjaan mereka. Evaluasi kinerja regular tidak hanya menginginkan umpan balik untuk karyawan, tetapi juga menginginkan koreksi defisiensi terhadap kemampuan karyawan. Evaluasi atau *reviuew* juga membantu sebagai kunci membuat keputusan personal, seperti hal-hal berikut ini: (1) membenaran promosi, perpindahan, dan pemberhentian, 2. mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, (3) menyediakan umpan balik untuk pekerja dengan kinerja mereka, dan (4) menentukan keperluan penyesuaian upah.

Kebanyakan organisasi memanfaatkan sistem evaluasi; salah satu sistem yang dikenal adalah penilaian kinerja. Suatu penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal terstruktur yang dirancang untuk mengukur kinerja pekerjaan secara aktual sari seorang karyawan terhadap desain standar kinerja. Walaupun sistem penilaian kinerja sangat organisatoris, semua karyawan yang dievaluasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut : (1) spesifikasi pekerjaan berhubungan kriteria terhadap ukuran-ukuran yang dapat dijadikan pembandingnya, (2) suatu skala peringkat yang membiarkan karyawan mengetahui sampai seberapa baik mereka terhadap kriteria, dan (3) metode objektif, prosedur dan bentuk untuk menentukan penilaian (Benowitz, 2001).

Secara tersirat dari formula kinerja yang dibangun oleh Ainsworth, Smith, dan Millership (2002) dengan rumus formula : Kinerja (P) adalah fungsi dari kejelasan Peran (R_c) dan Kompetensi (C), dan Lingkungan (E) dan Nilai (V) dan Preferensi (P_f) dan Penghargaan (R_w). Jadi $P = R_c \times C \times E \times V \times P_f \times R_w$ Plus Umpan Balik. Digambarkan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja yang diistilahkan sebagai faktor-faktor dalam model yang dapat dijadikan kerangka acuan untuk membantu mengelola luasnya situasi kinerja sebagai berikut : (1) Memodifikasi dan memperkaya pekerjaan, (2) menciptakan keterampilan baru dan lebih baik, (3) meningkatkan komunikasi, (4) pengembangan karier, (5) manajemen perubahan, dan (7) struktur penghargaan baru.

Pentingnya pengukuran kinerja seprti yang dikemukakan oleh Armstrong (2003) bahwa pengukuran kinerja sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dapat dicapai.

Berbagai pandangan yang dikemukakan oleh pakar tentang tujuan dan

manfaat penilaian kinerja. Misalnya dari sisi pengambilan keputusan seperti yang dikemukakan oleh Ivancevich *et al.* (1987) bahwa bagi pihak manajemen kinerja karyawan sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti: promosi jabatan, pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi dan kebutuhan pelatihan. Sedangkan tujuan dan manfaat penilaian kinerja dari sisi identifikasi kebutuhan dan umpan balik, masing-masing digambarkan oleh Cherrington (1995) yang menggambarkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain mengidentifikasi kebutuhan latihan (*training*) untuk kepentingan karyawan, agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan dan diintegrasikan pada perencanaan sumberdaya manusia. Haidee (1995) menggambarkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik pada karyawan secara regular untuk menggali prestasi kerja dan memperkuat perilaku karyawan yang dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah pada masa yang akan datang berdasarkan prestasi dan wawasan karyawan tentang tujuan organisasi. Lain halnya menurut George dan Jones (1996), yang lebih melihat sisi pengembangan karyawan terutama dalam hal kompensasi dan pengembangan karir, seperti yang dikemukakan bahwa; manfaat penilaian kinerja adalah untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Hal ini akan berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

Dari berbagai uraian tujuan dan manfaat penilaian kinerja di atas, maka dapat dirumuskan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja terangkum pada detail faktor-faktor atau unsur-unsur yang dijadikan acuan untuk menilai kinerja itu sendiri. Bila acuannya adalah faktor-faktor atau unsur-unsur penilaian kinerja individu maka tujuannya dapat dirumuskan pada pusanan faktor-faktor atau unsur-unsur tersebut. Sedangkan manfaatnya tentu saja pada obyek dan subyek penilaian kinerja dan sistem atau wadah dimana obyek dan subyek tersebut melekat. Demikian halnya, bila penilaian kinerja ditekankan pada kinerja organisasai atau kinerja proses, maka tujuannya dapat dirumuskan dari faktor-faktor atau unsur-unsur apa yang menjadi obyek penilaian (kriteria penilaian). Sedangkan

manfaatnya untuk obyek dan subyek yang melekat pada penilaian kinerja yang dilakukan.

Kesimpulan di atas diperkuat dengan apa yang ditulis oleh Carter (1991) dan Otley (1999) dalam Lye (2006) yang digambarkan sebagai berikut :

“Performance is an ambiguous concept that has different meanings for different audiences, determined organizationally and contextually”

kinerja adalah suatu konsep ambigu yang memiliki arti yang berbeda untuk audiens yang berbeda, ditentukan oleh organisasi dan kontekstualnya.

Penilaian kinerja pada sektor publik sebagaimana dikutip oleh Lye (2006) bahwa, di sektor publik ini kadang-kadang penekanan pada pencapaian hasil program yang luas yang membentang lebih dari satu lembaga, seperti pencegahan yang efektif terhadap penyalahgunaan zat (Buckmaster 1999); pada waktu lain fokusnya adalah pada pencapaian tujuan lembaga dan individu (Walker 2002) atau sesuai dengan peraturan yang relevan. Namun, sebagian besar perlakuan konsep setuju bahwa tujuan sistem pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja. Beberapa penelitian teoritis berpendapat bahwa ukuran kinerja melayani lebih dari satu tujuan manajerial dan bahwa tujuan ini tumpang tindih (Behn 2003, Kouzmin et al 1999 dalam Lye, 2006).

Kebingungan menentukan penilaian kinerja setidaknya dapat dijelaskan dalam tiga hal (Lye, 2006), yaitu : *Pertama*, para sarjana telah mencatat perkembangan ukuran kinerja di sektor publik (Atkinson dan McCrindell 1997, Behn 2003, Carter 1991, Modell 2004, Walker 2002) dan ketidakmampuan manajer untuk membedakan antara tindakan yang berguna dan orang-orang yang tidak begitu berguna (Behn 2003). Positor dan Streib (1999) menyebutnya sebagai sindrom tetesan - kaya data tetapi miskin informasi. *Kedua*, ada "noise" dalam informasi kinerja serta dalam reaksi manajemen terhadap informasi (Kravchuk dan Schack 1996, Behn 2003). Pada badan pemerintah, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kebingungan meliputi tingkat perubahan lingkungan, tingkat kerumitan internal dan eksternal, dan ketidakpastian oleh para pembuat keputusan menerima informasi yang tak terduga (Kravchuk dan Schack 1996).

Ketiga, Hofstede (1981) dan Coplin *et. al.*, (2002) menemukan bukti inersia dan perlawanan terhadap penggunaan ukuran kinerja, sebagian besar disebabkan oleh ukuran dan kompleksitas organisasi pemerintah. Akhirnya, para pendukung teori kelembagaan (lihat Scott 1987, Brignall dan Modell, 2000) telah mencatat bahwa ukuran kinerja yang telah diamanatkan pada pemerintah hanya secara simbolis diperkenalkan dalam rangka untuk mendapatkan legitimasi tetapi sedikit yang digunakan untuk keperluan internal. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar efektif dari penggunaan ukuran kinerja semakin berkurang.

Walaupun kinerja organisasi merupakan sebuah langkah penting dalam proses organisasi, namun memperkuat pandangan Lye (2006) di atas, Lusthaus, *et.al*, (2002) menekankan bahwa pengukuran kinerja adalah salah satu isu yang paling bermasalah di bidang teori organisasi (Steers, 1975, Zammuto, 1982, Handa dan Adas, 1996 *dalam* Lusthaus, *et.al*, (2002)). Walaupun ada beberapa pendekatan untuk menilai kinerja organisasi, ada sedikit yang merupakan kesepakatan untuk apa seperangkat kriteria yang valid. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Davis dan Verma (1993) bahwa penilaian kinerja dalam pelayanan penyuluhan menimbulkan keprihatinan seluruh karyawan. hal itu mempengaruhi motivasi karyawan, kinerja, dan efektifitas program pendidikan, keberhasilan program bergantung sebagian besar pada kinerja agen kabupaten di lapangan. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan fungsi manajemen kritis.

Pemaparan di atas merumuskan rangkaian cara menyusun tujuan dan manfaat penilaian kinerja. Tetapi perlu ditegaskan penilaian kinerja tujuannya bukan hanya sekedar mengungkap kelemahan atau kekurangan dari kinerja individu, kinerja organisasi, dan kinerja proses, tetapi jauh lebih penting adalah penilaian kinerja tujuan dan mafaatnya adalah untuk meningkatkan kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas proses yang berkelanjutan agar efektivitas dan efisiensi atau kinerja organisasi semakin baik dari waktu ke waktu.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi secara umum dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, namun demikian kinerja organisasi tidak bisa terlepas atas kinerja individu. Spektrum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat beragam cakupannya, tergantung pada organisasi dan lingkungannya.

Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat ditentukan oleh jenis dan profil organisasi serta tujuan penelitian dilakukan. Sebagai contoh studi yang diterbitkan oleh sebuah lembaga yang bernama *Goliath Business Knowledge on Demand*, dimana temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya dalam kewirausahaan, manajemen, dan daerah pemasaran telah menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi pembelajaran, gaya manajemen kewirausahaan, dan fleksibilitas organisasi sangat berkorelasi dengan kinerja organisasi. (*Goliath Business Knowledge on Demand*, 2005) dan penelitian tersebut diperkuat dengan hasil studi yang diterbitkan baru-baru ini (Barrett, Balloun, dan Weinstein, 2004 dalam *Goliath Business Knowledge on Demand*, 2005) menunjukkan bahwa organisasi nirlaba dan bisnis tidak menganggap diri mereka berbeda pada empat faktor keberhasilan atau korelasi tersebut, meskipun tingkat usaha mandiri melaporkan kinerjanya lebih tinggi dari organisasi nirlaba. Sebuah langkah logis berikutnya adalah untuk membandingkan layanan bisnis untuk perawatan kesehatan dan pendidikan, layanan utama dari sektor nirlaba.

Studi yang dikembangkan oleh Lusthaus, *et.al*, (2002) yang terus menerus menelaah dan mengembangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibahas dalam tulisannya yang berjudul "*organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*", menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang dapat diuraikan elemen-elemennya. Ketiga faktor tersebut adalah : (a) kapasitas organisasi (*organizational capacity*); (b) motivasi organisasi (*organizational motivation*); dan (c) lingkungan eksternal (*External environment*). Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1. di bawah ini.



Gambar 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.

Sumber : Lusthaus, *et.al*, (2002) : *organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*.

Pengertian ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah : (1) kapasitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumberdaya yang tersedia, (2) motivasi organisasi adalah merupakan kepribadian dasar organisasi, dan (3) lingkungan adalah faktor kunci dalam menentukan tingkat sumberdaya yang tersedia dan kemudahan bagi organisasi untuk dapat menjalankan kegiatan-kegiatannya.

Ainsworth dan Millership (2002) sesuai dengan formulasi yang telah dijelaskan pada bagian tujuan dan manfaat penilaian kinerja, maka dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah : (1) kejelasan peran, (2) kompetensi, (3) lingkungan, (4) nilai, (5) preferensi, dan (6) penghargaan. Keenam faktor tersebut merupakan faktor penting dan harus

dikelola dengan baik, karena akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja.

Behn (2003) *dalam* Lye (2006), mengidentifikasi delapan tujuan manajerial kunci untuk pengukuran kinerja, salah satunya adalah untuk belajar. Selain itu, ia berpendapat data kinerja yang telah terpilah adalah untuk mengungkapkan penyimpangan yang mungkin menandakan kebutuhan untuk belajar. Jadi elemen yang penting dalam belajar dari ukuran kinerja adalah umpan balik, khususnya untuk pembelajaran organisasi pada tingkat strategis (Kaplan dan Norton 1996b *dalam* Lye 2006).

Carter (1991) *dalam* Lye (2006), menyimpulkan bahwa penerapan indikator kinerja spesifik terkait dengan karakteristik dari entitas sektor publik, individu dan lingkungannya. Studi pengukuran kinerja di sektor publik telah menghubungkan desain pengukuran kinerja dengan berbagai variabel kontekstual yang menyoroti kompleksitas untuk mencoba mengukur kinerja pemerintah. Secara khusus, lingkungan eksternal organisasi diyakini menjadi penting dalam menentukan desain dan penggunaan informasi kinerja (Cavalluzzo dan Ittner 2004, Behn 2003 *dalam* Lye, 2006).

Sedangkan dari sisi kompensasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi telah dikemukakan bahwa indikator kinerja menghubungkan dengan skema kompensasi, dibahas oleh Kaplan dan Norton (Kaplan dan Norton, 1996 *dalam* Greilin, 2007)

Bourne dan Neely (2002) *dalam* Lye (2006) Dalam hal ini, indikator kinerja mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh, tindakan manajer dan karyawan pada tingkat yang berbeda dari hirarki organisasi. Bahwa kinerja tindakan mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh, tindakan manajer adalah apa yang disebut (Hines, 1989 *dalam* Lye, 2006) sebagai hubungan "*mutually constitutive*" antara peserta dan realitas sosial, diciptakan dan ditopang oleh refleksi interaksi sosial oleh individu satu sama lain dan berkesinambungan. Sehubungan dengan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi seperti yang telah diuraikan di atas, dikemukakan pula oleh Greiling (2007) dari hasil studinya tentang pengaruh kepercayaan (*trust*) terhadap kinerja organisasi sebagaimana yang diekemukakan bahwa kepercayaan dianggap oleh beberapa penulis sebagai sebuah

elemen yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja di daerah non-komersial dari organisasi (Wintrobe, 1997: 448; Boukaert, 2002; Karkatsoulis, Michalopoulos dan Moustakou, 2005 *dalam* Greiling, 2007).

Analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi seperti yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan terhadap beberapa pandangan tersebut. Analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara umum dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi serta individu dalam organisasi. Faktor internal menyangkut hal-hal sebagai berikut : (a) kapasitas organisasi; (b) motivasi organisasi; (c); fleksibilitas organisasi (d) manajemen organisasi; (e) orientasi organisasi; (f) karakteristik organisasi; dan (g) tindakan manajer dan karyawan. Sebaliknya faktor eksternal, mencakup : (a) lingkungan; (b) pembelajar; (c) umpan balik; (d) interaksi sosial; dan (e) entitas. Sedangkan faktor individu yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, meliputi hal-hal sebagai berikut : (a) kejelasan peran; (b) kompetensi; (c) nilai; (d) frekuensi; (e) penghargaan; (f) karakteristik individu; (g) kompensasi; dan (h) kepercayaan.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROGRAM AKSI BPP

Pengembangan BPP

Pengembangan BPP dapat diawali dengan pemahaman pada karakteristik BPP sebagai organisasi, akan dapat dipahami dengan mudah melalui pendekatan dari sudut pandang organisasi pula. Sudut pandang yang dimaksudkan dalam tulisan ini, meliputi : peran dan fungsi, struktur dan administrasi serta sumberdaya penunjang (sarana dan prasarana) BPP. Kemudian dari titik berangkat tersebut BPP dapat mulai dikembangkan dengan upaya merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi. Perumusan tersebut selain sebagai titik awal pengembangan BPP, juga dapat menjadi titik tolak atau landasan bertindak dalam menjalankan roda organisasi BPP untuk meraih masa depan BPP yang diinginkan.

Penyuluhan mulai diintensifkan sejak awal tahun 1970-an, dengan pendekatan terpadu penyediaan sarana pendukung, pengolahan dan pemasaran hasil, serta dukungan finansial di satu sisi, dan menarik dukungan struktur pedesaan progresif di sisi lainnya. Pendekatan ini lazim disebut dengan Bimbingan Massal (Bimas).

Perkembangan tersebut mendorong pihak pemerintah untuk lebih mengembangkan perangkat kelembagaannya, kemudian lebih disempurnakan dengan lahirnya dan beroperannya organisasi dan kelembagaan Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) pada tahun 1977 (efektif tahun 1978) yang berbasis secara lokal/kecamatan pada setiap kabupaten/kota. Karena itu, saatnya perhatian dan upaya penyediaan perangkat teknologi informasi diarahkan kepada pengguna inovasi teknologi secara lokal kabupaten/kota dan Balai Penyuluhan Pertanian (BPP), yang bersentuhan langsung dengan berjuta petani yang membutuhkan inovasi teknologi dan rekayasa kelembagaan pedesaan progresif, melengkapi sistem, media dan metode penyuluhan konvensional kita saat ini yang sedang bergelut dengan peningkatan kinerjanya. (Kamaruddin AS dan Mansur Azis, 2006).

Pada struktur kelembagaan Departemen Pertanian RI, kelembagaan BPP termasuk unit pelaksana teknis yang kedudukannya berada pada tingkat kecamatan. Kedudukan BPP tersebut dinyatakan dalam UU No. 16 Tahun 2006 Tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan. Kedudukan tersebut tercantum pada pasal 8 ayat (2) huruf d.

Tugas BPP menurut pasal 8 UU No. 16 Tahun 2006, mencakup :

- (1) menyusun program penyuluhan pada tingkat kecamatan sejalan dengan program penyuluhan kabupaten/kota,
- (2) melaksanakan penyuluhan berdasarkan program penyuluhan,
- (3) menyediakan dan menyebarkan informasi teknologi, saran produksi, pembiayaan, dan pasar,
- (4) memfasilitasi pengembangan kelembagaan dan kemitraan pelaku utama dan pelaku usaha,
- (5) memfasilitasi peningkatan kapasitas penyuluh PNS, penyuluh swadaya, dan penyuluh swasta melalui proses pembelajaran secara berkelanjutan, dan
- (6) melaksanakan proses pembelajaran melalui percontohan dan pengembangan model usahatani bagi

pelaku utama dan pelaku usaha. Sedangkan fungsi BPP adalah sebagai tempat pertemuan para penyuluh, pelaku utama, dan pelaku usaha. BPP bertanggung jawab kepada Badan Pelaksana Penyuluhan kabupaten/kota. (UU No. 16 Tahun 2006).

Penjabaran lebih lanjut dari karakteristik BPP adalah uraian pada peran dan fungsinya yang juga dijabarkan dari UU No. 16 Tahun 2006, mencakup tiga hal umum; yaitu :

(1) penumbuhan dan pengembangan kelompok tani dan gabungan kelompok tani, BPP berperan dan berfungsi :

(a) sebagai penanggungjawab operasional dengan kegiatan sebagai berikut :

- Penyusunan program penyuluhan pertanian kecamatan yang disesuaikan dengan program penyuluhan pertanian desa dan atau unit kerja lapangan;
- Memfasilitasi terselenggaranya program penyuluhan pertanian desa atau unit kerja lapangan di wilayah kerja BPP;
- Memfasilitasi proses pembelajaran petani dan pelaku agribisnis lainnya sesuai dengan kebutuhannya;
- Menyediakan dan menyebarkan informasi dan teknologi usahatani;
- Melaksanakan kaji terap dan percontohan usahatani yang menguntungkan;
- Mensosialisasikan rekomendasi dan mengihktiarkan akses kepada sumber-sumber informasi yang dibutuhkan petani;
- Melaksanakan forum penyuluhan tingkat kecamatan (musyawarah/ rembug kontak tani, temu wicara serta koordinasi penyuluhan pertanian);
- Memfasilitasi kerjasama antara petani, penyuluh dan peneliti serta pihak lain dalam pengembangan dan penerapan teknologi usahatani yang menguntungkan serta akrab lingkungan;
- Menumbuhkembangkan kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan kewirausahaan kelembagaan tani serta pelaku agribisnis lainnya;
- Menyediakan fasilitas pelayanan konsultasi bagi para petani dan atau masyarakat lainnya yang membutuhkan;
- Memfasilitasi terbentuknya gabungan kelompok tani serta pembinaannya;

- Menginventarisir kelompok tani dan kelembagaan tani lainnya yang berada di wilayah kecamatan/BPP.
- (b) melakukan monitoring, secara khusus kegiatan monitoring mencakup hal-hal sebagai berikut :
- aspek perencanaan;
 - keadaan dan ketersediaan fasilitas-fasilitas kerja penyuluh pertanian;
 - penilaian proses pelaksanaan kerja atau pelaksanaan program;
 - kinerja petugas dan pembimbingan;
 - peningkatan sumberdaya manusia; dan
 - pengembangan aspek statika (organisasi, administrasi) dan aspek dinamika (kegiatan dan kepengurusan) serta aspek kepemimpinan (kaderisasi anggota organisasi).
- (c) BPP menyusun catatan rekapitulasi dan perkembangan kelompok tani di wilayahnya sebagai laporan, yang mencakup : jumlah kelompok tani dan Gapoktan, jumlah anggota kelompok tani dan Gapoktan, jumlah kelompok tani dan Gapoktan yang telah melakukan mitra usaha, dan lain-lain yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan organisasi petani. Selanjutnya kepala BPP/coordinator penyuluh pertanian di BPP menyampaikan laporan kepada kepala badan pelaksana penyuluh pertanian kabupaten/kota dan ditembuskan ke instansi terkait di tingkat kabupaten/kota (Permentan RI-Lamp.1, 2007)
- (2) Penyusunan Rencana Definitif Kelompok Tani (RDK) dan Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok Tani (RDKK), BPP berfungsi sebagai sekretariat posko IV dan meneruskan RDKK yang telah diverifikasi kesekretariat posko III. (Permentan RI-Lamp.2, 2007)
- (3) Sistem Kerja Latihan dan Kunjungan (LAKU), BPP berperan dan berfungsi sebagai : (a) penyelenggara latihan. Pada sistem LAKU, latihan bagi penyuluh pertanian diselenggarakan di BPP; (b) penyelenggara LAKU; (c) membahas masalah yang tidak bisa dipecahkan pada saat kunjungan penyuluh ke lapangan. (Permentan RI-Lamp.3, 2007).

Pengorganisasian pelaksanaan kegiatan penyuluhan pertanian di tingkat pedesaan terpusat pada Balai Penyuluhan Pertanian (BPP), yang bertugas menyelenggarakan penyusunan program dan kegiatan penyuluhan pertanian bagi keluarga tani menuju bertani yang lebih produktif, berusaha tani yang lebih menguntungkan dan hidup yang lebih sejahtera. Hubungan kerja antara BPP dengan pemerintah Daerah Tingkat II diatur oleh Kepala Daerah yang bersangkutan (Adjid, 2001).

Kelembagaan BPP menempati kedudukan sentral. BPP dipimpin oleh seorang Kepala BPP dengan dibantu oleh empat orang staf, yaitu : (1) seorang Penyuluh Pertanian Urusan Program (PPUP) untuk pengembangan program tani dewasa, (2) seorang PPUP untuk pengembangan program tani wanita, (3) seorang PPUP untuk pengembangan program tani taruna, dan (4) seorang petugas pengelola kompleks BPP dan administrasi.

Secara teknis administrasi, wilayah kerja BPP didasarkan atas jumlah luas areal, jumlah keluarga tani, jenis dan macam usahatani dan keadaan geografis daerah (potensi daerah). Sebagai patokan, wilayah kerja satu BPP meliputi 10-15 wilayah unit desa (atau lebih kurang satu kawedanan) dengan lebih kurang 15.000 – 35.000 kepala keluarga tani di dalamnya (Adjid, 2001).

Pemahaman administrasi penyuluhan, akan lebih diperjelas dalam hal tugas-tugas dan fungsi penyuluhan. Adapun beberapa fungsi administrasi penyuluhan yang perlu diperhatikan adalah : (1) Administrasi personalia, (2) kemudahan dan perlengkapan bagi penyuluhan, (3) administrasi keuangan, (4) pelaporan dan evaluasi, (5) hubungan dengan lembaga-lembaga terkait lainnya (Departemen Kehutanan, 1996).

Sedangkan fungsi BPP sebagaimana yang dikemukakan oleh Samsuddin (1987) adalah : (1) tempat penyusunan program penyuluhan pertanian, (2) penyebarluasan informasi pertanian, (3) tempat melatih PPL secara berkala, (4) memberikan rekomendasi usahatani yang lebih menguntungkan, (5) tempat mengajarkan keterampilan pertanian kepada petani, pamong desa dan tokoh masyarakat setempat, (6) menyelenggarakan petak-petak percontohan, dan

(7) tempat musyawarah petani.

Uraian karakteristik di atas, menjadi bahan penelusuran peran dan fungsi, struktur dan administrasi serta sumberdaya penunjang (sarana dan prasarana) BPP yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan BPP lebih lanjut.

Berdasarkan uraian di atas, maka karakteristik BPP mencakup aspek organisasi dan manajemen, fungsi dan perannya serta administrasi dan lingkungannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Keunggulan Mutu BPP

Keunggulan mutu merupakan standar bagi BPP sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi sebagai kunci penting bagi keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi BPP dalam melayani kliennya. Kesatuan yang terintegrasi tersebut meliputi: tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu.

Tata pamong BPP harus mencerminkan pelaksanaan “*good governance*” dan mengakomodasi nilai, struktur, perang, fungsi dan aspirasi kliennya sebagai pemangku kepentingan BPP. Kepemimpinan BPP harus secara efektif memberi arah, motivasi dan inspirasi untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, mencapai tujuan dan sasaran melalui strategi yang dikembangkan. Sistem pengelolaan harus secara efektif dan efisien melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan, dan pengawasan. Sistem penjaminan mutu harus mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian system manajemen mutu (*quality management system*) dalam rangka pemuasan klien (*clien satisfaction*) (BAN-PT, 2008).

Bila keunggulan mutu BPP dipandang dari sudut teori Total Quality Manajemen (TQM), maka pemahaman tentang definisi kualitas penting untuk dibahas. Karena tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu tidak bisa terlepas dari proses manajemen itu sendiri, dimana BPP adalah sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tidak terlepas dari

proses manajemen.

Keunggulan mutu yang tidak lain adalah kualitas, dapat ditinjau dari sudut pandang pendapat Corby *dalam* Tenner dan DeToro (1992) yang mengemukakan empat pandangan tentang kualitas, sebagai berikut :

1. Crosby mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan, tidak elegan. Ini berbeda dari definisi konvensional kualitas yang tidak ada dalam referensi, cara di mana item tersebut dibangun atau metode layanan yang disediakan. Sebaliknya, definisi ini strategis, dalam hal ini berfokus pada mencoba memahami sepenuhnya arahan, harapan memiliki pelanggan dan perjalanan organisasi untuk memenuhi harapan tersebut. Jelas, pandangan eksternal ini tentang kualitas adalah membutuhkan energi, karena menetapkan target yang jauh dari realitas dan menuntut terlalu jauh dari pada yang ditetapkan secara internal.
2. Sistem kualitas untuk pemasok mencoba untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pertama kali untuk melakukan pencegahan dengan benar, bukan inspeksi. Gagasan ini mencoba untuk memperbaiki masalah yang diciptakan dengan memastikan bahwa pekerja pembuatan produk bekerja menyediakan layanan cacat atau tidak lulus. Akan ada pandangan, jika ada, inspektur dalam organisasi kualitas, karena setiap orang memiliki tanggungjawabnya atau bekerja sendiri di sini.
3. Standar kinerja adalah tidak ada cacat. Crosby telah menganjurkan negara agar target yang harus dicapai adalah tidak ada kesalahan. Tentu saja, ia akan mengutip fakta bahwa kami akan mungkin selalu memilih jalur udara yang berusaha me-nol-kan kecelakaan atau ahli bedah yang berusaha untuk me-nol-kan kematian sebagai contoh di mana tidak ada toleransi untuk menerima kegagalan. Crosby menyuarakan tidak mengharapkan apapun yang lebih sedikit pada kinerja pekerja yang keluar sendiri dari pekerjaanya.
4. Pengukuran kualitas adalah biaya kualitas. Biaya ketidaksempurnaan, jika diperbaiki, memiliki efek yang menguntungkan sepanjang langsung pada garis dasar kinerja hubungan dengan pelanggan. Sejauh itu, investasi harus dilakukan dalam pelatihan dan kegiatan pendukung lainnya untuk

menghilangkan kesalahan dan memulihkan biaya yang terbuang sia-sia. Crosby dan penulis lainnya mengutip biaya kualitas sepadan 20 persen sampai 40 persen dari pendapatan perusahaan.

Selanjutnya Tenner dan DeToro (1992) mengemukakan terdapat tiga prinsip kualitas, yaitu : (1) fokus pada pelanggan (*customer focus*), (2) peningkatan proses (*process improvement*), dan (3) keterlibatan total (*total involvement*). Dengan enam elemen penunjang, meliputi : (1) kepemimpinan (*leadership*), (2) pendidikan dan pelatihan (*education and training*) , (3) struktur yang mendukung (*supporting structure*), (4) komunikasi (*communications*), (5) penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*), dan (6) pengukuran (*measurement*).

Secara konseptual Tenner dan De Toro (1992), telah mengemukakan prinsip dan penunjang tentang kualitas. Namun, kualitas dari sudut pandang manajemen mutu belum mendapat kesepahaman tentang kualitas. Dimana manajemen mutu tidak universal atau bahkan banyak diterima (Binney, 1992; Brown, 1993 *dalam* Foley, 2007), tidak memiliki definisi yang berlaku umum atau disetujui kontennya (Little, 1994 *dalam* Foley, 2007), belum menemukan tempat di literatur manajemen *mainstream* Barat (Waldman, 1995; Aune, 1998; Foley, dkk., 1997; Donaldson, 1995 *dalam* Foley, 2007) .

Selanjutnya Foley (2007) mengutip beberapa tulisan untuk menguraikan persoalan definisi kualitas dengan kutipan-kutipan yang diuraikan sebagaimana beberapa pernyataan sebagai berikut. : Mengatasi masalah definisi kualitas, Reeves dan Bednar (1994, pp.419-20) menawarkan pengamatan berikut: pencarian untuk definisi kualitas telah menghasilkan hasil yang tidak konsisten. Kualitas telah banyak didefinisikan sebagai nilai (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), kesesuaian dengan spesifikasi (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), kesesuaian dengan persyaratan (Crosby, 1979) kesesuaian untuk digunakan (Juran, 1974, 1988), kehilangan penghindaran (Taguchi, dikutip dalam Ross, 1989) dan pertemuan dan harapan pelanggan (Gröenross, 1983; Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1985). Terlepas dari jangka waktu atau konteks di mana kualitas diteliti, konsep kualitas telah memiliki beberapa definisi dan sering dikacaukan dan telah digunakan untuk

menggambarkan berbagai fenomena. Lanjutan penyelidikan dan penelitian tentang isu-isu terkait mutu dan atau kualitas harus dibangun di atas pemahaman yang menyeluruh tentang definisi yang berbeda dari yang membangun. proposisi universal menggambarkan hubungan antara berbagai variabel dan kualitas tidak bisa dibuat ketika arti dari variabel dependen terus menerus melakukan perubahan (Cameron dan Whetton, 1983), kualitas yang menghubungkan ke hasil seperti pangsa pasar, biaya dan keuntungan telah menghasilkan hasil yang bertentangan yang terutama disebabkan kesulitan definisi.

Teori manajemen mutu disimpulkan dari tuntutan yang dibuat oleh para pemangku kepentingan perusahaan bisnis dan bukti empiris bahwa bisnis multi stakeholder yang telah "menempatkan pelanggan pertama" (dan menggunakan prinsip-prinsip, prosedur dan teknik manajemen mutu untuk mencapai tujuan itu), sementara pada saat yang sama memastikan bahwa kebutuhan dan harapan para stakeholder lain juga terpenuhi) lebih sukses (menguntungkan/berkelanjutan) dibandingkan yang tidak mengadopsi manajemen mutu (Hausner, 1999a, b dan c dalam Foley, 2007). Asumsi itu memiliki validitas empiris, yang dapat diuji dan juga telah dibenarkan, walaupun belum sampai tingkat yang diperlukan. Meskipun teori manajemen mutu, setidaknya seperti yang dijelaskan di sini, tidak memberi komentar pada sejumlah isu penting (misalnya, bagaimana manajemen menemukan keseimbangan antara kepentingan stakeholder yang bersaing, bagaimana menetapkan apa yang menjadi kepentingannya atau bagaimana rencana laporannya dan tindakan untuk stakeholder) itu tidak penting menekankan gagasan bahwa semua tindakan manajemen terjadi melalui proses dan membawa serta seperangkat prosedur, teknik dan alat untuk mengurangi variasi proses. Teori manajemen mutu juga menetapkan, dengan sedikit ruang untuk keraguan, bahwa mengejar kualitas produk dan pelayanan merupakan fokus strategis (Foley, 2007).

Tulisan Foley di atas memberi pelajaran penting dalam menyusun tulisan dalam rencana penelitian ini, bahwa keunggulan mutu BPP yang ingin diamati tidaklah jauh berbeda dengan kualitas manajemen mutu yang dimaksud dan selama ini telah dibahas dalam berbagai penelitian dan literatur, sekaligus menegaskan bahwa keunggulan mutu dengan peubah-peubahnya masih dalam

kerangka konsep manajemen mutu. Selanjutnya, dalam kaitan dengan keunggulan mutu dan kaitannya dengan perbaikan organisasi BPP ke depan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi salah satu bagian yang diharapkan akan memberi kontribusi kerangka konsep mencapai tujuan dan member manfaat penelitian ini. Disamping itu, akan digambarkan juga tentang perspektif organisasi sebagai sistem terbuka (*open system organization*) dengan harapan kerangka konsep yang dibangun dalam penelitian akan memperlihatkan konstruk yang tepat dalam merangkai peubah-peubahnya.

Kerangka konseptual untuk studi yang dilaporkan di sini adalah model pembelajaran organisasi yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick (1993, 1996) dalam Rowe (2010) mengidentifikasi pembelajaran yang terjadi di tim, individu atau kelompok, dan tingkat organisasi. Dimensi organisasi belajar adalah tindakan imperatif yang memfasilitasi pembentukan organisasi pembelajaran. Kegiatan ini berlangsung di individu, tim, organisasi, dan tingkat pembelajaran masyarakat. Tindakan imperatif (Marsick & Watkins, 1999, dalam Rowe, 2010) adalah sebagai berikut: (1) membuat kesempatan belajar terus-menerus, (2) mempromosikan penyelidikan dan dialog, (3) mendorong kolaborasi dan tim belajar, (4) membangun sistem untuk berbagi dan menangkap belajar, (5) memberdayakan masyarakat terhadap visi kolektif, (6) menghubungkan organisasi terhadap lingkungannya, dan (7) memberikan kepemimpinan strategis untuk belajar.

Pembelajaran organisasi adalah pembelajaran transformasional dan membantu organisasi memahami dan mengatasi perubahan yang mempengaruhi mereka. Jika sebuah organisasi untuk menjadi organisasi belajar, tujuh dimensi harus terwakili dalam budaya organisasi.

Organisasi belajar, sebagaimana didefinisikan oleh Bennis dan Nanus (1985) dalam Rowe (2010), adalah proses dimana organisasi memperoleh dan menggunakan pengetahuan baru, peralatan, perilaku, dan nilai-nilai. Ini terjadi pada semua tingkat organisasi. Individu belajar sebagai bagian dari kegiatan sehari-hari mereka, terutama saat mereka berinteraksi satu sama lain dan dunia luar. Kelompok belajar sebagai anggota mereka bekerjasama untuk mencapai

tujuan bersama. Seluruh sistem belajar karena memperoleh umpan balik dari lingkungan dan mengantisipasi perubahan selanjutnya. Pada semua tingkatan, pengetahuan baru dipelajari diterjemahkan juga tujuan baru, prosedur, harapan, struktur peran, dan ukuran keberhasilan.

Sebagai organisasi belajar, maka harus dipahami juga konsep tentang peranan proses organisasi, yaitu proses organisasi memiliki tiga peran: koordinasi /integrasi (*coordination/integration*) - (*a static concept*), belajar (*learning*) - (*a dynamic concept*) dan rekonfigurasi (*reconfiguration*) - (*a transformational concept*) (Teece, Pisano, Shuen. 1997).

Keunggulan mutu BPP diharapkan menjadikannya sebagai organisasi pembelajar. Disamping itu, BPP juga dapat menjadi organisasi yang memahami dan menjadi organisasi terbuka. Apabila BPP dapat menjadikan dirinya menjadi organisasi pembelajar dan mendesain dirinya sebagai organisasi sistem terbuka maka dinamika dan tantangan serta perubahan yang terus terjadi pada hampir semua level kehidupan, minimal BPP dapat bertahan dan terus mengembangkan organisasinya ditengah-tengah perubahan dalam menjalankan visi dan misi yang ingin dicapai.

Pandangan tentang organisasi sebagai sistem terbuka dikemukakan oleh Lunenburg (2010) dimana sekolah sebagai obyek pembahasan untuk menggambar kan sebuah organisasi sistem terbuka yang sebenarnya jika dicermati dan ditelaah secara mendalam hampir sama dengan BPP sebagai organisasi.

Menurut pandangan sistem terbuka, sekolah selalu berinteraksi dengan lingkungan mereka. Bahkan, struktur diri mereka diperlukan untuk menghadapi kekuatan di dunia sekitar mereka (Scott, 2008 *dalam* Lunenburg, 2010). Sebaliknya, teori sistem tertutup melihat sekolah sebagai cukup independen untuk memecahkan kebanyakan masalah mereka melalui kekuatan internalnya, tanpa memperhitungkan sejumlah kekuatan di lingkungan eksternal.

Mempertimbangkan menutup sekolah atau penataan kembali batas-batas sekolah, misalnya. Hal ini mempengaruhi orang-orang di sekolah dan orang-orang di luar itu. Teori Sistem bekerja dalam perjalanan dalam dan luar organisasi, sebagai pemahaman dan mengantisipasi konsekuensi dari keputusan apapun

(Ahrweiler, 2010 *dalam* Lunenburg, 2010).

Sebuah sistem dapat didefinisikan sebagai seperangkat unsur yang saling terkait yang berfungsi sebagai unit operasi (Senge, 2006 *dalam* Lunenburg, 2010). Sistem terbuka terdiri dari lima elemen dasar (Scott, 2008 *dalam* Lunenburg, 2010): masukan, proses transformasi, output, umpan balik, dan lingkungan.

Sistem seperti sekolah menggunakan empat jenis input atau sumberdaya dari lingkungan: sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya fisik, dan sumberdaya informasi dan teknologi. Sumberdaya manusia termasuk tenaga kerja staf administrasi dan bakat, dan sejenisnya. Sumberdaya keuangan merupakan modal sekolah/distrik sekolah yang digunakan untuk membiayai baik yang sedang berlangsung dan operasi jangka panjang. sumberdaya fisik meliputi persediaan, material, fasilitas, dan peralatan. sumberdaya informasi adalah pengetahuan, kurikulum, data, dan jenis informasi lainnya yang digunakan oleh sekolah/distrik sekolah. Sumberdaya teknologi adalah metoda baru, cara baru, dan peralatan baru.

Keunggulan mutu BPP dapat dibangun melalui kerangka konsep bahwa BPP sebagai organisasi pembelajar dan organisasi sistem terbuka. Sebagai organisasi pembelajar, maka BPP dalam prosesnya baik organisasi maupun individu dalam organisasi dalam sistem operasional dan aktivitas menjalankan tugas pokok dan fungsinya serta interaksinya baik di dalam lingkungan organisasi maupun di luar lingkungan organisasi terus mengembangkan proses pembelajaran pada semua tingkatan atau level organisasi. Karena, pada semua tingkatan belajar ada umpan balik dari interaksi dengan lingkungannya. Sebagai organisasi terbuka BPP harus dapat menyadari dalam aktivitas organisasi dan interaksi staf atau karyawannya sebagai suatu sistem, maka terdapat lima elemen dasar, yaitu : input, proses transformasi, output, umpan balik, dan lingkungan. Sedangkan BPP menggunakan lima jenis sumber daya dari lingkungannya, yaitu : manusia, keuangan, fisik, dan sumber informasi serta teknologi. Melalui kelima elemen dasar dan kelima sumberdaya yang dimanfaatkan dari lingkungannya, BPP dapat merumuskan keputusan-keputusan yang tepat sesuai dengan arah perubahan dan tantangan yang sedang terjadi.

Guna mendefinisikan keunggulan mutu BPP dengan kerangka konsep BPP sebagai organisasi pembelajar dan organisasi sistem terbuka, maka tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu dalam proses implementasinya harus terus belajar mengenai keadaan yang dialaminya dan memahami bahwa ada lima elemen dasar dan lima sumberdaya yang digunakan dalam proses organisasi BPP, sehingga BPP dapat terus mengembangkan dirinya ke arah kemajuan dan adaptif terhadap perubahan serta senantiasa menjawab persoalan yang dihadapi dan memberi solusi yang terbaik, terutama untuk kliennya.

Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia sebagai salah potensi sumberdaya yang vital dalam organisasi termasuk pada BPP. Sumberdaya manusia dalam organisasi harus dapat direncanakan dengan baik. Perencanaan sumberdaya manusia dalam organisasi baru dapat diimplementasikan dengan baik apabila terdapat manajemen sumberdaya manusia yang baik pula. Sebaliknya, manajemen sumberdaya manusia hanya dapat berjalan dengan baik bila diikuti dengan perencanaan yang dapat memahami kebutuhan organisasi, shareholder, stakeholder, dan lingkungan organisasi.

Pendayagunaan sumberdaya manusia menjadi salah satu penentu keberhasilan organisasi, bila dikelola dengan tepat. Hal tersebut mengingatkan kepada pimpinan organisasi bahwa hal itu menjadi tanggungjawabnya, selama ia memandang dengan sekasama bahwa sumberdaya manusia adalah staf/karyawan yang harus dilihat dan diatur sebagai manusia seutuhnya dan pimpinan organisasi juga bertanggungjawab terhadap manajemen personalia.

Pendayagunaan sumberdaya manusia menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi publik, termasuk BPP. Karena ada upaya untuk terus menerus menggali pemahaman tentang sumberdaya manusia karena posisinya yang strategis, sebagaimana kutipan dalam tulisan ini bahwa, baru-baru ini, ada panggilan untuk mendefinisikan kembali peran sumberdaya manusia tentang bagaimana cara meningkatkan dampak strategis dan daya saing pada organisasi untuk suatu keberhasilan (Griego, Geroy, & Wright, 2000; Ulrich, 1997a, 1997b, 1999 *dalam*

Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig 2005). Pengembangan sumberdaya manusia (SDM) profesional diminta untuk mengambil kepemimpinan peran dalam mengubah organisasi dengan cara mendorong dan meningkatkan pembelajaran (Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig 2005).

Menurut Aris Ananta (1990) suatu rencana yang diformulasikan dengan baik akan merupakan dasar dalam pengorganisasian dan koordinasi aktivitas staf atau karyawan. Disamping itu, rencana tersebut memberikan kesadaran pada karyawan mengenai apa yang diinginkan oleh pimpinanya dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Rencana yang efektif dapat menciptakan pula suatu suasana hubungan antar karyawan yang serasi. Dengan perencanaan sumberdaya karyawan yang baik, maka kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan tinggi, demikian pula kontribusinya. Hal ini terjadi karena karyawan menduduki jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Perencanaan sumberdaya manusia suatu organisasi perlu melihat berbagai faktor, yaitu; proses perencanaan itu sendiri, sarana yang menunjang serta proses staffing.

Pentingnya pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi juga dikemukakan oleh William B. Wether Jr. dan Keith Davis dalam *Human Resources and Personnel Management*, istilah sumberdaya manusia/SDM (*human resources/HR*) menunjukkan berbagai orang (*people*) yang ada dalam organisasi. Menurut Amstrong (2005) dalam *A Handbook of Human resources management Practice*, fungsi HR/SDM menghususkan diri pada persoalan yang terkait dengan pengelolaan serta pengembangan orang (*people*) di dalam organisasi. Menurut Dale dalam Chatab (2007), Pengembangan adalah proses pertumbuhan serta peningkatan menjadi lebih besar dan lebih penuh, lebih terelaborasi, atau lebih sistematis, atau menjadi matang.

Kedudukan SDM yang seperti digambarkan di atas adalah merupakan suatu bentuk kegiatan atau tindakan terhadap SDM yang ada dalam organisasi. Karena itu, menurut Chatab (2007) kegiatan SDM merupakan tindakan yang diambil untuk memberi dan memelihara anggota/pegawai yang memadai bagi kepentingan organisasi. pengelolaan SDM adalah aktivitas yang dirancang untuk memberi dan mengkoordinasikan SDM organisasi. Secara keseluruhan, tujuan

pengelolaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Aktivitas utama fungsi SDM adalah perencanaan SDM, Pengembangan SDM, sistem imbalan, dan lainnya. SDM dapat dibedakan menjadi SDM generalis dan SDM spesialis. Tuntutan masa depan adalah keduanya. Sistem pengelolaan SDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan organisasi belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru.

Pandangan lain tentang SDM adalah pembicaraan tentang kedudukannya sebagai staf/karyawan yang memiliki kebutuhan dan keperluan untuk pengembangan sebagaimana yang diungkapkan bahwa isu strategis pada sumber daya manusia meliputi penetapan tingkat keterampilan dan derajat otonomi yang diperlukan untuk bekerjanya sistem produksi, menguraikan ukuran-ukuran pemilihan kebutuhan pelatihan, dan menentukan kebijakan atas evaluasi kinerja, ganti-rugi, dan insentif. (Russel dan Taylor III, 2003).

Kedudukan dan fungsi SDM dalam organisasi sangat strategis, karena SDM merupakan motor penggerak sumberdaya lainnya agar organisasi tetap berjalan sesuai misi dan tujuan yang ingin dicapai. Diperlukan perencanaan terpadu dalam sebuah organisasi untuk pendayagunaan SDM, agar organisasi dapat memberi dan memelihara serta mengembangkan SDM yang dimilikinya agar keberhasilan organisasi dapat dicapai melalui SDM berkualitas.

Sarana dan Pembiayaan

Sarana merupakan sumberdaya organisasi yang berbentuk fisik. Sedangkan pembiayaan adalah anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan organisasi. sarana dan pembiayaan dibutuhkan untuk berlangsungnya aktivitas organisasi termasuk BPP. Sarana dan prasarana dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan penyuluhan dan kinerja penyuluh yang memadai agar penyuluhan dapat diselenggarakan dengan efektif dan efisien. Sedangkan pembiayaan dimaksudkan untuk menyelenggarakan penyuluh yang efektif dan efisien, maka diperlukan tersedianya pembiayaan yang memadai untuk memenuhi biaya penyuluhan. Sumber pembiayaan untuk penyuluhan disediakan melalui

APBN, APBD baik provinsi maupun kabupaten/kota, baik secara sektoral maupun lintas sektoral, maupun sumber-sumber lain yang tidak mengikat. Pembiayaan penyuluhan yang berkaitan dengan tunjangan jabatan fungsional dan profesi, biaya operasional penyuluh PNS, serta sarana dan prasarana bersumber dari APBN, sedangkan pembiayaan penyelenggaraan penyuluhan di provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, dan desa bersumber dari APBD yang jumlah dan alokasinya disesuaikan dengan program penyuluhan (UU No.16 Tahun 2006).

Manajemen fasilitas didefinisikan sebagai "koordinasi tempat kerja fisik dengan orang-orang dan kerja organisasi. Hal ini mengintegrasikan prinsip-prinsip bisnis, arsitektur administrasi, dan ilmu-ilmu perilaku dan rekayasa." Dalam istilah yang paling dasar, manajemen fasilitas mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan menjaga operasi yang kompleks. Fasilitas termasuk toko kelontong, toko mobil, kompleks olahraga, penjara, gedung perkantoran, rumah sakit, hotel, perusahaan ritel, dan semua menghasilkan pendapatan-lain atau lembaga pemerintah.

Tanggung jawab yang terkait dengan manajemen fasilitas biasanya meliputi berbagai fungsi layanan dan dukungan, termasuk jasa kebersihan, keamanan; properti atau manajemen bangunan; jasa rekayasa, perencanaan ruang dan akuntansi; *mail* dan *messenger service*; manajemen arsip, komputasi, telekomunikasi dan sistem informasi; keamanan, dan tugas dukungan lainnya. Ini adalah tugas dari manajer fasilitas untuk menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas, aman, yang berkenan kepada klien dan pelanggan, memenuhi mandat pemerintah, dan efisien. (Reference for Business, tanpa tahun).

Menurut Alan M. Levitt, 1997 *dalam* Reference for Business, (tanpa tahun) bahwa fasilitas digunakan untuk merujuk kepada spektrum luas bangunan, kompleks, dan entitas fisik lainnya. Pada kenyataannya fasilitas adalah semua tempat. Alan M. Levitt, (1997) dalam bukunya "*Disaster Planning and Recovery: A Guide for Facility Professionals.*" Menulis bahwa fasilitas A mungkin menjadi ruang atau kantor atau suite kantor, lantai atau sekelompok lantai dalam bangunan;. Sebuah gedung tunggal atau sekelompok bangunan atau struktur Struktur ini mungkin berada di perkotaan atau berdiri bebas di pengaturan

pinggiran kota atau pedesaan. Mendefinisikan fasilitas sebagai tempat fisik dimana kegiatan usaha dilakukan, dan membuat rencana fasilitas manajemen sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dari aktivitas organisasi. Seperti fasilitas kebutuhan organisasi perbankan, perusahaan berbagai bidang, kantor pemerintah, dan termasuk kantor BPP cenderung berbeda, dan ada kemungkinan akan kebutuhan dasar tertentu bahwa semua akan berbagi dalam sebuah kantor (alat tulis, kearsipan, meja, kursi, computer, kendaraan, perabot, ruang kantor, sistem AC, lampu, dll).

Perubahan manajemen fasilitas telah mengalami perkembangan, memang banyak faktor pengendali dalam manajemen fasilitas. *Pertama*, sarana organisasi telah menjadi besar dan lebih rumit. *Kedua*, memerlukan keahlian dalam mengoperasikan dan memperbaikinya. *Ketiga*, penekanan biaya untuk efisiensi operasional. *Keempat*, perubahan filosofis, seperti ketergantungan meningkat pada kerjasama tim. *Kelima*, tuntutan perawatan fasilitas. Manajemen fasilitas bertanggung jawab untuk mengarahkan staf pemeliharaan dan fasilitas, selain mengawasi tugas-tugas penting yang terkait dengan standar perawatan, ruang surat, dan kegiatan keamanan, ia mungkin juga bertanggung jawab untuk menyediakan jasa rekayasa dan arsitektur, menyewa subkontraktor, memelihara sistem komputer dan telekomunikasi, dan bahkan membeli, menjual, atau menyewa ruang kantor.

Aktivitas BPP memerlukan pembiayaan untuk menjalankan program yang telah disusun dalam bentuk rencana strategis dan rencana aksi. Pembiayaan harus dapat dikelola dengan baik dan benar sehingga memungkinkan terlaksananya program dengan baik sesuai dengan tujuan kegiatan, visi dan misi BPP.

Pembiayaan yang dimaksud dalam tulisan ini adalah anggaran yang digunakan oleh BPP dalam rangka membiayai aktivitas dan kegiatan BPP dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Anggaran dalam perspektif APBN dan APBD adalah pengeluaran rutin yang disediakan untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Pengeluaran rutin ini digunakan untuk : (1) belanja pegawai, (2) belanja barang, (3) subsidi daerah otonomi, (4) bunga dan cicilan hutang, dan (5) pengeluaran

rutin lainnya (Kunarjo, 1993).

Pembiayaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengeluaran rutin berupa anggaran yang dialokasikan untuk belanja barang dan jasa, yaitu pengeluaran untuk belanja barang dan jasa maupun pengeluaran untuk keperluan sehari-hari perkantoran, seperti pembelian alat-alat tulis, barang cetak, alat-alat rumahtangga, dan pengiriman surat, biaya sewa gedung, biaya pengepakan, pengiriman dan penyimpanan barang, biaya langganan surat kabar dan majalah, biaya rapat, biaya pengamanan kantor, biaya pindah kantor, biaya cetak, biaya penerimaan tamu, biaya teleks, biaya bahan-bahan computer, fotokopi, biaya sewa rumah, dan biaya keanggotaan organisasi internasional (Kunarjo, 1993).

Kerangka konsep yang dikembangkan dalam terminologi pembiayaan, harus dapat memahami prinsip dan prosedur serta fungsi dan manfaat pembiayaan sebagai mana yang digambarkan Reference for Business, (tanpa tahun).

Prinsip dan prosedur penganggaran yang sukses, harus disusun dengan prinsip-prinsip (Reference for Business (tanpa tahun) sebagai berikut : (1) realistik dan dapat dikuantifikasi (terukur), (2) sejarah anggaran, mencerminkan pemahaman anggaran masa lalu dan harapan masa depan (*benchmarking*), (3) periode spesifik, memperhatikan periode kegiatan (waktu), (4) standarisasi, proses anggaran menggunakan formulir standar, formula, dan teknik penelitian, (5) *inclusive*, efisiensi proses anggaran yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan, melalui desentralisasi sampai ketinggian atau level terkecil organisasi, (6) tinjauan secara seksama, penelaahan menyeluruh proposal anggaran pada tingkat manajemen secara seksama dan tinjauan kecocokan yang tepat dalam keseluruhan " master anggaran," (7) adopsi dan penyerbarluasan secara resmi, manajemen secara resmi mengadopsi anggaran dan mengkomunikasikan kepada personil yang bertanggung jawab selanjutnya mendistribusikannya secara tepat waktu, (8) peninjauan berkala, meninjau secara berkala, sesuai jadwal dan dengan cara yang standar, mereka membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Penganggaran dalam konteks pembiayaan memiliki dua fungsi utama: perencanaan dan pengendalian. Proses perencanaan mengungkapkan semua ide

dan rencana dalam hal kuantitas. Perencanaan yang cermat pada tahap awal menciptakan kerangka untuk kontrol atau pengendalian. Pengendalian bermanfaat dalam hal : (1) peningkatan manajemen perspektif, (2) melihat potensi masalah, (3) koordinasi kegiatan, dan (4) evaluasi anggaran kinerja (*Reference for Business*, (tanpa tahun)).

Sarana dan pembiayaan dalam perspektif BPP sebagai organisasi penyuluhan sarana dan pembiayaan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, baik secara internal maupun eksternal. Sarana dalam konteks BPP adalah sarana yang tidak lain adalah sumberdaya fisik, misalnya : alat tulis kantor, ketersediaan meja dan kursi, komputer dan kendaraan. Semua sarana tersebut sangat berguna untuk mendukung kelancaran pengembangan dan penyusunan rencana strategis dan rencana aksi BPP dan selanjutnya hasil dari itu dapat dilihat pada kinerja BPP. Perkembangan lingkungan organisasi, menyebabkan munculnya tuntutan perkembangan manajemen fasilitas, hal tersebut tidak terkecuali sarana BPP yang berupa fasilitas sumberdaya fisik harus dikelola oleh BPP dengan baik seiring dengan perkembangan dan dinamika sarana yang dimiliki BPP. Perhatian BPP terhadap sarana yang dimilikinya (manajemen pemeliharaan fasilitas) terus dikembangkan akan sangat membantu dalam menopang kelancaran penyusunan dan pengembangan rencana strategis dan rencana aksi yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja BPP.

Pembiayaan adalah alokasi anggaran yang diperuntukkan untuk membiayai operasionalisasi BPP berupa belanja barang dan jasa. Alokasi belanja barang dan jasa tersebut sedapat mungkin mengacu pada prinsip-prinsip, fungsi dan manfaat pembiayaan agar dapat terus meningkatkan kinerja BPP .

Rencana Strategis

Rencana strategis memiliki kedudukan penting dalam sebuah organisasi. karena strategi sebagai alat atau cara menuju *output* akhir. Menurut Gani (2004) strategi merupakan salah satu penentu struktur, yang dikacaukan pengertiannya dengan tujuan, sebab biarpun tujuan dan strategi saling

berhubungan, akan tetapi tidak sama. Tujuan merujuk pada hasil akhir, sedangkan strategi merujuk pada cara maupun hasil akhir.

Pentingnya kedudukan strategi juga dikemukakan oleh Ward dan Peppard (2009) bahwa perumusan strategi merupakan langkah pertama pada jalan menuju keberhasilan. Strategi ini harus diterapkan, menghantarkan hasilnya dan memperbaharui strategi untuk mencerminkan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis atau organisasi, pada akhirnya strategi jelas penting bagi keberhasilan. Strategi adalah penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran perusahaan/organisasi, penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Gani, 2004).

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan/organisasi, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Robbins, 1994).

Selanjutnya Robbins (1994) menguraikan dua pandangan tentang strategi, yaitu : (1) model perencanaan (*planning model*). Pandangan ini menjelaskan strategi sebagai sebuah model perencanaan atau kumpulan pedoman eksplisit yang dikembangkan sebelumnya. Para manajer mengidentifikasi arah tujuan mereka kemudian mereka mengembangkan rencana yang sistematis dan terstruktur untuk mencapai hal itu, (2) model evolusi (*evolutionary model*), strategi tidak selalu harus merupakan rencana yang dipikirkan secara matang dan sistematis. Strategi bahkan berkembang dari waktu ke waktu sebagai pola dari arus keputusan yang bermakna.

Kata perencanaan menggabungkan kedua ide, yaitu; menentukan tujuan organisasi dan mendefinisikan sarana untuk mencapainya. Perencanaan memungkinkan manajer memiliki kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, bukan hanya bereaksi terhadap itu. Perencanaan meningkatkan kemungkinan survival di bisnis atau organisasi dengan aktif mengantisipasi dan mengelola risiko yang mungkin terjadi di masa depan (Benowitz, 2001).

Robbins dan Coulter (2002) dalam Sule dan Saefullah (2005) mendefinisikan perencanaan sebagai berikut : “ *Planning is a process that involves*

defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive set of plans to integrate and coordinate organizational work." (Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh, serta mengembangkan perencanaan secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi).

Perencanaan adalah fungsi manajemen kunci dari setiap penyuluh. Ini adalah proses penentuan terlebih dahulu apa yang harus dicapai, kapan, oleh siapa, bagaimana, dan berapa biayanya. Terlepas dari apakah itu prioritas program perencanaan jangka panjang atau perencanaan pertemuan dua jam, aspek perencanaan manajemen adalah penyumbang utama terhadap keberhasilan dan produktivitas (Waldron *et.al.*, 1997 dalam Swanson *et. al.*, 1997).

Ward dan Peppard (2009) memandang kedudukan strategi penting dalam proses manajemen dalam organisasi. perencanaanpun juga memiliki kedudukan yang penting, bahwa berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins, 1997)

Dari berbagai pengertian tentang definisi perencanaan, maka dapat dikemukakan bahwa perencanaan sesungguhnya adalah suatu proses penentuan/ penetapan tujuan, mengembangkan strategi, dan menguraikan tugas dan jadwal untuk mencapai tujuan.

Pengertian tentang perencanaan strategik merujuk pada apa yang ditulis oleh Summer (2009) dalam bukunya "*Quality Mangement : Creating and Sustaining Organizational Effectiviness*" bahwa :

"strategic planning is a process of involving everyone in matching the vision, mision and core values of an organization with the current situation

to focus tactical activities now and the future. strategic plan set the and pace for the entire organization.”

(perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan semua orang dalam pencocokan visi, misi dan nilai-nilai inti dari sebuah organisasi dengan situasi saat ini untuk memfokuskan kegiatan taktis sekarang dan dimasa depan. rencana strategis menetapkan arah dan langkah untuk seluruh organisasi).

Frederick Taylor mengungkapkan bahwa perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis atau organisasi, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, 1994).

Menurut Hopkins and Hopkins (1997) perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Pengertian lain perencanaan strategis adalah menurut Berry (1997) *dalam* Taiwo dan Idunnu (2007) bahwa perencanaan strategis adalah suatu alat untuk menemukan masa depan yang terbaik untuk organisasi anda dan alur yang terbaik untuk menjangkau tujuan itu. Sungguh sering, seorang perencana organisasi strategis telah mengetahui banyak apa yang akan dimasukkan pada sebuah perencanaan strategis. Bagaimanapun, pengembangan perencanaan strategis sangat membantu ke arah memperjelas rencana organisasi.

Berdasarkan asumsi bahwa perencanaan strategis memiliki efek positif pada kinerja, para peneliti telah mempelajari karakteristik sistem perencanaan untuk menentukan karakteristik yang dimasukkan dalam rencana strategis untuk mengoptimalkan kinerja strategis. Meskipun banyak sistem perencanaan strategis karakteristik telah disajikan dalam literatur, tidak ada konsensus (Kargar 1996). Sebagai contoh, Ramanujam dan Venkatraman (1987) mengusulkan enam dimensi sistem perencanaan strategis: penggunaan teknik, perhatian terhadap aspek internal, perhatian terhadap sisi eksternal, cakupan fungsional, sumberdaya

yang disediakan untuk perencanaan, dan daya tahan terhadap perencanaan. Veliyath dan Shortell (1993) mengidentifikasi lima dimensi: perencanaan, pelaksanaan, kompetensi pasar penelitian, keterlibatan personel kunci, bantuan staf perencanaan, dan inovasi strategi. Baru-baru ini, berdasarkan literatur, Kargar (1996) meliputi lima dimensi: derajat orientasi internal sistem, tingkat orientasi eksternal, tingkat integrasi dicapai dalam departemen fungsional, keterlibatan personil kunci dalam proses perencanaan, dan sejauh mana penggunaan teknik analisis dalam menangani isu-isu strategis (Lussier, *at. al.*, 2001).

Strategi adalah pernyataan tentang cara di mana tujuan harus dicapai. Strategi harus tunduk pada tujuan. Artinya, mereka hanya relevan sejauh mereka membantu untuk memenuhi tujuan. Saran ini jelas tetapi sering diabaikan. Proses perencanaan tidak lengkap sampai perusahaan setidaknya memiliki satu (dan sebaiknya lebih dari satu) strategi operasional. Sebuah strategi operasional menjelaskan: (1) apa tugas yang harus dilakukan, (2) siapa yang bertanggung jawab untuk setiap tugas, (3) ketika setiap tugas harus dimulai dan diselesaikan, (4) sumberdaya (waktu dan uang) yang tersedia untuk setiap tugas, dan (5) bagaimana tugas-tugas berhubungan satu sama lain.

Strategi operasional merupakan dasar bagi tindakan berbagai fungsi dalam organisasi. Alternatif strategi dapat meningkatkan adaptasi organisasi dalam dua cara. *Pertama*, dengan secara eksplisit memeriksa alternatif, kemungkinan bahwa organisasi akan menemukan beberapa yang lebih unggul dari strategi mereka saat ini. *Kedua*, lingkungan bisa berubah, jika alternatif (*contingency*) rencana telah disusun, organisasi berada dalam posisi yang lebih baik untuk menjawab dengan sukses, atau mereka dapat memilih strategi yang baik bahkan melakukan perubahan jika terjadi perubahan lingkungan. (Armstrong, 1983).

Rencana adalah penetapan tindakan lebih awal untuk melakukan tindakan kemudian. Sedangkan strategi adalah detail-detail yang dipolakan berupa konsep untuk ditindaklanjuti dalam bentuk kegiatan yang terencana. Sedangkan perencanaan strategis merupakan proses pengikhtiaran arah dan langkah organisasi yang melibatkan *shareholder* dan *stakeholder* yang menghasilkan

rencana strategis yang berisi visi, misi, tujuan dan sasaran, arah kebijakan, program dan kegiatan indikatif. Perencanaan strategis harus berfokus pada pengelolaan rencana strategis yang berarti menerapkan cara berpikir strategis pada pimpinan dan anggota organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Rencana Aksi

Titik berangkat rencana aksi seharusnya dari rencana strategis yang telah dirumuskan yang dihasilkan dari perencanaan strategis, karena rencana strategis adalah perencanaan yang bersifat jangka panjang. Perencanaan strategis meliputi penentuan tujuan organisasi dan bagaimana untuk mencapainya. Ini biasanya terjadi di tingkat manajemen puncak. Perencanaan aksi adalah sebuah proses yang akan membantu organisasi untuk fokus ide-ide dan untuk memutuskan langkah-langkah apa yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tertentu yang mungkin dapat dilaksanakan. Jadi hal tersebut merupakan pernyataan dari apa yang ingin dicapai selama jangka waktu tertentu.

Sebuah rencana aksi adalah serangkaian langkah-langkah spesifik yang diambil untuk mencapai tujuan tertentu. Sebuah rencana aksi umumnya mencakup langkah-langkah, tonggak, ukuran kemajuan, tanggung jawab, tugas dan kurung waktu tertentu (Martin, 2007).

Dalam beberapa hal, rencana aksi adalah "heroik" tindakan: hal ini membantu kita mengubah impian kita menjadi kenyataan. Sebuah rencana aksi adalah cara untuk memastikan visi organisasi dibuat kongkrit. Ini menggambarkan cara kelompok akan menggunakan strategi untuk memenuhi tujuan. (Jenette dan Stephen, 2011).

Dari kedua definisi yang diungkapkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa rencana aksi yang dibuat oleh organisasi memiliki tahapan dan strategi tertentu serta tindakan untuk memenuhi tujuan dan mengkongkritkan visi dan misi organisasi. Pada konteks tersebut, dibutuhkan kriteria rencana aksi yang dianggap baik, agar apa yang menjadi tujuan dirumuskannya rencana aksi yang dapat dilaksanakan dan diwujudkan.

Kriteria sebuah rencana aksi yang baik, apabila rencana aksi tersebut : (1) lengkap (*Complete*), apakah semua daftar langkah tindakan atau perubahan yang akan dicari di semua bagian yang relevan dari masyarakat (misalnya, sekolah, bisnis, pemerintah, tokoh masyarakat) sudah lengkap? (2) jelas (*clear*), apakah nyata siapa yang akan melakukan apa dan kapan? (3) Saat ini (*current*), apakah rencana aksi mencerminkan pekerjaan saat ini? apakah mengantisipasi peluang dan hambatan yang baru muncul? (Jenette dan Stephen, 2011).

Agar upaya merumuskan sebuah rencana aksi yang baik setelah dipahami konsep-konsepnya berupa definisi dan kriteria rencana aksi yang baik, maka para anggota organisasi juga perlu memahami akan kedudukan dan pentingnya apa yang disebut rencana aksi, hal ini dimaksudkan untuk memberi pengertian dan motivasi kepada segenap anggota organisasi bahwa rencana aksi penting untuk dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi.

Pentingnya rencana aksi dilakukan bagi organisasi, karena organisasi tidak ingin gagal dan perlu diambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memastikan organisasi akan berhasil, termasuk diawali dengan keberhasilan membuat rencana aksi. Beberapa alasan mengapa penting menyusun rencana aksi, seperti yang dikemukakan oleh Jenette dan Stephen (2011) sebagai berikut : (1) untuk memberikan kredibilitas organisasi anda. Sebuah rencana aksi menunjukkan kepada anggota masyarakat bahwa organisasi anda tertata dengan baik dan berdedikasi untuk menyelesaikan sesuatu, (2) untuk memastikan anda tidak mengabaikan setiap detail, (3) untuk memahami apa yang bisa dan tidak mungkin dilakukan organisasi anda, (4) untuk efisiensi; untuk menghemat waktu, energi, dan sumber daya dalam jangka panjang, dan (5) untuk akuntabilitas; untuk meningkatkan kemungkinan bahwa orang akan melakukan apa yang perlu dilakukan.

Mengembangkan rencana aksi berarti mengubah ide yang muncul selama perencanaan strategis atau evaluasi menjadi kenyataan. Ini berarti mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan organisasi (*International Information Support Centre, 2011*).

Telah dipaparkan beberapa definisi tentang rencana aksi yang satu sama

lain secara kontekstual kelihatan berbeda, tetapi sesungguhnya secara harfiah memiliki makna dan tujuan yang sama. Rencana aksi adalah merupakan perumusan langkah-langkah spesifik sebagai upaya untuk melakukan tindakan kongkrit yang berpedoman pada rencana strategis yang telah dirumuskan dan disepakati organisasi dengan maksud untuk mengkongkritkan visi, misi, dan tujuan organisasi menjadi kenyataan.

HUBUNGAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI BPP

Masa operasional

Upaya memahami masa operasional BPP dapat ditinjau dari sudut perkembangan organisasi penyuluhan pertanian di Indonesia. Upaya memahaminya dengan jalan menelusuri perkembangan tersebut yang tidak lain adalah dengan menelusuri proses pembentukannya. Perkembangan organisasi penyuluhan pertanian atau dapat dikatakan bahwa metamorphosis organisasi penyuluhan itu sendiri tidak terlepas dari responsensya terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya. Hal tersebut dapat dimengerti sebagai bentuk adaptasi organisasi penyuluhan terhadap tuntutan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya.

Perkembangan organisasi penyuluhan pertanian di Indonesia tentu saja diawali dengan awal pembentukan dan perkembangan sistem penyuluhan pertanian itu sendiri. Sistem penyuluhan pertanian telah diterapkan di Indonesia selama 93 tahun terakhir, sejak itu sistem penyuluhan pertanian terus berkembang. Kronologis perkembangan system penyuluhan tersebut dapat dikategorikan ke dalam era kolonisasi 1817-1945, era kemerdekaan 1945-1999, dan era transisi dari tahun 1999 sampai sekarang dan selanjutnya, periode ini disebut sistem penyuluhan pertanian era desentralisasi. Era tersebut, pada dasarnya juga telah diubah baik konsep, operasional dan kelembagaan penyuluhan. Polarisasi terhadap pelaksanaan peran informasi dan teknologi penyuluhan pada era desentralisasi berlawanan dengan pendekatan top down pada sistem penyuluhan pertanian tradisional, pendekatan era desentralisasi adalah sistem bottom up. Akibatnya operasional kerja sistem penyuluhan pertanian, seperti latihan dan

kunjungan (laku) telah bergeser dari sistem top down, dengan sistem yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani dan pelaku bisnis di sektor agribisnis. sistem penyuluhan pada era transisi cukup kompleks, karena dibutuhkan penyesuaian yang ideal dan cocok untuk masing-masing kondisi daerah dengan karakteristik lokalnya masing-masing (Jamil, 2006).

Khusus BPP, perkembangan organisasinya diawali dengan pembentukan Balai Pendidikan Masyarakat Desa (BPMD) melalui konferensi dinas Jawatan Pertanian Rakyat pada tanggal 1 - 2 Juli 1948 di Madiun. Pembangunan BPMD tersebut dimasukkan dalam rencana produksi 3 tahunan dari Kementerian Kemakmuran RI di Yogyakarta (Plan Kasimo). Realisasi rencana tersebut baru dapat dirnulai tahun 1950 dari Rencana Kesejahteraan Istimewa (RKI), yakni gabungan Rencana Kasimo dan Rencana Wisaksono. Diharapkan tiap kecamatan ada sebuah BPMD. Namun karena keterbatasan dana, maka realisasinya hanya 372 buah BPMD. Dalam pembentukan daerah otonom baik tingkat I maupun tingkat II. penyuluhan pertanian menjadi kewenangan pangkal daerah otonom tersebut. Dengan demikian, BPMD sebagai salah satu lembaga penyuluhan harus diatur bersama antara Depertemen Pertanian dengan Departemen Dalam Negeri. Sesuai dengan tuntutan pembangunan, maka BPMD diubah menjadi Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) pada tahun 1976 melalui SKB Menteri Pertanian-Menteri Dalam Negeri.

223/Kpts/Um/IV/76

SKB Menteri Pertanian-Menteri Dalam Negeri No. -----

76 ahun 1976

Adapun tugas BPP adalah menyelenggarakan program dan melaksanakan kegiatan penyuluhan pertanian dengan keluarga tani yang baik, usahatani yang lebih menguntungkan dan hidup sejahtera. Untuk lebih memperkuat peranan BPP, maka SKB-tahun 1976 disempurnakan menjadi SKB Menteri Pertanian-Menteri Dalam Negeri.

95/Kpts/LP 120/11/86

SKB Menteri Pertanian-Menteri Dalam Negeri No. -----
59 Tahun 1986

Dimana fungsi BPP lebih dirinci. BPP bertugas melaksanakan kegiatan penyuluhan pertanian dalam melayani kepentingan petani-nelayan beserta keluarganya, kepentingan daerah dan kepentingan nasional.

Dengan alasan untuk mendukung terwujudnya daerah-otonom yang riil dan bertanggung jawab, maka pada SKB tahun 1986 dilakukan lagi penyempurnaan dengan mengubah tugas BPP. Kalau dalam SKB tahun 1976 dan tahun 1986 disebutkan tugas BPP sebagai lembaga pelaksana penyuluhan pertanian, maka dalam SKB Menteri Pertanian - Menteri Dalam Negeri.

39/Kpts/LP. 120/7/91
SKB Menteri Pertanian - Menteri Dalam Negeri No. -----
65 Tahun 1991

SKB tersebut menyebutkan bahwa fungsi BPP hanya penunjang kegiatan pertanian dalam penyuluhan pertanian. (Abbas, 1995).

Masa operasional BPP yang ditandai dengan dengan eksistensi awal lahirnya sampai sekarang juga dikemukakan oleh Kamaruddin AS dan Mansur Azis (2006), bahwa penyuluhan mulai diintensifkan sejak awal tahun 1970-an, dengan pendekatan terpadu penyediaan sarana pendukung, pengolahan dan pemasaran hasil, serta dukungan finansial di satu sisi, dan menarik dukungan struktur pedesaan progresif di sisi lainnya. Pendekatan ini lazim disebut dengan Bimbingan Massal (Bimas) yang disempurnakan dengan Wilayah Unit Desa (Wilud), mengacu kepada perangkat kelembagaanya kemudian lebih disempurnakan dengan lahirnya dan berperannya organisasi dan kelembagaan Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) pada tahun 1977 (efektif tahun 1978) yang berbasis secara lokal/kecamatan pada setiap Kabupaten/Kota, dan Balai Informasi Pertanian (BIP) yang keberadaannya melayani informasi inovasi teknologi pertanian pada wilayah propinsi.

BPP sebagai *home base* nya Penyuluh Pertanian, sebagai konsumen informasi, dan BIP sebagai produsen dan pelayan informasi. Peran optimal

Penyuluhan Petanian dan perangkat pendukungnya diyakini banyak pakar pertanian telah menyumbang 60% pencapaian swasembada beras kita pada tahun 1984 yang lalu.

Kini di Era Komunikasi Global dimana perangkat Teknologi Informasi berupa internet yang semarak dengan penyelenggara komersial berupa Warung Internet (Warnet), bukan lagi barang asing. Terlebih lagi, perangkat Teknologi Informasi pada tingkat Departemen Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Balai-Balai Penelitian dan Pengembangan Komoditas Pertanian sebagai penghasil inovasi teknologi pertanian, juga telah memadai. Di tingkat wilayah saat ini terdapat 30 Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP), perangkat organisasi Badan Litabang Pertanian yang mengakuisisi peran Balai Informasi Pertanian tempo dulu, berperan sebagai penghasil Teknologi Tepat Guna Spesifik Lokasi, sekaligus memberikan contoh diseminasinya, kini juga dilengkapi dengan perangkat Teknologi Informasi. Dengan demikian, perangkat pemerintah pusat dan sumber-sumber inovasi teknologi, termasuk perangkatnya di wilayah pengembangan pertanian nampaknya siap berperan tanpa hambatan (contoh terbaru lahirnya *Website* Prima Tani). Karena itu, saatnya perhatian dan upaya penyediaan perangkat Teknologi Informasi diarahkan kepada pengguna inovasi teknologi secara lokal kabupaten dan Balai Penyuluhan Pertanian (BPP), yang bersentuhan langsung dengan berjuta petani yang haus akan inovasi teknologi dan rekayasa kelembagaan pedesaan progresif, melengkapi sistem, media dan metode penyuluhan konvensional kita saat ini yang sedang bergelut dengan peningkatan kinerjanya.

Melihat latar belakang perkembangan dan awal terbentuknya BPP, maka masa operasional BPP dapat dihitung dari pangkal; yaitu : (1) apabila dihitung dari awal pembentukan BPMD sejak 1948, maka masa operasional BPP sampai tahun 2011 sudah 63 tahun melaksanakan tugas dan perannya sebagai organisasi penyuluhan, (2) apabila dihitung sejak diterbitkannya SKB Menteri Pertanian – Menteri Dalam Negeri pada tahun 1976 yang mengganti nama BPMD menjadi BPP, maka masa operasional BPP sampai tahun 2011 sudah 43 tahun.

Sebagai organisasi, BPP yang telah menjalankan masa operasionalnya

kurang lebih 53 tahunan jika diambil rata-rata kedua pangkal perhitungan, sebenarnya tidak lagi dapat dikatakan sebagai organisasi mudah tetapi telah memiliki banyak pengalaman sepanjang sejarahnya, sehingga dengan banyaknya pengalaman dengan dinamika masing-masing kurung waktu yang dihadapinya, sebanarnya BPP dapat lebih baik kinerjanya dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai dengan amanah yang diberikan padanya. Sudah seharusnya BPP dapat menjadi sebuah organisasi yang mampu dan terampil merumuskan, menetapkan, menjabarkan, menyusun dan menerapkan rencana strategis dan rencana aksi serta evaluasi yang dapat dijadikan indikator kinerja BPP. Untuk sampai kepada kemampuan dan keterampilan tersebut maka keunggulan mutu, sumberdaya manusia, sarana dan pembiayaan perlu terus ditingkatkan dan dilakukan penyesuaian sesuai dengan perubahan dan tantangan lingkungan strategisnya.

Luas kebun percontohan

Luas kebun percontohan memiliki hubungan yang erat dengan metoda penyuluhan demonstrasi dengan pendekatan penyuluhan kelompok dan sebagai wadah atau tempat menerapkan metoda tersebut. Luas kebun percontohan tersebut akan menentukan jenis atau macam demonstrasi yang akan dilakukan.

Pentingnya kedudukan kebun percontohan dalam proses penyuluhan dan bagi BPP sejak awal perkembangan penyuluhan pertanian di Indonesia ditandai dengan telah diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 240/Kpts/Um/4/79, pada setiap WKBPP didirikan satu buah Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) yang dilengkapi seperangkat peralatan dan perlengkapan, lahan atau kebun seluas kurang-lebih 2 Ha dan petugas (tukang kebun dan tenaga administrasi) serta dua orang PPM (*programmer dan supervisor*) (Deptan RI, 1986).

Pada saat sekarang kedudukan kebun percontohan secara tersirat juga diamanahkan pada pasal 15 ayat (1) huruf d UU No. 16 Tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan, dikatakan bahwa salah

satu tugas BPP adalah melaksanakan proses pembelajaran melalui percontohan dan pengembangan model usaha tani bagi pelaku utama dan pelaku usaha. Sedangkan BPP berfungsi sebagai tempat penyebarluasan informasi, latihan bagi PPL, pemberian rekomendasi dan mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dan menguntungkan (Kartasapoetra, 1991). Bila dicermati fungsi dan tugas BPP tersebut, maka sesungguhnya tidak hanya menjalankan tugas dan fungsi administrasi saja, melainkan terdapat berbagai jenis dan bentuk kegiatan lapangan yang harus diselenggarakan di BPP dalam hal ini pada wilayah yang dimiliki BPP. Kegiatan lapangan tersebut dalam berbagai segi pendidikan baik bagi para PPL maupun bagi para petani salah satunya adalah dengan melaksanakan demonstrasi pada kebun percontohan.

Luas kebun percontohan terkait dengan pilihan jenis atau macam demonstrasi yang akan dipilih. Semakin luas kebun percontohan, maka semakin beragam jenis demonstrasi yang dapat dilakukan di BPP. Dalam penyuluhan dikenal tiga macam demonstrasi : (1) demonstrasi cara : menunjukkan bagaimana melaksanakan suatu cara, misalnya bagaimana cara menanam padi yang baik, cara memupuk, cara pengolahan tanah yang baik , dan bagaimana cara menggunakan sprayer; (2) demonstrasi hasil : demonstrasi untuk memperlihatkan hasil yang diperoleh dari penerapan tekni-teknik baru atau penyempurnaan dari cara-cara lama, misalnya demonstrasi pemupukan dengan dosis pupuk tertentu; dan (3) demonstrasi usahatani secara keseluruhan : demonstrasi yang menyangkut didalamnya demonstrasi cara dan demonstrasi hasil dalam satu kegiatan usahatani. Disini dilengkapi dengan penjelasan bagaimana perhitungan *input-output* yang sebetulnya dari suatu usahatani yang baik.

Sedangkan berdasarkan luas petak demonstrasi dan jumlah demonstrasi, dikenal empat macam demonstrasi, yaitu : (a) demonstrasi plot, luas 0,1 – 1 Ha sebagai demonstrator adalah petani perorangan; (b) demonstrasi farm, luas 3 – 5 Ha sebagai demonstrator adalah beberapa orang petani (dalam satu kelompok tani); (c) demonstrasi area, luas 25 – 100 Ha dilaksanakan oleh satu atau beberapa kelompok tani; dan (d) Demonstrasi unit, luas 500 – 1000 Ha dilaksanakan oleh

beberapa kelompok tani (gabungan dari beberapa kelompok tani) (Deptan RI, 1986).

Metode demonstrasi adalah kegiatan dimana penyuluh memperlihatkan dengan jelas kepada kelompok tani tentang penggunaan teknologi baru dan cara kerja yang lebih baik (demonstrasi cara) atau memperlihatkan hasil suatu cara kerja baru agar para petani mengetahui apakah cocok untuk diterapkan atau tidak (demonstrasi hasil). Demonstrasi melalui pemanfaatan kebun percontohan ini dinilai sebagai cara yang baik untuk mengajak para petani secara langsung menilai cara yang nyata dari teknologi baru, apakah segera dapat diterapkan atau tidak. Cara ini lebih banyak menolong petani (Kartasapoetra, 1991).

Luas kebun percontohan tidak lain pemanfaatan lahan yang dimiliki BPP yang harus ada pada setiap BPP untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pusat penyuluhan di WKBPP. Fungsi dan tugas tersebut diharapkan dapat mencakup seluruh kegiatan penyuluhan dari seluruh sub sektor yang disesuaikan dengan kondisi agroklimat di WKBPP. Komoditi yang diusahakan hendaknya mencerminkan komoditi yang diusahakan para petani setempat dan sesuai dengan kondisi lingkungan atau potensi wilayah. Jenis komoditi yang dikelola dalam bentuk percontohan atau lahan kebun percontohan BPP disesuaikan dengan kondisi lahan yang dimiliki BPP, misalnya apakah lahan kering, lahan pengairan atau lahan pasang surut. Apabila lahan kebun percontohan tidak dapat diusahakan di lahan BPP, maka perlu diusahakan pelaksanaannya ditempat lain yang masih berada di WKBPP yang merupakan cabang dari kebun percontohan BPP.

Manfaat kebun percontohan tidak hanya bagi para penyuluh pertanian di WKBPP sebagai media belajar dan sekaligus untuk mengasah kemampuan dan keterampilannya, tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh para petani terutama sebagai contoh aktual yang diharapkan dapat mendorong semangat mereka. Menurut Deptan RI (1986), bahwa lahan BPP yang luasnya 1 – 2 Ha itu perlu dirancang sedemikian rupa sehingga dapat disediakan untuk : (1) pekarangan, (2) lapangan (lahan) untuk latihan, (3) lahan untuk koleksi tanaman, peternakan dan perikanan, (4) lahan untuk mengintroduksi varietas-varietas baru, dan lain-lain sebagainya.

Menelaah hubungan luas kebun percontohan dengan metoda yang harus diperankan dalam penyuluhan dan kedudukan BPP serta peran BPP atau tugas dan fungsinya, maka dapat dikatakan luas kebun percontohan dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja BPP. Semakin luas lahan kebun percobaan semakin luwes BPP memilih metoda, jenis dan jumlah tanaman yang akan diujicobakan pada kebun percontohan dengan asumsi faktor lingkungan strategisnya sama. Pada kondisi demikian, akan terkait secara langsung dengan penyusunan rencana strategis dan rencana aksi yang dirumuskan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja BPP.

Luas wilayah kerja

Setiap wilayah pengembangan pertanian (WPP) dibagi menjadi Wilayah Kerja Balai Penyuluhan Pertanian (WKBPP) terdiri dari satu atau lebih kecamatan, dengan ketentuan tidak boleh membelah batas wilayah administrasi kecamatan. Pada setiap WKBPP didirikan satu buah Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) yang dilengkapi seperangkat peralatan dan perlengkapan, lahan atau kebun seluas kurang-lebih 2 Ha dan petugas (tukang kebun dan tenaga administrasi) serta dua orang PPM (*programmer dan supervisor*). WKBPP meliputi kurang lebih 10 Wilayah Kerja Penyuluhan Pertanian (WKPP) dengan memperhitungkan faktor-faktor berikut ini : (a) kepadatan penduduk/jumlah KK petani; (b) sarana perhubungan; (c) potensi wilayah; (d) jangkauan pembinaan (Deptan RI, 1986).

Sedangkan menurut adjid (2001), secara administrasi, wilayah kerja BPP didasarkan atas jumlah luas areal, jumlah keluarga tani, jenis dan macam usahatani dan keadaan geografis daerah (potensi daerah). Sebagai patokan, wilayah kerja satu BPP meliputi 10 – 15 Wilayah Unit Desa (atau lebih kurang satu kewedanan) dengan lebih kurang 15.000 – 35.000 kepala keluarga tani di dalamnya.

Melihat cakupan wilayah BPP yang kurang kelbih 10 -15 Wilayah Unit Desa (Wilud) dan kurang lebih 15.000 – 35.000 kepala keluarga yang menjadi tanggungjawab BPP untuk memberi pelayanan penyuluhan dalam rangka

menjalankan tugas pokok dan fungsinya, khususnya dalam menjalankan tugas pembinaan kepada para petani melalui kelompok taninya. Cakupan luas wilayah kerja BPP melalui para penyuluhnya akan berdampak pada tingkat kesulitan melaksanakan penyelenggaraan penyuluhan, mengingat bahwa luas wilayah terkait dengan masalah daya tempuh yang lama dan biaya operasional yang besar. Sebaliknya apabila petani membutuhkan informasi tentang usahatani mereka atau penyuluh diharapkan hadir untuk memberikan penyuluhan sekaitan dengan masalah usahatani yang dihadapi para petani tidak akan dapat segera terwujud, karena diperlukan waktu dan biaya yang besar, petani harus menunggu padahal masalah usahatani mereka harus segera mendapatkan solusi pada saat itu, menyebabkan petani dapat kehilangan kepercayaan terhadap BPP, begitu pula penyuluh dapat kehilangan motivasi sehingga kepeloporannya juga semakin menurun. Pada situasi dan kondisi demikian, maka dapat dikatakan bahwa luas wilayah kerja BPP akan berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Jumlah kelompok binaan

Jumlah kelompok binaan yang dimaksud adalah jumlah kelompok tani yang menjadi kelompok binaan BPP. Analisis jumlah kelompok binaan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja BPP sebagai organisasi adalah dengan menelaah pengertian, peran dan fungsi serta kedudukan, pendekatan dan kelas kelompok tani. Selanjutnya tugas dan fungsi BPP dalam pengembangan kelompok tani di WKBPP juga dianalisis untuk melihat sampai sejauh mana jumlah kelompok binaan mempengaruhi kinerja BPP.

Kelompok tani adalah kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk atas dasar kesamaan kepentingan, kesamaan kondisi lingkungan (sosial, ekonomi, sumberdaya) dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha anggota (Deptan RI, 2007).

Kelompok tani ialah kumpulan petani yang bersifat nonformal, memiliki pandangan dan kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan bersama di mana hubungan satu sama lain sesama anggota bersifat luwes, wajar dan kekeluargaan. Kelompok tani pada dasarnya merupakan sistem sosial,

yaitu suatu kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat oleh kerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam kelompok tani ini akan terjadi suatu situasi kelompok, di mana setiap petani anggota telah melakukan interaksi untuk mencapai tujuan bersama dan sudah saling mengenal satu sama lain. Interaksi antar kelompok tani dengan BPP sebagai wadah belajar bersama dan fasilitasi serta pendampingan oleh penyuluh yang diorganisir dan dikelola BPP dalam mendorong dan menumbuhkembangkan kelompok tani sebagai akibat dari faktor – faktor : (1) adanya kepentingan bersama, (2) adanya kesamaan kondisi sumberdaya alam dalam berusahatani, (3) adanya kondisi masyarakat dan kehidupan sosial yang sama, dan (4) adanya saling percaya mempercayai antara sesama anggota (Samsuddin, 1987).

Sejak tahun 1976 penyuluhan pertanian lebih dititikberatkan pada pendekatan kelompok, melalui pengembangan dan pembinaan kelompok tani hamparan. Pembentukan dan pengembangan kelompok tani hamparan ini sejalan dengan mulai diterapkannya sistem latihan dan kunjungan (sistem kerja laku). Sejak itu berdasarkan lokasi kegiatannya, dikenal adanya kelompok tani hamparan dan kelompok tani domisili.

Kelompok tani hamparan dengan wilayah kerjanya meliputi satu wilayah kelompok, dibentuk atas dasar hamparan usahatani. Sedangkan kelompok tani domisili dibentuk atas dasar kesatuan lokasi tempat tinggal petani, seperti halnya kelompok pendengar siaran pedesaan. Kelompok tani hamparan dengan Wilayah kelompoknya, dibatasi oleh batas alam satu sama lain sebagai batas dominan. Petani anggota tidak terbatas berasal dari satu lokasi tempat tinggal yang sama atau sehamparan tempat tinggal. Sedangkan kelompok tani domisili, batas pemerintahan seperti RT, RW atau batas desa merupakan batas dominan, di mana anggotanya tidak dibatasi oleh petani yang usaha taninya sehamparan (Samsuddin, 1987).

Selanjutnya dikemukakan bahwa berdasarkan kemampuan yang menentukan tingkat kemampuan kelompok tani, maka dikenal empat kelas

kemampuan kelompok, yaitu: (1) kelompok tani pemula; yaitu kelompok tani yang tingkat kemampuannya paling rendah; (2) kelompok tani lanjut; yaitu kelompok tani yang tingkat kemampuannya di atas kelompok tani pemula; (3) Kelompok tani madya yang tingkat kemampuannya diatas kelompok tani pemula dan lanjut; dan (4) kelompok tani utama; yaitu kelompok tani yang sudah memiliki kemampuan paling tinggi.

Peranan kelompok tani dapat diamati, bahwa perubahan perilaku petani melalui aktivitas individu, biasanya lebih lambat dibandingkan jika petani bersangkutan aktif dalam kegiatan kelompok. Demikian pula penyebaran dan penerapan inovasi baru, melalui aktivitas kelompok akan lebih cepat dan lebih meluas dibandingkan jika disampaikan melalui pendekatan individu ataupun massal. Sifatnya lebih efektif dan efisien. Persaingan penerapan teknologi dan produktivitas usaha tani di antara sesama petani akan lebih sehat, karena memiliki pandangan yang sama yaitu mencapai tujuan bersama. Ada tiga peranan penting dari kelompok tani, yaitu: (1) media sosial atau media penyuluhan yang hidup, wajar dan dinamis, (2) alat untuk mencapai perubahan sesuai dengan tujuan penyuluhan pertanian, dan (3) tempat atau wadah pernyataan aspirasi yang murni dan sehat sesuai dengan keinginan petani sendiri (Samsuddin, 1987).

Sedangkan fungsi kelompok tani adalah sebagai berikut: (a) kelas belajar; kelompok tani merupakan wadah belajar mengajar bagi anggotanya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap (PKS) serta tumbuh dan berkembangnya kemandirian dalam berusaha tani sehingga produktivitasnya meningkat, pendapatannya bertambah serta kehidupan yang lebih sejahtera; (b) wahana kerjasama; kelompok tani merupakan tempat untuk memperkuat kerjasama diantara sesama petani dalam kelompok tani dan antar kelompok tani serta dengan pihak lain. Melalui kerjasama ini diharapkan usahatani akan lebih efisien serta lebih mampu menghadapi ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan; dan (c) unit produksi; usahatani yang dilaksanakan oleh masing masing anggota kelompok tani secara keseluruhan harus dipandang sebagai satu kesatuan usaha yang dapat

dikembangkan untuk mencapai skala ekonomi, baik dipandang dari segi kuantitas, kualitas maupun kontinuitas (Deptan RI, 2007).

Pandangan tersebut di atas yang menunjukkan peranan penting dan fungsi kelompok tani dalam perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui penyuluhan. Pandangan yang sama tentang peran penting kelompok tani dikemukakan oleh Williams, (1996) dalam Oladele, (2008) bahwa melaksanakan penyuluhan melalui kelompok tani merupakan salah satu pendekatan inovatif yang paling awal digunakan oleh agen penyuluhan. Banyak peneliti, berusaha untuk meningkatkan partisipasi petani dan juga mengurangi biaya, telah berpaling untuk bekerja sama dengan kelompok petani daripada dengan individu (Merill-Sands dan Kaimowitz, 1990 dalam Oladele, 2008). Bekerja dengan kelompok menawarkan manfaat yang luar biasa bagi para petani. Sering merangsang diskusi yang lebih baik dan meningkatkan komitmen petani untuk penelitian. Williams (1996) dalam Oladele, (2008) mencatat bahwa kelompok memfasilitasi adopsi teknik baru, membina rekan belajar, memungkinkan anggota mampu mengumpulkan sumberdaya untuk produksi dan mencapai sebuah kelompok tani yang besar, menggunakan sumberdaya yang terbatas, dan sejumlah bahan/alat lainnya.

Penyelenggaraan pengembangan kelompok tani pada tingkat kecamatan secara operasional dilaksanakan oleh BPP atau koordinator penyuluh pertanian yang berada di wilayah kecamatan diantaranya adalah memfasilitasi terbentuknya gabungan kelompok tani serta pembinaanya dan menginventarisir kelompok tani dan kelembagaan tani lainnya yang berada di wilayah BPP/kecamatan. (Deptan RI, 2007).

Kelompok tani sebagai wadah berkumpulnya para petani yang masih dalam WKBPP mengorganisir aktivitasnya dengan didampingi penyuluh, terutama kegiatan penyusunan Rencana Definitif Kelompok (RDK) dan Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok (RDKK). Sedangkan BPP sebagai penyelenggara secara operasional pengembangan kelompok tani pada tingkat kecamatan.

Kedudukan antara BPP sebagai organisasi yang mewadahi penyuluh pada WKBPP dan sebagai penyelenggara operasional pengembangan kelompok tani serta fungsi dan peran BPP itu sendiri dengan kegiatan utama dalam perspektif

penyuluhan bagi kelompok tani adalah penyusunan RDK dan RDKK disamping peran, fungsi, dan kedudukan kelompok tani serta keberagaman kelompok tani, terutama jumlah kelompok tani binaan akan dapat berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Jumlah Petani Binaan.

Berdasarkan tugas BPP menurut pasal 8 UU No. 16 Tahun 2006 dan fungsinya sebagai tempat pertemuan para penyuluh, pelaku utama “petani” dan pelaku usaha. Menjalankan peran dan fungsi tersebut bagi BPP harus dengan cermat memperhitungkan jumlah petani binaannya, karena dalam proses penyuluhan ada alokasi sumberdaya sebagai energi penggerak untuk sampai kepada petani binaan dan mencapai tujuan pembelajaran.

Implikasi lainnya adalah pada penyelegaraan kunjungan penyuluh pertanian kepada kelompok tani dilakukan selama 4 (empat) hari kerja dalam seminggu, setiap penyuluh membina 8 -16 kelompok tani dan dijadwalkan mengunjungi setiap kelompok sekali 2 minggu. kunjungan kerja ini diharapkan seorang penyuluh pertanian dapat mempengaruhi 100 orang petani per kelompok. Dalam setiap wilayah kerja terdiri dari 8 -16 kontak tani sebagai ketua kelompok tani. Setiap 1 (satu) kontak tani mempunyai 5 (lima) orang petani maju, setiap petani maju mempengaruhi sampai dengan 19 orang anggota kelompok tani (Permentan RI-Lamp.3, 2007).

Menurut Adjid (2001), wilayah kerja BPP yang didasarkan pada luas areal, jumlah keluarga tani, jenis dan macam usahatani dan keadaan geografisnya atau potensi wilayah, maka patokannya wilayah kerja satu BPP meliputi 10 – 15 wilayah unit desa dengan kurang lebih 15.000 – 35.000 kepala keluarga tani di dalamnya.

Telah dibahas di atas tentang peran dan fungsi BPP yang terkait dengan jumlah petani binaan, maka selanjutnya akan dianalisis dari sudut pandang definisi petani sebagai pelaku utama. Mosher (1966) mendefinisikan petani sebagai orang yang terlibat langsung dalam proses pertumbuhan hewan maupun tanaman. Maka dengan definisi tersebut setidaknya petani mempunyai 2 peran utama yang

sekaligus melekat pada dirinya; yaitu petani sebagai jurutani (melaksanakan fungsi-fungsi teknis pengelolaan usahatannya dan petani sebagai manajer (sebagai pengambil keputusan dalam melancarkan usahatannya). Disisi lainnya, petani sebagai manusia, tentunya memiliki harapan-harapan, keinginan hidup lebih baik, memiliki kebutuhan, sebagai makhluk sosial dalam lingkungannya perlu berinteraksi, memiliki harga diri sehingga menyimpan banyak potensi yang dapat dikembangkan.

Sedangkan apa yang tertulis pada UU No. 16 Tahun 2006, bahwa petani adalah perorangan warga Negara Indonesia beserta keluarganya atau korporasi yang mengelola usaha di bidang pertanian, wanatani, minatani, agropasture, penangkaran satwa dan tumbuhan, di dalam dan sekitar hutan, yang meliputi usaha hulu, usahatani, agroindustri, pemasaran dan jasa penunjang.

Keragaan petani sebagai petani binaan yang merupakan petani yang eksistensinya berada pada WKP dan sebagai anggota kelompok tani, tentunya BPP harus menjalankan fungsinya sesuai dengan rencana strategis dan rencana aksi BPP, sehingga kegiatan penyuluhan yang dituangkan dalam rencana kerjanya harus dapat mengunjungi petani binaannya yang ada pada kelompok tani masing-masing sesuai jadwal, begitu juga pertemuan di BPP, serta penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan.

Keragaan petani sebagai anggota kelompok tani dan secara otomatis menjadi petani binaan yang memiliki jumlah yang besar dengan karakter dan perannya sebagai petani membutuhkan kepalayanan BPP sebagai penyelenggara penyuluhan dengan potensi dan sumberdaya yang dapat dimanfaatkan untuk menjalankan tugas dan fungsinya akan sangat dipengaruhi oleh jumlah petani binaan pada WKBPP. Semakin besar jumlah petani binaan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Masa kerja staf

Masa kerja staf BPP adalah sampai berapa lama seorang staf BPP mengalami pengalaman dan interaksi dengan staf lainnya dan lingkungan dalam BPP yang memiliki latar belakang pendidikan, kemampuan dan keterampilan,

budaya, suku dan agama yang berbeda-beda, sehingga masa kerja staf memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan konflik yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Pembahasan dari sudut pengalaman karyawan dan tingkat kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins, Luthans (1995) dalam Almigo (2004), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Dari sudut pandang komitmen organisasi, Steers (1977) dalam Chairy (2002), mengembangkan model anteseden komitmen organisasi yang meliputi: (1) karakteristik personal, (2) karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dan (3) pengalaman kerja.

Masa kerja termasuk dalam karakteristik personal. Hasil penelitian yang dilakukan di luar negeri menunjukkan bahwa, karakteristik personal yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday dkk, 1982 dalam Chairy, 2002).

Chairy (2002) mengutip beberapa pendapat yang terkait masa kerja dan pengalaman kerja yang terkait dan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. beberapa kutipan tersebut adalah sebagai berikut : lama kerja sebagai salah satu anteseden karakteristik personal juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi (Buchanan, 1974; Hrebiniak, 1974; Steers, 1977), perasaan dipentingkan (Buchanan, 1974; Steers, 1977), realisasi harapan (Grusky, 1966; Steers, 1977), sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi (Buchanan, 1974; Steers, 1977), persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras (Buchanan, 1974).

Mathieu dan Zajac (1990) dalam Meyer *et.al.* (2002) melakukan meta analisis dan berhasil mengungkapkan adanya korelasi yang positif rendah antara masa kerja dengan komitmen organisasi. Pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi.

Pada sebuah *Journal of occupational psychology*, Allen & Meyer (1990) menulis anteseden komitmen organisasi dengan tiga unsur komitmen organisasi, yaitu : (a) anteseden komitmen afektif terdiri dari: pengalaman kerja, karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, serta karakteristik struktural; (b) anteseden komitmen *continue* terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain; dan (c) anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.

Dari ketiga unsur komitmen organisasi yang dituliskan di atas, maka yang terkait dengan masa kerja adalah anteseden komitmen afektif. Menurut Allen & Meyer (1990), keempat anteseden pada anteseden afektif, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja dalam organisasi.

Masa kerja staf dapat juga diamati dari sudut pandang lain, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1994), yang mengemukakan bahwa makin heterogen anggota (staf), makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketaksamaan para individu, seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola-pola sosial akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antara pribadi antara wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerjasama antara masing-masing unit. Konsisten dengan gagasan tersebut, maka dapat diperkirakan bahwa masa kerja seorang staf atau kelompok akan berhubungan secara terbalik dengan konflik. Artinya, makin lama para anggota menjalin kerjasama, maka makin besar pula kemungkinannya bahwa mereka akan bergaul dengan baik pula. Penelitian memastikan hipotesis tersebut. Misalnya, disebuah sekolah, ditemukan bahwa

konflik yang paling tinggi diantara para dosen yang masih muda dan yang masa kerjanya paling pendek, dan terendah diantara anggota yang lebih tua.

Masa kerja staf dapat mencakup pengalaman kerja dan kepuasan kerja sebagai sikap individu dalam memberi umpan balik terhadap pekerjaannya. Masa kerja staf, juga adalah salah satu karakteristik personal yang berkorelasi terhadap komitmen organisasi disamping merupakan antesenden komitmen afektif. Disamping itu, masa kerja staf juga berhubungan terbalik dengan konflik. Jadi dapat dikatakan bahwa masa kerja staf akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan konflik yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

KEUNGGULAN MUTU BPP

Keunggulan mutu BPP tercermin dari kemampuannya mencerminkan tata pamong yang terselenggara dengan baik, kepemimpinan yang memiliki kekuatan untuk memajukan BPP dengan sistem pengelolaan yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan yang berlaku, serta ada proses berkelanjutan melalui penjaminan mutu. Bila keempat hal tersebut dapat berjalan dengan baik maka kinerja BPP akan sangat baik.

Keunggulan dapat diartikan sebagai sesuatu keadaan lebih unggul. Unggul berarti lebih tinggi, lebih pandai atau lebih cakap (Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, 2003), Unggul bisa juga berarti yang terbaik atau yang terutama. Menurut Simandjuntak (2007) dalam Moeljono (2007) memberi pengertian bahwa *excellence* pada intinya adalah upaya membangun atau menciptakan keunggulan dalam rangka memenangkan persaingan. Sedangkan menurut Mangkusasono (2007) dalam Moeljono (2007) mengungkapkan bahwa watak unggul adalah sifat yang selalu mengedepankan kesempurnaan dan peningkatan dalam kualitas hasil kerja, serta berkeinginan dan bergairah untuk menjadi yang terbaik. Bila definisi tersebut ditelaah, maka dapat dikatakan bahwa BPP yang memiliki keunggulan mutu, dapat memengaruhi kinerja BPP. Semakin unggul mutu BPP maka akan besar pengaruhnya terhadap kinerja BPP.

Tata Pamong

Tata pamong (*governance*) merupakan sistem untuk memelihara efektivitas peran para konstituen dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan, dan penyelenggaraan program studi. Tata pamong yang baik jelas terlihat dari lima kriteria yaitu kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan adil. Struktur tata pamong mencakup badan pengatur yang aktif dengan otonomi yang cukup untuk menjamin integritas lembaga dan memenuhi pertanggungjawaban dalam pengembangan kebijakan dan sumberdaya, yang konsisten dengan visi dan misinya. Tata pamong didukung dengan penetapan dan penegakan sistem nilai dan norma, serta dukungan organisasi, penyuluh, petani/kelompok binaan, staf BPP dan *stakeholders*. Pelaksanaan dan penegakan nilai dan norma institusi staf BPP dan penyuluh didukung dengan adanya mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi yang diberlakukan secara konsisten dan konsekuen.

Elemen penilaian organisasi dan sistem tata pamong yang baik mencerminkan kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, dan keterbukaan BPP. Sistem tata pamong berjalan secara efektif melalui mekanisme yang disepakati bersama serta dapat memelihara dan mengakomodasi semua unsur, fungsi, dan peran dalam BPP. Tata pamong didukung dengan budaya organisasi yang dicerminkan dengan tegaknya aturan, etika penyuluh, etika staf, serta sistem penghargaan dan sanksi serta pedoman dan prosedur pelayanan yang jelas (BAN-PT, 2008).

Elemen tata pamong (*governance*) juga dikemukakan oleh lembaga ADB (*Asian Development Bank*) dengan istilah unsur-unsur tata pemerintahan (*elements of governance*), menurut ADB tata pemerintahan bergantung pada empat elemen kunci atau kondisi :

(1) akuntabilitas, adalah penting untuk membuat pejabat publik bertanggung jawab atas perilaku pemerintah atau tindakan mereka dan responsif terhadap entitas dari mana mereka mendapatkan otoritas. Akuntabilitas juga berarti menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja pejabat publik, serta mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa standar dipenuhi. Akuntabilitas juga

berkaitan dengan efektivitas perumusan kebijakan dan pelaksanaan, dan efisiensi dalam penggunaan sumberdaya,

- (2) partisipasi, mengacu pada keterlibatan warga dalam proses pembangunan. Penerima dan kelompok-kelompok yang terkena dampak proyek atau intervensi pembangunan lainnya perlu berpartisipasi sehingga pemerintah dapat membuat pilihan informasi sehubungan dengan kebutuhan mereka, dan kelompok sosial dapat melindungi hak-hak mereka. Manfaat partisipasi : meningkatkan kinerja dan keberlanjutan kebijakan, program, dan proyek, serta peningkatan kapasitas dan keterampilan para pemangku kepentingan, partisipasi menunjukkan bahwa struktur pemerintah cukup fleksibel untuk menawarkan manfaat, dan lain-lain yang terkena dampak, kesempatan untuk memperbaiki desain dan pelaksanaan program publik dan proyek, dan pada tingkat yang berbeda, efektivitas kebijakan dan institusi menimpa perekonomian secara keseluruhan mungkin memerlukan dukungan luas dan kerjasama pelaku utama ekonomi yang bersangkutan,
- (3) prediktabilitas, lingkungan hukum suatu negara harus kondusif untuk pembangunan. Pemerintah harus mampu mengatur dirinya sendiri melalui hukum, peraturan dan kebijakan, yang mencakup hak-hak yang jelas dan tugas, mekanisme untuk penegakan hukum mereka, dan penyelesaian sengketa tidak memihak. Prediktabilitas adalah tentang aplikasi adil dan konsisten dari pelaksanaan hukum dan kebijakan pemerintah. Pentingnya prediktabilitas tidak dapat diabaikan karena, tanpa itu, keberadaan tertib warga dan lembaga tidak mungkin. Prediktabilitas dapat ditingkatkan melalui pengaturan kelembagaan yang tepat, dan
- (4) transparansi, merujuk pada ketersediaan informasi kepada masyarakat umum dan kejelasan tentang peraturan pemerintah, peraturan, dan keputusan. Hal ini dapat diperkuat melalui hak warga negara terhadap informasi dengan tingkat keberlakuan hukum. Transparansi dan pengungkapan dalam pengambilan keputusan pemerintahan dan pelaksanaan kebijakan publik mengurangi ketidakpastian dan dapat membantu menghambat korupsi di antara pejabat publik.

Terkait dengan tata pamong dalam BPP, maka baik unsur-unsur yang dikembangkan oleh BAN-PT dan ADB substansi dan semangatnya adalah sama, yaitu membangun pemerintahan bersih dan kepalayanan yang baik bagi seluruh masyarakat dan untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara. Tetapi dalam aplikasinya, BAN-PT memang terlihat lebih fokus pada akreditasi untuk lembaga-lembaga pendidikan dengan indikator seperti di atas, sedangkan ADB lebih banyak fasilitasi dan mendorong penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik dengan pendekatan keempat indikatornya.

Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) yang dapat mempengaruhi seluruh perilaku individu dan kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang visioner, yang mampu merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistik, kredibel, dan menarik tentang masa depan.

Elemen yang dinilai dalam kepemimpinan untuk keunggulan mutu BPP adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam BPP, mengikuti norma, nilai, etika dan budaya organisasi BPP yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat. Kepemimpinan mampu memperediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistik, kredibel, serta mengkomunikasikan visi ke depan, yang menekankan pada keharmonisan hubungan manusia dan mampu menstimulasi secara intelektual dan arif bagi anggota untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur di BPP. (BAN-PT, 2008).

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajer atau pemimpin mencakup tingkat manajemen, ukuran unit organisasi, fungsi unit, saling ketergantungan lateral, kondisi krisis, dan tahap dalam siklus hidup organisasi. Terlepas dari semua tuntutan dan hambatan, manajer punya beberapa alternatif. Mereka memiliki pilihan dalam aspek apa dari pekerjaan untuk menekankan dan bagaimana mengalokasikan waktu mereka. Umumnya manajer atau pemimpin

terlibat dalam empat jenis kegiatan: 1) membangun dan memelihara hubungan, (2) mendapatkan dan memberikan informasi, (3) orang yang mempengaruhi, dan (4) pengambilan keputusan (Waldron *et.al.*, 1997 dalam Swanson *et. al.*, 1997).

Mendefinisikan kepemimpinan seperti yang disunting oleh Bernard Bass dalam Terry (2002), pada *Stogdill's Handbook of Leadership*, bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Para pemimpin adalah agen perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari pada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika anggota suatu kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi anggota-anggota lain dalam kelompok tersebut.

Pada sisi lain, pemahaman kepemimpinan dalam perspektif budaya organisasi Bennis, Mason, Mitroff (1992) menggambarkan kepemimpinan sebagai berikut : Peran khusus dimana pemimpin bermain adalah mengusulkan jawaban awal terhadap pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana untuk mengoperasikan grup muda secara internal dan eksternal. Setelah pemimpin sudah mengaktifkan grup tersebut, dapat menentukan apakah tindakan tersebut menyelesaikan masalah, bekerja secara efektif dalam lingkungan dan menciptakan sistem internal yang stabil. solusi lain kemudian dapat diusulkan oleh anggota kelompok yang kuat, dan proses pembelajaran budaya yang akan datang diperluas. Namun demikian, kita tidak bisa mengabaikan pentingnya kepemimpinan yang luar biasa di awal dari setiap proses kelompok. Salah satu mekanisme yang paling kuat bahwa pemimpin telah bersedia untuk mengkomunikasikan apa yang mereka percaya atau yang tidak dipedulikan adalah apa yang mereka perhatikan secara sistematis. Hal ini dapat berarti bahwa apa yang mereka perhatikan dan komentari pada apa yang mereka ukur, kendalikan, penghargaan, dan dengan cara lain menangani secara sistematis, bahkan komentar santai dan pertanyaan yang secara konsisten diarahkan untuk daerah tertentu dapat sebagai mekanisme kontrol formal dan pengukuran yang ampuh.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi ke arah tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek yang telah disepakati dan tertuang dalam visi, misi, dan tujuan organisasi, serta kemampuan mengambil

keputusan-keputusan yang terukur dan bijaksana untuk tindakan-tindakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta kemampuan menciptakan proses pembelajaran budaya organisasi yang dinamis dan berkelanjutan.

Sistem pengelolaan

Sistem pengelolaan yang berorientasi pada prinsip pengelolaan BPP sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sistem pengelolaan memungkinkan terbentuknya sistem administrasi yang berfungsi untuk memelihara efektifitas, efisiensi, dan produktivitas dalam upaya perwujudan visi, pelaksanaan misi, dan pencapaian tujuan serta memelihara integritas BPP. Implementasi sistem pengelolaan yang baik dicerminkan dari baiknya sistem pengelolaan fungsional BPP, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan, pengawasan, monitoring dan evaluasi, terutama dalam penggunaan sumberdaya BPP, agar tercapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program penyuluhan pertanian dalam WKBPP masing-masing.

Sistem pengelolaan yang dikembangkan dapat menjamin berkembangnya kebebasan dan otonomi staf dan penyuluh BPP, serta mendorong kemandirian dalam penyelenggaraan program penyuluhan pertanian, personalia, keuangan dan seluruh sumberdaya yang diperlukan untuk meraih keunggulan mutu yang diharapkan. Untuk itu, BPP harus memiliki perencanaan yang matang, struktur organisasi yang tugas pokok dan fungsinya serta personil yang sesuai, program pengembangan staf yang operasional, dilengkapi dengan berbagai pedoman dan manual yang dapat mengarahkan dan mengatur BPP serta sistem pengawasan, monitoring dan evaluasi yang kuat dan transparan.

Elemen yang dinilai pada sistem pengelolaan fungsional dan operasional BPP efektif (planning, organizing, staffing, leading, controlling, serta operasi internal dan eksternal. (BAN-PT, 2008).

Pada dasarnya sistem pengelolaan ini adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen agar dicapai keselarasan dan koordinasi diantara struktur dan fungsi atau proses dan perilaku dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang tercermin dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

Penjaminan mutu

Upaya penjaminan mutu meliputi adanya satuan organisasi yang bertanggungjawab, strategi, tujuan, standar mutu, prosedur, mekanisme, sumberdaya, kegiatan, sistem informasi, dan evaluasi, yang dirumuskan secara baik, dikomunikasikan secara meluas, dan dilaksanakan secara efektif, untuk semua unsur di BPP. Penjaminan mutu terdiri dari penjamin mutu internal dan eksternal. Penjaminan mutu internal menyangkut input, proses, output, dan outcome dalam organisasi BPP. Sedangkan penjaminan mutu eksternal berkaitan dengan akuntabilitas BPP terhadap petani/kelompok binaan dan stakeholder melalui mekanisme evaluasi.

Sistem penjamin mutu dengan mekanisme kerja yang efektif, serta diterapkan dengan jelas di BPP. Mekanisme penjaminan mutu harus menjamin adanya kesepakatan, pengawasan, dan peninjauan secara periodik setiap kegiatan dengan standar dan instrumen yang sah dan andal. Penjaminan mutu eksternal dilakukan berkaitan dengan akuntabilitas BPP (input, proses, output, dan outcome) terhadap para pemangku kepentingan (stakeholders), melalui sistem evaluasi dan pelaporannya. (dielaborasi dari BAN-PT, 2008).

Penjaminan mutu pada BPP, seharusnya menjadi tanggungjawab masing-masing BPP akan standar dan mutu penyelenggaraan penyuluhan dan programnya. Setiap institusi memiliki prosedur internal dalam mengembangkan standar, serta menjamin dan meningkatkan mutu penyuluhan (dielaborasi dari BAN-PT dan Departemen Matematika, FMIPA IPB, 2005).

Penjaminan mutu adalah suatu prosedur standarisasi penyelenggaraan penyuluhan dan administrasi oleh BPP baik standarisasi yang dilakukan secara internal maupun eksternal yang ditujukan untuk menjamin mutu dan akuntabilitas penyuluhan pertanian.

SUMBERDAYA MANUSIA

Jumlah staf

Jumlah staf dalam pembahasan ini dimaksudkan untuk melihat tingkat kemamadaian jumlah staf di BPP dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Bagi organisasi seperti BPP jumlah staf yang dibutuhkan sangat terkait dengan jabatan yang akan diisi dan kemampuan yang dibutuhkan jabatan tersebut atau dengan kata lain jumlah staf harus sesuai dengan jumlah beban kerja, dalam hal ini bahwa beban dan jenis pekerjaan harus proporsional dengan jumlah staf yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keseimbangan antara jumlah staf dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja staf dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Idealnya untuk memperoleh jumlah staf yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat tergantung pada perencanaan sumberdaya manusia organisasi tersebut. Dari lima langkah perencanaan sumberdaya manusia, langkah analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja menjadi penting (Sule dan Saefullah, 2008). Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana srategis organisasi. Pada tahap ini, ada tiga hal yang biasanya dilakukan, yaitu analisa kerja atau lebih dikenal dengan analisis jabatan (*job analysis*), deksripsi kerja (*job description*) dan spesifikasi kerja atau lebih dikenal dengan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Analisis jabatan merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya. Deskripsi jabatan meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut. Spesifikasi jabatan merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.

Jumlah staf pada sebuah organisasi sangat tergantung pada hasil kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Bahwa staf yang direkrut atau staf yang ditugaskan pada jabatan tertentu atau pekerjaan tertentu harus sesuai dengan persyaratan jenis pekerjaan, kualifikasi staf yang dibutuhkan dan kualifikasi rinci staf yang memenuhi syarat. Ketidaksesuaian ketiga kualifikasi

dengan jenis staf dan jumlah staf yang ada pada organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, termasuk jika BPP menempatkan jumlah staf yang tidak sesuai (lebih atau kurang) sesuai yang dipersyaratkan kualifikasi pekerjaan atau jabatan tersebut maka akan berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Pendidikan formal

Pendidikan formal adalah jenjang pendidikan secara formal yang ditempuh seseorang melalui sekolah sampai perguruan tinggi sesuai jenjangnya. Pendidikan formal yang ditempuh seseorang adalah upaya meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilannya sebagai modal kecakapan hidup.

Tingkat pendidikan menurut Schram *dalam* Amri Jahi (1988), menyatakan bahwa pendidikan merupakan faktor yang menentukan untuk mendapatkan pengetahuan. Pendidikan juga melengkapi segmen-segmen tertentu dengan keterampilan berkomunikasi yang diperlukan. Sejalan dengan hal tersebut, Tichenor *dalam* Rogers (1976) mengemukakan bahwa kenaikan tingkat pendidikan formal memberikan keanekaragaman dan perluasan ruang kehidupan. Atau dapat dikatakan pendidikan menggambarkan kemampuan kognitif seseorang serta pengetahuan yang mereka miliki.

Pendapat lain yang mengemukakan bahwa pendidikan sebagai upaya proses memperoleh pengetahuan untuk merubah taraf hidup seseorang yaitu apa yang dinyatakan oleh Houle (1975), yaitu pendidikan merupakan proses pengembangan pengetahuan, keterampilan maupun sikap individu yang dilakukan secara terencana, sehingga diperoleh perubahan-perubahan dalam meningkatkan taraf hidupnya. Sedangkan Wiraatmadja (1977), mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha untuk mengadakan perubahan perilaku berdasarkan ilmu-ilmu dan pengalaman yang sudah diakui dan direstui oleh masyarakat. Selanjutnya Gilley dan Enggland (1989) menjelaskan bahwa, konsep *behavioristik* dari kinerja manusia dan konsep pendidikan menjadi dasar bagi pengembangan sumberdaya manusia, orientasi ini menekankan pada pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk tujuan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Pendidikan formal sumberdaya manusia BPP adalah gambaran jenjang atau tingkat pendidikan yang telah ditempuh staf BPP secara resmi atau formal mulai dari SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi, yang dibuktikan dengan surat tanda kelulusan berupa ijazah. Pendidikan formal yang semakin tinggi diharapkan memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang lebih memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai staf BPP dan begitulah seharusnya dan tentu bukan sebaliknya. Hal ini sesuai dengan pendapat Slamet (1992) bahwa, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, ada kecenderungan semakin tinggi pula pengetahuan, sikap dan keterampilan, efisien bekerja dan semakin banyak tahu cara-cara dan teknik bekerja yang lebih baik dan lebih menguntungkan. Berdasarkan pemikiran di atas maka dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pendidikan formal yang diikuti seorang penyuluh dapat mempengaruhi kinerja penyuluh, karena dengan pendidikan formal yang ada seorang penyuluh dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan *job description* yang diberikan kepadanya. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi seorang penyuluh dapat menyusun strategi pekerjaan sebagai bagian dari penyelesaian tugas-tugasnya.

Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis yang diperuntukkan bagi staf, baik yang diselenggarakan internal organisasi maupun diselenggarakan oleh pihak-pihak lain yang terkait selalu dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi. kesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis bagi anggota organisasi tidak terbatas kepada anggota tertentu saja, tetapi bagi seluruh anggota organisasi, individu, kelompok dan tenaga bantu yang sudah lama menjadi anggota organisasi. kesempatan mengikuti atau mengikutkan anggota organisasi dalam pelatihan dimaksudkan untuk membangun karakterisk individu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Amri Jahi dan Newcomb (1981) bahwa, pelatihan dapat dilakukan pada individu, kelompok, organisasi *volunteer* yang telah mengemban tugas sejak lama, hal ini bertujuan untuk memperbaharui diri bagi individu maupun berkelompok. Aspek-aspek di dalam pelatihan diantaranya dapat

membangun karakteristik dari seorang, yang terdiri dari: (1) mengerti akan posisi dan tanggung jawab pada tugas dan pekerjaan, (2) mengerti terhadap proses-proses pekerjaan yang harus dijalani, (3) memahami bahwa peranan masyarakat terhadap kegiatan kerelawanan juga sangat penting, (4) memahami operasional tugas, (5) mampu membuat perencanaan yang dapat memulihkan atau menolong *client*, (6) memahami bagian dari perencanaan serta, bagaimana pengaruhnya terhadap tujuan yang akan dicapai, (7) berusaha untuk dapat membaaur dengan masyarakat yang ditolong, (8) memahami demografi wilayah kerja, (9) memahami situasi sosial wilayah kerja, (10) memahami bagaimana proses berkomunikasi yang efektif pada masyarakat, (11) professional dalam bekerja, (12) berusaha mencapai tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat secara bersama dan (13) berpengalaman ketika berada di dalam wilayah kerja untuk pertama kali.

Pelatihan dari segi pandangan proses pembelajaran (*learning process*) dan pentingnya pelatihan tersebut dikemukakan masing-masing oleh Senge *et al.*, (1994) bahwa pelatihan memungkinkan orang-orang pada semua tingkatan untuk belajar menghasilkan perubahan positif bagi diri mereka, untuk lingkungan mereka sendiri dan bagi keseluruhan organisasi. pelatihan secara formal berhubungan dengan dua pengakuan penting, yaitu: *Pertama*. kita menggunakan pelatihan untuk komunikasikan mengapa dan bagaimana perusahaan/organisasi sedang melakukan perubahan; hal itu menekankan pada tindakan yang penuh arti pada tindakan yang sudah berlangsung secara informal dalam perusahaan/organisasi. *Kedua*. kebanyakan orang-orang masih peduli budaya perubahan pada perusahaan/organisasi. Chester

I Barnard dalam Winardi, (2005), dalam karyanya berjudul *The Functions of The Executive*, sangat menganjurkan pelatihan bagi karyawan, proses-proses kelompok, dan hubungan manajemen yang memajukan kerjasama antara para karyawan dengan para superpisor mereka. Jacius (1968)

mengemukakan “istilah pelatihan menunjukkan suatu proses peningkatan sikap, kemampuan dan kecakapan dari para pekerja untuk menyelenggarakan pekerjaan secara khusus”. Ungkapan ini menunjukkan kegiatan pelatihan merupakan proses membantu peserta belajar untuk memperoleh keefektifan dalam melakukan

pekerjaan mereka baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan-tindakan, kecakapan, pengetahuan serta sikap.

Hickerson dan Middleton (1975) mendefinisikan pelatihan adalah suatu proses belajar, tujuannya untuk mengubah kompetensi kerja seseorang, sehingga berprestasi lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dilaksanakan sebagai usaha untuk memperlancar proses belajar seseorang, sehingga bertambah kompetensinya melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya dalam bidang tertentu guna menunjang pelaksanaan tugasnya.

Pelatihan teknis adalah usaha membangun karakteristik seseorang melalui proses belajar dalam bentuk pelatihan penjenjangan maupun pelatihan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan dan tugas pokoknya dan fungsinya agar dimiliki kemampuan mengkomunikasikan perubahan, meningkatkan kerjasama, efektif dalam melaksanakan pekerjaan, kompetensinya meningkat dan kemampuan pengambilan keputusan.

Bila karakteristik staf meningkat melalui pelatihan maka akan mengalami perbaikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, seterusnya tujuan organisasi dapat dicapai dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu. Jadi kinerja para staf melalui pelatihan dapat ditingkatkan, maka dengan sendirinya pelatihan akan berpengaruh terhadap kinerja BPP.

Penempatan staf

Penempatan staf terkait dengan kesesuaian antara keahlian atau kecakapan staf dengan pekerjaan atau tugas yang harus dikerjakan dan diselesaikan dengan baik. Karena itu, penempatan staf harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan agar diperoleh hasil yang diinginkan organisasi. sebagai upaya mendekatkan kesesuaian antara pekerjaan yang akan dilakukan dengan staf yang cakap untuk tugas atau pekerjaan tersebut, maka menurut Memorial *dalam* Cahyono, (1996) bahwa penempatan staf merupakan pendekatan teori sumberdaya manusia yang mensyaratkan bahwa penempatan seseorang untuk menduduki posisi tertentu pekerjaan harus didasarkan *pada Job Analysis dan Job Description*, hal tersebut

diperkuat dengan definisi singkat mengenai penempatan sumberdaya manusia, bahwa “*Placement means matching or fitting a persons qualifications and, job requirrements.*”

Penempatan

staf tidak hanya sekedar mendudukkan orang pada pekerjaan tertentu sesuai dengan kualifikasinya, tetapi dibutuhkan telaahan yang sungguh-sungguh terhadap kesiapan staf yang akan menduduki jabatan tersebut dan bekerja bersama dengan yang lainnya. Karena itu, Sule dan Saefullah, (2008) menekankan bahwa perlu digaris bawahi adaptasi merupakan hal yang, alamiah untuk dilakukan oleh tenaga kerja manapun di perusahaan atau organisasi mana pun. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi perlu benar-benar memastikan bahwa tenaga kerja yang baru direkrutnya benar-benar siap untuk bergabung dengan perusahaan atau organisasi, tidak saja dilihat dari sisi kualifikasinya, akan tetapi juga dari kesiapannya untuk bekerja secara tim.

Menurut teori manajemen sumberdaya manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi, dan menjalankan aktivitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumberdaya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Dari definisinya terlihat penempatan berlaku bagi para karyawan baru yang menempuh maupun yang tidak menempuh program orientasi serta karyawan lama yang mengalami promosi, alih tugas, alih wilayah, atau demosi. Bagi karyawan baru, penempatan tugas yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, minat, dan bakat penting mendapat perhatian karena membuat karyawan betah berkarya pada perusahaan dan terdorong menampilkan kinerja yang memuaskan.

Promosi bagi karyawan lama yang telah menunjukkan kemampuan, dedikasi, loyalitas dan kinerja yang baik merupakan bagian dari perlakuan objektif dan rasional. Setiap karyawan mendambakan promosi sebagai wujud penghargaan perusahaan kepadanya sekaligus membuktikan keberhasilannya meniti karier. Oleh karena itu, makin banyak organisasi yang mempromosikan karyawannya berdasarkan kinerja masa lalu dan potensi di masa depan, bukan berdasarkan senioritas semata. Memang

benar, promosi berdasarkan senioritas tidak mungkin dihilangkan sama sekali, terutama jika senioritas digabung dengan penampilan kinerja yang memuaskan. promosi berdasar kan senioritas semata berarti hanya menghargai masa kerja (Siagian, 2004).

Dilihat dari sudut pandang manajemen sumberdaya manusia, Swanson, (1997) mengemukakan pentingnya kedudukan penempatan, bahwa sebuah aspek kunci dari mengelola perusahaan dewasa atau organisasi penyuluhan adalah untuk menemukan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Sebagian besar kesuksesan seseorang sebagai manajer terkait dengan perencanaan sumberdaya manusia yang tepat, terlepas dari apakah itu mempekerjakan sekretaris atau instruktur untuk pekerjaan tertentu.

Penempatan staf adalah menempatkan orang yang telah dipilih melalui seleksi untuk menjadi staf dan menempatkannya pada pekerjaan tertentu sesuai dengan kualifikasi dirinya dan tuntutan pekerjaan atau jabatan yang tersedia dan siap untuk bekerjasama sebagai tim. Penempatan tidak hanya berlaku bagi orang baru yang direkrut, tatapi juga bagi staf yang telah lama bekerja dalam bentuk promosi dan demosi.

Kemampuan memilih staf yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan *job analysis* dan *job description* dan menempatkannya ditempat yang tepat atau memilih staf yang telah ada dan mempromosikannya atau mengalihkan tugas baru kepadanya secara tepat, maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pengembangan staf

Pengembangan staf dalam tulisan dimaksudkan adalah meningkatkan kapasitas staf baik melalui pendidikan, pelatihan dan penugasan dalam dan luar organisasi. Pengembangan staf penting untuk membantu staf mengembangkan potensi yang dimilikinya dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, staf adalah sumberdaya penting dan strategis (sumberdaya manusia) karena merupakan roh yang menghidupkan organisasi dan menggerakkan sumberdaya lainnya dalam organisasi. Karena itu, pengembangan staf menjadi penting

sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2004) bahwa salah satu konsekuensi pandangan bahwa sumberdaya manusia merupakan *resource* yang paling strategis yang terdapat dalam perusahaan adalah investasi insani (*human investment*) merupakan investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu perusahaan.

Selanjutnya dikemukakan bahwa paling tidak terdapat tujuh alasan diselenggarakannya program pelatihan sebagai upaya pengembangan, yaitu : (1) terdapat gejala menurunnya produktivitas karyawan, (2) dalam penyelesaian tugas, karyawan sering berbuat kesalahan sehingga pekerjaannya harus ditolak karena tidak memenuhi persyaratan mutu yang ditentukan, (3) timbulnya tantangan baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan karyawan, (4) karena berbagai pertimbangan, terutama untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan/staf dan perusahaan/organisasi, karyawan/staf perlu mendapat tugas baru, misalnya promosi, alih tugas, atau alih wilayah, (5) sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, (6) kiranya relevan ditekankan bahwa pelatihan yang diselenggarakan perusahaan tidak selalu merupakan alasan teknis berupa peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tugas, baik tugas sekarang maupun di masa depan. Adakalanya, timbul masalah-masalah keperilakuan, dan (7) bentuk keperilakuan lain yang mungkin timbul di kalangan para karyawan ialah motivasi yang rendah.

Pengembangan staf merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategi perusahaan/organisasi serta tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan (Sule dan Saefullah, 2005).

Pengembangan staf sesungguhnya bukan hanya ditujukan kepada staf baru, tetapi juga bagi staf atau tenaga kerja yang lama, sehingga pola pengembangan berbeda. Bagi tenaga kerja yang baru, program pengembangan ini biasanya diakomodasi melalui program orientasi perusahaan di mana dalam

program ini tenaga kerja di perkenalkan pada lingkungan kerja perusahaan baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Juga termasuk di dalamnya pengenalan tenaga kerja dengan tenaga kerja lainnya sehingga proses kerja secara tim bisa dibentuk sejak awal. Bagi tenaga kerja yang lama, upaya untuk tetap memelihara produktivitas, efektivitas dan efisiensi perlu terus dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya.

Pengembangan staf dapat dilakukan melalui program – program pelatihan dan pendidikan formal. Program pelatihan umumnya lebih banyak dipilih oleh perusahaan/organisasi karena lebih praktis dari sisi waktu dan pelaksanaan serta biaya yang tidak terlalu mahal. Sedangkan pengembangan staf melalui jalur pendidikan jarang sekali dilakukan karena biayanya terlalu mahal dan waktunya cukup lama.

Selain program pelatihan motivasi, studi di dalam negeri maupun ke luar negeri. Secara garis besar program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi dua, yaitu *on the job* dan *off the job*. (Sule dan saefullah, 2005). Metode *On the job* bisa berupa kegiatan-kegiatan, seperti: (1) *coaching*, yaitu program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan; (2) *planned progression*, yaitu program berupa pemindahan tenaga kerja kepada bagianbagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda; (3) *job rotation*, yaitu program pemindahan tenaga kerja ke bagian yang berbeda-beda dan tugas yang berbeda-beda, agar tenaga kerja lebih dinamis dan tidak monoton; (4) *temporary task*, yaitu berupa pemberian tugas pada suatu.kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode waktu tertentu; serta (5) program penilaian prestasi atau *performance appraisal*. Adapun metode *Off the job* yang dapat dilakukan di antaranya, adalah: (1) *executive development programme*, yaitu berupa program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program-program khusus di luar perusahaan yang terkait dengan analisa kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya; (2) *laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait

dengan kegiatan perusahaan di mana metode yang biasanya digunakan adalah berupa *role playing*, simulasi, dan lain-lain; dan yang terakhir (3) *organizational development*, yaitu program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi atau perusahaan mereka.

Pengembangan staf selain untuk menjamin dan memelihara kaulifikasi staf dengan tuntutan pekerjaan atau jabatan yang dipercayakan kepadanya juga merupakan salah satu cara pengembangan karir staf. pengembangan karir mengacu pada pengembangan karir individu dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam sebuah lembaga publik yang besar, sebagian staf tradisional telah direkrut pada awal karir mereka dan tetap sampai pensiun. Dalam perjalanan karir mereka, mereka cenderung melakukan sejumlah pekerjaan yang berbeda, terutama jika mereka berada dalam suatu posisi tertentu, administrasi profesional atau manajerial. Urutan kegiatan sumberdaya manusia menyiratkan bahwa hanya individu yang bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan membuat aplikasi pekerjaan, seolah-olah dia adalah bergabung dalam organisasi untuk pertama kalinya. Banyak lembaga yang percaya bahwa mereka harus mengembangkan karir individu sehingga lembaga tersebut mendapatkan manfaat maksimal dari jasanya, dan harus menyediakan kesempatan untuk pengembangan karir individu (Kirkpatrick, Clarke, Polidano, 2002).

Pengembangan staf bagaimanapun juga memerlukan pembiayaan yang cukup besar, baik dalam bentuk *on the job* maupun *off the job* maupun dalam bentuk pendidikan. Namun, perlu juga diingat bahwa program pengembangan yang dilaksanakan dengan baik juga akan memberi dampak yang baik berupa meningkatnya kemampuan dan kualifikasi staf yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas staf dan peningkatan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan/organisasi.

Pengembangan staf berlaku baik bagi staf baru maupun staf lama. Pengembangan staf baru dilakukan melalui orientasi membangun kerjasama tim dalam organisasi, pengembangan staf lama dilaksanakan melalui pelatihan dan studi atau pendidikan untuk menjaga kesesuaian kaulifikasi dengan tanggung

jawab jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan staf dengan kedua polanya, yaitu melalui orientasi dan pendidikan atau pelatihan (*on the job* dan *off the job*), selain menjaga kesesuaian kualifikasi staf dengan jabatan atau pekerjaannya juga dapat mengembangkan karir staf. Pengembangan staf dapat mendorong kinerja individu dan dengan sendirinya mendorong pula kinerja organisasi. maka dapat dikatakan bahwa pengembangan staf mempengaruhi kinerja organisasi.

SARANA DAN PEMBIAYAAN

Sarana yang dimaksud dalam tulisan ini adalah sarana sebagai alat dan bahan untuk menunjang dan memperlancar kegiatan yang dilakukan kantor BPP. Ketersediaan, kelengkapan, dan kecukupan serta kemudahan penggunaan sarana yang dimaksud, seperti : alat tulis kantor, kearsipan, ketersediaan meja dan kursi, ketersediaan komputer, dan ketersediaan kendaraan akan sangat membantu serta menunjang terlaksananya pekerjaan dengan baik di kantor BPP. Apabila sarana tersedia cukup memadai dan dapat diakses oleh staf untuk digunakan dimana diperlukan pada waktu yang tepat, maka baik pekerjaan administrasi perkantoran maupun pekerjaan pelayanan publik (penyuluhan) dapat terlaksana dengan baik. Kalau pekerjaan tersebut dapat dikerjakan sesuai standar yang diinginkan maka tentu saja akan memperbaiki kinerja staf atas kriteria pekerjaannya.

Sarana sebagai alat penunjang keberhasilan pada suatu pekerjaan yang dilakukan baik untuk kepentingan administrasi kantor maupun untuk pekerjaan pelayanan publik. Sarana tersebut harus tersedia cukup memadai untuk mencapai hasil yang diharapkan dari pekerjaan sesuai yang direncanakan.

Moenir (1992) dalam Laodesyamri (2011) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

Berdasarkan pengertian di atas, maka sarana pada dasarnya memiliki fungsi utama sebagai berikut : (1) mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu, (2) meningkatkan produktivitas, baik barang dan jasa, (3) hasil kerja lebih berkualitas dan terjamin, (4) lebih

memudahkan/sederhana dalam gerak para pengguna/pelaku, (5) ketepatan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin, (6) menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan, dan (7) menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan yang mempergunakannya.

Pengoperasian suatu organisasi bisnis hanya mungkin terjadi apabila perusahaan yang bersangkutan memiliki berbagai sarana dan prasarana kerja, yang dibutuhkannya. Teori klasik manajemen menekankan bahwa sarana dan prasarana yang dibutuhkan itu terdiri dari sumber daya manusia (*man*), modal dan dana (*money*), bahan (*materials*), mesin-mesin (*machines*), metode dan prosedur kerja (*methods*) dan pasar (*market*). Meskipun teori klasik tetap diakui kebenarannya, dewasa ini dirasakan perlu ditambah dengan tiga sarana lain yaitu energi (*energy*), waktu (*time*), dan informasi (*information*) (Siagian, 2004).

Hal-hal yang perlu mendapat penekanan dalam pemanfaatan berbagai sarana kerja tersebut di muka adalah sebagai berikut : (a) perhatian terhadap *resource* yang paling strategis harus semakin besar (sumberdaya manusia); (b) sebagai sarana kerja, uang mutlak perlu dikelola dan dimanfaatkan berdasarkan prinsip efisiensi; (c) Sebagai upaya menghasilkan produk, suatu perusahaan menggunakan mesin-mesin, mulai dari yang sederhana hingga yang sangat canggih; (d) bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan; (e) metode dan prosedur kerja biasanya menyangkut dua hal utama, yaitu tata cara kerja yang perlu diikuti dalam menyelenggarakan kegiatan tertentu dan *peraturan permainan* yang berlaku bagi semua orang dalam satu organisasi; (f) mengenai pasar; (g) energi listrik dan bahan bakar merupakan energi yang makin banyak diperlukan dan digunakan tetapi makin mahal dan makin langka; (h) waktu sebagai aset perusahaan; dan (i) Informasi sebagai *resource* penting (Siagian, 2004).

Kearsipan merupakan aktivitas administrasi yang dilaksanakan oleh staf sebagai suatu proses penyimpanan, penempatan, dan pemeliharaan pada sebuah wadah tertentu, yang dapat dengan mudah untuk dilihat dan diambil apabila diperlukan. Kearsipan yang dimaksud dalam konteks BPP adalah pelaksanaan dan penataan administrasi atau arsip yang tertata dan tersimpan dengan baik

sebagai hasil dari pekerjaan berupa dokumen perencanaan atau surat yang terkait dengan kantor BPP.

Menurut The World of Library (2010), kearsipan adalah suatu proses mulai dari penciptaan, penerimaan, pengumpulan, pengaturan, pengendalian, pemeliharaan dan perawatan serta penyimpanan warkat menurut sistem tertentu. Saat dibutuhkan dapat dengan cepat dan tepat ditemukan. Bila arsip-arsip tersebut tidak bernilai guna lagi, maka harus dimusnahkan.

Kearsipan memegang peranan penting bagi kelancaran jalannya organisasi, yaitu sebagai sumber informasi dan sebagai pusat ingatan bagi organisasi. Adapun keunggulan dan fungsi yang dapat dilihat dari sistem penanganan kearsipan setiap organisasi, yaitu: (1) Aktifitas kantor/organisasi akan berjalan dengan lancar, (2) dapat dijadikan bukti-bukti tertulis apabila terjadi masalah, (3) dapat dijadikan sebagai sarana komunikasi secara tertulis, (4) dapat dijadikan bahan dokumentasi, (5) dapat menghemat waktu, tenaga dan biaya, (6) sebagai alat pengingat, (7) sebagai alat penyimpanan warkat, (8) sebagai alat bantu perpustakaan diorganisasi apabila memiliki perpustakaan, (9) merupakan bantuan yang berguna bagi pimpinan dalam menentukan kebijaksanaan organisasi, dan (10) Kearsipan berarti penyimpanan secara tetap dan teratur warkat-warkat penting mengenai kemajuan organisasi.

Perkembangan manajemen pada saat ini sudah menuntut pemakaian teknologi dengan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) yang canggih, yaitu komputer. Peralatan ini tidak dapat dihindari lagi penggunaannya oleh setiap kantor atau instansi dan perusahaan, karena kemampuannya mengerjakan fungsi manajemen dalam organisasi dalam hal menyimpan, mengolah, dan menganalisis data secara cepat dengan berbagai macam program sesuai kebutuhan.

Setiap organisasi selalu melakukan aktivitas manajemen yaitu upaya manusia untuk menggerakkan dan mengkombinasikan berbagai sumberdaya untuk meraih hasil dalam lingkungan yang selalu berubah. Para staf dan pimpinan selalu membuat perencanaan, dalam membuat perencanaan tersebut informasi harus selalu dikumpulkan, diolah, dianalisis, dan ditindaklanjuti. Komputer dapat

dimanfaatkan oleh staf dan pimpinan untuk memperoleh informasi secara cepat dalam pengambilan keputusan, menghemat waktu dalam melaksanakan tugas rutin perkantoran, dan membantu mengolah dan menganalisis data yang banyak dan rumit (adjid, 2001).

Komputer dapat membantu manajemen organisasi yang dikendalikan oleh staf dan pimpinan untuk terus memperbaiki penyelenggaraan manajemen penyuluhan, mengembangkan program penyuluhan dan meningkatkan mutu evaluasi penyuluhan.

Ketersediaan kendaraan

Ketersediaan kendaraan bagi kantor BPP sangat penting, karena kendaraan adalah alat transportasi yang dapat menunjang mobilitas staf dan penyuluh dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Ketersediaan kendaraan baik roda dua maupun roda empat hendaknya tersedia dengan memadai karena tugas pokok dan fungsi BPP yang lebih utama adalah kegiatan penyelenggaraan penyuluhan. Kegiatan tersebut memerlukan mobilitas yang tinggi, mengingat WKBPP cukup luas dengan medan yang beragam maka ketersediaan kendaraan harus disesuaikan jumlah dan jenisnya agar dapat menunjang aktivitas BPP dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga BPP dapat mencapai tujuannya.

Ketersediaan kendaraan sebagai alat transportasi bagi staf BPP dapat membantu dalam hal meringankan penggunaan tenaga dan tidak terlalu melelahkan bagi penyuluh dan dapat datang sesuai dengan jadwal kegiatan yang direncanakan bersama dengan petani.

Ketersediaan kendaraan yang dapat membantu mempermudah staf BPP menjalankan aktivitas yang memerlukan mobilitas sesuai dengan rencana yang telah disusun dapat dicapainya target penyelesaian tugas dan tanggungjawab secara tepat waktu dan baik, sehingga mendorong tingkat keberhasilan pekerjaan, terutama dari segi waktu dan fasilitasi mobilitas sumberdaya yang dibutuhkan untuk kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Dengan demikian ketersediaan kendaraan yang dapat membantu keberhasilan pekerjaan yang telah direncanakan oleh BPP berhubungan dengan kinerja BPP.

Anggaran

Pembiayaan adalah anggaran yang dialokasikan untuk membiayai kegiatan yang telah direncanakan oleh kantor BPP. Anggaran adalah sebuah rencana formal komprehensif memperkirakan kemungkinan pengeluaran dan pendapatan untuk organisasi selama periode tertentu. Anggaran menggambarkan keseluruhan proses persiapan dan penggunaan anggaran. Karena anggaran adalah alat berharga untuk perencanaan dan pengendalian keuangan, penganggaran mempengaruhi hampir semua jenis organisasi pemerintahan dan perusahaan besar sampai usaha kecil serta keluarga dan individu. Penganggaran dapat membantu sebuah perusahaan atau organisasi menggunakan sumber keuangan yang terbatas dan sumberdaya manusia dengan cara menciptakan kreasi aktivitas yang memiliki peluang pemanfaatan secara efisien dan efektif.

Pengelolaan penganggaran dapat bermanfaat dalam hal meningkatkan kesadaran biaya, koordinasi dari upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, meningkatkan komunikasi, dan kerangka kerja untuk evaluasi kinerja.

Berdasarkan UU No. 16 Tahun 2006. Bab IX tentang pebiayaan, pasal 32 ayat 2 menyebutkan bahwa pembiayaan untuk penyuluhan disediakan melalui APBN, APBD baik provinsi maupun kabupaten/kota, baik secara sektoral maupun lintas sektoral, maupun sumber-sumber lain yang sah dan tidak mengikat. Selanjutnya pada pasal 3 disebutkan bahwa komponen yang dibiayai APBN adalah tunjangan jabatan fungsional dan profesi, biaya operasional penyuluh PNS, serta sarana dan prasarana. Sedangkan penyelenggaraan penyuluhan di provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, dan desa dibiayai APBD yang jumlah dan alokasinya disesuaikan dengan program penyuluhan. Dan penyuluhan swasta dapat dibantu oleh pemerintah dan pemerintah daerah (UU No. 16 Tahun 2006).

Anggaran yang dialokasikan untuk item kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BPP harus memadai untuk menjang keberhasilan kegiatan sesuai dengan apa yang tertuang dalam rencana strategi dan rencana aksi. Ketidakmemadai jumlah anggaran bagi BPP, maka alokasi anggaran terpaksa

harus disesuaikan dan diprioritaskan dengan aktivitas BPP yang memungkinkan untuk dianggarkan.

Kedudukan anggaran bagi kantor penyuluhan sangat penting untuk memajukan penyuluhan. Sebuah contoh kasus penganggaran di China setelah dilakukan reformasi penyuluhan, hasil penelitian memperlihatkan semakin minimnya alokasi anggaran untuk kantor penyuluhan. Penganggaran pada reformasi sistem penyuluhan di China Tidak hanya pemerintah daerah memotong dana pada Public Agricultural Extension System (PAES), tetapi juga pemerintah pusat dan pemerintah provinsi berinvestasi hanya sedikit di PAES, dan memotong pendanaan sebagai bagian dari reformasi komersial China. Survei yang telah dilakukan pada 7 provinsi, 28 kabupaten dan 363 kantor penyuluhan, ditemukan bahwa PAES pada tahun 2002, kecuali pada beberapa pusat penyuluhan nasional, pendanaan paling berasal dari pemerintah daerah dan kota, dan seringkali sangat tidak memadai. Survei tersebut juga menemukan bahwa 77% dari kantor penyuluhan tidak memiliki proyek hibah, yang biasanya berasal dari provinsi. (Ruifa HU, Zhijian YANG, Peter KELLY, Jikun HUANG, 2009).

Fungsi anggaran selain alokasi pembiayaan untuk kegiatan, juga merupakan alat perencanaan dan mekanisme kendali bagi organisasi. Perencanaan kegiatan dapat disusun sedemikian rupa, tetapi anggaran menentukan dapat atau tidaknya rencana kegiatan tersebut direalisasikan. Karena itu, dalam menyusun perencanaan sebaiknya disesuaikan antara rencana kegiatan dengan kemampuan anggaran yang tersedia. Begitu juga sebaliknya jika kegiatan tersebut telah dialokasikan anggarannya, maka anggaran harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan peruntukannya, agar kegiatan tersebut terkendali dan mencapai sasarannya.

Anggaran adalah nominal tertentu yang dialokasikan untuk membiayai pelaksanaan kegiatan yang terencana dalam kurung waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. apabila nominalnya sesuai dengan jumlah nominal kebutuhan kegiatan yang dibiayai, maka dengan sendirinya kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuannya dan selanjutnya akan memberi dampak

kinerja pada organisasi. jadi anggaran dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

RENCANA STRATEGIS

Rencana strategis adalah dokumen hasil perencanaan strategi yang dijadikan BPP sebagai titik pijak dalam menjabarkan program dan kegiatan sampai evaluasi pada saat ini sampai masa depan. Sebagai dokumen hasil perencanaan strategis, maka rencana strategis memiliki tahapan-tahapan dalam proses penyusunannya dan proses implementasinya. Beberapa definisi yang dikemukakan untuk mendukung pernyataan tersebut, misalnya diawali dengan pengertian perencanaan oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (1984) yang menyatakan bahwa fungsi perencanaan mencakup kegiatan menentukan sasaran yang harus dicapai dan menetapkan alat yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Keharusan fungsi ini timbul dari sifat organisasi sebagai badan yang mempunyai tujuan.

Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan semua orang dalam pencocokan nilai-nilai visi, misi dan inti dari sebuah organisasi dengan situasi saat ini untuk memfokuskan kegiatan taktis sekarang dan masa depan. rencana strategis menetapkan arah dan kecepatan untuk seluruh organisasi (Summers, 2009). Dari sisi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Ward dan Peppard, (2009) bahwa Manajemen strategis adalah kombinasi dari perencanaan formal, kreativitas, inovasi, berpikir informal dan oportunisme, yang semuanya harus dimanfaatkan secara efektif dan terpadu.

Perencanaan strategis mengacu pada pola tanggapan terhadap lingkungan, termasuk pengerahan sumberdaya, yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini adalah proses disiplin dan kreatif untuk menentukan dimana organisasi harus berada pada masa depan dan bagaimana untuk membawanya ke sana (Graf, Hemmasi dan Strong *dalam* Lusthaus et.al., 2002). Selanjutnya dikemukakan bahwa perencanaan strategis memerlukan perumusan dan pelaksanaan kegiatan yang mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang. Ini pada dasarnya adalah proses pengambilan keputusan yang melibatkan

pencarian jawaban atas pertanyaan sederhana namun kritis dan mendasar : apakah yang dilakukan organisasi? bagaimana melakukan apa yang dilakukannya? Dimana sebaiknya hal itu terjadi di masa depan? Apa yang harus dilakukan sekarang untuk sampai ke sana?.

Selanjutnya menurut Hopkins and Hopkins (1997) bahwa perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dirumuskan di atas maka rencana strategis yang dimaksud dalam hal ini adalah sebuah dokumen perencanaan yang berupa rencana strategis BPP yang berisi visi, misi, tujuan dan strategi, arah kebijakan, program-program, dan kegiatan indikatif. Analisis terhadap konsep perencanaan strategis dengan struktur isi seperti di atas menggambarkan bahwa rencana strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Visi

Visi adalah citra masa yang diinginkan. Visi adalah gambaran masa depan yang Anda cari untuk dibuat, dijelaskan dalam waktu sekarang, seolah-olah itu terjadi sekarang. Pernyataan dari "visi kami" menunjukkan di mana kita ingin pergi, dan apakah kita akan seperti ketika kita sampai di sana. Visi adalah hanya salah satu komponen yang membimbing aspirasi sebuah organisasi. Inti dari prinsip tersebut adalah rasa tujuan bersama dan termasuk tujuan semua komponen. visi memberikan arah dan bentuk untuk masa depan organisasi. Membantu orang menetapkan tujuan untuk membawa organisasi lebih dekat pada tujuannya (Sange, 1994).

Pengertian visi lainnya dengan berpijak pada analogi arsitek bangunan digambarkan oleh Helgeson *dalam* Salusu (1998) bahwa visi adalah penjelasan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik, dapat juga diandaikan bagaimana seorang arsitek akan memberi tahu kepada pemilik bangunan, melalui desainnya, rupa dan penampilan dari bangunan itu kalau dikerjakan dengan baik.

Pernyataan visi Anda adalah inspirasi Anda, kerangka untuk semua perencanaan strategis Anda. Baik untuk semua atau bagian dari sebuah organisasi, pernyataan visi menjawab pertanyaan, "dimana kita ingin pergi.?" Apa yang Anda lakukan saat membuat pernyataan visi adalah mengartikulasikan impian Anda dan harapan untuk organisasi Anda. Hal ini mengingatkan Anda tentang apa yang akan Anda coba untuk dibangun, sementara pernyataan visi tidak memberitahu Anda bagaimana Anda akan ke sana, itu yang mengatur arah untuk perencanaan organisasi Anda. pernyataan visi akan memiliki pengaruh besar pada pengambilan keputusan dan cara Anda mengalokasikan sumberdaya (Ward, 2000).

Merumuskan visi harus secara komprehensif dan dilakukan secara bersama-sama oleh anggota organisasi dan mungkin pada saat perumusan visi kadang kita harus berpikir diluar kebiasaan berpikir dan mungkin disitu akan ditemukan kata yang tepat untuk diformulasi menjadi kalimat atau pernyataan visi organisasi. tidak ada formulasi baku dalam perumusan visi, tetapi beberapa pedoman dapat dijadikan bahan rujukan untuk merumuskan visi, diantaranya adalah 3 (tiga) langkah merumuskan visi oleh Ward (2000) sebagai berikut : (a) periksa pernyataan misi Anda. Pernyataan misi menjawab pertanyaan, "mengapa kita ada?." Apa Anda lakukan dengan baik? Bagaimana Anda melakukannya?; (b) berani untuk bermimpi.

Sebelum Anda dapat melakukan perjalanan ke bulan, Anda harus melihat bintang-bintang. Untuk menulis sebuah pernyataan visi, fokus pada dasar-dasar pernyataan misi Anda dan ekstrapolasi; bagaimana organisasi Anda lima tahun dari sekarang? apa yang akan dicapai organisasi Anda?; dan (c) bentuk pernyataan visi Anda; dengan menerapkan formula. Untuk menulis sebuah pernyataan visi, kita perlu untuk menyaring visi Anda ke dalam bentuk yang mudah digunakan.
*Five years from now, (my company name) will _____
by _____.*

Visi organisasi adalah sebuah pernyataan yang menggambarkan apa yang organisasi ingin berada di masa depan sebuah ekspresi dari aspirasi organisasi, batu sentuhan terhadap mana semua tindakan, atau tindakan yang diusulkan, dapat dinilai, dan jangka panjang.

Visi adalah pernyataan yang mencerminkan tentang apa yang akan diraih

pada masa depan yang sifatnya menggugah dan memotivasi sehingga akan terinternalisasi dan menjadi kesadaran bermakna bagi segenap anggota organisasi dan menjadi cita-cita dan landasan utama dalam bertindak.

Visi adalah pandangan jauh ke depan, kemana BPP harus dibawa dan bagaimana membawanya agar tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif dalam menyelenggarakan penyuluhan.

Misi

Secara hirarkikal, misi dijabarkan dari visi. Dengan kata lain, misi menguraikan visi dalam konteks pernyataan yang dapat dioperasionalkan. Sehingga totalitas item pernyataan misi akan menggambarkan visi yang dapat diwujudkan dalam kurung waktu tertentu.

Misi berasal dari kata Latin “mittere”, yang berarti untuk melemparkan, melepaskan, atau mengirim. Juga berasal dari bahasa Latin, kata “purpose” (aslinya *proponere*) dimaksudkan untuk menyatakan. Apakah Anda menyebutnya sebagai misi atau tujuan, itu merupakan alasan mendasar bagi keberadaan organisasi. Apa yang kita lakukan bersama di sini? (Senge, 1994). Pernyataan visi sangat beragam. Namun, semua pernyataan misi akan "secara luas menggambarkan kemampuan sebuah organisasi menyajikan, fokus kilien, kegiatan, dan memperbaiki citra organisasi". Perbedaan antara pernyataan misi dan pernyataan visi adalah bahwa pernyataan misi berfokus pada kondisi organisasi sekarang sedangkan pernyataan visi berfokus pada masa depan organisasi (Ward, 2000).

Misi haruslah masuk akal dan dipercaya oleh anggota organisasi dan pihak-pihak yang terkait bahwa itu bisa dicapai. Misi yang penuh inspirasi, maka pihak-pihak yang terkait akan dapat mendukungnya. Misi harus mengandung makna motivasi membuktikan bahwa setiap orang yang bekerja dalam organisasi itu merasa mempunyai peran penting, merasa pekerjaannya berguna dan dihargai sehingga ia terangsang untuk terus memperlihatkan karyanya yang semakin baik (Salusu, 1998).

Proses perumusan misi menurut pedoman yang ditawarkan Bryson *dalam* Salusu (1998) untuk menyusun perumusan misi organisasi secara serius,

hendaknya misi disusun oleh suatu kelompok dan bukan satu orang. Sebelum kelompok mulai bekerja, sebuah formulir disiapkan yang memuat pernyataan pokok untuk dijawab. Butir pertanyaan tersebut adalah : siapakah kita? Secara umum, apakah kebutuhan-kebutuhan sosial dan politik yang perlu kita isi, atau apakah masalah-masalah sosial dan politik mendasar yang harus jadi perhatian? Secara umum, apakah yang akan kita perbuat dalam mengantisipasi dan memberi jawaban terhadap kebutuhan dan masalah-masalah tersebut? Apakah gagasan kita terhadap respon pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi kita? Apakah falsafah dan nilai-nilai hakiki kita? Apakah yang membuat kita khas dan unik. Pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat mendasar sehingga kelompok perumus misi haruslah terdiri atas para pemikir tingkat tinggi dalam organisasi.

Adapun langkah perumusan misi itu secara sederhana dapat disebutkan sebagai berikut : (a) Tunjukkan satu orang yang bertanggungjawab untuk mengumpulkan semua pesan, hasrat, keinginan, baik formal maupun informal yang dihadapi organisasi; (b) kelompok membuat analisis mengenai semua pihak yang terkait dengan organisasi tersebut; (c) sesudah analisa pihak-pihak yang terkait rampung, maka tiap anggota mengisi formulir misi dengan rumusan masing-masing; (d) apa yang dirumuskan kelompok tadi haruslah sudah berbentuk rencana misi; (e) kalau pernyataan misi sudah disepakati, pernyataan ini harus dipegang teguh dan dipergunakan sebagai acuan dan petunjuk dalam mengidentifikasi isu-isu strategis, merumuskan strategi efektif, dan dapat memecahkan konflik antara anggota kelompok; (f) segera setelah rumusan akhir dicapai dan dikukuhkan, misi itu harus dimasyarakatkan kepada semua anggota organisasi ditempatkan sebagai bagian penting dalam berbagai dokumen organisasi, misalnya sebagai preambule, diperbanyak untuk bias dibawa kemana-mana, ditempelkan di papan pengumuman. Dan harus menjangkau setiap orang yang perlu mengetahuinya.

Misi adalah formulasi pernyataan yang dielaborasi dari visi dan bermakna inspiratif serta dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sehingga seluruh anggota organisasi dan pihak terkait dapat mengetahui dan memahami kemana arah organisasi akan melangkah

program-program apa dan kegiatan-kegiatan apa yang ditawarkan serta hasil apa yang akan didapat pada waktu yang akan datang.

Tujuan dan Sasaran

Setelah misi dirumuskan, maka berdasarkan misi yang ada selanjutnya dijabarkan dalam bentuk tujuan dan sasaran. Tujuan lebih kepada apa yang akan dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan sasaran adalah rumusan pernyataan yang dijabarkan dari tujuan dan terukur. Tujuan dapat dilihat sebagai sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya dan yang memandu perilaku berikutnya atau sebagai penjelasan yang dikembangkan setelah perilaku tersebut ada untuk membenarkan atau merasionalisasikannya (Robbins, 1994).

Tujuan adalah "proses memutuskan apa yang ingin Anda capai dan merancang rencana untuk mencapai hasil yang Anda inginkan" (Ward, 2000).

Tujuan (*goals*) merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai lima tahun. (LAN dan BPKP, 2000 *dalam* Nining, 2000).

Tujuan biasanya berupa pernyataan umum bahwa proyek apa yang akan dicapai di masa depan. Tujuan adalah sebuah pernyataan yang menjelaskan tindakan tertentu. Kebijakan yang ditentukan untuk membuat panduan keputusan, mereka menetapkan batas atau batas dalam tindakan yang dapat diambil (Waldron *et.al.*, 1997 *dalam* Swanson *et. al.*, 1997).

Sasaran adalah batasan masalah yang akan dirinci lebih lanjut dari tujuan. Dalam sasaran harus tercermin bentuk kondisi stakeholder dan pelanggan seperti yang diinginkan melalui perencanaan strategis.

Adapun definisi sasaran (*objectives*) adalah penjabaran dari tujuan, yaitu suatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh instansi pemerintah dalam jangka waktu tahunan, semesteran, triwulanan atau bulanan. Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur (LAN dan BPKP, 2000 *dalam* Nining, 2000).

Cara merumuskan tujuan dan sasaran : (1) sasaran harus dapat menjelaskan bagaimanakah kondisi *stakeholder* yang paling diinginkan

(diberdayakan), apakah ingin sebagai pemimpin atau pengikut, (2) sasaran harus fokus secara menyeluruh dan tidak boleh lepas dari misi, (3) sasaran harus muncul dari kesepakatan tanggungjawab pegawai yang kemudian dibawa ke arah tujuan umum. Dalam hal ini, perlu diupayakan agar kita tidak terjebak rutinitas, (4) sasaran jangan mengarah ke tujuan lain, (5) sasaran harus mudah dijabarkan dalam strategi, (6) sasaran harus mudah diuraikan dalam standar kinerja organisasi yang terukur, (7) sasaran harus memperhitungkan kebijakan pemerintah yang lebih atas dan tidak boleh dari kemampuan organisasi, sikap pegawai, dan budaya organisasi, dan (8) sasaran utama tidak boleh diganggu oleh sasaran tidak resmi.

Pernyataan tentang masa depan ada di sasaran dan tujuan. Yang membedakan antara keduanya adalah bahwa tujuan atau *goals* adalah mencerminkan sesuatu yang potensial, sedangkan sasaran (*objectives*) adalah lebih rinci lagi sehingga meyakinkan (Nining, 2000).

Dari serangkaian pengertian tujuan dan sasaran di atas, maka dapat dikemukakan bahwa tujuan dan sasaran perbedaannya hanya pada apa yang ingin dicapai (tujuan) dan apa yang akan dihasilkan (sasaran). Tetapi dalam tahapan perumusan, sasaran baru bisa dirumuskan setelah tujuan ada. Tujuan adalah pernyataan tentang apa sesuatu yang potensial ingin dicapai oleh organisasi melalui tindakan tertentu yang diturunkan dari misi organisasi. Sedangkan sasaran adalah suatu pernyataan yang dirinci serta dijabarkan dari tujuan dan terukur dan mengarah kepada hasil yang diinginkan.

Arah kebijakan

Arah kebijakan tidak lain dari pada pernyataan yang membatasi sekaligus mengarahkan tindakan-tindakan dari tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan. Karena itu, kebijakan akan memandu para anggota organisasi untuk melaksanakan tindakan berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan dan disepakati bersama anggota organisasi. Dalam konteks tersebut maka diperlukan pemahaman tentang definisi kebijakan agar dalam perumusannya dapat mencerminkan fleksibilitas yang mengarahkan tindakan, sehingga tidak kaku dan membatasi ruang gerak tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagaimana disampaikan dalam pengertian kebijakan dibawah ini bahwa kebijakan adalah suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten dalam mencapai tujuan tertentu (Jamil, 2009). Sedangkan Knutson, Ronald D, dkk. (2004), mengemukakan bahwa Kebijakan adalah pedoman prinsip saja yang mengarah ke tindakan spesifik atau program yang dilakukan oleh pemerintah dan melaksanakan program kebijakan tersebut serta pengaruh kebijakan atau menentukan tindakan dan keputusan dari pemerintah tentang program.

Jamil (2009) maupun Knutson, Ronald D, dkk., (2004) berpendapat bahwa kebijakan adalah prinsip untuk mengarahkan tindakan anggota organisasi atau pemerintah untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Ealau dan Prewitt *dalam* Suharto (1997), kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang mentaatinya (yang terkena kebijakan itu). Definisi ini menekankan tentang konsistensi perilaku atas kebijakan yang telah dirumuskan.

Dari serangkaian definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa arah kebijakan adalah rumusan pernyataan sebagai suatu ketentuan yang disepakati bersama dan menjadi prinsip atau pedoman untuk melakukan tindakan secara konsisten dan pengambilan keputusan penyusunan program.

Program-Program

Setelah perumusan arah kebijakan, maka selanjutnya akan disusun program-program sebagai bagian dari rencana strategis. Program merupakan pernyataan-pernyataan yang berisi kumpulan kegiatan yang terpadu dan sistematis yang akan dilaksanakan oleh organisasi atau pemerintah dengan pemerintah, dapat juga dilaksanakan dalam bentuk kerjasama dengan masyarakat atau merupakan partisipasi masyarakat dalam program yang dirumuskan oleh organisasi. Jadi bisa saja bahwa satu program lebih dari satu kegiatan dan melibatkan organisasi lain atau bersama masyarakat untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Program adalah produk yang dihasilkan dari semua aktivitas penyusunan

program, dimana pendidik professional dan pelajar dilibatkan. Sedangkan pengembangan program digambarkan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang disengaja dimana wakil dari orang-orang yang potensial dipengaruhi oleh program dilibatkan dengan penyusun program. (Boyle, 1981).

Menurut Boyle (1981) ada tiga jenis program yang berbeda dan telah dikenali, yaitu : *Pertama*. Program pengembangan (*developmental program*), yaitu : tipe program yang mengidentifikasi masalah-masalah utama klien, masyarakat, dan segmen-segmen masyarakat, setelah itu sukses baru dapat dikembangkan program pendidikan untuk menolong orang-orang memecahkan atau mengatasi permasalahan mereka. *Kedua*. Program kelembagaan (*institutional program*), yaitu: programming kelembagaan fokusnya adalah untuk menyempurnakan pertumbuhan dan peningkatan kemampuan dasar seorang individu, seperti pemikiran dan cara berkomunikasi. tipe program ini fokusnya adalah untuk mengajarkan isi suatu disiplin atau bagian-bagian dari beberapa disiplin pengembangan lebih lanjut bagi seorang individu. Pengembangan kemampuan dasar disiplin mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap. *Ketiga*. Program informasional (*Informational program*), yaitu : bentuk program ini adalah sering ditemukan pada pendidikan orang dewasa atau pendidikan lanjutan. Esensinya adalah pada pertukaran informasi antara pendidik atau pembuat program dan siswa. Program jenis ini fokusnya pada mengidentifikasi informasi baru setelah itu mendiseminasikannya. Kesuksesan program informasional ditentukan dengan mengevaluasi derajat informasi mana yang telah tersedia untuk orang-orang dan derajat informasi yang mereka sudah gunakan.

Pengertian lain tentang program sebagaimana yang dikemukakan oleh Samsuddin (1987), bahwa program diartikan sebagai suatu pernyataan tertulis tentang keadaan, masalah, tujuan dan cara mencapai tujuan yang disusun dalam bentuk dan sistematika yang teratur. Selanjutnya diungkapkan bahwa terdapat empat unsur penting yang perlu diperhatikan dalam penyusunan program penyuluhan, yaitu mencakup : *Pertama*. Keadaan, yaitu fakta yang ditunjukkan oleh data pada saat penyusunan program. Data disini meliputi data aktual (data nyata saat itu) dan data potensial (data keadaan yang mungkin

dicapai). *Kedua*. Masalah yaitu faktor-faktor penyebab keadaan yang tidak memuaskan, atau belum sesuai dengan apa yang diinginkan. Masalah terjadi akibat adanya perbedaan antara data aktual dengan data potensial. Dalam penyuluhan pertanian dibedakan antara masalah umum dan masalah khusus. Masalah umum merupakan dasar untuk merumuskan tujuan program-program, dan masalah khusus atau masalah spesifik dijadikan dasar untuk merumuskan tujuan kegiatan. *Ketiga*. Tujuan yaitu merupakan suatu pernyataan pemecahan masalah atau pernyataan yang ingin dicapai. Untuk kepentingan penyuluhan pertanian ada dua macam tujuan, yaitu tujuan program dan tujuan kegiatan. Tujuan program ialah pernyataan pemecahan masalah umum yang ingin dicapai. Sedangkan tujuan kegiatan merupakan pernyataan pemecahan masalah khusus, atau tujuan dari setiap kegiatan penyuluhan pertanian. *Keempat*. Cara mencapai tujuan yaitu suatu rencana kegiatan yang di dalamnya menyangkut masalah khusus, tujuan kegiatan, metoda, lokasi, unit, volume, frekuensi, sasaran, pelaksana, waktu, kelengkapan dan pembiayaan. Dengan kata lain cara mencapai tujuan ini dituangkan secara terinci dalam rencana kegiatan.

Penyusunan program dapat memilih macam jenis apa program yang akan dirumuskan, pilihan tersebut sangat tergantung kepada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai terjadi setelah program tersebut diimplementasikan dalam bentuk kegiatan. Kalau Boyle (1981) membagi program dalam tiga jenis, yaitu *developmental program*, *institutional program*, dan *informational program*, maka Samsudin, (1987) membagi jenis program berdasarkan pembuatannya, dibedakan ke dalam lima macam program penyuluhan, yaitu :

1. Pre-determined program; yaitu program yang sifatnya masih umum dan merupakan sumber atau dasar penyusunan program di tingkat lebih bawah.
2. Self-determined program; program yang dibuat oleh petani atau kelompok petani sesuai dengan bidang usaha taninya.

3. Joint-determined program; program yang dibuat bersama antara penyuluh dengan petani. Program ini dapat dibuat di tingkat Wilayah Kerja Balai Penyuluhan Pertanian (WKBPP) atau di tingkat Wilayah Kerja Penyuluh Pertanian (WKPP).
4. Fact-determined program; program yang khusus dibuat oleh pihak penyuluh sebagai dasar untuk membuat joint program.
5. Specialist-determined program; yaitu program yang dibuat secara khusus untuk menangani atau untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu.

Kegiatan

Kegiatan adalah aktivitas atau tindakan nyata dalam kurung waktu yang dilaksanakan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada dan didasarkan pada arah kebijakan serta program yang telah disepakati untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa satuan kerja sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumberdaya baik yang berupa personil (sumberdaya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa (PP Nomor 20 Tahun 2004).

Berdasarkan pengertian di atas, maka kegiatan adalah pernyataan-pernyataan yang menjabarkan program berupa beberapa tindakan atau aktivitas dari setiap program yang mencerminkan penggunaan sumberdaya sebagai input dan hasil keluaran sebagai output dalam bentuk barang atau jasa dan dapat dilaksanakan oleh satu atau beberapa unit kerja yang ada dalam organisasi.

Kegiatan yang dijabarkan dari program, dapat terdiri dari beberapa kegiatan yang dalam kegiatan tersebut sudah memperlihatkan komponen-komponen, sebagai berikut : (1) nama kegiatan, (2) tujuan dan sasaran kegiatan, (3) waktu pelaksanaan kegiatan, (4) tempat kegiatan, (5) penanggungjawab kegiatan, (6) pelaksana kegiatan, dan (7) Anggaran.

Untuk mengukur apakah kegiatan dilakukan dengan efektif, maka kegiatan tersebut harus mengandung (Davies, 2005) ciri SMARTER, singkatan dari :

Spesifik (*Specific*) : Hasil akhir yang tidak mengambang dan jelas. Orang harus tahu persis apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran.

Terukur (*Measurable*) : Hasilnya bisa dilihat (*observable*) secara nyata, misalnya dari segi kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu. Meskipun kualitas sukar diukur, tetap bisa dinilai.

Bisa dicapai (*Achievable*) : Meskipun harus menantang dan mendorong pertumbuhan, sasaran tetap mempertimbangkan pengalaman, kapabilitas, dan jam kerja normal pemegang pekerjaan.

Relevan (*Relevant*) : Sasaran merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Sasaran harus esensial bagi perbaikan menyeluruh baik bagian maupun individu.

Ada batasan waktu (*Timebound*) : Ada batasan waktu yang disepakati untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Batasan waktu ditetapkan sejak awal sampai akhir tahun penyelesaian.

Menyenangkan (*Exciting*) : Pekerjaan yang ditetapkan mendorong untuk mengambil tindakan. Tugas-tugas rutin sulit untuk bisa memberi rasa menyenangkan. Oleh karena itu, perlu dipikirkan tugas semacam apa yang bisa memotivasi orang untuk melaksanakan pekerjaannya.

Tercatat (*Recorded*) : Tuliskan sasaran tersebut agar sasaran menjadi jelas, untuk berkomunikasi dan untuk dievaluasi. Baik anda maupun staf anda akan memperoleh manfaat dari sasaran yang tertulis.

RENCANA AKSI

Rencana aksi yang dimaksudkan adalah sebuah rangkaian tindakan yang akan dilakukan dan didokumentasi dalam bentuk tertulis oleh BPP yang isinya memuat : rencana pembelajaran, materi informasi dan teknologi, media pembelajaran, metode pembelajaran, biaya operasional, dan evaluasi.

Pola rencana aksi pada setiap organisasi bisa berbeda tetapi substansi yang

ingin dicapai adalah untuk memecahkan masalah dan untuk suatu kemajuan bersama dalam lingkungan organisasi dan lingkungan klien. Karena itu, rencana aksi yang disusun dalam tulisan ini juga berangkat dari asumsi masalah yang dihadapi dan asumsi kebutuhan klien yang tentunya disesuaikan dengan sumberdaya yang tersedia.

Memiliki rencana aksi sangat berguna bagi BPP karena sangat membantu dalam hal : (1) penganggaran, (2) memilih dan memesan material/jasa, (3) mengorganisasi bahan, (4) komputerisasi, (5) menyediakan jasa dan informasi, (6) mempromosikan BPP, (7) mengembangkan jaringan dan kerjasama, (8) menyusun metoda pembelajaran, (9) menyusun materi, dan (10) memilih media yang akan digunakan.

Gambaran tentang rencana aksi yang dapat berbeda urutan nomenklturnya, tetapi substansi pemecahan masalah dan kebutuhan kliennya tetap sama, diperlihatkan kasus yang dikutip sebagai berikut.

Sebuah kasus rencana aksi (*action Plan*), yang dikutip dan diringkas dari tulisan Sundermeier (2005) pada *Journal of Extension* yang berjudul “*Exotic Pest Invasion--Plan of Action for Extension Educators,*” yaitu sebuah agenda rencana aksi sebagai panduan bagi pendidik penyuluhan untuk mengatasi serangan hama exotic. Tahapan rencana aksi pada kasus ini adalah sebagai berikut : (a) tentukan ancaman tersebut. identifikasi sebab dan dampak; (b) identifikasi hama. identifikasi dan tentukan prosedur dan libatkan professional; (c) membuat program penyuluhan darurat. melancarkan komunikasi dan mencari bantuan serta tanggap terhadap kebutuhan lokal; (d) mengumpulkan data. inventarisasi sumberdaya yang tersedia dan mengumpulkan informasi untuk rencana respon; (e) diseminasi informasi. menyampaikan informasi yang akurat ke public dengan media yang tersedia dan melaporkan ke instansi yang terlibat; (f) memfasilitasi rapat komunitas. memperlihatkan kepada masyarakat sumberdaya yang terlibat dan membantu menenangkan masyarakat; (g) berkomunikasi dengan pejabat, jauhkan otoritas informasi, bantu dan berkolaborasi dengan otoritas pengawas; (h) memahami hukum. memahami otoritas yang berwenang dan lembaga pengendalian hama; (i) memulai penelitian lokal. melengkapi informasi,

mengumpulkan data dan memandu untuk keputusan pengendalian hama; (j) rencana aksi dalam penyelesaian di Northwest Ohio. setelah identifikasi asal usul dan sebab musabab serangan hama tersebut, diambil tindakan berdasarkan sebab akibat timbulnya serangan hama tersebut; (k) ancaman masa depan serangan hama. Membangun kesadaran akan potensi ancaman pada komunitas, dengan mengikuti rencana tindakan, penyuluhan dapat menjadi bagian penting dari perang melawan serangan hama tersebut.

Rencana pembelajaran

Rencana pembelajaran adalah penyusunan rencana aksi atau tindakan yang akan dilakukan oleh BPP dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya melalui anggota organisasi atau staf BPP. Rencana pembelajaran ini adalah salah satu tugas pokok yang harus diperankan oleh BPP, sehingga para anggota organisasi harus menyadari akan pentingnya tugas penyusunan rencana pembelajaran tersebut. Hal tersebut sering disebut sebagai program penyuluhan, yang berisi tentang rencana yang akan dilakukan oleh lembaga penyuluhan berdasarkan tingkatannya. Program penyuluhan tingkat nasional disusun untuk memadukan aspirasi petani-nelayan dan masyarakat pertanian dengan potensi wilayah dan berpedoman pada program penyelenggaraan penyuluhan pertanian tingkat nasional. Program penyuluhan ditingkat provinsi harus sejalan dengan kebijakan program nasional, Program penyuluhan kabupaten/kota harus sejalan dengan kebijakan program provinsi, program penyuluhan kecamatan atau BPP harus sejalan dengan kebijakan program penyuluhan kabupaten/kota (UU No. 16 Tahun 2006).

Program penyuluhan adalah daftar acara kegiatan penyuluhan sebagai rencana kegiatan yang tersusun sistematis atas dasar urutan waktu pelaksanaannya pada program penyuluhan. (Adjid, 2001).

Program penyuluhan yang intinya menyusun rencana kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing lembaga penyuluhan mulai tingkat pusat sampai tingkat kecamatan (BPP). Jadi program penyuluhan berisi tentang beberapa hal yang umumnya berisi hal-hal sebagai berikut : (1) nama kegiatan,

(2) output yang diharapkan, (3) sasaran, (4) volume/frekwensi, (5) lokasi, (6) waktu, (7) biaya, (8) pelaksana, (9) penanggungjawab, (10) pihak terkait lainnya. Perumusan hal-hal tersebut di atas didahului dengan menggambarkan keadaan umum wilayah (karakteristik wilayah, sumberdaya pertanian, data produksi, data keragaan tingkat penerapan teknologi, dan analisis kebutuhan penyuluhan pertanian) dan analisis masalah (aspek teknis, aspek sosial, dan aspek ekonomis).

Berbeda dengan program penyuluhan yang merupakan rencana kegiatan menyeluruh atau rekap kegiatan BPP (dalam konteks BPP), maka rencana pembelajaran adalah lebih ditekankan pada metode pembelajaran pada setiap kegiatan yang direncanakan dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang tersedia. Karena itu, untuk memahami rencana pembelajaran ini diperlukan pemahaman tentang pengertian proses pembelajaran.

Perencanaan adalah metode yang diorganisasikan dan diformulasikan untuk mencapai sesuatu. Suatu tabel yang menunjukkan waktu, tempat dan sebagainya dari suatu pelaksanaan tindakan yang diinginkan (*Concise Oxford Dictionary dalam Devis, 2005*). Sedangkan, pembelajaran adalah perubahan perilaku yang relatif permanen sebagai hasil dari praktik dan pengalaman yang terus menerus diperkuat (*Huchzynski dan Buchanan dalam Devis, 2005*).

Dari pengertian perencanaan dan pembelajaran di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa rencana pembelajaran adalah metode yang diorganisir dan dibuat sedemikian rupa untuk merubah perilaku (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) melalui kegiatan pembelajaran yang disusun berdasarkan kebutuhan pembelajaran dan implementasinya.

Guna menyusun rencana pembelajaran yang baik, pada tulisan ini dielaborasi pemikiran Devis (2005) tentang sepuluh langkah menuju pelatihan (dalam tulisan ini pelatihan diartikan sebagai proses pembelajaran). Kesepuluh langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan : mengidentifikasi kesenjangan, melakukan penelitian, menentukan prioritas;

2. Mengklarifikasi sasaran pembelajaran : criteria, perilaku yang diharapkan, dan peningkatan nyata;
3. Mempertimbangkan peserta pembelajar : level keterampilan dan pengetahuan saat ini, motivasi, dan gaya belajar;
4. Mengembangkan garis besar sesi pembelajaran : hirarkis, sekuensial, sasaran untuk memampukan;
5. Memilih metode dan media : pengaruh, metode, dan pertimbangan;
6. Menyiapkan panduan bagi pemimpin : rencana kelas, *handouts*, *storyboard*;
7. Uji coba : uji coba, tinjauan, dan revisi;
8. Melaksanakan pembelajaran : luncurkan, terlibat, dan tinjau ulang;
9. Tindak lanjut pembelajaran : rencana tindakan, proyek/kegiatan, dan lokakarya;
10. Mengevaluasi hasil : biaya, manfaat, dan hasil.

Materi pembelajaran

Materi pembelajaran dalam kerangka aturan formal telah di sebutkan bahwa materi penyuluhan dibuat berdasarkan kebutuhan dan kepentingan pelaku utama dan pelaku usaha dengan memperhatikan kemanfaatan dan kelestarian sumberdaya pertanian, perikanan, dan kehutanan. (UU No. 16 Tahun 2006 Pasal 27 ayat 1). Selanjutnya dikemukakan bahwa materi penyuluhan sebagaimana dimaksud pada pada ayat (1) berisi unsur pengembangan sumberdaya manusia dan peningkatan modal sosial serta unsur ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, ekonomi, manajemen, hukum, dan pelestarian lingkungan. (UU No. 16 Tahun 2006 Pasal 27 ayat 2). Materi pembelajaran yang disusun dalam rencana aksi harus diletakkan pada kepentingan yang paling dasar adalah memenuhi kebutuhan klien (petani dan pelaku usaha) dan memberi manfaat bagi kelestarian sumberdaya pertanian. Pemenuhan kebutuhan klien tersebut harus mampu mengembangkan dan meningkatkan SDM, iptek, dan aspek sosial serta kelestarian lingkungan.

Pengertian materi pembelajaran dalam hal ini yang dimaksud oleh

Samsuddin (1987) sebagai materi penyuluhan pertanian ialah segala sesuatu yang disampaikan dalam proses komunikasi, yang menyangkut, ilmu dan teknologi pertanian. Atau isi yang terkandung dalam setiap kegiatan penyuluhan pertanian.

Materi pembelajaran yang disusun dan disampaikan kepada klien sebenarnya tidak terlepas dari unsur ide (pengetahuan), cara (metode), dan alat (teknologi) dengan maksud untuk diketahui, dipraktikkan, dan dipergunakan sebagai upaya mencapai tujuan penyusunan dari pada materi pembelajaran. Walaupun kita yakin bahwa materi yang disampaikan sudah sesuai dengan kebutuhan klien dan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap klien, tetapi kandungan materi yang akan disampaikan harus tetap memperhatikan adat kebiasaan dan kepercayaan masyarakat setempat, tingkat kemampuan klien, jenis usahatani yang sudah biasa diusahakan klien dan turun temurun. Selain itu, materi pembelajaran harus mempertimbangkan penggunaan metoda dan ketersediaan sumberdaya setempat. Artinya bila materi pembelajaran itu akan disampaikan dengan metoda tertentu, dan jika dibutuhkan bahan dan peralatan cukup tersedia pada daerah setempat.

Materi pembelajaran dengan pertimbangan penggunaan metoda, maka materi yang disusun harus dapat bersifat : dapat dilihat, didengar, dapat dibaca, dan dapat dipraktikkan atau kombinasinya.

Agar setiap materi penyuluhan pertanian dapat diterima, dimanfaatkan dan diaplikasikan oleh petani, sifat yang harus dipunyai oleh materi penyuluhan pertanian pada umumnya harus:

1. Diperlukan oleh masyarakat tani kebanyakan; artinya harus disesuaikan dengan jenis kegiatan usaha tani masyarakat setempat, yang merupakan usaha perbaikan dari apa yang sudah dilakukan sebelumnya;
2. Dapat dilaksanakan, sesuai dengan tingkat kemampuan sasaran;
3. Mengena pada perasaan; artinya tidak bertentangan dengan adat kebiasaan, kepercayaan dan pola pertanian yang sudah biasa dikerjakan;
4. Memberi atau berakibat adanya keuntungan ekonomis; apa yang

- disampaikan harus lebih baik dari apa yang pernah dikerjakan petani sebelumnya, ada pengaruh terhadap kenaikan taraf hidup keluarga tani;
5. Mengesankan; artinya apa yang disampaikan berkesan di hati sehingga merangsang untuk berbuat seperti yang dianjurkan;
 6. Mendorong ke arah kegiatan; artinya harus diutamakan materi yang bersifat praktis dan dapat dilaksanakan oleh sasaran;
 7. Dapat membujuk sasaran; artinya materi tersebut harus sedemikian rupa sehingga sasaran mau memperhatikan, mencoba menerima dan melaksanakannya; dan
 8. Menumbuhkan kesadaran kelestarian lingkungan sumberdaya pertanian.

Media pembelajaran

Media pembelajaran terus mengalami perkembangan pesat, harapan kita penyelenggara penyuluhan terus mengikuti dan memanfaatkan media tersebut untuk kemajuan penyelenggaraan penyuluhan ke depan dan membantu para kliennya untuk turut meleak teknologi dan ikut memanfaatkan media tersebut. Begitu pentingnya mengapresiasi perkembangan perkembangan media tersebut, ada ungkapan simpel yang ditulis oleh Kinsey (2010) dalam *Journal of Extension* yang berjudul “Simple steps to making a Web-based video.” Yang relevan untuk disimak, yaitu : “*Changing Times, Changing Tools.*” Bahwa perjalanan waktu dan perubahan yang menyertainya menuntut perubahan peralatan-peralatan (teknologi) yang dimanfaatkan sebagai media untuk membantu mempermudah pekerjaan yang dilakukan atau mencapai tujuan kegiatan yang dilakukan.

Menurut Leeuwis dan van den Ban (2004) bahwa media pembelajaran adalah bahan penting dari suatu kegiatan, dan seringkali yang paling terlihat. Bahkan, kegiatan biasanya diidentifikasi dari media yang digunakan. Yang Jelas, hati-hati menggunakan media harus sesuai dengan aspek kegiatan yang dibahas. Dalam memutuskan media yang digunakan perlu diperhitungkan dan dicocokkan dengan cakupan tujuan, aspek pembelajaran yang terlibat, stakeholder, khalayak sasaran dan isinya. Karena semua media memiliki potensi dan keterbatasan

tertentu. bisa masuk akal untuk menggabungkan beberapa media kadang-kadang bahkan dalam suatu aktivitas tunggal, sehingga dari satu kelemahan dapat dikompensasikan oleh yang lain. Seiring waktu, tentu saja, adalah penting untuk menggunakan media yang berbeda, karena tujuan spesifik yang terikat pada perubahan yang terus menerus.

Pada penyuluhan pertanian proses komunikasi tidak dapat dihindarkan, media menjadi penting dalam proses tersebut sebagai saluran yang dapat menghubungkan penyuluh dengan materi penyuluhannya dengan petani yang menjadi peserta penyuluh. Agar gagasan, idea, pendapat, dan fakta dapat diterima dan atau direspon oleh klien, maka pilihan media yang digunakan harus tepat disesuaikan dengan situasi lingkungan dan tujuan penyelenggaraan penyuluh.

Sebelum terjadinya perubahan dan perkembangan seperti saat sekarang ini (era informasi dan teknologi), media penyuluhan yang digunakan juga mengikuti perkembangan zamannya. Menurut Kartasapoetra (1991) media penyuluhan dapat berupa media hidup dan media mati. Media hidup yaitu orang-orang tertentu yang telah menerapkan materi penyuluhan atau pengetahuannya di bidang pertanian dapat membantu memperlancar hubungan antara penyuluh dengan kliennya, seperti misalnya kontak tani. Sedangkan media mati yaitu sarana tertentu yang selalu digunakan atau dapat digunakan untuk memperantarai hubungan tersebut, seperti : radio, televise, majalah, surat kabar, selebaran, poster, dan lain-lain sebagainya.

Setelah kita memasuki zaman modern dengan tingkat perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat perkembangannya terutama teknologi informasi dan digital, media yang tersedia relatif beragam dan murah serta dapat diakses dengan mudah “*realtime*” kapan saja, maka kalau penyuluhan di Indonesia diharapkan maju dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, maka tidak ada jalan kecuali memanfaatkan media seluas-luasnya agar penyelenggaraan penyuluhan dapat lebih efisien dan efektif dan dengan itu diharapkan pula kinerjanya akan meningkat.

Perlunya merespon perubahan tersebut telah diungkapkan oleh Brain, *et. al.*, (2009) dengan mengutip beberapa pendapat tentang pentingnya pengembang

an media pembelajaran yang diakibatkan oleh terjadi pergeseran kebutuhan klien, bahwa beberapa penulis telah menyarankan peluang untuk memenuhi perubahan kebutuhan masyarakat yang seharusnya untuk merangkul penyuluhan. Tema yang sering muncul di antara peluang yang direkomendasikan adalah adopsi teknologi. Sebagai contoh, Bull et al. (2004) membahas perlunya penyuluhan untuk terus berkomunikasi melalui proses evolusi dan banyak konteks belajar, termasuk teknologi, untuk memenuhi perubahan kebutuhan target pemirsa yang beragam.

Raja dan Boehlje (2000) menganjurkan penggunaan teknologi dalam mendorong mereka untuk pengembangan layanan penyuluhan baru virtual (e-CES). Komite penyuluhan tentang Organisasi dan Kebijakan (ECOP) memberikan rekomendasi yang sama untuk mengembangkan teknologi tersebut dalam Sistem penyuluhan: Sebuah Visi untuk Abad 21 (2002). Sejak laporan ECOP, beberapa pasal dalam JOE telah menganjurkan penggunaan produk penyuluhan berbasis Web, seperti ekstensi, tetapi penerimaan dan adopsi pendekatan berbasis web telah lambat (Ray, 2007 dalam Brain, et. al., 2009).

Dari sudut perkembangan media, Kinsey (2010) mengemukakan bahwa media pembelajaran dengan tatap muka (*face-to-face*) bukan satu-satunya cara untuk mencapai peserta didik. Sebuah cara yang semakin populer adalah online, belajar secara serempak yang tersedia kapan saja. belajar secara serempak (*asynchronous*) memungkinkan pengguna untuk mengakses internet untuk mendapatkan informasi di luar batasan waktu dan tempat, dan di antara jaringan orang. Belajar secara serempak melalui Online dapat mencakup alat jaringan sosial seperti wiki, blog, podcast, Facebook, dan YouTube. media Sosial adalah alat yang memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk berbagi informasi dan menjaga log elektronik untuk penggunaan masa depan dan review dokumen. Alat-alat yang tersedia secara online dan gratis.

Deskripsi ringkas mengenai media sosial yang dapat dimanfaatkan dalam penyuluhan sebagai strategi penyebaran online adalah sebagai berikut : (1) Blogs, adalah metode berbagi keahlian dan informasi melalui komentar dan deskripsi peristiwa, (2) Wiki, adalah alat untuk bekerja bersama-sama pada proyek, baik yang bekerja di jarak jauh atau dekat. Dalam Penyuluhan, wiki dapat digunakan

untuk berbagi informasi, membuat agenda atau kurikulum, sumber daya pasca kelas dan link Web, atau untuk merencanakan suatu acara atau kursus, (3) Podcast, adalah audio singkat atau pesan video yang dibuat oleh seorang individu atau kelompok dan tersedia di Internet. Pesan yang dibuat dengan audio-hanya mencakup suara vokal agen penyuluh misalnya, untuk berbagi pesan pada peserta didiknya. Penyuluh dapat mempublikasikan demonstrasi, seminar, atau workshop melalui podcast (Xie & Gu, 2007 dalam Kinsey, 2010), (4) Facebook, adalah laman yang memberikan pengguna dengan format halaman Web interaktif seperti untuk berbagi informasi, foto, artikel, dan link Web. Bagi agen penyuluh mungkin berguna untuk mengkomunikasikan informasi mengenai acara mendatang, perayaan, potongan informasi, dan publikasi., dan (5) YouTube, adalah video-sharing populer tempat online yang menarik jutaan pengguna setiap hari.

Bagi agen penyuluh dirasa berguna untuk menyebarluaskan pesan-pesan pendidikan, video, dan klip berita TV untuk khalayak global (Kinsey, 2010). popularitas YouTube membuat sebuah alat yang menarik untuk *Extension* karena bersifat virus (mudah menularkan), kemudahan penggunaan, dan aksesibilitas oleh penonton dari segala usia.

Media pembelajaran terus mengalami perkembangan dari media hidup dan media mati yang dikenal selama ini dimanfaatkan atau digunakan pada penyelenggaraan penyuluhan ke media harus terus bergeser dan memanfaatkan media *online* (jaringan dunia maya – internet) dengan berbagai program dan fasilitasnya yang dapat digunakan oleh agen penyuluh atau lembaga penyuluh seperti BPP. Memanfaatkan varian media yang begitu banyak tersedia dan dapat dipilih sedemikian rupa untuk menyelenggarakan penyuluhan akan berpengaruh terhadap kinerja penyuluhan pertanian termasuk BPP sebagai organisasi penyuluhan di tingkat kecamatan.

Metode pembelajaran

Metode pembelajaran dalam penyuluhan memiliki perspektif berbeda, tetapi pilihan terhadap metoda yang akan digunakan sangat tergantung pada

tujuan yang diinginkan dan situasi dan kondisi lingkungan (lokasi, peralatan dan bahan, waktu pelaksanaan, dinamika sosial masyarakat, kesiapan agen penyuluh, materi, dan sumberdaya lainnya) dimana pembelajaran akan dilaksanakan.

Konteks kedudukan metode penyuluhan dengan tepat digambarkan oleh Leeuwis dan van den Ban (2004), sebagai berikut : Metode: Metode dapat dilihat sebagai modus tertentu menggunakan media dan kombinasi media dalam konteks kegiatan terbatas. Metode A dapat (tetapi tidak perlu) menjadi unsur dalam sebuah metodologi. Contoh metode meliputi: (a) kunjungan usahatani; (b) workshop; (c) diskusi kelompok (sebagai unsur, atau contoh, Farmer Field School (FFS)); dan (d) prioritas peringkat (sebagai unsur, misalnya, PRA). Peralatan dan teknik: Peralatan dan teknik yang cara-cara tertentu metode operasi. Apakah ada sesuatu yang dianggap metode atau alat sering diperdebatkan: batas-batas yang tidak begitu tajam. Demikian pula, kunjungan pertanian di mana masalah petani dibahas dapat dilakukan dalam berbagai modus: (a) Diagnosis - resep; (b) persuasif; dan (c) konseling.

Media. Massa, interpersonal dan media hibrida adalah alat dasar yang membantu untuk menggabungkan saluran komunikasi yang berbeda untuk 'transportasi' dan pertukaran sinyal tekstual, visual, auditive.

Leeuwis dan van den Ban (2004) mengklasifikasi metode pembelajaran penyuluhan dari sudut komunikasi menjadi empat bagian utama, yaitu :

1. metode komunikasi manajemen usahatani atau "penyuluhan," yaitu :
(1) penasehat komunikasi, (2) pendukung pertukaran pengetahuan horizontal, (3) perbandingan kelompok-kelompok usahatani, (4) permainan dan kompetisi, dan (5) komunikasi inovasi petani-ke-petani;
2. metode yang terkait untuk meningkatkan kesadaran tentang isu-isu yang telah ditentukan, antara lain : (1) kampanye media massa, (2) hiburan pendidikan, (3) visualisasi apa yang sulit untuk melihat, dan (4) hasil demonstrasi / percobaan demonstrasi;

3. metode yang terkait dengan eksplorasi pandangan dan isu-isu, antara lain :
(1) analisis cara berbicara sehari-hari, (2) wawancara mendalam, (3) kartu *metaplan*, (4) teknologi ruang terbuka, (5) memetakan diagram visual, (6) teknik penentuan ranking dan skor, (7) analisis pohon masalah (sosial-teknis), (8) penelitian bersama dan percobaan *on-farm*, (9) debat publik, dan (10) eksplorasi masa depan. Disamping itu, metode eksplorasi dapat berbentuk : (1) Akses fasilitas pencarian berbasis computer, dan (2) informasi-penilaian kebutuhan.
4. metode yang terkait dengan pelatihan, dibedakan menjadi : (1) metode demonstrasi. Metode demonstrasi pada dasarnya menunjukkan orang-orang bagaimana untuk melakukan tugas tertentu dan praktek, sementara hasil demonstrasi lebih diarahkan untuk visualisasi. melalui percobaan, bahwa praktek-praktek tertentu mungkin layak dipertimbangkan. Ini mungkin melibatkan demonstrasi ada yang secara fisik, tetapi juga mungkin termasuk rekaman video atau animasi pada kaset atau CD-ROM, (2) praktek berdasarkan pengalaman (*Experiential practicals*). Dalam banyak kasus, sesuatu yang hanya menunjukkan tidak akan cukup untuk memastikan bahwa orang-orang menjadi nyaman dengan praktik baru dan /atau menyesuaikan mereka dengan situasi mereka. Dari titik pandang pengalaman belajar masuk akal untuk menciptakan situasi di mana orang bisa mendapatkan pengalaman dengan praktek-praktek baru, dengan mendapatkan umpan balik dari orang lain pada kinerja mereka.

Klasifikasi metode penyuluhan yang dilakukan oleh Leeuwis dan van den Ban, telah memasukkan metode pemanfaatan teknologi canggih, yaitu komputer. Penggunaan komputer dapat dipraktekkan demonstrasi dengan visualisasi. Pentingnya mengadopsi teknologi tersebut juga dikemukakan oleh Brain (2009) dari hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa untuk target audiens yang lebih luas mungkin teknologi dapat digunakan sebagai metode untuk meningkatkan konsistensi pesan pendidikan yang disampaikan kepada publik. Sebagai contoh, on-line journal melalui papan diskusi internet dapat

memungkinkan penyuluh profesional untuk berbagi dan merefleksikan keberhasilan dalam usaha penyuluhan mereka dengan berbagai target audiens.

Brain dan rekan penelitiya menemukan bahwa untuk membantu memperoleh informasi penilaian kebutuhan penyuluhan termasuk metode pembelajaran, maka mereka mengusulkan bahwa kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan informasi berharga saat melakukan penilaian kebutuhan dan menilai penyuluhan langsung melalui metode campuran menghasilkan identifikasi beberapa hambatan tambahan yang bervariasi tergantung pada kelompok sasaran (Brain & Fuhrman, 2007; Haug, 1999; McDowell, 2004 *dalam* Brain, 2009).

Berbeda dengan pendapat Brain, dkk. Kilpatrick (1997) *dalam* Fulton, *et.al.*, (2003) menemukan bahwa penggunaan metode paling menarik bagi mereka adalah yang difasilitasi rekan interaksi yang sudah ada dalam dunia kerjanya. Pendapat tersebut menyarankan bahwa metoda yang baik salah satunya adalah menggunakan petani itu sendiri sebagai fasilitator diantara mereka, karena telah memahami dunia kerjanya dengan baik. Tetapi Fulton, *et.al.*, (2003) menyimpulkan bahwa penyuluhan efektif diperlukan ketepatan memanfaatkan berbagai metode dan proses tergantung pada keadaan.

Woods dkk. (1993) *dalam* Fulton, *et.al.*, (2003) dalam penelitian metode penyuluhan dan penerapannya, menarik kesimpulan yang sama. Metode atau cara- cara yang dapat digunakan, harus bersifat mendidik, membimbing dan menerapkan, sehingga petani dapat menolong dirinya sendiri (*self help*), mengubah memperbaiki tingkat pemikiran, tingkat kerja dan tingkat kesejahteraan hidupnya (Kartasapoetra, 1991). Selanjutnya dikatakan bahwa dalam prakteknya selalu digunakan pendekatan-pendekatan : (1) metode pendekatan perorangan (*personal approach method*), (2) metode pendekatan kelompok (*group approach method*), dan (3) metode pendekatan massal/umum (*mass approach method*).

van den Ban dan Hawkins (1999) mengemukakan bahwa pilihan metode penyuluhan yang akan digunakan tergantung pada tujuan khusus dan situasi kerjanya. Ia mengkalsifikasi metoda penyuluhan menjadi 3 (tiga) metode, yaitu : (1) media massa, (2) kelompok, dan (3) individu atau tatap muka. Metoda media

massa, media cetak dan elektronik seperti surat kabar, radio, dan televisi dapat membantu penyuluh mencapai jumlah petani secara serentak. Walaupun demikian, hanya sedikit kesempatan bagi petani untuk saling berinteraksi atau memberikan umpan balik kepada penyuluh. Metode kelompok mencapai lebih sedikit petani, tetapi lebih banyak memberi banyak kesempatan untuk berinteraksi dan memperoleh umpan balik. Metode individu merupakan dialog antara penyuluh dan petani. van den Ban dan Hawkins (1999) selain menjelaskan ketiga metoda di atas, ia juga membahas penggunaan teknologi informasi modern dalam berkomunikasi dengan petani dalam buku “penyuluhan pertanian”.

Walaupun belum diklasifikasi sebagai suatu metode, tetapi penting untuk dimasukkan sebagai salah satu metode, karena kemajuan teknologi informasi dan perubahan tidak bisa dihindari serta tingkat kemajuan masyarakat semakin tinggi, karena akses informasi melalui jaringan internet semakin terbuka untuk diakses pada berbagai lapisan masyarakat.

Pada dasarnya tidak ada metoda yang dapat menjangkau sekaligus dapat memengaruhi seluruh klien. Tetapi, penggunaan kombinasi metode atau pilihan salah satu metode yang baik bila dapat mencakupi seluruh pertimbangan lingkungan dan tujuan penyuluhan.

Biaya operasional

Biaya operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh instansi atau kantor (BPP) dan digunakan untuk memperoleh barang, melakukan penyuluhan, dan melakukan pemeliharaan serta biaya-biaya untuk operasional pertemuan atau rapat-rapat.

BPP sebagai sebuah kantor penyuluhan memerlukan biaya operasional selain untuk membiayai operasionalisasi gedung perkantoran dan peralatannya serta operasional iuran lainnya; misalnya bayar pemakaian listrik, telpon, air bersih, perawatan perangkat lunak dan perangkat keras, juga membiayai operasional penyelenggaraan penyuluhan.

Mengacu kepada UU No. 16 Tahun 2006 Bab IX tentang pembiayaan, pasal (3) disebutkan bahwa pembiayaan penyuluhan yang berkaitan dengan

tunjangan jabatan fungsional dan profesi, biaya operasional penyuluh PNS, serta sarana dan prasarana bersumber dari APBN, sedangkan pembiayaan penyelenggaraan penyuluhan di Provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, dan desa bersumber dari APBD yang jumlah dan alokasinya disesuaikan dengan program penyuluhan.

Pada nomenklatur pasal (3) UU No. 16 Tahun 2006, memang disebutkan bahwa pemerintah pusat melalui APBN membiayai biaya operasional penyuluh PNS. Sedangkan pemerintah daerah melalui APBD membiayai penyelenggaraan penyuluhan di daerah yang besarnya sesuai dengan program penyuluhan pertanian yang akan diselenggarakan oleh BPP. Dalam hal operasionalisasi penyelenggaraan penyuluhan biaya operasionalnya dibebankan kepada APBD.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka biaya operasional penyelenggaraan penyuluhan oleh BPP sudah harus tercermin dan teranggarkan melalui pagu indikatif dalam setiap rencana kegiatan penyelenggaraan penyuluhan dalam program penyuluhan. Besarnya biaya operasional sangat ditentukan oleh jenis dan volume kegiatan disamping jangkauan kegiatan atau sasaran dan durasi kegiatan. Karena itu, diperlukan kecermatan dalam menyusun biaya operasional agar semua kegiatan yang direncanakan dapat diwujudkan dan dilaksanakan dengan baik mencapai tujuan dan sasarannya dengan demikian akan menggambarkan kinerja yang baik pula. Sesungguhnya, baik biaya operasional yang dibebankan pada APBN maupun APBD sama penting dalam menunjang penyelenggaraan pelayanan BPP baik terhadap pegawainya (staf) maupun terhadap para penyuluh yang berada dibawah naungan BPP serta masyarakat yang ada WKBPP khususnya dan penyelenggaraan penyuluhan yang dilaksanakan berdasarkan program dan kegiatan yang telah disusun dalam program penyuluhan.

Besar dan kurangnya biaya serta tidak lancar atau terhambatnya biaya operasional akan mempengaruhi kinerja BPP, Sebab penyelenggaraan pelayanan BPP dan penyelenggaraan pelaksanaan program penyuluhan tidak dapat berjalan baik bila anggaran operasional kurang dan terhambat. Disamping itu, pemanfaatan anggaran untuk membiayai biaya operasional sangat terstruktur

dan ketat serta tidak fleksibel, karena ada aturan-aturan penganggaran dan penggunaannya. Apa yang ada dalam nomenklatur anggaran dan jumlahnya sedemikian, maka hanya itu jugalah yang dapat digunakan, sehingga tidak memungkinkan untuk mencari dana lain untuk dipergunakan sebagai biaya operasional pada saat dibutuhkan dan akan diganti kemudian, hal tersebut tidak dapat dilakukan karena akan menyalahi aturan.

Dengan penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa anggaran operasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPP.

Evaluasi

Evaluasi adalah alat manajemen yang berorientasi pada tindakan dan proses. Informasi yang dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga relevansi dan efek serta konsekwensinya ditentukan sistematis dan seobjektif mungkin (van den Ban, 1999).

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi : (1) evaluasi sebagai pemberi informasi digunakan agen penyuluhan sebagai dasar pengambilan keputusan, walaupun biasanya keputusan juga didasarkan pada bayangan yang ditunjukkan oleh banyak sumber informasi dan tidak dari satu sumber saja, (2) evaluasi dapat melengkapi basis informasi sehingga menyebabkan terjadinya perubahan bertahap dalam rencana, (3) evaluasi dapat memberi informasi yang diperlukan sebagai pembuktian pengeluaran anggaran, dan (4) evaluasi dalam program penyuluhan merupakan umpan balik dalam proses komunikasi.

Evaluasi dilakukan memiliki alasan tertentu, tetapi setidaknya hasil proses dan hasil evaluasi memberi masukan yang sangat berarti bagi lembaga dan program yang dievaluasi, beberapa alasan tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) memandu melalui setiap langkah dari proses evaluasi,
- (2) membantu memutuskan apa jenis informasi memang benar-benar Anda dan stakeholder anda membutuhkannya,
- (3) membuat Anda membuang waktu pengumpulan informasi yang tidak diperlukan,
- (4) membantu Anda mengidentifikasi kemungkinan metode terbaik dan strategi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan,
- (5) membantu Anda datang dengan waktu yang wajar dan realistis untuk

melakukan evaluasi, dan (6) paling penting, ini akan membantu Anda meningkatkan inisiatif Anda (Hampton, 2011).

Pada kepentingan evaluasi dalam kerangka penelitian ini, maka perlu dikemukakan langkah-langkah mengembangkan rencana evaluasi dan metode yang dapat dilakukan untuk melakukan evaluasi yang dikembangkan oleh Hampton (2011), langkah tersebut adalah sebagai berikut : Mengembangkan rencana evaluasi, dengan langkah-langkah :

- (1) memperjelas tujuan dan sasaran program,
- (2) Mengembangkan pertanyaan evaluasi,
- (3) Mengembangkan metode evaluasi, dan
- (4) Mengatur jadwal untuk kegiatan evaluasi

Setelah mengembangkan rencana evaluasi, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan metode evaluasi. Metode evaluasi memiliki tiga elemen utama: (1) Proses tindakan: ini memberitahu Anda tentang apa yang Anda lakukan untuk mengimplementasikan inisiatif Anda; (2) Hasil tindakan: ini memberitahu Anda tentang apa hasilnya, dan (3) sistem pengamatan: ini adalah apapun yang Anda lakukan untuk melacak inisiatif yang sementara terjadi. Sedangkan evaluasi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut : (1) survei tentang inisiatif : ada tiga jenis survei, kemungkinan besar perlu untuk menggunakan di beberapa titik: (a) survei tujuan: dilakukan sebelum inisiatif dimulai; (b) survei proses: dilakukan selama inisiatif ; dan (c) survei hasil: dilakukan setelah inisiatif selesai. (2) Laporan pencapaian tujuan, (3) Survei perilaku; dan (4) Wawancara dengan peserta kunci.

Dari sisi proses kegiatan yang dilaksanakan, maka jenis evaluasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu : (1) Evaluasi awal kegiatan, yaitu penilaian terhadap kesiapan proyek atau mendeteksi kelayakan proyek, (2) Evaluasi formatif, yaitu penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai selama proses kegiatan proyek dilaksanakan. Waktu pelaksanaan dilaksanakan secara rutin (per bulan, triwulan, semester dan atau tahunan) sesuai dengan kebutuhan informasi hasil penilaian, dan (3) Evaluasi sumatif, yaitu penilaian hasil-hasil yang telah

dicapai secara keseluruhan dari awal kegiatan sampai akhir kegiatan. Waktu pelaksanaan pada saat akhir proyek sesuai dengan jangka waktu proyek dilaksanakan. Untuk proyek yang memiliki jangka waktu enam bulan, maka evaluasi sumatif dilaksanakan menjelang akhir bulan keenam. Untuk evaluasi yang menilai dampak proyek, dapat dilaksanakan setelah proyek berakhir dan diperhitungkan dampaknya sudah terlihat nyata.

Pada kasus penyuluhan pertanian, dapat dikembangkan dan dipilah-pilah jenis evaluasi untuk memudahkan rangkaian tindakan melakukan evaluasi. Jenis evaluasi yang dimaksud adalah sebagai berikut : (1) evaluasi penyuluhan pertanian, (2) evaluasi program penyuluhan, (3) evaluasi hasil penyuluhan pertanian, (4) evaluasi metode penyuluhan, (5) evaluasi sarana prasarana penyuluhan, dan (6) evaluasi pelaksanaan kegiatan penyuluhan pertanian dan evaluasi dampak penyuluhan.

Evaluasi sesungguhnya memiliki tiga komponen utama sebagai dasar dalam mengembangkan evaluasi, yaitu ; (1) kriteria, (2) bukti, (3) penilaian. Ketiga komponen ini yang mendasari proses evaluasi mulai dari langkah menetapkan tujuan sampai penulisan laporan evaluasi.

PERAN BPP PADA KEGIATAN USAHATANI

Pada 1990-an, memfasilitasi partisipasi petani adalah kegiatan utama penyuluhan (Chambers, 1993 *dikutip Waldron et.al., 1997 dalam Swanson et. al., 1997*). Reorganisasi menyediakan kerangka kerja untuk komitmen jangka panjang untuk pembangunan pedesaan. Organisasi dan sub unit sedang didorong untuk menempatkan tim bekerja di tempat untuk memastikan bahwa setiap sektor mengintegrasikan staf dan layanan menjadi sebuah unit, bisnis kohesif terfokus. Konsultasi dan partisipasi yang dianggap penting bagi keberhasilan pengembangan dan pelaksanaan tujuan organisasi dan tujuan. Setiap tim kerja diminta untuk mengembangkan proses yang efektif untuk diskusi tentang tantangan utama dan peluang yang dihadapi organisasi, jika mungkin, pada dekade berikutnya. (Waldron *et.al., 1997 dalam Swanson et. al., 1997*).

Peran BPP pada kegiatan usahatani sebagai lembaga dapat dilihat dari peran dan fungsi BPP Tugas BPP menurut pasal 8 UU No. 16 Tahun 2006, mencakup : (1) menyusun program penyuluhan pada tingkat kecamatan. Penyusunan program penyuluhan yang dilakukan BPP isinya selain untuk meningkatkan kapasitas BPP, penyuluh, juga untuk petani dan usahatani, (2) melaksanakan penyuluhan, proses pelaksanaan penyuluhan dikoordinir oleh BPP, sehingga apapun penyuluhan yang dilakukan selalu terkait dengan BPP, (3) menyediakan dan menyebarkan informasi teknologi, saran produksi, pembiayaan, dan pasar. Tugas ini sangat jelas terkait dengan kegiatan usahatani para petani, (4) memfasilitasi pengembangan kelembagaan dan kemitraan pelaku utama dan pelaku usaha. Hal ini terkait kerjasama antara petani dan pengusaha, baik kerjasama dalam pengelolaan usahatani maupun hasil usahatani, (5) tugas BPP secara langsung berperan terhadap pengembangan usahatani melalui percontohan dan pengembangan model usahatani bagi pelaku utama dan pelaku usaha.

Dari sisi fungsi BPP, jelas memperlihatkan peran dan kontribusi dan peran nyata BPP terhadap kegiatan usahatani petani, dimana BPP adalah sebagai tempat pertemuan para penyuluh, pelaku utama, dan pelaku usaha. Pertemuan tersebut akan menghasilkan pengetahuan, informasi, dan mungkin pemecahan masalah yang dialami oleh petani dalam mengelola usahatannya, sehingga fungsi BPP memberi kontribusi peran bagi kegiatan usahatani.

Pengembangan kelompok tani dan gabungan kelompok tani, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan petani mengorganisir dirinya dan meningkatkan kemampuan serta kapasitasnya dalam mengelola usahatannya, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani dan keluarganya, terutama dari kemampuan mengakses sumberdaya yang dibutuhkan dalam mengelola usahatani mereka.

BPP sebagai organisasi penyuluhan, dimana menjadi wadah atau tempat berhimpunya para penyuluh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka melalui para penyuluh inilah BPP member kontribusi terhadap

pengembangan usahatani para petani. Karena itu, peran penyuluh adalah bagian dari peran BPP sebagai lembaga penyuluhan yang berkedudukan di kecamatan.

Penyuluhan adalah proses pembelajaran bagi pelaku utama serta pelaku usaha agar mereka mau dan mampu menolong dan mengorganisasikan dirinya dalam mengakses informasi pasar, teknologi, permodalan dan sumberdaya lainnya, sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi usaha, pendapatan dan kesejahteraanya, serta meningkatkan kesadaran dalam pelestarian fungsi lingkungan hidup (UU No. 16 Tahun 2006).

Peran penyuluhan pertanian dalam pembangunan pertanian dituntut untuk mengembangkan dirinya, dari peran yang berorientasi terhadap peningkatan produksi melalui proses difusi dan adopsi inovasi oleh petani sebagai obyek pembangunan pertanian ke peran baru penyuluhan (*new role for extension*) yang berorientasi terhadap peningkatan kualitas sumberdaya manusia petani sebagai subjek pembangunan pertanian. Peran baru penyuluhan pertanian tersebut dikemukakan oleh Chamala (1990) dalam Swanson, dkk. (1997), sebagai berikut : (1) peran pemberdayaan (*empowerment role*), (2) peran pengorganisasian komunitas (*community – organization role*), (3) peran mengembangkan sumberdaya manusia (*Human resource development role*), dan (4) peran memecahkan masalah dan pendidikan (*problem – solving and education role*).

Peran penyuluh yang baru tersebut mengharuskan lembaga penyuluhan terus mengembangkan sumberdaya manusia penyuluh yang dimiliki disamping ditunjang oleh sarana dan prasarana yang terus ditingkatkan untuk mendukung kelancaran tugas staf BPP dan penyuluh dalam melaksanakan penyuluhan kepada pelaku utama dan pelaku usaha.

Penyuluh pertanian adalah pekerja profesional yang berusaha mempengaruhi atau mengarahkan keputusan inovasi selaras dengan tujuan lembaga penyuluhan. Penyuluh berfungsi sebagai mata rantai penghubung antara dua sistem sosial atau lebih. Penyuluh merupakan agen pembaruan dari badan, dinas atau organisasi yang bertujuan mengadakan perubahan-perubahan di masyarakat ke arah kemajuan yang lebih baik dengan jalan menyebar luaskan

inovasi yang mereka produksi dan mereka miliki yang telah disusun berdasarkan kebutuhan klien (Roger dan Shoemaker, 1995).

Kartasapoetra (1997) menguraikan peran penyuluh dalam membangun pertanian modern, antara lain: (1) sebagai peneliti, yaitu mencari *input* teknologi pertanian yang dapat digunakan petani untuk mengembangkan usahatannya, (2) sebagai pendidik, yaitu meningkatkan pengetahuan atau memberi informasi kepada petani, sehingga menimbulkan semangat dan kegairahan petani untuk mengelola usahatannya secara efektif dan efisien dan (3) mengembangkan sikap keterbukaan dan bekerjasama dalam meningkatkan kesejahteraan petani dan keluarganya. van den Ban dan Hawkins (1999), penyuluhan sebagai bentuk keterlibatan seseorang untuk melakukan komunikasi informasi secara sadar dengan tujuan membantu sesamanya memberikan pendapat, sehingga bisa membuat keputusan yang benar.

Pemaparan di atas dapat memberi gambaran peran BPP dalam pengembangan kegiatan usahatani petani dalam bentuk penjabaran tugas pokok dan fungsi BPP yang baik secara langsung maupun tidak langsung memberi andil yang cukup besar terhadap pengembangan usahatani petani di WKBPP. Baik dalam aktivitasnya menyusun program penyuluhan, perencanaan kegiatan lainnya, mewadahi para penyuluh untuk melaksanakan tugas-tugas dan peran penyuluhan, BPP sebagai wadah melakukan pertemuan antara para pelaku utama, pelaku usaha dan penyuluh serta stakeholder lainnya adalah merupakan kontribusi atau peran nyata dari BPP terhadap kegiatan usahatani para petani. Dengan peran tersebut diharapkan dapat terjadi perubahan dan peningkatan perilaku petani dalam meningkatkan produktivitas usahatannya.

PERILAKU PETANI

Perilaku petani dicerminkan pada tindakan yang diekspresikan sehari-hari baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat, maupun lingkungan pekerjaan. Perilaku yang diperlihatkan adalah merupakan akibat dari respon yang diterima, sehingga perilaku petani adalah merupakan respon yang diterima dari keluarga dan lingkungan disekitarnya secara berulang-ulang dan turun temurun. Perilaku

petani tersebut akan menjadi kebiasaan dan tentu saja dapat mempengaruhi cara berpikir dalam mengelola usahatani mereka yang dilakukan secara turun temurun.

Skinner (1953) mengungkapkan bahwa, perilaku adalah respon atau reaksi seseorang pada stimulus atau rangsangan dari luar. Menurut Skinner, hubungan antara stimulus dan respon yang terjadi melalui interaksi dengan lingkungan dapat menimbulkan perubahan perilaku. Respon yang diterima seseorang, akibat adanya stimulus-stimulus yang saling berinteraksi. Interaksi antara stimulus itu akan mempengaruhi respon yang dihasilkan. Respon yang diberikan tersebut memiliki konsekuensi yang mempengaruhi munculnya perilaku.

Asngari (2001) mengemukakan bahwa bahwa perilaku seseorang ada yang terlihat secara jelas (*overt behavior*) dan kadangkala tidak terlihat secara nyata (*covert behavior*) tergantung dari kepekaan pengamatannya. Selanjutnya dikatakan bahwa ada tiga kawasan yang membentuk perilaku seseorang (Isaac dan Michael, 1979 dalam Asngari, 2001), yaitu; (1) kognitif, (2) afektif, dan (3) psikomotor. Untuk mengubah perilaku seseorang, dapat dilakukan dengan mengubah salah satu unsure itu atau ketiga-tiganya. Dalam kaitan perilaku petani dengan usahatninya, Jarmie (1994) mengidentifikasi bahwa, hubungan antara perilaku dan produktivitas usahatani adalah hubungan perilaku petani dalam hal meningkatkan produksi dengan produktivitas usahatani pra panen.

Mosher (1987) menyatakan bahwa, petani dalam menjalankan usahatani pada dasarnya mempunyai dua peran, yaitu: sebagai juru tani (*cultivator*) dan sekaligus sebagai pengelola (*manager*). Peran sebagai juru tani, lebih banyak didominasi oleh kerja otot. Sedangkan peran sebagai manajer lebih banyak didominasi oleh kerja otak terutama dalam mengambil keputusan dan melakukan pilihan-pilihan untuk mengelola usahatannya. Untuk menjalankan kedua peran tersebut, petani dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membudidayakan tanaman. Makeham dan Malcolm (1991) menjelaskan bahwa, bidang utama pengetahuan yang harus dimiliki petani adalah: (1) produksi dan perlindungan tanaman, (2) aspek-aspek ekonomi usahatani, (3) pemilihan alat-alat dan perawatannya, (4) kredit dan keuangan, (5) pemasaran, (6) pengelolaan tenaga kerja dan komunikasi dan (7) pencarian informasi.

Bukan hanya pengetahuan yang dibutuhkan oleh petani dalam mengelola usahatannya. Selain itu, petani juga membutuhkan keterampilan untuk menerapkan pengetahuan yang dimilikinya agar mampu menjalin hubungan yang sinergis dengan pelaku usaha lainnya. Petani harus dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk meningkatkan perilaku sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungannya, terutama tuntutan cara-cara pengelolaan usahatani yang baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas usahatannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka petani dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan agar perilaku petani yang bersangkutan sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya yaitu pengetahuan dan keterampilan mengelola usahatannya dan keterampilan dalam mengambil keputusan untuk usahatannya, sehingga perilaku petani tercermin dari kemampuannya meningkatkan produktivitas usahatani yang dikelolanya, serta mencerminkan keterampilan dalam hal pengolahan lahan, pemilihan bibit, penanaman, pemupukan, penyemaian, pengendalian hama dan penyakit, pengairan, panen, pascapanen sampai pemasaran.

HUBUNGAN KINERJA BPP DENGAN PERILAKU PETANI

Kinerja BPP dapat dinilai dari aspek yang berkaitan langsung dengan perilaku petani. Yaitu kinerja dari pada individu yang ada dalam organisasi dan kinerja BPP sebagai organisasi penyuluhan. Kinerja individu dalam BPP yaitu kinerja staf BPP dan kinerja penyuluh, walaupun staf dan penyuluh merupakan satu kesatuan jika dilihat dari sudut proses manajemen, terutama dari sudut administrasi kepegawaian. Sedangkan kinerja organisasi dapat dilihat dari kemampuannya menyusun rencana strategis dan rencana aksi dan merumuskan, menjabarkan, menyusun, menerapkan, memanfaatkan dan melakukan komponen-komponen yang ada dalam rencana strategis dan rencana aksi.

Tugas BPP dapat dicerminkan ke dalam rencana strategis maupun dalam rencana aksi baik yang berkaitan dengan (1) menyusun program penyuluhan pada tingkat kecamatan sejalan dengan program penyuluhan kabupaten/kota, (2)

melaksanakan penyuluhan berdasarkan program penyuluhan, (3) menyediakan dan menyebarkan informasi teknologi, saran produksi, pembiayaan, dan pasar, (4) memfasilitasi pengembangan kelembagaan dan kemitraan pelaku utama dan pelaku usaha, (5) memfasilitasi peningkatan kapasitas penyuluh PNS, penyuluh swadaya, dan penyuluh swasta melalui proses pembelajaran secara berkelanjutan, dan (6) melaksanakan proses pembelajaran melalui percontohan dan pengembangan model usahatani bagi pelaku utama dan pelaku usaha. Lihat tugas dan peran BPP

Dalam hal implementasi tugas BPP tersebut dapat terselenggara dengan baik dan menjadi ukuran kinerja yang baik pula, maka dapat dikatakan bahwa semua komponen tugas tersebut berkaitan langsung dengan bagaimana cara melalui implementasi tugas-tugas BPP selalu bersentuhan langsung dengan petani, terutama dalam kegiatan usahatannya. Maka itu berarti, ada interaksi antara BPP melalui staf dan penyuluhnya dengan para petani, sehingga diharapkan ada perubahan perilaku bagi petani akibat program dan kegiatan yang dilaksanakan melalui penjabaran tugas pokok dan fungsi BPP. Menurut van den Ban (1999) bahwa ada tiga komponen utama dan dapat diurai dalam beberapa aspek untuk mempengaruhi perilaku manusia, yaitu : (1) metode paksaan (kebijakan), (2) pemberian (pertukaran), dan pendidikan (pengetahuan). Definisi tersebut mengisyaratkan adanya kesesuaian tugas BPP untuk mempengaruhi perilaku petani.

Sedangkan dari sisi peran BPP sebagai membantu pengembangan kelompok dan gabungan kelompok serta BPP sebagai wadah pertemuan petani atau kelompok tani dengan pelaku usaha juga ini juga menunjukkan secara jelas bahwa terjadi interaksi langsung antara BPP dalam hal ini staf dan penyuluh dengan para petani dan pelaku usaha. Interaksi tersebut membawa muatan dan pertukaran, baik mengamati, merespon, maupun mencotoh akan berpengaruh terhadap perilaku petani.

Apabila BPP dapat menjalankan tugas dan perannya dengan baik melalui pemenuhan semua unsur tugas dan peran yang harus dilaksanakan sebagai tugas pokok dan fungsinya, sehingga menghasilkan sebuah rencana yang baik dan

terukur dan dijalankan dengan baik dan terbuka maka dampaknya adalah BPP akan dianggap memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik tersebut, karena semua yang dilakukan BPP selain fungsi administrasi kepegawaian untuk mengurus para staf dan penyuluh itu adalah kesemuanya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia petani, maka dengan sendirinya kita dapat mengatakan bahwa kinerja BPP berhubungan dengan perilaku petani.