

Pengembangan Model Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Balai Penyuluhan Pertanian Di Provinsi Kalimantan Selatan

Suprijanto, Abdussamad, dan Masyhudah Rosni

Dosen Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Unlam

ABSTRACT

The objective of research was to develop situational leadership style model of Head of Agricultural Extension Office (AEO) in South Kalimantan Province. Research method used was survey method, which was complemented by questionnaire of LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) and maturation level. The LEAD was developed by Hersey and Blanchard in 1965 (Bruno & Lay, 2006). This questionnaire had been filled by AEO Head and Staff to assess Staff level of maturation. Respondents were selected by using multiple-stage sampling method. To know the effectiveness of development of AEO Head situational leadership style, had been done experiment with design of randomized pretest-posttest control group design and t-test at the 0,05 level of significance had been used. Based on the data analyses, the conclusions could be drawn were as follows: Of 222 AEO Staff, it was found that 18 persons (53%) had maturation level of M3 (moderate to high); 73 persons (33%) had maturation level of M2 (low to moderate); 28 persons (13%) had maturation level of M4 (high), and only 3 persons (1%) who had maturation level of M1 (low) . By the differences of the gap between posttest-pretest scores on experimental group and on control group, it can be said that the development of situational leadership style model was included in effective category.

KEY WORDS: Matuation level, situasional leadership style, model development effectiveness.

Pendahuluan

Permasalahan penyuluhan saat ini menurut pendapat Mulyono Herlambang (2005) dan Ato Suprpto (2005), antara lain: (1) lembaga penyuluhan masih lemah, akibatnya kegiatan penyuluhan menjadi tidak efektif, tidak

terkontrol, dan tidak dievaluasi, (2) BPP tiap kecamatan kurang berfungsi, sehingga mempengaruhi operasional penyuluhan, (3) kurangnya koordinasi dalam penyelenggaraan penyuluhan di lapangan. Permasalahan tersebut juga menjadi permasalahan penyelenggaraan penyuluhan di Provinsi Kalimantan Selatan.

Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) adalah lembaga penyuluhan pertanian tingkat kecamatan yang mempunyai tugas menyelenggarakan penyuluhan pertanian di tingkat kecamatan. Di Provinsi Kalimantan Selatan terdapat 94 BPP yang tersebar di 13 Kabupaten/Kota.

Pelaksanaan penyuluhan pertanian dilaksanakan oleh lembaga penyuluhan pertanian beserta penyuluh pertaniannya. Dalam era otonomi ini, lembaga penyuluhan dan penyuluh pertanian di semua tingkatan dituntut mampu menggerakkan masyarakat tani, pengusaha, dan pedagang pertanian untuk dapat terlibat dalam pembangunan pertanian.

Agar lembaga penyuluhan tingkat kecamatan beserta penyuluhnya tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka kepala BPP tersebut perlu mempunyai kualitas atau gaya kepemimpinan yang memadai.

Terdapat beberapa teori gaya kepemimpinan, antara lain: (1) teori kepemimpinan konvensional yang terdiri atas tiga klasifikasi: gaya kepemimpinan demokrasi, otokrasi dan laissez-faire (Lippitt & White, 1930 dalam Thoha, 2004); (2) teori kepemimpinan jalan kecil (path) yang terdiri atas empat klasifikasi: gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, dan berorientasi prestasi (House & Mitchell, 1974 dalam Thoha, 2004), dan (3) teori kepemimpinan situasional yang terdiri dua klasifikasi: gaya kepemimpinan

yang berfokus tugas dan berfokus hubungan personal (Hersey & Blanchard, 1982). Efektivitas gaya kepemimpinan situasional tersebut diukur dari kesesuaiannya dengan kematangan pengikut.

Secara konvensional, gaya kepemimpinan demokrasi dianggap yang paling baik, tetapi akhir-akhir ini anggapan tersebut dibantah karena gaya kepemimpinan demokrasi belum tentu efektif pada situasi anggota organisasi kurang matang. Oleh karena itu, Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bagus adalah gaya kepemimpinan yang efektif berdasarkan situasi (tingkat kematangan) anggota organisasi tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kualitas atau gaya kepemimpinan kepala BPP telah dilaksanakan identifikasi gaya serta efektivitas kepemimpinan Kepala BPP dalam penelitian hibah bersaing tahun pertama. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa skor efektivitas kepemimpinan Kepala BPP tidak ada yang tinggi. Ini berarti bahwa kepemimpinan Kepala BPP di Provinsi Kalimantan Selatan belum efektif. Agar dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan Kepala BPP tersebut, maka perlu adanya penelitian lanjutan untuk mengembangkan model gaya kepemimpinan situasional tersebut.

Untuk mengembangkan model gaya kepemimpinan situasional perlu lebih dahulu mengidentifikasi tingkat kematangan staf BPP, baru setelah itu gaya kepeimpinann

Kepala BPP dapat ditentukan dengan tepat.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah: (1) seberapa jauh tingkat kematangan Staf BPP di Provinsi Kalimantan Selatan?, (2) bagaimana mengembangkannya?, dan (3) bagaimana efektivitas pengembangan model gaya kepemimpinan situasional Kepala BPP tersebut?

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk:

Mengidentifikasi tingkat kematangan Staf Penyuluhan Pertanian di Provinsi Kalimantan Selatan.

29. Mengembangkan model gaya kepemimpinan situasional pada Kepala Penyuluhan Pertanian di Provinsi Kalimantan Selatan.

30. Menguji efektifitas pengembangan model gaya kepemimpinan situasional Kepala Balai Penyuluh Pertanian di Provinsi Kalimantan Selatan.

Bagi pengembangan ilmu sosial pertanian, hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam pengembangan kepemimpinan Kepala Balai Penyuluhan Pertanian di Provinsi Kalimantan Selatan.

Manfaat lebih jauh adalah sebagai masukan bagi penentu

kebijaksanaan pembinaan kelembagaan penyuluhan pertanian sehingga fungsi Balai Penyuluhan Pertanian sebagai ujung tombak penyuluhan di tingkat Kecamatan dapat lebih efektif.

Tinjauan Pustaka

Menurut Jessica Fields dan Tom Foster (2007) dalam mengembangkan Model Kepemimpinan Situational perlu dipikirkan antara lain: (1) berbagai situasi yang terdapat dalam pekerjaan anda, dan (2) daftar berbagai klasifikasi pengikut, dan (3) jenis kepemimpinan apa yang diperlukan oleh pengikut. Situasi dan pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda juga. Selanjutnya mereka memfokuskan pada hubungan antara pimpinan dan pengikut dan potensi pimpinan dan potensi pengikut.

Mereka juga mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna untuk semua situasi dan gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan perkembangan tingkat kematangan pengikut. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan orang untuk menanggung tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku diri mereka sendiri dalam hubungannya dengan tugas yang harus dilaksanakan

Berikut ini adalah Gambar Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1969).

Perilaku Mengarahkan →

tindak lanjut, pengecek, dan penyesuaian.

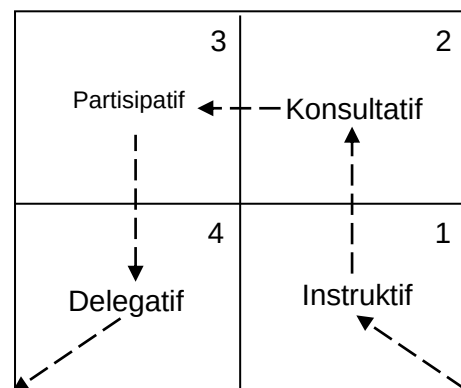
Model Kepemimpinan Situasional klasik Hersey and Blanchard dari gaya kepemimpinan mengilustrasikan perkembangan ideal kelompok pengikut dari tidak matang (tahap 1) sampai ke matang (tahap 4) selama gaya kepemimpinan berkembang dari mengarahkan tugas (1), melalui tahap yang lebih melibatkan penjelasan (2) dan partisipasi (3) ke tahap akhir delegasi (4), yakni pada saat sebagian besar anggota dapat mengendalikan diri, dan diharapkan sedikitnya mengandung satu faktor penentu keberhasilan kepemimpinan (businessballs.com).

Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional ; Mur & Baut

Hubungan merujuk pada hubungan perilaku sebagai berikut: (1) memberi dukungan dan semangat, (2) berkomunikasi satu-arah lawan dua-arah, (3) memfasilitasi interaksi dengan yang lain, (4) aktif mendengarkan pendapat dan hal-hal yang dibicarakan, (5) memberikan umpan balik terhadap hasil:

Tugas menunjuk pada dimensi perilaku tugas sebagai berikut: (1) penyusunan tujuan, (2) pengorganisasian, (3) menetapkan jangka waktu atau batas waktu, (4) mengarahkan dengan arahan yang spesifik, dan (5) mengawasi.

Tahapan proses model kepemimpinan situasional: (1) meninjau tugas pengikut, (2) menilai penampilan pengikut pada setiap tugas, (3) menentukan gaya kepemimpinan untuk setiap tugas, (4) mendiskusikannya dengan pengikut, (6) menggabungkan gaya pimpinan dan kematangan pengikut, dan (7)



Gambar 2. Perkembangan Kelompok Pengikut

Hersey, Blanchard, and Johnson (2001) menulis bahwa prinsip dasar dari model tidak berubah sejak lahirnya teori tahun 1960-an, dan bahkan baru-baru ini terdapat penekanan yang lebih besar pada tugas atau aktivitas yang pemimpin coba pengaruhi. Teori kepemimpinan situasional tidak

lebih dari pemenuhan kebutuhan pengikut. Fokus tugas khusus dari model ini merupakan alasan utama agar kematangan pengikut memberikan jalan bagi kesiapan pengikut terhadap tugas tertentu.

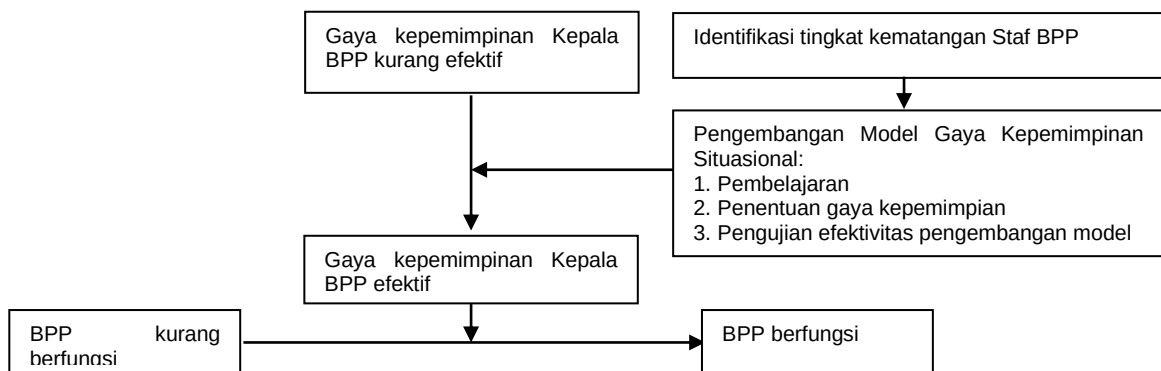
Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk meningkatkan fungsi dan peran BPP diperlukan kepala BPP yang berkualitas dan efektif. Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang berdasarkan situasi (tingkat kematangan) anggota organisasi tersebut. Sesuai dengan teori

kepemimpinan Hersey dan Blanchard tersebut, cara untuk lebih mengefektifkan kepemimpinan Kepala BPP adalah gaya kepemimpinan situasional.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan Kepala BPP yang efektif, maka lebih dahulu perlu diidentifikasi tingkat kematangan Staf BPP. Berdasarkan tingkat kematangan Staf BPP tersebut selanjutnya dapat ditentukan dengan tepat gaya kepemimpinan situasional Kepala BPP yang efektif.

Untuk menguji efektivitas gaya kepemimpinan Kepala BPP, maka perlu dilakukan percobaan dengan kontrol. Di dalam percobaan tersebut dikenakan perlakuan pembelajaran tentang gaya kepemimpinan situasional pada kelompok percobaan dan tidak dikenakan perlakuan pada kelompok kontrol. Dengan modal pengetahuan dan keterampilan tentang model gaya kepemimpinan situasional serta telah terujinya efektivitas model gaya kepemimpinan situasional tersebut, diharapkan Kepala BPP dapat meningkatkan fungsi BPP yang dipimpinnya.



Gambar 3. Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Kalimantan Selatan selama 8 bulan (Mei s.d. Desember 2009) sejak persiapan sampai dengan penyusunan laporan akhir.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dari responden langsung dengan menggunakan kuesioner. Data sekunder dikumpulkan dari lembaga/instansi yang terkait dengan masalah penelitian, seperti Dinas Pertanian Provinsi Kalimantan Selatan, Lembaga Penyuluhan Pertanian Kabupaten, Badan Pusat Statistik Provinsi dan Kabupaten, dll.

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *multiple-stage sampling*. Dipilih secara *puposive* keduanya dipilih secara random dan keduanya juga mendapat *pre-test* dan *post-test*.

Kegiatan percobaan terdiri atas 3 tahap, yakni: (1) evaluasi awal atau *pre-test*, (2) pembelajaran & penerapan model oleh Kepala BPP, dan (3) evaluasi akhir atau *post-test*.

Pada evaluasi awal (*pre-test*) maupun evaluasi akhir (*post-test*) baik untuk kelompok perlakuan maupun kelompok kontrol, yang

40 orang Kepala BPP untuk menjadi kelompok percobaan 20 orang dan kelompok kontrol 20 orang. Untuk mengidentifikasi tingkat kematangan staf BPP dipilih 222 orang staf BPP sesuai dengan jabatan fungsional yang disandangnya. Dengan demikian total sampel berjumlah 242 orang sampel.

Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *LEAD (Leadership Effectiveness and Adaptability Description)* yang dikembangkan oleh Hersey and Blanchard, 1965 (Bruno, L. F. C. & Eduardo G. E. Lay, 2006). Menurut Toha (2004: 86).

Selanjutnya untuk pengujian keefektifan model akan digunakan rancangan percobaan: *randomized pretest-posttest control group design* (Gay, 1976: 179; Nazir, 1984: 289; Suryabrata, 1990:62). Rancangan ini terdiri atas dua kelompok, yakni kelompok percobaan dan kelompok kontrol, dinilai adalah tingkat fleksibilitas gaya kepemimpinan Kepala BPP. Jika divisualisasikan, rancangan percobaan tersebut menjadi seperti Gambar 4 di bawah ini.

Kelompok	Pretest	Perlakuan	Posttest
Kelompok Percobaan	T ₀	X	T ₁
Kelompok Kontrol	T ₀	-	T ₁

Gambar 4. Visualisasi Rancangan Percobaan : *Randomized Pretest-Posttest Control Group Design*

Uji t pada taraf signifikansi 0,05 dengan derajat bebas (n-1) digunakan untuk menguji efektivitas model dengan menghitung perbedaan antara T₁-T₀ kelompok percobaan dengan T₁-T₀ kelompok kontrol. Rumus uji t (Walpole, 1995) adalah:

$$t = \frac{\bar{d}_1 - \bar{d}_2}{s_d / \sqrt{n}}$$

situasional untuk kelompok perlakuan dan selisih skor pretest dan posttest tingkat efektivitas gaya kepemimpinan situasional untuk kelompok kontrol.

H₁: Terdapat perbedaan antara selisih skor pretest–posttest tingkat efektivitas gaya kepemimpinan situasional untuk kelompok perlakuan dan selisih skor pretest–posttest tingkat efektivitas gaya kepemimpinan situasional untuk kelompok kontrol.

Atau:

$$H_0: \bar{d}_1 = \bar{d}_2$$

Kaidah keputusan:

Tolak H₀, jika $|t| > t_{1/2\alpha} (n-1)$

Terima H₀, jika $|t| \leq t_{1/2\alpha} (n-1)$

Di mana:

$\bar{d}_1$ = T₁-T₀ kelompok perlakuan

$\bar{d}_2$ = T₁-T₀ kelompok kontrol

S_d = Standar deviasi

n = Jumlah sampel

Hipotesis statistik dapat ditulis sebagai berikut:

H₀: Tidak terdapat perbedaan antara selisih skor pretest dan posttest tingkat efektivitas gaya kepemimpinan

Jika tolak H₀, berarti terdapat perbedaan signifikan antara tingkat fleksibilitas gaya kepemimpinan Kepala BPP sebelum dan sesudah pembelajaran & penerapan model atau dapat dikatakan bahwa model efektif, sebaliknya jika terima H₀, berarti tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat fleksibilitas gaya kepemimpinan Kepala BPP sebelum dan sesudah pembelajaran & penerapan model atau dapat dikatakan bahwa model tidak efektif.

Hasil Dan Pembahasan

Pengujian Efektivitas Pengembangan Model Gaya Kepemimpinan Situasional

Untuk pengujian efektivitas model digunakan rancangan percobaan: *randomized pretest-posttest control group design* (Suryabrata, 1990:62). Rancangan ini terdiri atas dua kelompok, yakni kelompok percobaan dan kelompok kontrol, keduanya dipilih secara random dan keduanya juga mendapat pretest dan posttest. Kelompok percobaan terdiri atas 20 orang Kepala BPP yang diberi perlakuan (pembelajaran dan penerapan gaya kepemimpinan situasional) dan kelompok kontrol 20 orang Kepala BPP yang tidak diberi perlakuan.

Gaya Utama dan Efektivitas Kepemimpinan Kepala BPP

Setelah dianalisis dengan t test, dengan df 19 dan taraf signifikan 0,05, maka diperoleh $t=7,721$ dengan taraf signifikan 0,000. Ini berarti terdapat perbedaan yang nyata antara selisih skor posttest-pretest pada kelompok percobaan dan kelompok kontrol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan model gaya kepemimpinan situasional yang telah dilakukan termasuk kategori efektif.

Tingkat Kematangan Staf Balai Penyuluhan Pertanian

Tingkat kematangan ini akan diperinci berdasarkan tugas umum setiap penyuluh pertanian dan tugas dalam setiap jabatan fungsional penyuluh. Untuk Provinsi Kalsel, jumlah responden yang berhasil dijangkau berjumlah 222 orang yang terdiri atas:

1. Penyuluh Pertanian Pelaksana sebanyak 42 orang
2. Penyuluh Pertanian Pelaksana Lanjutan sebanyak 22 orang
3. Penyuluh Pertanian Penyelia sebanyak 56 orang
4. Penyuluh Pertanian Pertama sebanyak 47 orang
5. Penyuluh Pertanian Muda sebanyak 46 orang
6. Penyuluh Pertanian Madya sebanyak 9 orang

Tugas Umum Penyuluh Pertanian Per Jenis Jabatan Fungsional

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat kematangan staf BPP terhadap tugas umum berdasarkan jabatan fungsional. Terlihat bahwa pada setiap jabatan fungsional, staf BPP yang memiliki tingkat kematangan M3 (sedang ke tinggi) selalu paling banyak.

Jika tingkat kematangan tersebut (Tabel 1) diurutkan dari yang paling banyak ke yang paling sedikit, maka akan terlihat urutan sebagai berikut: (1) M3 (sedang ke tinggi) (117 orang atau 53%), (2) M4 (tinggi) (74 orang atau 33 %), (3) M2 (rendah ke sedang) 29 orang atau 13%), dan (4) M1 (rendah) (3 orang atau 1%).

Tabel 1. Tingkat Kematangan terhadap Tugas Umum Berdasarkan Jabatan Fungsional

No.	Jabatan Fungsional	Tingkat Kematangan					
			M1	M2	M3	M4	Tot
1	Penyuluh Pertanian Pelaksana	N	1	5	20	16	42
		%	2	12	48	38	100
2	Penyuluh Pertanian Pelaksana Lanjutan	N	1	2	13	6	22
		%	5	9	59	27	100
3	Penyuluh Pertanian Penyelia	N	1	6	35	14	56
		%	2	11	63	25	100
4	Penyuluh Pertanian Pertama	N	0	9	22	16	47
		%	0	19	47	34	100
5	Penyuluh Pertanian Muda	N	0	5	22	19	46
		%	0	11	48	41	100
6	Penyuluh Pertanian Madya	N	0	1	5	3	9
		%	0	11	56	33	100
7	Provinsi	N	3	28	117	74	222
		%	1	13	53	33	100

Tingkat kematangan terhadap tugas umum ini selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam 6 rincian tugasnya, yakni sebagai berikut:

1. Menyusun program penyuluhan pada tingkat kecamatan sejalan dengan program penyuluhan kabupaten/kota: (1) M3 (sedang ke tinggi) (119 orang atau 54%), (2) M4 (tinggi) (67 orang atau 30%), (3) M2 (rendah ke sedang) (33 orang atau 15%), dan (4) M1 (rendah) (3 orang atau 1%).

2. Melaksanakan penyuluhan berdasarkan program penyuluhan: (1) M3 (sedang ke tinggi) (108 orang atau 49%), (2) M4 (tinggi) (65 orang atau 29%), (3) M2 (rendah ke sedang) 47 orang atau 21%), (4) M1 (rendah) (2 orang atau 1%).

3. Menyediakan dan menyebarkan informasi teknologi, sarana produksi, pembiayaan, dan pasar: (1) M3 (sedang ke tinggi) (106 orang atau 48%), (2) M4 (tinggi) (59 orang atau 27%), (3) M2 (rendah ke sedang) (53 orang atau 24%), dan (4) M1 (rendah) (2 orang atau 1%).

4. Memfasilitasi pengembangan kelembagaan dan kemitraan pelaku utama dan pelaku usaha: (1) M3 (sedang ke tinggi) (105 orang atau 47%), (2) M2 (rendah ke sedang) (63 orang atau 28%), (3) M4 (tinggi) (47 orang atau 21%), dan (4) M1 (rendah) (7 orang atau 3%).

5. Melakukan upaya peningkatan kapasitasnya melalui proses pembelajaran secara berkelanjutan: (1) M3 (sedang ke tinggi) (98 orang atau 44%), (2) M2 (rendah ke sedang) (59 orang

27%), (3) M4 (tinggi) (58 orang atau 26%), dan (4) M1 (rendah) (7 orang atau 3%).

6. Melaksanakan proses pembelajaran melalui percontohan dan pengembangan model usahatani bagi pelaku utama dan pelaku usaha: (1) M3 (sedang ke tinggi) (99 orang atau 45%), (2) M2 (rendah ke sedang) (64 orang atau 29%), (3) M4 (tinggi) (54 orang atau 24%), dan (4) M1 (rendah) (5 orang atau 2%).

Tugas Jabatan Fungsional Penyuluh Pertanian

Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat kematangan staf BPP terhadap tugas jabatan fungsional. Terlihat bahwa semakin tinggi jabatan fungsional, staf BPP yang memiliki tingkat kematangan M4 (tinggi) semakin berkurang. Ini menunjukkan bahwa tugas-tugas pada jabatan fungsional yang tinggi, masih terlalu sulit untuk dilaksanakan oleh para staf BPP (penyuluh). Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan Staf BPP dalam melaksanakan tugas mereka, perlu ada program pelatihan.

Urutan tingkat kematangan staf BPP (penyuluh pertanian) terhadap tugas jabatan fungsional mereka adalah sebagai berikut:

1. Urutan tingkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP pelaksana adalah: (1) M4 (tinggi) (17 orang atau 40%), (2) M3 (sedang ke tinggi) (15 orang atau 36%), (3) M2 (rendah ke sedang)

(9 orang atau 22%), dan (4) M1 (rendah) (1 orang atau 2%).

2. Urutan tingkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP pelaksana lanjutan adalah: (1) M3 (sedang ke tinggi) (9 orang atau 41%), (2) M4 (tinggi) (7 orang atau 32%), (3) M2 (rendah ke sedang) (5 orang atau 23%), dan (4) M1 (rendah) (1 orang atau 4%).

3. Urutan tingkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP Penyelia adalah: (1) M3 (sedang ke tinggi) (22 orang atau 39%), (2) M2 (rendah ke sedang) (18 orang atau 32%), (3) M4 (tinggi) (12 orang atau 22%), dan (4) M1 (rendah) (7 orang atau 2%).

4. Peringkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP Pertama adalah: (1) M2 (rendah ke sedang) (20 orang atau 43%), (2) M3 (sedang ke tinggi) (19 orang atau 40%), (3) M4 (tinggi) (6 orang atau 13%), dan (4) M1 (rendah) (2 orang atau 4%).

5. Urutan tingkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP Muda adalah: (1) M2 (rendah ke sedang) (20 orang atau 44%), (2) M3 (sedang ke tinggi) (19 orang atau 41%), (3) M4 (tinggi) (5 orang atau 11%), dan (4) M1 (rendah) (4 orang atau 1%).

6. Urutan tingkat kematangan staf BPP untuk tugas jabatan PP Madya adalah: (1) M2 (rendah ke sedang) (6 orang atau 67%), (2) M3 (sedang ke tinggi) (2 orang atau 22%), (3) M1 (rendah) (1 orang atau 11%), dan (4) M4 (tinggi) (0 orang atau 0%).

Tabel 2. Tingkat Kematangan Staf BPP terhadap Tugas Jabatan

No.	Jabatan Fungsional	Tingkat Kematangan					
			M1	M2	M3	M4	Tot
1	Penyuluh Pertanian Pelaksana	N	1	9	15	17	42
		%	2	22	36	40	100
2	Penyuluh Pertanian Pelaksana Lanjutan	N	1	5	9	7	22
		%	4	23	41	32	100
3	Penyuluh Pertanian Penyelia	N	4	18	22	12	56
		%	7	32	39	22	100
4	Penyuluh Pertanian Pertama	N	2	19	20	6	47
		%	4	40	43	13	100
5	Penyuluh Pertanian Muda	N	2	20	19	5	46
		%	4	44	41	11	100
6	Penyuluh Pertanian Madya	N	1	6	2	0	9
		%	11	67	22	0	100
7	Provinsi	N	11	77	87	47	222
		%	5	35	39	21	100

Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Balai Penyuluhan Pertanian yang Dianjurkan

Setelah diketahui tingkat kematangan staf BPP dari tugas umum setiap penyuluh tugas dan setiap jabatan fungsional penyuluh pertanian dan, maka dapat dianjurkan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan tingkat kematangan staf BPP tersebut, sehingga diharapkan kepemimpinan para Kepala BPP dapat lebih efektif.

Berdasarkan tingkat kematangan staf BPP, untuk ke 6 (enam) tugas umum penyuluhan

pertanian Kepala BPP disarankan menggunakan (1) gaya partisipatif sebagai gaya kepemimpinan utama dan (2) gaya konsultatif sebagai gaya kepemimpinan pendukung.

Untuk tugas-tugas fungsional penyuluh pertanian, Kepala BPP disarankan menerapkan gaya kepemimpinan situasional sebagai berikut:

Untuk tugas jabatan PP Pelaksana: (1) gaya delegatif sebagai gaya utama, dan (2) gaya partisipatif sebagai gaya pendukung.

Untuk tugas jabatan PP Pelaksana Lanjutan: (1) gaya partisipatif sebagai gaya utama, dan (2) gaya delegatif sebagai gaya pendukung. Untuk tugas jabatan PP Penyelia: (1) gaya partisipatif sebagai gaya

utama dan (2) gaya konsultatif sebagai gaya pendukung.

Untuk tugas jabatan PP Pertama: (1) gaya konsultatif sebagai gaya utama dan (2) gaya partisipatif sebagai gaya pendukung.

Untuk tugas jabatan PP Muda: (1) gaya konsultatif sebagai gaya utama dan (2) gaya partisipatif.

Untuk tugas jabatan PP Madya: (1) gaya konsultatif dan (2) gaya partisipatif.

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan Staf BPP rata-rata termasuk kategori M3 (sedang ke tinggi), dengan penyebaran sebagai berikut: (a) tingkat kematangan M3 (sedang ke tinggi) dimiliki oleh 118 orang (53%), (b) tingkat kematangan M2 (rendah ke sedang) dimiliki oleh 73 orang (33%), tingkat kematangan M4 (tinggi) dimiliki oleh 28 orang (13%) dan tingkat kematangan M1 (rendah) dimiliki oleh 3 orang (1%).

2. Telah tersusun pedoman gaya kepemimpinan situasional bagi tugas jabatan fungsional penyuluh pertanian pelaksana, penyuluh pertanian pelaksana lanjutan, penyuluh pertanian penyelia, penyuluh pertanian pertama, penyuluh pertanian muda, dan penyuluh pertanian madya.

3. Terdapat perbedaan yang nyata antara selisih skor posttest-pretest pada kelompok percobaan dan kelompok kontrol pada taraf signifikan 0,05. Ini berarti bahwa pengembangan model kepemimpinan situasional termasuk kategori efektif.

Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan Kepala BPP, perlu diadakan pelatihan atau sosialisasi gaya kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard (1982) baik bagi Kepala BPP maupun staf BPP, bukan hanya pada BPP yang diteliti, tetapi juga pada seluruh BPP yang berada di Provinsi Kalimantan Selatan.

Daftar Pustaka

- Birowo, M.A. 2004. Metode Penelitian komunikasi. Gitanyali, Yogyakarta.
- Bruno, Léo F. C. & Eduardo G. E. Lay. 2006. Personal values and leadership effectiveness. http://www.gcas.a.com/download/Bruno_Personal_Values_Leadership.pdf. Di akses 1 Januari 2007.
- Herlambang, Mulyono. 2005. 10 Resep Revitalisasi Penyuluhan. Sinar Tani. Edisi 7-13 September 2005 No. 3115 Tahun XXXVI. hal. 11.
- Hersey, P. & Kenneth Blanchard. 1982. Management of Organisational Behavior. Utilizing Human resources. Englewood Cliffs. New Jersey. Printice Hall.
- Kast, Fremont E. & James E. Rosenzweig. 2002. Organisasi & Kepemimpinan.

- Terjemahan Ali. A. Hasyim.
Penerbit Bumi Aksara.
Jakarta.
- Moore, Lori L. & James E. Dyer.
Learning Style & Leadership
Adaptability of College of
Agriculture and Life Sciences
Students.
<http://aaaeonline.ifas.ufl.edu/NAERC/2002/naercfiles/NAERC/Learning%20Style%20Moore-Dyer.doc>. Di akses 1 Januari 2007.
- Suprpto, Ato. 2005. Strategi dan
Kebijaksanaan Revitalisasi
Penyuluhan Pertanian. Sinar
Tani. Edisi 14–20 September
2005 No. 3116 Tahun XXXVI
hal. 3.
- Suprijanto. 2001. Hubungan antara
Peranan Aparat Pemerintah
dalam Pengembangan
Tanaman Pangan Utama
dengan Produktivitas
Tanaman Pangan Utama di
Propinsi Kalimantan Selatan.
Kalimantan Agrikultura. 8 (2):
95–103
- The Leadership Center at
Washington State
University. <http://cub.wsu.edu/Lead/library/resources/Advising/Advisor%20Effectiveness.pdf>. Diakses
1 Januari 2007.
- Thoha, Miftah. 2004.
Kepemimpinan dalam
Manajemen. Rajawali Pres.
Jakarta.
- Walpole, Ronald E. 1995.
Pengantar Statistika. Edisi 3.
Penerbit PT Gramedia.
Jakarta.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., &
Johnson, D. E. (2001).
Management of
organizational behavior:
Leading human resources
(8th ed.). Upper Saddle
River, NJ: Pentice Hall.
- Holmes, Tyrone A. <http://www.detroitchamber.com/detroit/article.asp?cid=103&detcid=246>. Enhancing leadership performance through skills-based training. Diakses 10 Agustus 2008.