

**PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN  
EVALUASI PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU  
METE**

**NAPISMAN**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2006**

## **PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI**

Dengan ini menyatakan bahwa tesis **Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete** adalah karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Bogor, April 2006

Napisman  
NRP : F351020171

## ABSTRAK

**NAPISMAN.** Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete. Dibawah bimbingan **TAJUDDIN BANTACUT, ILLAH SAILAH,** dan **SUKARDI**

Sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete memiliki beberapa permasalahan: (1) belum terintegrasinya kepentingan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi agroindustri jambu mete, (2) indikator penilaian masih belum spesifik, bersifat *top down* dan seragam dengan proyek-proyek Departemen Pertanian yang lain, dan (3) belum adanya pola komunikasi yang konvergen antar hirarki pelaporan. Ketiga permasalahan tersebut dapat mengakibatkan penurunan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) teridentifikasi faktor-faktor penentu pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete, dan (2) terumuskannya sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete yang berkualitas.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sumba Timur, Propinsi Nusa Tenggara Timur pada bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2005. Analisis data di lakukan di Laboratorium Komputer Fakultas Teknologi Pertanian IPB.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara mendalam terhadap aktor yang terlibat dalam sistem monitoring dan evaluasi. Kemudian data dianalisis dengan analisis IFE, EFE dan AHP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang berkualitas membutuhkan: indikator penilaian yang tepat dengan didukung teknologi yang terjamin dan tim monev yang tanggap memiliki pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang berkualitas. Selanjutnya, agar kegiatan monev dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan komunikasi konvergen antara aktor yang terlibat dalam sistem monitoring dan evaluasi dengan melibatkan masyarakat sasaran.

Kata kunci: agroindustri jambu mete, evaluasi, monitoring, sistem, ahp

## **ABSTRACT**

**NAPISMAN.** *The Development of Evaluation and Monitoring System of Cashew Agroindustry Project. Supervised by TAJUDDIN BANTACUT, ILLAH SAILAH, and SUKARDI.*

*Problems found in monitoring and evaluation system of cashew agroindustry project are: (1) the need of farmer was not integrated in the monitoring and evaluation system activity, (2) the assesment indicators were not specific, i.e. top down and equal with the other project in the Department of Agriculture, (3) there is not convergent communication between the level of managers. All of the problems lead to poor performance of monitoring and evaluation system of cashew agroindustry project.*

*The objective of this research is to improve the monitoring and evaluation system in the Department of Agriculture through: (1) the identification of evaluation and monitoring system development of the cashew agro industry project, and (2) the design of the evaluation and monitoring system of the cashew agroindustry project.*

*This research was done at East Sumba Regency, East Nusa Tenggara Province from January to December 2005. Data analysis was done at the Laboratory of Computer, Faculty of Agriculture Technology, IPB.*

*Data were obtained by implementing questionnaires and in-depth interview method to the relevan actors of system. Furthermore, data were analyzed by Internal Factors Evaluation (IFE), External Factors Evaluation (EFE), SWOT analysis and Analytical Hierarchy Process (AHP).*

*The results of this research show that the evaluation and monitoring system development requires exact indicators of assessment, availability of technology, and tangible evaluation and monitoring team. Furthermore, to reach the activity of monitoring and evaluation, a convergent communication between the actor of monitoring and evaluation system and the farmer is required.*

*Keywords: cashew agr industry, evaluation, monitoring, system, ahp.*

**@ Hak cipta milik Napisman, tahun 2006**  
**Hak cipta dilindungi**

*Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izintertulis dari  
Institut Pertanian Bogor, sebagian atau seluruh dalam  
bentuk apa pun, baik cetak, fotokopi, microfilm dan sebagainya.*

**PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN  
EVALUASI PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU  
METE**

**NAPISMAN**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains pada  
Departemen Teknologi Industri Pertanian

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2006**

Judul Penelitian : Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek  
Agroindustri Jambu Mete  
Nama Mahasiswa : Napisman  
NRP : F351020171

Disetujui,  
Komisi Pembimbing,

Dr. Ir. Tajuddin Bantacut, M.Sc  
Ketua

Dr. Ir. Illah Sailah, MS  
Anggota

Dr. Ir. Sukardi, MM  
Anggota

Diketahui,

Ketua Program Studi  
Teknologi Industri Pertanian

Dekan Sekolah Pascasarjana

Dr. Ir. Irawadi Jamaran

Prof. Dr. Ir. Syafrida Manuwoto, MSc

Tanggal Ujian: 4 April 2006

Tanggal Lulus : 12 Juni 2006

## **PRAKATA**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala Karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Januari 2005 sampai dengan bulan Desember 2005 dengan judul Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete.

Terimakasih penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Dr. Ir. Tajuddin Bantacut, MSc, Dr. Ir. Illah Sailah, MS dan Dr. Ir. Sukardi, MM selaku dosen pembimbing dalam penelitian dan bantuannya dalam penyusunan tesis ini, serta Dr. Ir. Jono M Munandar sebagai penguji luar komisi yang telah memberikan saran untuk penyempurnaan tesis ini.
2. Seluruh staf pengajar pada program studi Teknologi Industri Pertanian Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor atas ilmu yang diberikan.
3. Terimakasih kepada istri tercinta Dr. Amel Yanis SpKJ, anak-anak tersayang Nadhirah Aulia Navis dan Achmad Arsyad Navis, Ayah/Ibu, teman-teman dan semua pihak yang membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan serta semoga karya ilmiah ini bermanfaat.

Penulis,

Bogor, April 2006

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Kabun pada tanggal 19 Desember 1962 dari ayah Amir Hosen (almarhum) dan ibu Hj. Rosna. Penulis merupakan putra ketiga dari delapan bersaudara.

Tahun 1982 penulis lulus dari SMA Negeri 4 Padang. Pada tahun 1983 penulis diterima di Jurusan Teknologi Hasil Pertanian, Fakultas Pertanian, UNAND PADANG dan menamatkannya pada tahun 1988. Dari tahun 1990 sampai sekarang penulis bekerja sebagai PNS di Departemen Pertanian, Jakarta.

Kesempatan untuk melanjutkan ke program magister pada program studi Teknologi Industri Pertanian IPB diperoleh pada tahun 2002. Beasiswa pendidikan pascasarjana diperoleh dari Departemen Pertanian.

## DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	
xii	
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan Penelitian .....	2
1.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
II SISTEM MONITORING DAN EVALUASI PROYEK .....	5
2.1 Sistem Monitoring dan Evaluasi.....	6
2.2 Proyek .....	6
2.3 Indikator Kinerja.....	7
2.4 Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek.....	9
III PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE.....	11
3.1 Agroindustri Jambu Mete.....	11
3.2 UFDP ( <i>Upland Farmer Development Project</i> ) .....	14
3.3 Strategi Pengembangan.....	16
IV METODOLOGI PENELITIAN .....	19
4.1 Kerangka Pemikiran.....	21
4.2 Pendekatan Sistem .....	21
4.3 Analisa Kebutuhan.....	21
4.4 Formulasi Masalah.....	22
4.5 Identifikasi Sistem .....	22
4.6 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	23
4.7 Teknik Pengumpulan Data .....	24
4.8 Teknik Pengolahan Data .....	25
V. SISTEM MONITORING PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE ....	31
5.1 Gambaran Sistem Monitoring Proyek Agroindustri Jambu Mete.....	32
5.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal.....	34
5.3 Faktor-faktor Strategi Internal dan Eksternal yang Berpengaruh.....	40
5.4 Posisi Strategis Pengembangan Sistem Monev .....	45
5.5 Alternatif Strategi Pengembangan Sistem Monitoring Dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete.....	46
5.6 Rekomendasi dan Implikasi Strategi Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete.....	49

5.7 Implikasi Kebijakan .....	54
5.8 Pengembangan Pola Komunikasi dan Pelaporan .....	60
VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	62
6.1 Kesimpulan.....	62
6.2 Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN .....	68

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Skema Kegiatan Monitoring Dan Evaluasi Dalam Proyek Deptan.....	8
4.1 Matriks SWOT .....	27
5.1 Indikator Penilaian Berdasarkan Komponen Proyek.....	33
5.2 Matrik Evaluasi Faktor Internal Sistim Monitoring Dan Evaluasi .....	41
5.3 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal Sistim Monitoring Dan Evaluasi .....	43
5.4 Alternatif Strategi Sistim Monev Proyek Agro Industri Jambu Mete .....	47
5.5 Implikasi Kebijakan Pengembangan Sistem Monev .....	55
5.6 Perbaikan Indikator dan Kriteria Penilaian .....	56

## DAFTAR GAMBAR

2.1. Hirarki Sistem Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan pada Proyek Deptan .	10
4.1. Alur Pemikiran Penelitian Pengembangan Sistem Monev .....	20
4.2. Proses Pengembangan Sistem Monitoring Dan Evaluasi .....	21
4.3. Diagram Input Ouput Pengembangan Sistem Monev .....	23
4.4. Diagram Alir Teknik AHP .....	29
5.1 Alur Dan Jadwal Pelaporan.....	34
5.2 Posisi Strategis Pengembangan Sistem Monev .....	46
5.3 Struktur Hierarki Pengembangan Sistem Monev .....	49
5.4 Analisis Sensitifitas Faktor Penentu Prioritas .....	51
5.5 Analisis Sensitifitas Pelaku Prioritas .....	52
5.6 Analisis Sensitifitas Tujuan Prioritas.....	53
5.7 Analisis Sensitifitas Strategi Prioritas.....	54
5.8 Pola Komunikasi dan Pelaporan Dalam Sistem Monev .....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Pedoman Umum Sistem Moneyv dan Pelaporan Deptan .....	68
2. Pohon Industri Jambu Mete .....	98
3. Perbandingan Beberapa Pendekatan Pengambilan Keputusan dengan AHP .....	99
4. Hasil Perbaikan Format Sistem Moneyv Agroindustri Jambu Mete .....	104
5. Format Penilaian Agroindustri .....	27
6. Kuesioner Penelitian .....	127

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sistem monitoring adalah kegiatan meninjau dan mengawasi proses kegiatan pembangunan yang dilakukan secara kontinyu oleh pengelola di setiap tingkatan untuk memastikan bahwa pengadaan/penggunaan input, jadwal kerja, hasil yang ditargetkan dan tindakan-tindakan lainnya yang diperlukan berjalan sesuai rencana. Monitoring bertujuan agar proyek dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien dengan menyediakan umpan balik bagi pengelola proyek di setiap tingkatan. Umpan balik yang dihasilkan memungkinkan pemimpin proyek mengambil tindakan korektif tepat pada waktu dan sasaran jika terjadi masalah dan hambatan (Casley dan Kumar, 1991; Koolma dan Schoot, 1988).

Pelaksanaan evaluasi bertujuan untuk menggali informasi guna menyempurnakan kegiatan yang sedang berlangsung dengan meningkatkan kualitas institusi (kerjasama) sebagai pihak pelaksana kegiatan dan peranan masyarakat sebagai pihak yang memperoleh manfaat kegiatan. Evaluasi dilakukan atas dasar tiga aspek dari proyek yaitu mutu hasil akhir, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan dan biaya. Pekerjaan pada suatu proyek cenderung kurang terstandarisasi dan kurang dapat diukur dibandingkan dengan pekerjaan pabrik, maka evaluasi atas suatu proyek bersifat lebih subyektif daripada evaluasi atas kegiatan-kegiatan produksi (Anthoni dan Dearden, 1993). Evaluasi yang dilakukan Departemen Pertanian diharapkan dapat membantu perencanaan, penyusunan program dan pengambilan keputusan tentang pengembangan proyek agroindustri jambu mete di masa depan.

Proyek agroindustri jambu mete merupakan bagian dari kegiatan Proyek Pengembangan Petani Lahan Kering / *Upland Farmer Development Project (UFDP)*. Proyek ini di kembangkan pada komunitas petani yang mengalami kesulitan dalam budidaya tanaman di lahan kering dengan tujuan untuk meningkatkan produksi tanaman non beras sehingga dapat mengurangi kemiskinan.

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan Departemen Pertanian pada Proyek agroindustri Jambu Mete diharapkan dapat membantu perencanaan, penyusunan program dan pengambilan keputusan tentang pengembangan proyek agroindustri jambu mete. Pengelola proyek membuat indikator yang merupakan sasaran-sasaran antara yang realistis yang kemudian dievaluasi pada waktu proyek dilaksanakan. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan harus berpedoman pada tingkat kepentingan indikator dari keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam proyek UFDP.

Pada kegiatan monitoring terjadi proses pengambilan keputusan yang terjadi selama proses pelaksanaan program untuk menghindari terjadinya kegiatan-kegiatan kritis yang akan mengganggu pelaksanaan program. Selanjutnya, evaluasi dalam program memerlukan komunikasi konvergen antar jenjang hirarki pelaporan. (vanden Ban, 1999). Agar dapat menghasilkan laporan yang berkualitas, terdapat beberapa persyaratan: (1) tujuan yang jelas dan spesifik, (2) menggunakan indikator yang tepat dan teliti, (3) memberikan gambaran yang jelas tentang hasil yang diperoleh, (4) obyektif, dapat diuji kebenarannya dan tidak mengandung pendapat pribadi.

Hasil kegiatan evaluasi dan monitoring berupa rekomendasi yang ditujukan kepada: (1) penentu kebijakan, (2) pelaksana program, (3) masyarakat sasaran, (4) lembaga yang terkait dengan program, dan (5) tim monitoring dan evaluasi. (Mardikanto, 1992).

Kenyataan yang terjadi pada sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete antara lain (1) belum dilibatkannya masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi agroindustri jambu mete, hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 yang menunjukkan bahwa kegiatan monev dilakukan oleh bagian proyek, pelaksana proyek dan Deptan (2) indikator penilaian masih belum spesifik, bersifat *top down* dan seragam dengan proyek-proyek Departemen Pertanian yang lain, sebagaimana terlihat pada form monitoring dan evaluasi (Lampiran 1) yang digunakan oleh seluruh proyek yang berada dalam lingkup Deptan, dan (3) belum adanya pola komunikasi yang dialogis antar jenjang hirarki pelaporan. Pada Gambar 2.1 terlihat bahwa belum terdapat arah komunikasi yang dialogis pada masing-masing hirarki, yang tergambar adalah pelaporan dari

hirarki bawah dengan hirarki di atasnya dan monitoring dari hirarki atas dengan hirarki dibawahnya.

Ketiga permasalahan tersebut dapat mengakibatkan penurunan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete dalam rangka mencapai tujuan program UFDP yang telah ditetapkan. Berdasarkan pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu penelitian lebih lanjut tentang pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete berkualitas yang mampu memberikan informasi yang obyektif bagi seluruh aktor dan sistematis, sehingga bermanfaat bagi keberlanjutan program.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Teridentifikasinya faktor-faktor yang berperan dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi jambu mete.
- b. Terumuskannya pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete yang berkualitas.

## **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian mencakup :

- a. Proyek yang dikaji adalah proyek UFDP dengan komoditi jambu mete.
- b. Analisis faktor internal dan eksternal pada pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete meliputi: identifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- c. Analisis prioritas dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete yang berkualitas.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan adalah :

- a. Memberikan kontribusi pengetahuan mengenai pengembangan sistem monitoring dan evaluasi.

- b. Sebagai sumber acuan bagi pelaksanaan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete pada masa yang akan datang.
- c. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Direktorat Jenderal Produksi Perkebunan dalam menyusun kebijakan pengembangan agroindustri jambu mete.

## II. SISTEM MONITORING DAN EVALUASI PROYEK

### 2.1 Sistem Monitoring dan Evaluasi

Monitoring merupakan kegiatan mencakup pengamatan/peninjauan secara terus-menerus atau berkala dan kegiatan mengawasi, yang dilakukan oleh pengelola proyek di setiap tingkat pelaksanaan kegiatan, untuk memastikan bahwa semua hasil yang ditargetkan berjalan sesuai dengan rencana. Monitoring menyediakan umpan balik berkelanjutan mengenai pelaksanaan proyek kepada pimpinan dan pejabat penting lainnya. Monitoring mengidentifikasi keberhasilan dan permasalahan yang terjadi sebenarnya dan yang mungkin terjadi sedini mungkin (USDA, 1993).

Evaluasi merupakan suatu proses dalam menentukan relevansi, efisiensi, efektifitas dan dampak kegiatan-kegiatan program sesuai dengan tujuan yang akan dicapai secara sistematis dan obyektif. Evaluasi merupakan proses penyempurnaan kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan, membantu perencanaan, penyusunan program dan pengambilan keputusan (Diwan, 1997). Kegiatan evaluasi akan membantu para pengambil keputusan dengan menyediakan informasi tentang langkah-langkah penyesuaian pelaksanaan proyek atau segi lainnya serta informasi untuk keperluan semua asumsi dan hipotesa yang telah dirumuskan selama masa persiapan proyek.

Menurut Mardikanto (1992), kegiatan evaluasi mencakup kegiatan: (1) observasi (pengamatan), (2) membanding-bandingkan antara hasil pengamatan dengan pedoman-pedoman yang ada, dan (3) pengambilan keputusan atau penilaian atas obyek yang diamati. Evaluasi sebagai proses pengambilan keputusan melalui kegiatan membanding-bandingkan hasil pengamatan terhadap suatu obyek. Jadi dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu aspek penting dan harus dilakukan dalam evaluasi.

Slamet (2003), mengemukakan bahwa evaluasi mencakup enam pokok yang perlu masing-masing dipertimbangkan, yaitu: (1) tujuan dari program yang akan dinilai, baik program maupun kegiatan program harus selalu mempunyai tujuan yang dijadikan pedoman lebih lanjut, (2) metoda-metoda/kegiatan-kegiatan

yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, (3) penentuan, pengumpulan, analisa dan interpretasi data atau bukti-bukti, (4) membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang diharapkan, (5) mengambil kesimpulan dari perbandingan tersebut, dan (6) penggunaan hasil evaluasi itu untuk penyusunan program-program berikutnya.

Pada dasarnya tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai atau menyimpang dari pedoman yang ditetapkan, atau untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara keadaan yang telah dicapai dengan keadaan yang dikehendaki atau seharusnya dapat dicapai, dengan demikian akan dapat diketahui tingkat efektifitas dan efisiensi yang dikehendaki. Tiga matra kegunaan evaluasi program, yaitu: (1) kegunaan bagi kegiatan itu sendiri, (2) kegunaan bagi para pelaksana program, dan (3) kegunaan bagi pelaksana evaluasi (Mardikanto, 1992).

## **2.2 Proyek**

Gittinger (1986), menjelaskan bahwa proyek adalah suatu kegiatan investasi yang mengubah sumber-sumber finansial menjadi barang-barang kapital yang dapat menghasilkan keuntungan-keuntungan atau manfaat-manfaat setelah beberapa priode waktu. Selain sebagai kegiatan investasi, proyek juga merupakan kegiatan produksi dan darinya dapat ditentukan kuantifikasi yang biasanya pada proyek-proyek pertanian dihitung nilainya. Reksoputranto (1992), proyek adalah suatu keseluruhan aktivitas yang menggunakan sumber-sumber untuk mendapatkan manfaat bagi masyarakat dan dapat direncanakan, dibiayai dan dilaksanakan sebagai suatu unit.

Proyek adalah suatu pelaksanaan pekerjaan yang terencana, mencakup serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan khusus, dengan jumlah dana dan jangka waktu tertentu. Proyek bertujuan untuk mengubah seperangkat sumber-sumber daya menjadi hasil yang diinginkan melalui serangkaian kegiatan atau proses. Sumber daya yang diubah itu disebut input (masukan) sedangkan hasil yang dicapai dibagi menjadi tiga golongan yaitu, output (hasil), efek (pengaruh langsung) dan dampak (Departemen Monitoring dan Evaluasi IFAD, 1990).

Aji dan Sirait (1982), mengemukakan tiga masalah dasar yang dapat diatasi dalam desain proyek dengan pendekatan kerangka logis, yaitu: (1) adanya kejelasan perencanaan proyek yang meliputi cara yang digunakan dan tujuan yang diinginkan dengan kriteria dan ukuran keberhasilan proyek yang telah disepakati, (2) adanya kejelasan tanggung jawab pengelola proyek yang mencakup wewenang dan hal-hal yang diluar kontrol pengelola proyek, dan (3) adanya kejelasan peranan evaluasi terhadap suatu proyek yang sedang berlangsung maupun ketika telah selesai.

### **2.3 Indikator Kinerja**

Aji dan Sirait (1982) menyatakan bahwa indikator kinerja merupakan ukuran dari suatu pengelola proyek untuk menentukan di dalam suatu waktu dan tempat tertentu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan suatu proyek. Untuk mempermudah perhitungan dalam peramalan pelaksanaan proyek, pengelola proyek membuat indikator penentu yang merupakan sasaran-sasaran antara sehingga indikator tersebut akan dievaluasi pada saat proyek dilaksanakan.

Departemen Monitoring dan Evaluasi IFAD (1990), indikator adalah alat untuk memantau dan mengevaluasi efek-efek dari suatu kegiatan. Batasan indikator adalah ukuran-ukuran obyektif dan spesifik, yang mencerminkan perubahan/hasil yang ditimbulkan oleh suatu kegiatan. Indikator dirancang untuk menyediakan suatu standar/alat ukur kemajuan suatu kegiatan dibandingkan target, baik input (*indikator input*) yang digunakan seperti dana, SDM, teknologi dan sumberdaya lainnya, output yang dihasilkan (*indikator output*) misalnya hasil fisik berupa luas lahan (hektar) jumlah koperasi yang terbentuk, pembangunan sarana dan prasarana pendukung lainnya atau pelayanan/jasa berupa pelatihan, jasa kredit, maupun tujuan yang dicapai (indikator efek) contohnya hasil yang diperoleh dari penggunaan output proyek seperti penambahan hasil pertanian dan peningkatan pelayanan bagi masyarakat, sedangkan indikator dampak (*impact*) adalah hasil yang diperoleh dari efek proyek misalnya peningkatan pendapatan, perubahan sosial ekonomi, peningkatan SDM.

Indikator memberikan data kualitatif dan kuantitatif dalam perumusan tujuan yang merupakan pernyataan tentang situasi yang akan terjadi bila tujuan sudah dicapai. Kemampuan untuk merumuskan indikator setelah melakukan

konsultasi dengan pejabat proyek dan menyetujui nilai dan waktu sasaran, merupakan peragaan agar tujuan proyek dapat dinyatakan dengan jelas, dipahami dan mendapat dukungan. Untuk menjamin tersedianya informasi tentang kemajuan suatu proyek mulai dari tahap awal pelaksanaan, indikator perlu disusun sedemikian rupa. Pendekatan kerangka logis terhadap desain proyek memberikan susunan yang cukup efisien dengan menerima hirarki tujuan yang dipergunakan untuk mendapatkan indikator (Departemen Evaluasi Pengoperasian Bank Dunia, 1996). Secara skematis kegiatan monitoring dan evaluasi dalam proyek dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Skema Kegiatan Monitoring dan Evaluasi dalam Proyek

<b>Monitoring</b>	<b>Evaluasi Ongoing</b>	<b>Evaluasi Terminal dan Expost</b>
<b>Tujuan Dasar</b>		
Melacak mengamati/mengawasi perkembangan pelaksanaan proyek dan berbagai komponennya, dikaitkan dengan pencapaian target-target, penanggulangan kendala dan kesenjangan yang timbul, secara tepat waktu, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.	Mengetahui apakah tercapai kesinambungan relevansi serta output, efektivitas dan dampak kegiatan proyek yang timbul atau akan/ mungkin timbul selama proyek berlangsung dan memberikan koreksi-koreksi penting jika diperlukan.	Mengkaji keseluruhan output, efek, dan dampak proyek, serta menarik pelajaran atau manfaat dari pengalaman-pengalaman penyelenggaraan proyek masa yang lalu.
<b>Sumber-Sumber Informasi</b>		
Laporan administratif berkala dan hasil pengamatan	Pengkajian mendalam, observasi partisipan, survey sample	Survey sosial ekonomi
<b>Pelaporan</b>		
Pelaporan ditujukan kepada: Pemimpin Proyek dan para supervisor di semua tingkatan organisasi proyek, kelompok sasaran, dan organisasi yang menyediakan dana	Pelaporan ditujukan kepada: Pengelola Proyek, penentu kebijaksanaan, kelompok sasaran dan organisasi yang menyediakan dana	Sama seperti pada evaluasi on going dan dimungkinkan pula dilaksanakan oleh kelompok sasaran dan/atau lembaga perwakilannya

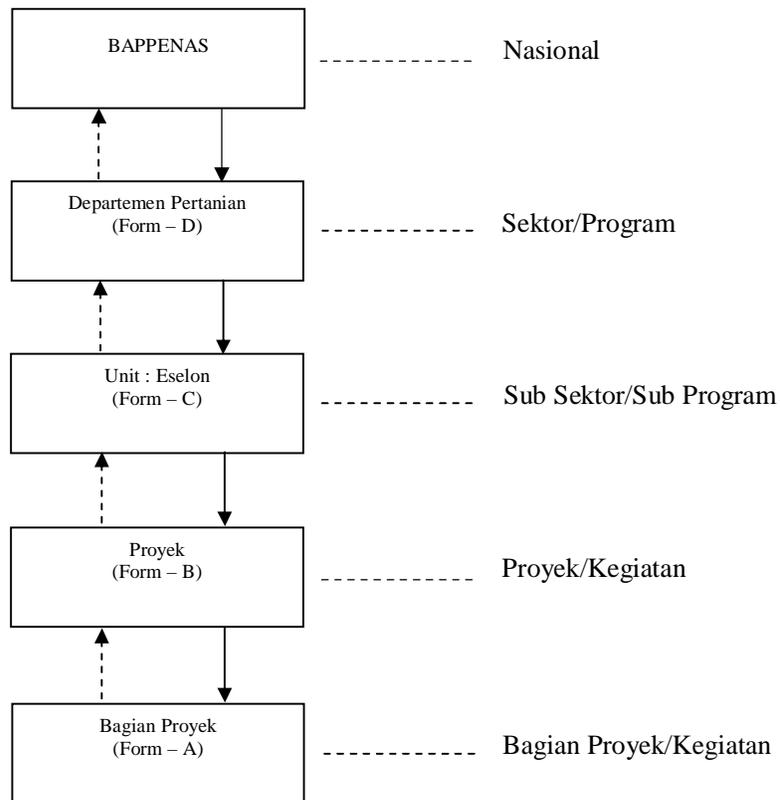
Sumber : Departemen Evaluasi Pengoperasian Bank Dunia (1996).

Proyek UFDP dalam proses pelaksanaan dilakukan suatu pengukuran kinerja terhadap pelaksanaan tujuan proyek. Tujuan proyek secara umum dapat dibagi dalam tujuan proyek jangka pendek dan jangka panjang. Indikator kinerja dalam jangka pendek berdasarkan kepada program kerja dan rencana kerja proyek, program dasar kegiatan pelatihan petugas dan petani, petunjuk teknis jambu mete proyek. Indikator kinerja untuk jangka panjang dapat dilihat melalui tingkat kesejahteraan petani dan keluarganya melalui peningkatan taraf hidup petani yang berbasis kepada pertanian yang berkelanjutan.

Menurut Casley dan Kumar (1991), pemilihan indikator yang tepat merupakan hal yang sangat penting karena mempunyai akibat-akibat terhadap para pemakai yang akan dilayani, priode pelaporan dan cara-cara pengumpulan data. Indikator yang tidak tepat dapat merusak sistem monitoring dan evaluasi. Lebih lanjut kegagalan ditutup ketika para manajer memilih semua indikator yang muncul di benak mereka atau yang tersusun pada berbagai pedoman. Begitu daftar semakin panjang, jumlah indikator menjadi semakin tidak tepat guna.

#### **2.4 Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Pertanian**

Sistem monitoring evaluasi proyek Departemen Pertanian dibagi dalam beberapa hirarki, yaitu hirarki terendah adalah Bagian Proyek (Bagpro), kemudian secara berjenjang ke atas adalah Proyek, Unit Eselon: Setditjen, Setbadan), dan Departemen Pertanian (Setjen). Hirarki yang lebih rendah memberi laporan kepada yang lebih tinggi (panah garis putus), untuk kemudian dikoordinasi, direkapitulasi, dianalisis, disintesis, dan diarsipkan dengan sistem katalog, hirarki yang lebih tinggi melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pada hirarki dibawahnya (panah garis tebal). Untuk keperluan pengawasan dan pengendalian setiap jenjang menyampaikan tembusan laporan kepada Inspektorat Jenderal. Hirarki sistem monitoring diperlihatkan pada Gambar 2.1 Sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 431/Kpts/RC.210/7/2000 mengenai pedoman umum sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan program/proyek dilingkungan departemen pertanian.



Keterangan: —→ Monitoring dan evaluasi  
- - → Laporan

Gambar 2.1 Hirarki Sistem Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Departemen Pertanian (Deptan, 2000).

### III. PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE

#### 3.1 Agroindustri Jambu Mete

Austin (1992) mengidentifikasikan agroindustri sebagai pengolahan bahan baku yang bersumber dari tanaman atau binatang. Pengolahan yang dimaksud meliputi pengolahan berupa proses transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengepakan, dan distribusi. Pengolahan dapat berupa pengolahan sederhana seperti pembersihan, pemilihan atau grading dan pengepakan hasil segar atau dapat pula berupa pengolahan yang lebih canggih seperti pengolahan yang menggunakan enzim murni untuk merubah tepung jagung menjadi pemanis berfruktose tinggi. Dengan perkataan lain, pengolahan adalah suatu operasi atau rentetan operasi terhadap suatu barang mentah untuk dirubah bentuknya dan atau komposisinya.

Agroindustri memiliki makna yang sangat berarti bagi masyarakat, Hicks (1995) memberikan definisi bahwa agroindustri adalah kegiatan yang memiliki ciri-ciri: (1) Meningkatkan nilai tambah (2) Menghasilkan produk yang dapat dipasarkan atau digunakan atau dimakan, (3) Meningkatkan daya simpan, dan (4) Menambah pendapatan dan keuntungan produsen.

Ciri-ciri yang dikemukakan di atas sejalan dengan penjelasan Brown (1994), yang menyatakan bahwa agroindustri lebih mudah dikembangkan dan memberikan manfaat sebagai berikut :

- § Meningkatkan nilai tambah. Kebanyakan agroindustri mengawetkan atau mengubah bahan mentah domestik. Bagi agroindustri yang bekerja efisien pada keadaan pasar yang normal, pengolahan agroindustri akan meningkatkan nilai bahan mentah sehingga mendorong dan menstabilkan produksi bahan mentah serat meningkatkan nilai tambah dalam ekonomi berupa upah, bunga, sewa, dan keuntungan.
- § Memperluas kesempatan kerja, Produk hasil olahan biasanya lebih ringan dari bahan mentah sehingga biaya transpor relatif lebih rendah. Dengan alasan tersebut maka lokasi pengolahan agroindustri sering didekatkan dengan lokasi produksi bahan mentah. Karena produksi pertanian biasanya tersebar maka investasi agroindustri juga tersebar sehingga memberikan kesempatan kerja

diluar pusat-pusat penduduk dan menjadi pusat pertumbuhan bagi kegiatan-kegiatan pelengkap sehingga mendorong terjadinya pembangunan yang lebih tersebar secara geografis.

- § Lebih mudah dikembangkan. Pengembangan agroindustri merupakan cara yang cukup menarik untuk mendorong pembangunan industri karena secara keseluruhan agroindustri kurang tergantung pada kegiatan industri lainnya jika dibandingkan dengan perusahaan yang menghasilkan produk yang tidak berkaitan dengan pertanian.
- § Skala ekonomi relatif tidak penting. Skala usaha kurang begitu penting bagi pengolahan yang berkembang dari kerajinan tradisional dari pada bagi perusahaan yang menggunakan teknologi maju. Skala usaha juga kurang begitu penting dalam pengolahan yang banyak menggunakan tenaga kerja manusia dan pada pengolahan yang menggunakan panas atau menggunakan bahan alami seperti ragi untuk mentransformasi produk. Sebaliknya, pengolahan yang menggunakan bahan kimiawi seperti enzim biasanya memerlukan produksi dalam jumlah yang lebih besar agar menguntungkan.
- § Teknologi relatif sederhana. Banyak proses agroindustri yang berkembang dari kerajinan tradisional yang menggunakan teknologi sederhana. Kegiatan yang tidak memerlukan kecanggihan kelembagaan, ilmu pengetahuan, dan struktur dukungan teknis itu merupakan langkah awal dalam industrialisasi tanpa investasi besar-besaran dalam pendidikan dan pelatihan.

Dari definisi tersebut terlihat bahwa pelaku agroindustri berada di antara petani yang memproduksi hasil pertanian sebagai bahan baku agroindustri dan konsumen atau pengguna hasil agroindustri. Petani yang melakukan agroindustri akan memperoleh nilai tambah dari produk pertanian dan industri sehingga dapat meningkatkan pendapatannya.

Begitupula pada agroindustri pada tanaman jambu mete dapat dikembangkan masyarakat pada lahan kering untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya, karena terdapat beberapa alternatif produk yang dapat dipasarkan sebagaimana dijelaskan pada pohon industri jambu mete yang dapat dilihat pada Lampiran 2.

Pada tanaman jambu mete, agroindustri menghasilkan jambu mete (*cernel*) yang disebut mete gelondongan dan buah semu yang disebut jambu. Gelondong mete bila dikupas akan menghasilkan kacang mete dan kulit mete. Kacang mete dapat dijadikan bahan baku industri makanan setara dengan almond, kacang tanah, dan wijen sedangkan kulit mete akan menghasilkan minyak kulit mete yang disebut minyak laka atau *Cashew Nut Shell Liquid* (CNSL). Buah semu dapat diolah menjadi berbagai produk antara lain sirup, minuman anggur, alkohol, selai, dan campuran abon, namun peluang pasarnya masih terbatas.

Peluang hasil agroindustri jambu mete untuk dipasarkan di pasar global sangat besar. Menurut Alaudin (1996), terdapat beberapa negara-negara pengimpor mete dunia yaitu: Amerika Serikat, Jepang, Inggris, Belanda, Jerman Barat, Kanada, dan Australia. Negara-negara tujuan ekspor gelondong mete Indonesia adalah Hongkong, Singapura, India, dan Cina sedangkan negara tujuan ekspor kacang mete adalah Jepang, Amerika Serikat, Tanzania, Jerman Barat dan Belanda.

Agroindustri jambu mete di Indonesia mulai berkembang sejak tahun 1980. Teknologi yang digunakan bervariasi, mulai dari teknologi yang paling sederhana yaitu pengupasan dengan menggunakan pisau kaci sampai dengan teknologi yang modern dengan menggunakan mesin-mesin yang otomatis. Produk yang dihasilkan berupa: kacang mete mentah, kacang mete goreng, jus dan manisan dari buah semu dan minyak laka.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pengembangan agroindustri jambu mete perlu memperhatikan aspek kemanfaatannya bagi masyarakat sebagai pelaku usaha agroindustri. Pengembangan agroindustri perlu memperhatikan beberapa aspek: (1) mutu tanaman penghasil bahan baku, (2) teknologi sederhana untuk pengolahan jambu mete yang memperhatikan aspek *indigenous knowledge* sehingga masyarakat lebih mudah menerapkan dan mengembangkannya, (3) permintaan pasar atas produk agroindustri dan kelembagaan penunjang kegiatan pemasaran, serta (4) perilaku masyarakat (pengetahuan dan ketrampilan) dalam mengelola agroindustri jambu mete.

### **3.2 Proyek Pengembangan Petani Lahan Kering / UFDP (*Upland Farmer Development Project*)**

Tujuan utama proyek adalah meningkatkan taraf hidup para petani yang tinggal didaerah proyek atas dasar kelestarian melalui introduksi sistem-sistem usaha pertanian maju dan peningkatan produksi dari jumlah tanaman, sambil melaksanakan stabilisasi dan perlindungan sumber daya lahan dan hutan melalui langkah-langkah konservasi tanah dan air yang sesuai.

Tujuan proyek ini akan dicapai dengan menerapkan sistem-sistem usaha tani dan teknologi konservasi tanah yang telah terbukti efektif melalui percobaan-percobaan verifikasi pertanian secara langsung, tentang kondisi-kondisi agroklimatis, sosial ekonomi setempat dan menyediakan dukungan teknis organisasi dan keuangan langsung kepada petani peserta melalui pendekatan PMU (Unit Pengelola Proyek) untuk memfasilitasi dalam perbaikan sistem-sistem usaha tani. Proyek juga akan menyediakan pelaksana fisik seperti jalan transportasi dan lainnya untuk memfasilitasi akses dalam mendukung jasa dan pasar.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kelangsungan upaya pembangunan, maka Pemda dan Kelompok tani akan diperkuat dan melaui serangkaian kegiatan pelatihan dan pendidikan serta partisipasi langsung dalam proyek.

UFDP merupakan pelaksana proyek pengembangan perkebunan rakyat lahan kering dari sub sektor Perkebunan yang mendapat bantuan pembiayaan dari *Asian Development Bank* (ADB) Loan Nomor 118-INO dengan efektif loan tanggal 18 Mei 1993 dan *closing date* tanggal 31 Desember 2001 serta pembiayaan Pemerintah Republik Indonesia (sebagai dana pendamping). Proyek UFDP dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Bina Produksi Perkebunan (*leader*), Direktorat Tanaman Pangan dan Hortikultura, Badan Litbang Pertanian dan Direktorat Jenderal Reboisasi dan Rehabilitasi Lahan Departemen Kehutanan. Wilayah kegiatan proyek di tiga propinsi, yaitu Propinsi Jawa Barat (komoditas tanaman pangan dan kehutanan), Propinsi Kalimantan Tengah (komoditas karet dan tanaman pangan), dan Propinsi Nusa Tenggara Timur (komoditas jambu mete dan tanaman pangan).

Komponen utama kegiatan UFDP adalah: (1) pengembangan usaha tani lestari seluas 25.800 Ha, (2) penelitian dan pengembangan pertanian, (3)

pembangunan sarana dan prasarana pedesaan, dan (4) peningkatan kemampuan kelembagaan yang berupa pelatihan bagi staf proyek dan pelatihan bagi petani peserta dan pemuka masyarakat.

Pengembangan usaha tani di Propinsi Nusa Tenggara Timur adalah pengembangan pola UPP dengan komoditas jambu mete dan tanaman buah serta tanaman semusim. Pengembangan jambu mete merupakan pendanaan kredit sedangkan tanaman pangan berupa hibah. Bantuan pengembangan tanaman jambu mete diberikan sampai dengan tahun ke-empat. Tahun pertama berupa kegiatan pembangunan kebun atau pembukaan lahan dan penanaman, bantuan yang diberikan berupa bibit, pupuk, obat-obatan, insentif tenaga kerja secara hibah.

Kegiatan berikutnya berupa pemeliharaan selama 3 tahun dengan bantuan yang sama dan pendanaan berupa kredit lunak jangka panjang, yaitu pengembalian kredit selama 14 tahun dengan masa tenggang waktu dua tahun. Wilayah kerja di Propinsi Nusa Tenggara Timur adalah Kabupaten Sumba Timur seluas 5.500 Ha. Pengembangan dilaksanakan mulai tahun 1993/1994 dan berakhir pada tahun 1998/1999.

Pada akhir pembangunan kebun, sebagai indikator keberhasilan dilakukan penilaian kebun melalui klasifikasi kebun tiap enam bulan sekali. Cara penilaian dibakukan melalui Pedoman Klasifikasi Kebun yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Perkebunan. Variabel utama penilaian kebun jambu mete adalah jumlah tegakan dan lebar kanopi. Skala penilaian berdasarkan kepada kelas, yaitu Kelas A (terbaik) sampai dengan Kelas D (paling jelek, biasanya tegakan tidak mencukupi standar teknis). Disamping pembangunan kebun petani, proyek juga melaksanakan peningkatan kualitas sumberdaya manusia dengan pelatihan bagi petugas dan petani, serta pembangunan sarana dan prasarana fisik berupa jalan, jembatan, *Water Supply*, Balai Pertemuan, Kantor, serta Pusat Kesehatan Masyarakat. Masa perpanjangan dua tahun ditekankan kepada pemberdayaan masyarakat, penguatan kelembagaan petani dalam aktivitas pasca panen dan pemasaran.

Suatu proyek dikatakan berhasil apabila sesuai dengan target dan tujuan yang dicapai. Secara garis besar ada dua tujuan proyek yakni jangka pendek dan jangka panjang. Dalam tujuan jangka pendek proyek secara khusus menentukan

apa yang akan dicapai oleh proyek. Proyek berhasil dalam jangka pendek jika pelayanan masukan yang lebih baik, hasil per unit yang lebih tinggi, produksi yang lebih tinggi, atau kesempatan kerja yang lebih besar. Untuk menilai keberhasilan proyek dalam jangka panjang yaitu mencapai pembangunan yang berkelanjutan, konsisten dengan kebijakan nasional melalui pencapaian jangka pendek (Casley dan Kumar, 1991).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, salah satu kontribusi yang diharapkan dalam kegiatan proyek pengembangan petani lahan kering adalah peningkatan kesejahteraan petani melalui budidaya jambu mete dengan penguatan kelembagaan petani dan peningkatan kemampuan petani mengolah hasil produksi budidaya tersebut menjadi produk yang memiliki nilai tambah. Pengolahan jambu mete secara sederhana dikembangkan melalui pemanfaatan teknologi spesifik lokal yang kemudian menjadi pijakan awal proyek agroindustri jambu mete tersebut. Pada masa yang akan datang diharapkan terbentuk kelembagaan petani yang mandiri yang dapat berkontribusi dalam peningkatan penggunaan teknologi yang lebih modern, dan perluasan jangkauan pasar menuju pasar global.

### **3.3 Strategi Pengembangan**

Laoh (1991), menjelaskan bahwa strategi mengandung dua komponen yaitu: *future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing. *Future intent* atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, sedangkan sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam, tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau *customer* oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar.

Menurut David (2002), manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan fungsi silang di dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Cara berpikir strategis yang terjadi pada intensitas dan tingkat kekompleksan yang semakin besar inilah yang kemudian memunculkan suatu kebutuhan akan adanya suatu pola atau model yang lebih terstruktur dan

sistematis yang membantu pembuat keputusan (*decision maker*) untuk secara lebih sederhana dapat memandang dan menganalisis serta merumuskan suatu strategi yang paling *aplicable* dan mampu memberikan hasil yang terbaik (Laoh, 1991)

Mengikuti Olsen dan Eadie *dalam* Bryson (1999), selanjutnya mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Orientasi strategis semakin dirasakan perlunya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang semakin cepat berubah dengan semakin kompleksnya permasalahan serta situasi kedepan yang semakin tidak pasti.

Menurut Rangkuti (1997), formulasi strategi merupakan proses penyusunan perencanaan strategis membutuhkan analisis pada tingkat perusahaan atau tingkat bisnis. Strategi dikelompokkan menjadi tiga tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Strategi bisnis merupakan strategi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Bryars (1984), menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan pada umumnya mempunyai banyak alternatif strategi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan. Siagian (1995), menambahkan bahwa alternatif yang terpilih merupakan alternatif yang terbaik, yaitu dapat menjamin peningkatan kemampuan perusahaan dalam hal: (1) perolehan keuntungan, (2) pemantapan keberadaan perusahaan, (3) ketangguhan menghadapi persaingan, (4) pertumbuhan dan perkembangan yang diharapkan di masa depan.

Menurut Soejono (1990), faktor-faktor pendorong proses pengambilan keputusan dalam menentukan alternatif strategi yaitu bilamana terdapat suatu kesenjangan (*gap*) antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diinginkan, dan

terdapat orang (aktor) yang menyadari adanya kesenjangan tadi dan ingin mengurangi atau menghilangkan kesenjangan itu. Orang (aktor) yang berperan dalam menghilangkan *gap*, hendaknya memiliki sumber-sumber (faktor-faktor) yang dapat digunakan.

Berpijak pada penjelasan tentang konsep strategi pengembangan tersebut di atas, maka untuk mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi pada proyek agroindustri jambu mete dibutuhkan analisis yang mendalam terhadap seluruh faktor dan aktor yang ada di dalamnya dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat sasaran sebagai aktor penting dalam proyek tersebut.

## IV. METODOLOGI PENELITIAN

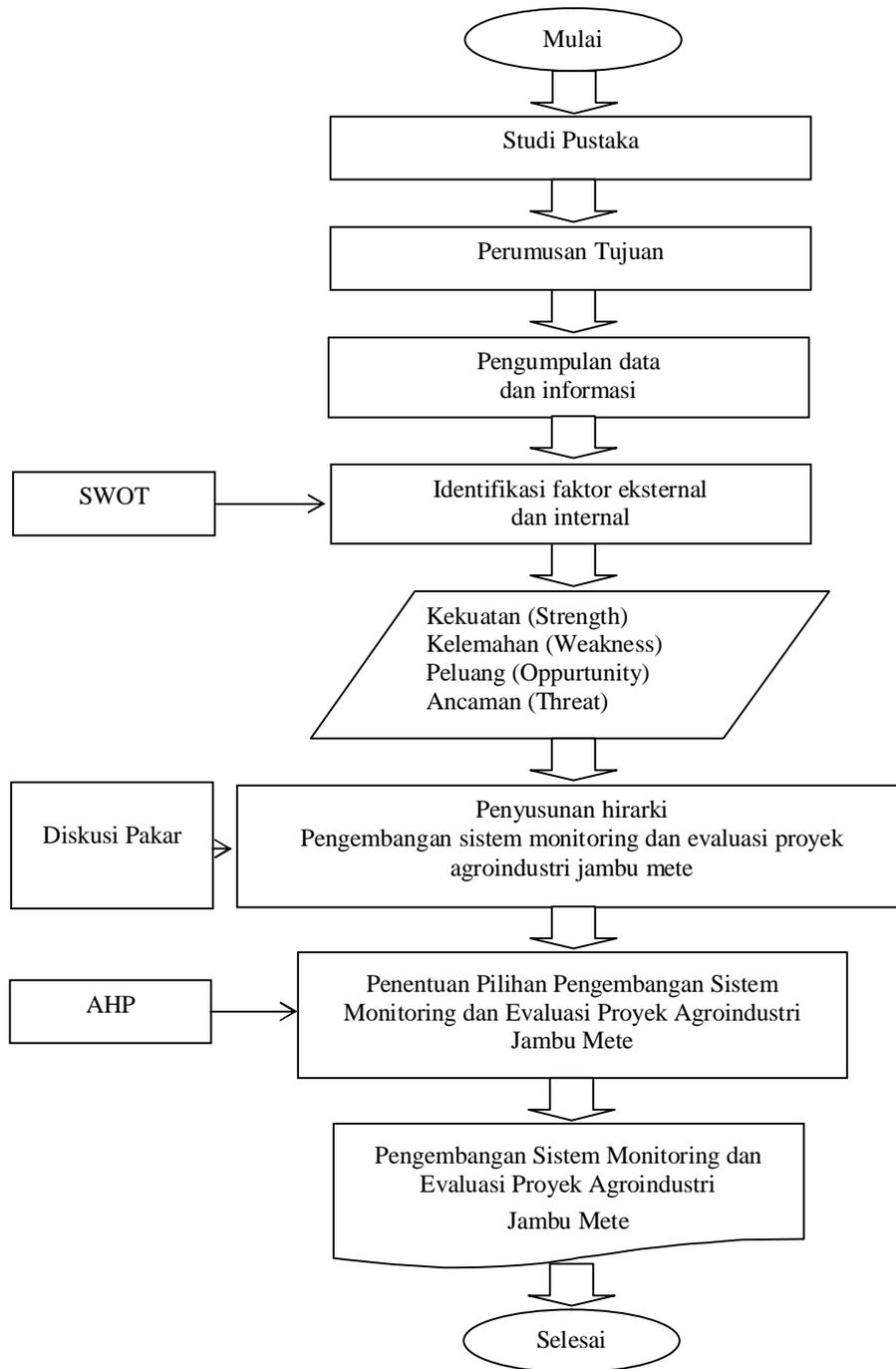
### 4.1 Kerangka Pemikiran

Proyek agroindustri jambu mete merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam upaya meningkatkan pendapatan petani, memperluas kesempatan kerja dan meningkatkan pendapatan daerah. Faktor-faktor pendukung untuk mengembangkan agroindustri jambu mete relatif cukup tersedia berupa ketersediaan tenaga kerja, budaya kerjasama dan kelembagaan lokal, ketersediaan bahan baku, dukungan kebijakan pemerintah, peningkatan kualitas sumberdaya manusia, serta pengembangan sarana dan prasarana penunjang. Program proyek agroindustri jambu mete dalam pelaksanaannya harus dilihat sebagai sistem yang memerlukan input dan output dalam melakukan suatu proses perubahan untuk mencapai tujuan secara efektif.

Sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete masih belum melibatkan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi, indikator penialainnya masih seragam dengan proyek Departemen Pertanian yang lain dan bersifat top down sehingga kurang menggambarkan kondisi yang sesungguhnya. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan sistem monitoring dan evaluasi melalui proses identifikasi faktor eksternal dan faktor internalnya.

Penyusunan hirarki sistem monitoring dan evaluasi agroindustri jambu mete berdasarkan dari studi pustaka/literatur yang memadai serta diperlukan diskusi dengan pakar, hasil yang diperoleh berupa faktor prioritas / pilihan sistem monitoring dan evaluasi. Faktor dengan tingkat kepentingan yang tinggi akan mendapat prioritas sistem monitoring dan evaluasi lebih utama dibandingkan dengan faktor lain yang lebih rendah tingkat kepentingannya. Penentuan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete digunakan teknik AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk menghasilkan suatu sistem monitoring dan evaluasi yang sesuai dalam proyek agroindustri jambu mete. Terdapat beberapa kelebihan teknik AHP dibandingkan teknik analisis yang lain sebagaimana terdapat dalam Lampiran 3.

Alur pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.1

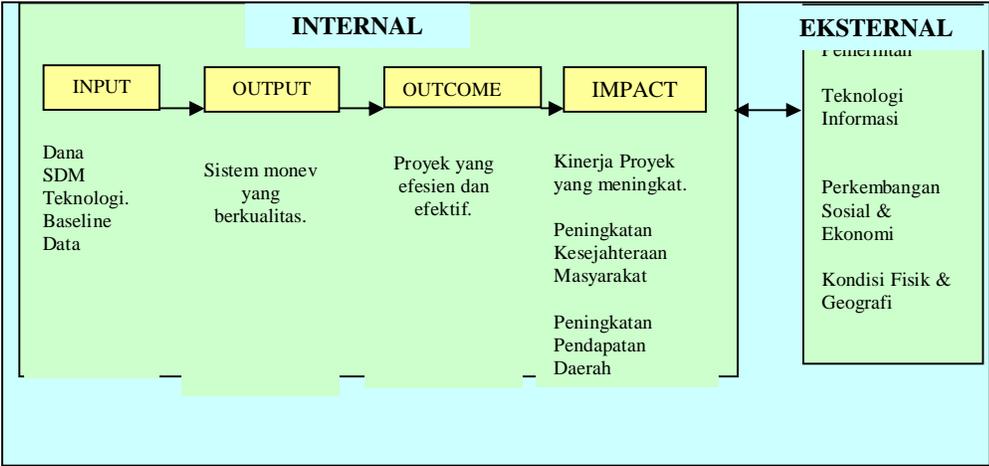


Gambar 4.1 Alur Pemikiran Penelitian Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete

**4.2 Pendekatan Sistem**

Pendekatan sistem (*system approach*) merupakan cara penyelesaian persoalan yang dimulai dengan dilakukannya identifikasi terhadap adanya sejumlah kebutuhan-kebutuhan sehingga dapat menghasilkan suatu operasi dari sistem yang dianggap efektif (Eriyatno, 2003). Langkah-langkah yang dilakukan dalam pendekatan sistem ini meliputi analisa kebutuhan, formulasi permasalahan dan identifikasi sistem.

Dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete dapat dibagi menjadi dua subsistem yaitu subsistem yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal. Seluruh sub sistem saling berinteraksi. Berdasarkan proses pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete dapat dilihat pada Gambar 4.2



**4.3 Analisa Kebutuhan**

Berdasarkan Hirarki sistem monitoring dan evaluasi proyek di lingkungan pertanian sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 431/Kpts/RC.210/7/2000, tidak seluruh aktor yang terlibat dalam kegiatan agroindustri jambu mete dilibatkan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi.

Aktor yang perlu dilibatkan dalam sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete adalah:

- (1) Masyarakat sasaran, yaitu petani peserta proyek agroindustri jambu mete.
- (2) Penyandang Dana, yaitu ADB (Asian Development Bank) dan Pemerintah.
- (3) Pelaksana proyek, yaitu Dirjen Perkebunan.
- (4) Penentu Kebijakan, yaitu pemerintah pusat , dan
- (5) Pemerintah Daerah.

#### **4.4 Formulasi Masalah**

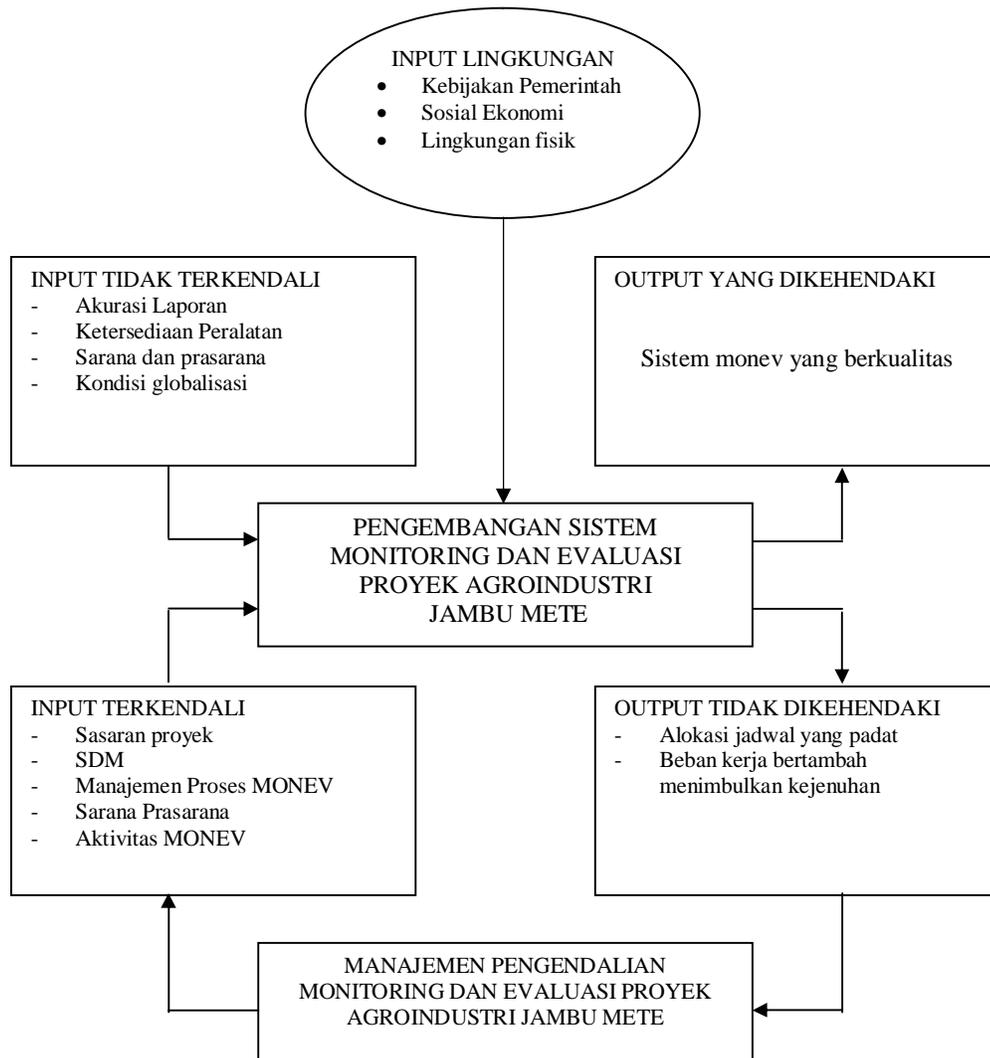
Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete bersifat strategis karena diperlukan untuk meningkatkan mutu hasil monitoring dan evaluasi tersebut. Namun demikian, pengembangan sistem monitoring dan evaluasi ini masih dihadapkan pada berbagai kendala dan permasalahan yang cukup kompleks. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi terhadap faktor – faktor yang berpengaruh pada pengembangan sistem monitoring dan evaluasi tersebut. Faktor – faktor atau elemen – elemen yang teridentifikasi disusun secara hirarki sesuai dengan kebutuhan pengambilan keputusan, membentuk suatu rencana pengembangan yang terstruktur.

Permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan sistem tersebut adalah:

- (1) belum terintegrasinya kepentingan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi agroindustri jambu mete, (2) indikator penilaian masih belum spesifik, bersifat top down dan seragam dengan proyek-proyek Departemen Pertanian yang lain, dan (3) belum adanya pola komunikasi yang dialogis antar jenjang hirarki pelaporan.

#### **4.5 Identifikasi Sistem**

Identifikasi sistem merupakan suatu rantai hubungan antara pernyataan kebutuhan aktor dalam sistem dengan permasalahan yang diformulasikan. Identifikasi sistem dilakukan terutama untuk lebih memberikan gambaran sistem yang dikaji. Menurut Eriyatno (2003), identifikasi sistem dapat digambarkan dalam bentuk diagram input-output. Diagram input output dapat dilihat pada Gambar 4.3



Gambar 4.3 Diagram input output pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete

#### 4.6 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2005 di Kabupaten Sumba Timur, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Sistem dibangun di Laboratorium Komputer Teknik Manajemen Industri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, FATETA IPB.

#### 4.7 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Pengumpulan data dan informasi dari studi pustaka yaitu dengan penelusuran buku-buku, hasil penelitian, majalah, jurnal dan sumber lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- b. Pengumpulan data yang diperoleh dari pengisian kuesione dan wawancara mendalam (indepth interview) terhadap ahli dan pihak terkait. Ahli yang dipilih adalah yang berkompeten dibidang monitoring dan evaluasi (keahlian teknologi industri pertanian, sistem manajemen proyek agroindustri dan kelembagaan). Adapun ahli yang menjadi responden penelitian ini adalah :
  - (1) Ir. Chaerul Rachman, MM.
    - Kepala Pusat perijinan dan investasi Departemen Pertanian.
    - Pimpinan Proyek Pertama UFDP.
  - (2) Ir. Herna Komara, MSc.
    - Pimpinan Proyek Kedua UFDP.
  - (3) Ir. Bambang Sulistiono, MM.
    - Kepala Bagian Monev Direktorat Jenderal Perkebunan Departemen Pertanian.
  - (4) Ir. Nisnoni, MSi.
    - Kepala Dinas Perkebunan Propinsi NTT.
  - (5) Ir. Tay Rengy.
    - Kepala UPP Proyek UFDP di Sumba Timur.

Pemilihan responden tersebut di atas sebagai sumber informasi dalam penelitian ini didasarkan atas pertimbangan dan kriteria-kriteria : (1) efektifitas dengan derajat kesesuaian keahlian dan jabatan yang memadai, (2) efisiensi dalam menyelesaikan persoalan secara cepat, (3) pengakuan secara obyektif terhadap kemampuan profesional yang dimiliki oleh lingkungan proyek dan masyarakat luas, (4) mempunyai reputasi, kedudukan dan telah menunjukkan kredibilitasnya sebagai ahli, dan (5) telah berpengalaman dibidangnya.

Terhadap kuesioner yang diisi responden dilakukan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur,

terhadap kuesioner monev dilakukan: (1) uji validitas konstruk, yaitu menyusun tolok ukur operasional berdasarkan kerangka dari konsep yang berupa komponen proyek yang akan diukur. Perbaikan indikator penilaian dalam sistem monev ini dibangun dari hasil pemahaman teori tentang: agroindustri jambu mete, pengembangan sistem, dan pengembangan masyarakat. (2) uji validitas isi, yaitu mengukur keterwakilan seluruh komponen proyek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep. Dalam pengujian validitas isi, dilakukan penyesuaian isi alat ukur atau daftar pertanyaan melalui pendapat para ahli yang terdiri dari akademisi yaitu para dosen pembimbing dan praktisi yaitu pelaksana proyek UFDP. Adapun uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan tujuan agar kuesioner dapat mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Uji reliabilitas terhadap kuesioner ini diujicobakan terhadap sepuluh orang tim monitoring dan evaluasi di tingkat pusat dan daerah.

#### **4.8 Teknik Pengolahan Data**

##### Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*) adalah identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta sekaligus dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti 2000).

Menurut Laoh (1991), Analisis SWOT merupakan penelitian tentang hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu *strengths* dan *weaknesses*, terhadap unsur-unsur eksternal, yaitu *opportunities* dan *threats*. Hasil analisis SWOT akan menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dengan mengambil kebijakan-kebijakan yang terarah dan mantap, dengan kata lain dapat ditentukan strategi yang tepat. Teknik analisis SWOT banyak diterapkan untuk tujuan perencanaan termasuk perencanaan perusahaan.

Beberapa kesimpulan yang dihasilkan dari teknik analisis SWOT, antara lain: (1) peluang-peluang mana yang perlu dimanfaatkan secara langsung karena dimilikinya kekuatan-kekuatan yang cukup untuk menanganinya, (2) hambatan-hambatan mana yang perlu diatasi karena adanya kekuatan-kekuatan yang cukup

untuk menanggulangnya, (3) peluang-peluang mana yang belum dimanfaatkan pada saat sekarang karena adanya kelemahan-kelemahan yang berarti dan kelemahan-kelemahan tersebut perlu secepatnya diatasi agar peluang-peluang yang bersangkutan tidak hilang, (4) kendala-kendala mana yang menjadi ancaman karena dimiliki kelemahan-kelemahan yang serius. Situasi yang gawat akan terjadi jika kelemahan-kelemahan tersebut tidak cepat ditanggulangi.

Menurut David (2002), tahap awal proses penetapan strategi adalah memperkirakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan misi dan tujuan organisasi. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis yaitu Strategi *S-O* yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi *W-O* yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, Strategi *S-T* yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, serta Strategi *W-T* yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Analisis SWOT digunakan untuk perumusan strategi pengembangan proyek agroindustri jambu mete, hal ini dilakukan identifikasi aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman hubungannya dengan sistem monitoring dan evaluasi pengembangan proyek agroindustri jambu mete, sehingga dapat ditemukan bentuk strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Matriks SWOT (David 2002)

	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tahapan perumusan strategi pemanfaatan monitoring pengembangan proyek agroindustri jambu mete, mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Matriks profil kekuatan dan kelemahan *Strategic Advantage Profile (SAP)*. SAP yaitu suatu pendekatan untuk melakukan penelitian faktor-faktor intern. Terhadap setiap faktor dilihat aspek positif dan negatifnya.
- b. Matriks profil ancaman dan peluang lingkungan, untuk mengikhtisarkan secara sistematis aspek-aspek lingkungan, yang paling kritis. Untuk mengetahui apakah faktor yang terdapat pada lingkungan itu merupakan peluang atau ancaman terhadap setiap faktor dilihat aspek positif dan negatifnya.
- c. Matrik *SWOT* dengan penggabungan kedua matriks sebelumnya ke dalam sebuah matriks *SWOT* maka faktor kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dapat dinilai, dan posisi pada matriks *SWOT* pun dapat ditentukan, yang mengindikasikan strategi yang harus dilakukan untuk pengembangan.

#### ***Analytical Hierarchy Process (AHP)***

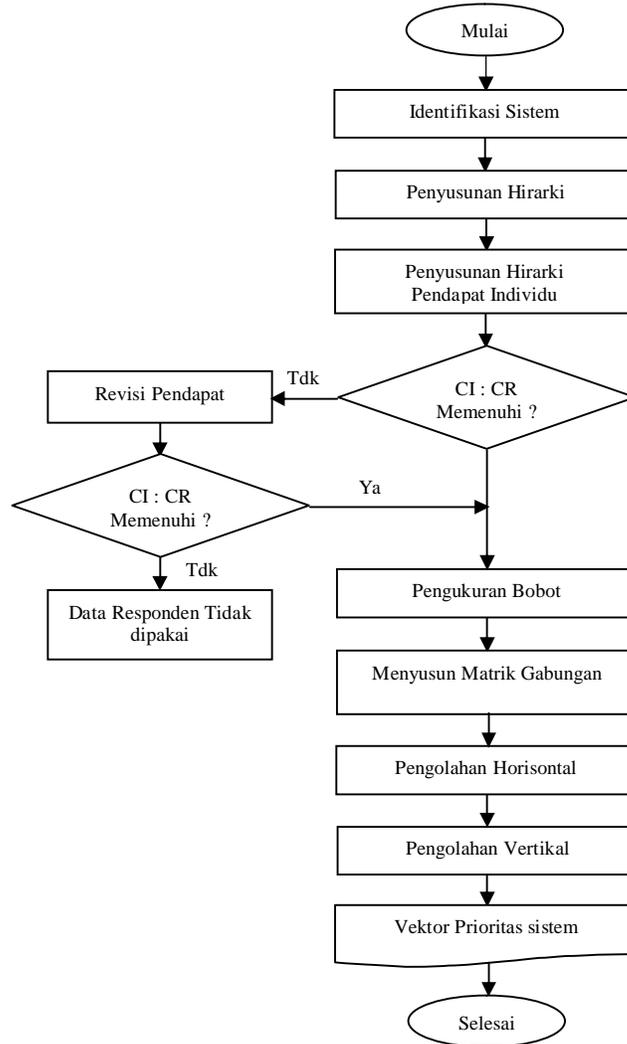
Saaty (1996), menjelaskan bahwa AHP adalah suatu metode yang ditujukan untuk memodelkan problem-problem yang tidak terstruktur, baik dalam bidang ekonomi, sosial maupun manajemen. Disamping itu AHP dapat juga digunakan untuk memodelkan problem-problem dan pendapat-pendapat, dimana permasalahan yang ada telah benar-benar dinyatakan secara jelas, dievaluasi, diperbincangkan, dan dipriorotaskan untuk dikaji.

AHP merupakan suatu model yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing memperoleh pemecahan yang diinginkan. Salah satu metode yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan agar dapat memahami kondisi suatu sistem dan membantu dalam melakukan prediksi dan pengambilan keputusan adalah AHP (Saaty, 1996; Santillo, 1996).

Menurut Mulyono (1996), prinsip-prinsip yang harus dipahami dalam menyelesaikan persoalan AHP antara lain: *decomposition*, *comparative judgement*, *synthesis of priority*, dan *logical consistency*.

- a. *Decomposition*, yaitu memecahkan persoalan menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat maka pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan tindakan dari persoalan tadi.
- b. *Comparative judgement*, yaitu membuat penilaian tentang kepentingan relative dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penelitian ini akan lebih baik bila disajikan dalam bentuk matrik yang dinamakan matrik *parwise comparison*.
- c. *Synthesis of priority*, dari setiap matrik *parwise comparison* kemudian dicari *eigenvectornya* untuk mendapatkan *local priority* harus dilakukan sintesa diantara *local priority*.
- d. *Logical consistency*, konsistensi mempunyai dua makna pertama adalah bahwa obyek-obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi dan kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara obyek-obyek yang didasarkan pada kriteria tertentu. Diagram alir teknik AHP dapat dilihat pada Gambar 4.4.

Dalam pengkajian ini digunakan nilai skala komparasi 1 s/d 9. Saaty telah membuktikan bahwa nilai skala komparasi 1 s/d 9 adalah yang terbaik, yaitu berdasarkan pertimbangan tingginya akurasi, yang ditunjukkan dengan nilai RMS (*Root Mean Square*) dan MAD (*Mean Absolute Deviation*) pada berbagai problema (Arkeman, 1999).



Gambar 4.4 Diagram Alir Teknik AHP (Saaty, 1996)

Secara ringkas langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan, dilanjutkan kriteria, dan kemungkinan alternatif pada tingkat kriteria yang paling bawah.
- b. Membuat matriks perbandingan berpasangan.
- c. Melakukan perbandingan berpasangan yang menggambarkan tingkat kepentingan atau pengaruh setiap elemen terhadap masing masing elemen lainnya.

- d. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah *judgement* dari responden sebanyak  $n \times (n-1)/2$ . dimana  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
- e. Menghitung *eigen value* dan menguji konsistensinya, dengan menggunakan rasio konsistensi sebagai ukuran (CR) dan besarnya CR yang ditolerir adalah tidak lebih dari 10%. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

## V. PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN EVALUASI PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE

Proyek agroindustri jambu mete di kembangkan pada komunitas petani yang mengalami kesulitan dalam budidaya tanaman di lahan kering. Berdasarkan hasil identifikasi proyek Ditjenbun (2002), terdapat 18 juta penduduk pedesaan miskin, diperkirakan 10-12 juta penduduk miskin tersebut tinggal di daerah pertanian lahan kering. Oleh karena itu proyek agroindustri jambu mete diberikan kepada kelompok masyarakat miskin di daerah pertanian lahan kering dengan tujuan untuk meningkatkan produksi tanaman non beras sehingga dapat mengurangi kemiskinan.

Proyek agroindustri jambu mete diawali dengan program budidaya tanaman jambu mete, peningkatan kualitas sarana prasarana agroindustri, peningkatan pemanfaatan teknologi pengolahan jambu mete dan penguatan kelembagaan petani.

Keberlanjutan agroindustri jambu mete perlu mendapat perhatian dari seluruh stakeholder pembangunan, terutama pada aspek: (1) mutu tanaman penghasil bahan baku, (2) teknologi sederhana untuk pengolahan jambu mete yang memperhatikan aspek *indigenous knowledge* (kearifan lokal) sehingga masyarakat lebih mudah menerapkan dan mengembangkannya, (2) permintaan pasar atas produk agroindustri dan kelembagaan penunjang kegiatan pemasaran, serta (4) perilaku masyarakat (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) dalam mengelola agroindustri jambu mete.

Pengolahan jambu mete secara sederhana dikembangkan melalui pemanfaatan teknologi spesifik lokal yang kemudian menjadi pijakan awal proyek agroindustri jambu mete tersebut. Pada masa yang akan datang diharapkan terbentuk kelembagaan petani yang mandiri yang dapat berkontribusi dalam peningkatan penggunaan teknologi yang lebih modern, dan perluasan jangkauan pasar menuju pasar global.

Mengingat pentingnya proyek agroindustri tersebut bagi masyarakat sasaran yang mengelola lahan kering, maka kinerja proyek perlu dimonitor dan dievaluasi dengan menggunakan sistem yang berkualitas. Berpijak pada penjelasan tersebut, untuk merumuskan strategi pengembangan sistem monev

proyek agroindustri jambu mete yang berkualitas dibutuhkan analisis yang mendalam terhadap seluruh faktor dan aktor yang ada di dalamnya dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat sasaran sebagai aktor penting dalam proyek tersebut.

### **5.1 Gambaran Sistem Monitoring Proyek Agroindustri Jambu Mete**

Sistem monitoring dan evaluasi pada proyek agroindustri jambu mete melibatkan empat aktor dalam empat jenjang hirarki yaitu: (1) bagian proyek agroindustri jambu mete di tingkat propinsi yaitu di Kabupaten Sumba Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur, (2) Proyek UFDP di tingkat Pusat yaitu di Dirjen Perkebunan Deptan, (3) Dirjen perkebunan dibawah koordinator Sekditbun (Sekertaris Direktorat Jenderal Perkebunan), dan (4) Sekertaris Jenderal Deptan dibawah koordinator Biro Keuangan Deptan.

Pada tingkat proyek penilaian dilakukan terhadap kegiatan utama dan penunjang yang dilakukan secara rutin dengan tiga tahapan yaitu evaluasi tiap bulan, tiga bulan, enam bulan dan satu tahun.

Form isian penilaian yang diberlakukan untuk sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete meliputi: (1) perkembangan pelaksanaan keuangan yang dilaksanakan tiap bulan dan (2) kinerja proyek per empat bulan yaitu pada bulan April, Agustus dan Desember. Kinerja proyek ini dilaporkan berdasarkan (1) aspek masukan meliputi: dana, fisik, SDM, Teknologi, dan jasa kontraktor; (2) aspek keluaran meliputi: hasil jangka pendek kegiatan utama dalam bentuk fisik, (3) Hasil jangka menengah berupa peningkatan produksi, (4) manfaat yang diharapkan berupa peningkatan pendapatan, dan (5) dampak positif atau negatif proyek. Kelima aspek tersebut dinilai dengan membandingkan rencana kumulatif dan realisasi kumulatif. Form penilaian tercantum pada Lampiran 1.

Proyek agroindustri jambu mete dirancang dalam lingkup strategis dengan tujuan utama untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sasaran atas dasar kelestarian. Proyek ini terdiri dari empat komponen proyek, untuk itu kegiatan evaluasi dan monitoring didasarkan pada empat komponen proyek tersebut yang dirangkum dalam Tabel 5.1

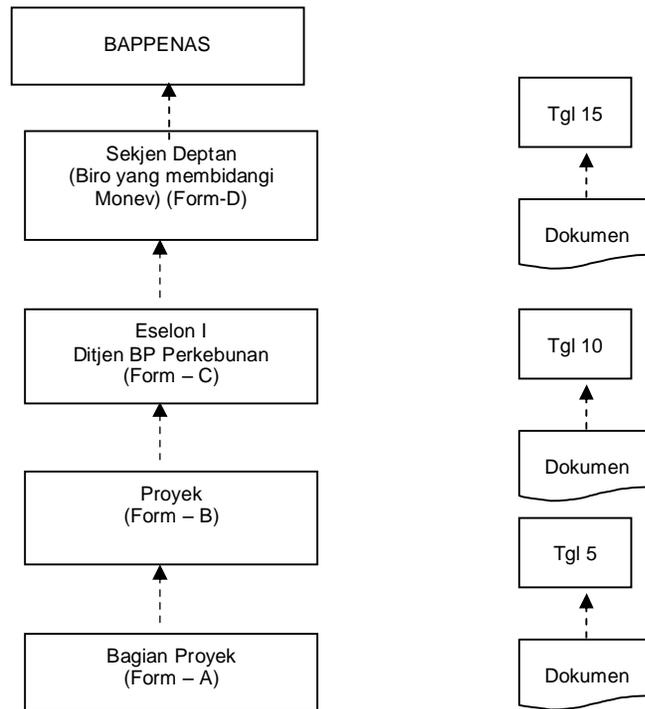
Tabel 5.1 Indikator Penilaian berdasarkan Komponen Proyek

Komponen Proyek	Indikator penilaian	Kriteria Penilaian
A Pengembangan sistem usaha tani yang lestari	Ketersediaan lahan	Luas lahan yang ditanami dalam Hektar
	Ketersediaan fasilitas usaha tani jambu mete	Jumlah tegakan jambu mete Prosentase mortalitas dari total luas lahan Pencapaian kelas kebun
	Ketersediaan kelompok pengolahan dan pemasaran	Jumlah kelompok pengolahan dan pemasaran
	Ketersediaan input	Prosentase pemenuhan kebutuhan input
	Layanan penyuluhan sistem usaha tani jambu mete	Jumlah penyelenggaraan penyuluhan.
B Penelitian dan pengembangan pertanian	Ketersediaan teknologi pendukung sistem usaha tani	Jumlah penelitian verifikasi dan adaptif.
C Prasarana pedesaan	Perbaikan dan pembangunan jalan-jalan penghubung, sistem suplai air skala kecil, up-grading atau pendirian fasilitas kesehatan.	Jumlah perbaikan dan pembangunan prasarana.
D Penguatan kelembagaan	Pelatihan untuk staf administrasi, penyuluh, dan staf pemerintah.	Jumlah pelatihan
	Pelatihan manajemen organisasi dan kampanye informasi	Jumlah pelatihan dan kampanye
	Pengembangan kelembagaan petani	Jumlah kelompok tani yang terbentuk

Sumber: Ditjenbun, 2002

Sistematika pelaporan dimulai dari kepala bagian proyek agroindustri jambu mete di propinsi NTT yang melaporkan hasil kepada Pemimpin Proyek yang ditandatangani atasan langsung sesudah diparaf pejabat yang menangani Monev dan pelaporan selambat-lambatnya tanggal 5 bulan berikutnya, untuk laporan keuangan dan tiap bulan April, Agustus dan Desember untuk laporan kinerja proyek.

Pimpinan proyek UFDP di tingkat pusat menyampaikan tembusan hasil monitoring dan evaluasi kepada dua jenjang berikutnya yaitu Setditjenbun dan kepala biro keuangan Departemen Pertanian. Sistem evaluasi dan monitoring dan jadwal pelaporan dijelaskan pada Gambar 5.1



Keterangan: ----► Laporan

Gambar 5.1 Alur dan Jadwal Pelaporan (Deptan, 2000)

Pengelola sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete yang digambarkan pada Gambar 5.1 adalah unit kerja yang terdiri dari:

- (1) Unit kerja pengelola data dan informasi Departemen Pertanian
- (2) Unit kerja yang membidangi monitoring dan evaluasi dan pelaporan Departemen Pertanian
- (3) Unit kerja yang membidangi monitoring dan evaluasi dan pelaporan Eselon I
- (4) Pengelola Monev dan pelaporan proyek
- (5) Pengelola Monev dan pelaporan bagian proyek

Pola komunikasi yang diberlakukan untuk sistem monitoring dan evaluasi ini adalah satu arah belum ada komunikasi konvergen diantara satu jenjang hirarki

dengan jenjang hirarki lainnya. Kunjungan ke lokasi untuk hirarki di atas proyek masih kurang intensif, hanya sebatas formalitas satu kali dalam satu tahun.

Unsur penunjang kegiatan monitoring dan evaluasi adalah pengolah data. Proyek agroindustri jambu mete memiliki pengolah data di tingkat UPP satu orang dan di tingkat propinsi satu orang. Pengolah data ini melakukan rekap hasil kinerja kegiatan lapangan dan kinerja keuangan proyek.

## **5.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal**

Terdapat beberapa faktor yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal ditujukan untuk menganalisis pengaruh lingkungan yang meliputi kondisi lingkungan internal terdiri dari elemen kekuatan dan kelemahan, dan lingkungan eksternal terdiri dari elemen peluang dan ancaman dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Sistem monitoring dan evaluasi ini memiliki beberapa faktor penting yang memberikan dampak strategis dan berpengaruh atas perkembangan sistem, sebagai berikut;

### **5.2.1 Faktor-faktor strategis internal**

Untuk menentukan analisis lingkungan internal, terlebih dahulu ditentukan faktor-faktor strategis internal yang menentukan kondisi yang sebenarnya dalam rencana pengembangan sistem. Berdasarkan hasil kuisisioner, wawancara dan literatur yang ada, diperoleh faktor-faktor strategis internal yang menjadikan kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan sistem yaitu;

#### **5.2.1.1. Faktor kekuatan strategis**

##### **a) Ketersediaan dana untuk penyelenggaraan sistem monitoring dan evaluasi**

Proyek UFDP ini dilaksanakan dengan menggunakan bantuan dana Asian Development Bank. Anggaran untuk kegiatan monitoring dan evaluasi dalam setiap tahun anggaran adalah sebesar 20% dari total anggaran, dalam setiap tahun rata-rata sebesar Rp.230 Juta dana disediakan untuk kegiatan monitoring dan evaluasi. Suatu jumlah yang cukup besar, sehingga dalam pengembangan sistem

monitoring yang berkualitas, ketersediaan dana ini sangat mendukung terselenggaranya kegiatan monitoring dan evaluasi.

b) Kualitas organisasi pelaksana proyek

Organisasi pelaksanaan proyek ditingkat pusat dan provinsi berjalan dengan baik. Organisasi pelaksana dibagi menjadi tiga bagian yaitu: (1) Organisasi Proyek di tingkat Propinsi, (2) Tingkat lapangan (UPP), dan (3) Panitia/Tim.

Pada Tingkat Propinsi (PO) terdiri dari beberapa jabatan yaitu: Pemimpin Bagian proyek, Bendaharawan proyek, kepala Seksi Teknis, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perkreditan, dan beberapa Kepala Urusan.

Pada tingkat lapangan (UPP) terdiri dari: Kepala UPP, Pemegang Uang Muka Kerja, Kaur Teknis Pengembangan Perkebunan, Kaur Administrasi Keuangan dan Perkreditan, Kepala Sub unit, dan Petugas Lapangan.

Demi kelancaran pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa, di tingkat propinsi dan setiap kegiatan dibentuk panitia yang susunannya terdiri dari: ketua, sekretaris dan anggota.

c) Pengalaman pengelola proyek

Pelaksana proyek memiliki pengalaman menangani proyek yang tinggi dengan tingkat pengalaman sebanyak 8 tahun. Hal ini merupakan waktu yang cukup matang bagi suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan proyek. Berdasarkan hasil wawancara, masing-masing personel kunci dalam penyelenggaraan proyek yaitu pimpinan bagian proyek, kepala teknis, dan kepala UPP memiliki pengalaman menangani proyek lebih dari 10 tahun.

d) Keberlanjutan proyek

Berdasarkan data sekunder yang ada pada Dirjen Perkebunan, proyek UFDP memiliki keberlanjutan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari terselenggaranya proyek secara terus menerus selama 8 tahun yaitu sejak mulai ditandatanganinya persetujuan Pemerintah RI dengan ADB pada tanggal 1 Maret 1993 dan berakhirnya proyek pada tanggal 31 Desember 2001.

Pelaksanaan pengembangan kebun jambu mete telah dilaksanakan sejak tahun anggaran 1993/1994 sampai dengan tahun anggaran 1997/1998 dengan luas lahan perkebunan yang dibangun 5500 ha. Dalam pelaksanaan sampai

berakhirnya proyek ini luas kebun yang dibangun sebesar 5500 ha. Pembangunan luas kebun yang dilaksanakan dalam proyek sesuai dengan yang direncanakan

Jumlah tegakan jambu mete yang direncanakan berjumlah 110 pohon/ha. Dalam pelaksanaannya jumlah tegakan kebun yang ditanam juga berjumlah 110 pohon/ha. Jumlah tegakan kebun yang ditanam dalam proyek ini sesuai dengan direncanakan.

Kualitas kelas kebun dinilai dengan mengklasifikasi kelas kebun. Dari hasil penilaian kelas kebun terlihat kelas A dan B (kelas standar) seluas 662 ha (15.4 persen), kelas kebun C seluas 633 ha (14.7 persen), dan kelas D berjumlah 3005 ha (69.9 persen). Dari banyak persentase kelas kebun dibawah standar menunjukkan kurang pemeliharaan kebun oleh petani peserta 5500 Ha.

#### 5.2.1.2 Faktor kelemahan strategis

##### a) Kekurangan jumlah SDM pengolah data.

Sumberdaya manusia pelaksana proyek terdiri dari pusat, provinsi, dan kabupaten. Jumlah SDM dari pusat berjumlah 15 orang dengan kualifikasi 1 orang berpendidikan magister, 10 orang berpendidikan sarjana, dan 4 orang berpendidikan SLTA. Untuk SDM dari provinsi berjumlah 23 orang dengan kualifikasi 8 orang berpendidikan sarjana, 2 orang berpendidikan diploma, 12 orang berpendidikan SLTA, dan 1 orang SLTP. SDM dari kabupaten berjumlah 22 orang dengan kualifikasi 8 orang berpendidikan sarjana, 4 orang berpendidikan diploma, dan 10 orang berpendidikan SLTA. Dari kualifikasi pendidikan SDM pelaksana proyek dan beban kerja proyek sesudah sesuai untuk menjalankan proyek ini. Tetapi kuantitas pelaksana proyek di tingkat kabupaten (UPP) masih kurang bila dibandingkan dengan luas kebun yang dibangun.

Khusus untuk tenaga administrasi yang mengolah data yang dibutuhkan sesuai dengan indikator penilaian, hanya 1 orang staf di tingkat UPP dan 1 orang staf di tingkat provinsi. Dan kualifikasi pendidikannya adalah SLTA. Apabila dibandingkan dengan cakupan proyek, maka tenaga pengolah data ini masih kurang, dan dengan kualifikasi pendidikan SLTA masih belum memadai untuk melakukan pengolahan data dengan akurat dan dengan jumlah yang banyak.

b) Rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi.

Beberapa hal yang dapat menunjukkan rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi yaitu: lambatnya laporan hasil monitoring dan evaluasi, ketidaklengkapan data, adanya kesan pengulangan data, dan ketidaksesuaian dengan data yang ada pada kelompok sasaran. Perhatian yang diberikan tim monitoring masih kurang, ketika dilakukan pengamatan beberapa tim memiliki beban kerja yang lebih, khususnya tim yang memiliki tugas pokok pada unit kerjanya. Kecermatan dan ketelitian tim monitoring dan evaluasi juga masih kurang pada saat melakukan evaluasi dan monitoring di lapangan (tingkat UPP).

c) Indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek.

Indikator penilaian yang ditetapkan untuk proyek UFDP ini menggunakan standar monitoring dan evaluasi untuk proyek-proyek dalam lingkungan Departemen Pertanian. Hal ini berakibat biasanya hasil evaluasi mengingat proyek agrindustri jambu mete ini mengandung hal-hal yang bersifat spesifik lokal sehingga perlu pertimbangan aspek lokalitas pada penentuan indikator penilaiannya.

d) Alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan

Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor: 431/Kpts/RC.210/7/2004 tentang pedoman umum sistem monitoring, evaluasi, dan pelaporan program/proyek dilingkungan departemen pertanian, nampak bahwa alur informasi hanya terjadi satu arah yaitu antar hirarki yang berada dibawah dengan satu jenjang hirarki di atasnya, tidak terdapat mekanisme umpan balik diantara keduanya. Dalam prakteknya, frekuensi komunikasi antara kedua jenjang masih rendah sehingga berpengaruh terhadap tingkat keakuratan laporan yang dihasilkan.

## 5.2.2 Faktor-faktor strategis eksternal

### 5.2.2.1 Faktor peluang

a) Dukungan pemerintah.

Proyek agroindustri jambu mete ini merupakan proyek pemberdayaan masyarakat yang tinggal di lahan kering. Pemerintah memberikan dukungan yang sangat besar terhadap program ini, karena merupakan salah satu upaya

mengentaskan kemiskinan yang menjadi salah satu prioritas pembangunan di Indonesia. Salah satu bentuk dukungan pemerintah ini adalah dalam bentuk penyediaan dana kurang lebih 50% dari dana yang dibutuhkan.

b) Perkembangan teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi khususnya telematika (telekomunikasi dan informatika) sangat mendukung terselenggaranya kegiatan monitoring dan evaluasi yang lebih efisien. Hal ini mengingat lokasi proyek yang sangat jauh dari pemantauan tingkat pusat akan sangat terbantu dengan teknologi informasi yang canggih, misalnya: fasilitas telepon, faksimili, dan internet.

Selain telekomunikasi, peralatan pengolah data juga berkembang dengan pesat, yang membantu meningkatkan kemampuan dan kecepatan mengolah data proyek, sehingga keterlambatan hasil monitoring dan evaluasi dapat teratasi.

c) Tersedianya tenaga kerja di bidang teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi dan kebutuhan pemanfaatan teknologi informasi direspon dengan baik oleh masyarakat. Hal ini terbukti dengan meningkatnya peminat masyarakat untuk mendalami pengetahuan ini, dan banyaknya lembaga pendidikan yang memfasilitasi program studi teknologi dan informatika. Jumlah tenaga kerja yang memiliki kualifikasi pendidikan teknologi informasi juga semakin banyak, sehingga dapat memenuhi kebutuhan tenaga pengolah data.

d) Kesesuaian proyek agroindustri jambu mete dengan kebutuhan pasar.

Permintaan produk mete terus meningkat setiap tahunnya, sehingga peluang untuk dapat diserapnya produk dari proyek agrindustri ini sangat besar. Kondisi fisik dan geografis lokasi proyek sangat mendukung diproduksinya jambu mete dengan kualitas yang bagus, sehingga meningkatkan peluang diterimannya produk di pasar.

#### 5.2.2.2 Faktor ancaman

a) Fluktuasi harga hardware dan software.

Hardware dan software di bidang teknologi informasi di pasar ditentukan dengan standar dollar Amerika, sehingga potensi harga untuk berfluktuasi sangat tinggi. Ketidakpastian harga ini dapat menjadi ancaman untuk menyediakan

teknologi yang memadai sesuai kebutuhan. Sehingga keputusan untuk melakukan pembelian peralatan ini perlu dikaji dengan seksama dengan memperhatikan situasi ini.

b) Sistem birokrasi yang rumit

Salah satu ancaman yang sering kurang diperhatikan pada organisasi pemerintah adalah masalah birokrasi. Disadari bahwa sistem birokrasi pada organisasi pemerintah perlu dilakukan reformasi sehingga pemerintahan yang bersih dapat diselenggarakan. Salah satu kerumitan birokrasi yang terjadi pada proyek ini adalah masalah pencairan dana yang berimbas pada keterlambatan dana dari Dirjen Anggaran sampai ke pelaksana proyek.

c) Kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek.

Lokasi proyek yang jauh dari pusat pemerintahan yaitu di propinsi NTT dan keterbatasan sistem telekomunikasi bisa menjadi ancaman bagi terselenggaranya sistem monitoring dan evaluasi yang berkualitas. Proses komunikasi membutuhkan biaya yang cukup besar dengan beda jarak ini. Teknologi internet bisa mengatasi kendala biaya ini namun ketersediaan jaringan telekomunikasi sangat dibutuhkan untuk dapat merealisasikannya.

d) Rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi.

Masyarakat sasaran adalah bagian dari proyek yang sangat kaya akan data yang dibutuhkan oleh sistem monitoring dan evaluasi. Sehingga perlu dilibatkan dalam sistem monev, pelibatan masyarakat penting untuk memberikan data keberhasilan di lapangan, masalah yang dihadapi dan dampak yang dirasakan. Selain itu masyarakat penting untuk dilibatkan dalam menentukan indikator penilaian karena sangat paham dengan kondisi spesifik lokasi. Namun sangat disayangkan bahwa keterlibatan masyarakat sasaran, dalam hal ini adalah petani masih rendah.

### **5.3 Faktor-Faktor Strategi Internal Dan Eksternal Yang Berpengaruh**

#### **5.3.1 IFE (*internal factor evaluation*)**

Faktor-faktor yang dianalisis dengan matrik ini adalah factor strategis internal sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Faktor-faktor strategis yang ditentukan adalah faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan

kelemahan bagi pengembangan sistem monev. Matrik evaluasi faktor internal/IFE seperti Tabel 5.2.

Hasil evaluasi faktor internal dijelaskan sebagai berikut:

#### 5.3.1.1 Elemen kekuatan.

§ Ketersediaan dana untuk monitoring dan evaluasi memiliki bobot 0,171 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete sangat penting. Nilai rating 4 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete sangat besar.

Tabel 5.2 Matrik evaluasi faktor internal sistim monitoring dan evaluasi

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan	Ketersediaan Dana untuk Monev	0,171	4	0,684
	Kualitas Organisasi Pelaksana Proyek.	0,164	3	0,492
	Pengalaman Pengelola Proyek	0,082	3	0,246
	Keberlanjutan Proyek	0,079	2	0,158
	Sub Total			1,580
Kelemahan	Kekurangan jumlah SDM pengolah data	0,139	3	0,417
	Rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi	0,121	2	0,242
	Indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek.	0,136	4	0,544
	Alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan	0,108	2	0,216
	Sub total			1,419
Total Kekuatan - Kelemahan		1		0,161

Sumber : data primer diolah 2005

§ Organisasi pelaksana proyek agroindustri jambu mete merupakan organisasi yang berkualitas sehingga dalam menyelenggarakan proyek cukup kompeten ini terbukti dari bobot yang dimiliki sebesar 0,164 berarti dampak faktor organisasi terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi sangat penting. Nilai rating 3 berarti pengaruhnya besar terhadap kondisi pengembangan sistem.

§ Pengalaman pengelola proyek memiliki bobot 0,082 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete cukup penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete kecil.

§ Keberlanjutan proyek memiliki bobot 0,079 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap proyek agroindustri jambu mete sangat kecil.

Faktor strategis dalam elemen kekuatan yang paling penting adalah ketersediaan dana yang mencukupi karena memberikan dampak yang paling tinggi pada posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

#### 5.3.1.2 Elemen kelemahan.

§ Kekurangan jumlah SDM pengolah data memiliki bobot 0,139 berarti dampak faktor ini penting terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Nilai rating 3 berarti mudah diatasi dengan tersedianya tenaga kerja dibidang teknologi informasi.

§ Rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi memiliki bobot 0,121 berarti dampak faktor ini sangat penting terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Nilai rating 2 berarti berpengaruh dan sulit diatasi terhadap pengembangan sistem monitoring dan evaluasi.

§ Indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek memiliki bobot 0,136 berarti dampaknya penting terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Nilai rating 4 berarti mudah diatasi dengan melibatkan petani (masyarakat sasaran) dalam penyusunan indikator penilaian.

§ Alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan memiliki bobot 0,108 berarti dampaknya penting terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Nilai rating 2 berarti sulit diatasi terhadap pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Faktor strategis dari elemen kelemahan yang paling penting dicermati dan diatasi dalam upaya pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete adalah rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi.

Adanya ketidak tepatan waktu dalam menyelesaikan laporan pada satu hirarki menjadi keterlambatan pada hirarki lainnya. Masalah telekomunikasi sering dijadikan alasan sebagai faktor yang menghambat proses kerja tim monitoring dan evaluasi.

Sedangkan untuk faktor yang paling berpengaruh lainnya yang perlu dicermati adalah kekurangan jumlah SDM pengolah data yang berakibat pada lambatnya proses pengolahan data dan berimbas pada keterlambatan penyusunan laporan.

### 5.3.2 EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor-faktor yang dinalisi dengan matrik EFE adalah faktor strategis eksternal. Faktor strategis eksternal yang ditentukan adalah faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete. Matrik EFE dijelaskan pada Tabel 5.3

Tabel 5.3 Matrik evaluasi faktor eksternal sistim monitoring dan evaluasi

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang	Dukungan Pemerintah	0,114	2	0,228
	Perkembangan Teknologi Informasi	0,175	4	0,700
	Tersedianya tenaga kerja di bidang teknologi informasi	0,147	3	0,441
	Kesesuaian proyek agroindustri jambu mete dengan kebutuhan pasar	0,107	2	0,214
	Sub Total			1,583
Ancaman	Fluktuasi harga <i>hardware</i> dan <i>software</i>	0,114	2	0,228
	Sistem birokrasi yang rumit	0,105	3	0,315
	Kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek.	0,120	4	0,480
	Rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi.	0,118	2	0,236
	Sub Total	1		1,259
Total Peluang - Ancaman				0,324

Sumber: Data primer diolah (2005).

#### 5.3.2.1 Elemen Peluang.

§ Dukungan Pemerintah memiliki bobot 0,114 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete cukup penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete kecil.

- § Perkembangan Teknologi Informasi memiliki bobot 0,175 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete sangat penting. Nilai rating 4 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete sangat besar.

Hasil evaluasi faktor eksternal dijelaskan sebagai berikut:

- § Tersedianya tenaga kerja di bidang teknologi informasi memiliki bobot 0,147 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete penting. Nilai rating 3 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete besar.
- § Kesesuaian proyek agroindustri jambu mete dengan kebutuhan pasar informasi memiliki bobot 0,107 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete cukup penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete kecil.

Faktor strategis dalam elemen peluang yang paling penting adalah perkembangan teknologi informasi karena memberikan dampak yang paling tinggi pada posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

#### 5.3.2.2 Faktor ancaman

- § Fluktuasi harga hardware dan software memiliki bobot 0,114 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete cukup penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete kecil.
- § Sistem birokrasi yang rumit memiliki bobot 0,105 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete penting. Nilai rating 3 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete besar.

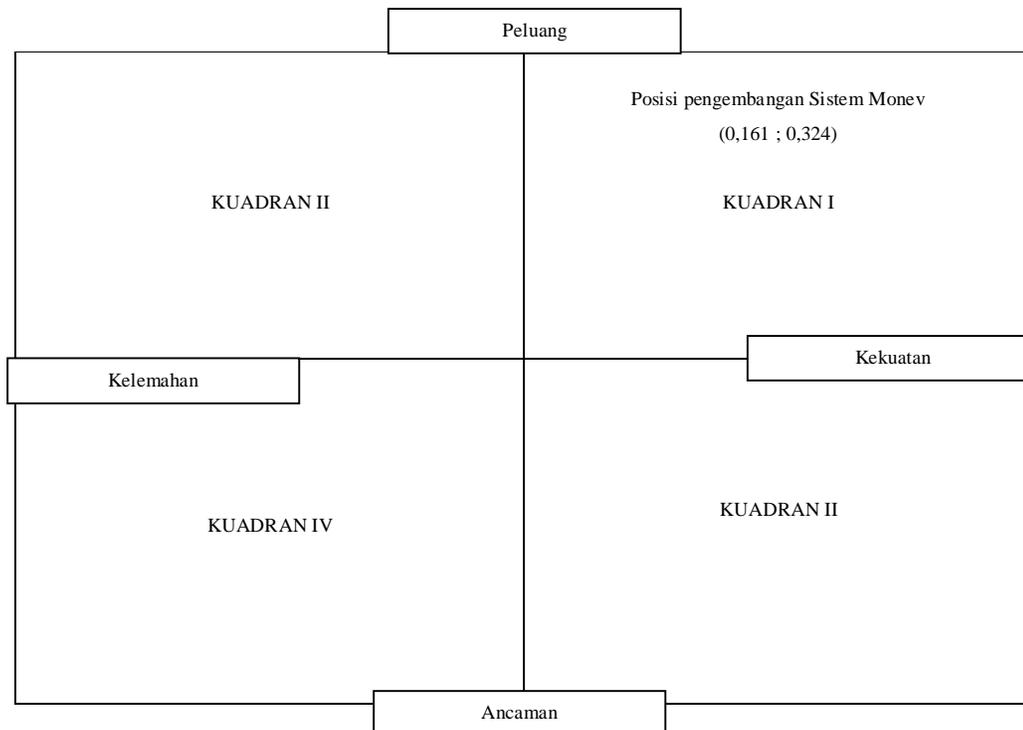
- § Kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek memiliki bobot 0,120 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete sangat penting. Nilai rating 4 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete sangat besar.
- § Rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi memiliki bobot 0,118 berarti besarnya dampak faktor ini terhadap posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete sangat penting. Nilai rating 2 berarti pengaruhnya terhadap kondisi proyek agroindustri jambu mete kecil.

Faktor strategis dari elemen ancaman yang paling penting dicermati dan diatasi dalam upaya pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete adalah rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi. Penentuan indikator penilaian yang tidak melibatkan masyarakat menyebabkan biasanya hasil evaluasi. Selain itu, keterlibatan masyarakat sangat penting karena masyarakat sasaran yang terlibat langsung dalam kegiatan dan merasakan dampak proyek dapat memberikan data yang akurat tentang perkembangan atau kinerja proyek.

Sedangkan untuk faktor yang paling berpengaruh lainnya yang perlu dicermati adalah kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek yang berakibat pada keterlambatan data diterima pada jenjang hirarki yang lebih tinggi khususnya daerah ke hirarki di tingkat pusat.

#### **5.4 Posisi Strategis Pengembangan Sistem Monev**

Berdasarkan hasil keseluruhan pembobotan responden, diperoleh hasil bahwa skor faktor kekuatan lebih tinggi dari faktor kelemahan dengan total nilai kekuatan dikurangi kelemahan 0,161. Pada aspek eksternal, responden memberikan respon yang faktor peluang yang lebih tinggi dari faktor ancaman dengan total nilai peluang dikurangi ancaman 0,324. Total nilai aspek internal dan eksternal di gambarkan dalam posisi strategis pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri pada Gambar 5.2.



Sumber: Data Primer diolah (2005)

Gambar 5.2 Posisi Strategis Pengembangan Sistem Monev

Berdasarkan Gambar 5.2 diketahui bahwa posisi strategis pengembangan sistem monev proyek agroindustri jambu mete pada kuadran I, hal ini menunjukkan bahwa situasi ini sangat menguntungkan bagi pengembangan sistem monev tersebut. Strategi pengembangan sistem yang harus digunakan adalah mendukung pengembangan sistem yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengisi peluang yang ada.

### 5.5 Alternatif Strategi Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete.

Setelah faktor-faktor strategis sistem monitoring dan evaluasi proyek agro industri jambu mete dievaluasi dengan matrik IFE dan EFE, maka tahap selanjutnya adalah menyusun matrik SWOT untuk menggambarkan posisi kekuatan dan kelemahan sistem monev dengan peluang dan ancamannya. Serta untuk merumuskan strategi yang perlu dilakukan untuk mengatasi kelemahan dan

menghadapi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, sebagaimana tercantum dalam Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Alternatif Strategi Sistim Monitoring Dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete.

<b>Faktor Internal</b>  <b>Faktor Eksternal</b>	<p>Kekuatan:</p> <p>S1= Ketersediaan Dana untuk Monitoring dan Evaluasi S2= Kualitas Organisasi Pelaksana Proyek. S3= Pengalaman Pengelola Proyek S4= Keberlanjutan Proyek</p>	<p>Kelemahan</p> <p>W1=Kekurangan jumlah SDM pengolah data. W2=Rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi. W3=Indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek. W4=Alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan.</p>
<p>Peluang</p> <p>O1=Dukungan Pemerintah O2=Perkembangan Teknologi Informasi O3=Tersedianya tenaga kerja di bidang teknologi informasi. O4=Kesesuaian proyek agroindustri jambu mete dengan kebutuhan pasar.</p>	<p>Strategi S-O</p> <p>Peningkatan Ketersediaan teknologi (<i>Avaibility</i>) S1, S2, S4, O1, O2, O4</p>	<p>Strategi W-O</p> <p>Peningkatan Ketanggaan Tim (<i>Responsiveness</i>) W1, W2, W3, W4, O1, O2, O3. Peningkatan Pemerhatian Tim (<i>Empathy</i>) W2, W3, W4, O1, O3, O4</p>
<p>Ancaman</p> <p>T1=Fluktuasi harga hardware dan software T2=Sistem birokrasi yang rumit T3=Kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek. T4=Rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monev.</p>	<p>Strategi S-T</p> <p>Perbaikan indikator penilaian (<i>Reliability</i>) S2, S3, S4, T2, T3, T4</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>Peningkatan Kejelasan dan Keteraturan sistem (<i>Tangibility</i>) T2, T3, W1, W2, W3, W4.</p>

Sumber: Data Primer diolah (2005)

Pedoman merumuskan strategi pengembangan sistim monitoring dan evaluasi proyek agro industri jambu adalah prinsip-prinsip manajemen mutu yaitu RATER (*Reliability, Assurance, Tangibility, Empathy, dan Responsiveness*) (Slamet, 2003) dengan pertimbangan bahwa monitoring dan evaluasi adalah bagian kegiatan manajemen yang outputnya adalah tersusunnya laporan kegiatan yang berkualitas.

#### 5.5.1 Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

Alternatif yang dihasilkan dari penggunaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang adalah peningkatan ketersediaan teknologi (*Avaibility*) berupa:

- § Mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang didukung oleh teknologi informasi yang representatif.

§ Mengadakan pelatihan tentang penerapan teknologi informasi dalam pengolahan data.

#### 5.5.2 Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

Alternatif yang dihasilkan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang adalah :

##### a) Strategi Peningkatan Ketanggapan Tim (*Responsiveness*)

§ Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kecermatan dan ketelitian dalam melakukan monitoring dan evaluasi.

§ Menambah jumlah tenaga pengolah data.

##### b) Peningkatan Pemerhatian Tim (*Emphaty*)

§ Memberikan kesempatan untuk berdiskusi pada seluruh tim sehingga dapat dilaksanakan komunikasi dua arah dalam kegiatan monitoring, misalnya dengan menyelenggarakan *focus group discussion* antar jenjang hirarki secara periodik.

§ Melakukan perhitungan kembali terhadap beban kerja yang ditanggung oleh anggota tim sehingga tidak ada anggota tim yang memiliki beban kerja yang berlebihan dan berakibat pada rendahnya curahan waktu untuk melakukan tugas monev.

#### 5.5.3 Strategi ST (*Strength - Opportunities*)

Alternatif strategi yang dihasilkan dari penggunaan kekuatan untuk mengatasi ancaman adalah perbaikan indikator penilaian (*Reliability*) berupa:

§ Perbaiki indikator penilaian dengan memperhatikan faktor spesifik lokal dan sasaran proyek.

§ Melibatkan masyarakat sasaran dalam penyusunan indikator penilaian.

#### 5.5.4 Strategi WT (*Weaknesess -Threat*)

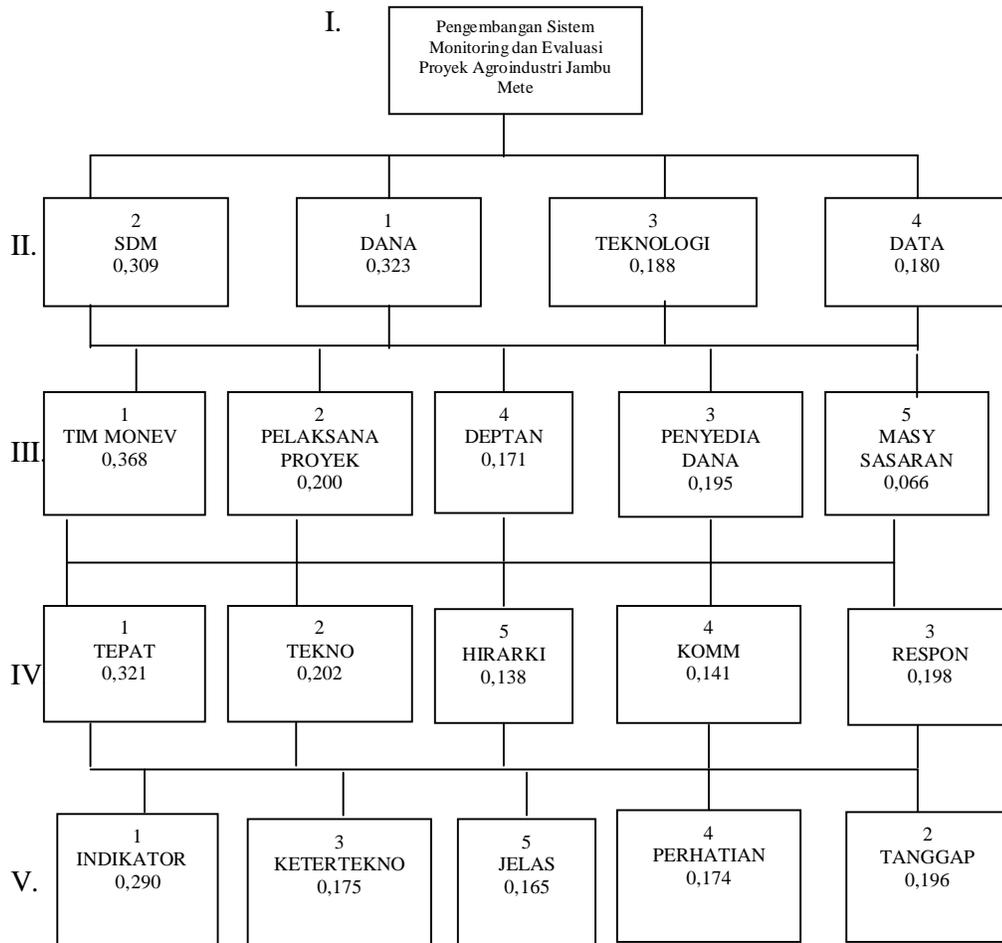
Alternatif strategi yang dihasilkan untuk meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman adalah peningkatan kejelasan dan keteraturan sistem (*Tangibility*) berupa:

§ Perbaiki arah komunikasi dalam sistem monitoring dan evaluasi yang sudah ada dengan arah bolak-balik antara satu hirarki dengan hirarki berikutnya.

§ Menambahkan satu aktor yang cukup penting dalam melakukan monitoring yaitu masyarakat sasaran.

### 5.6 Rekomendasi dan Implikasi Strategi Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete

Perumusan rekomendasi strategi pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete menggunakan AHP (*analytical hierarchy process*). Tingkat kelayakan strategi diukur dengan nilai prioritas strategi yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 5 orang ahli yang memiliki kualifikasi sebagai penentu kebijakan di lingkungan Departemen Pertanian. Hasil analisis dijelaskan pada Gambar 5.3.



Gambar 5.3 Struktur Hierarki Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Proyek Agroindustri Jambu Mete

## KETERANGAN:

## I. FOKUS

II. FAKTOR PENENTU	III. AKTOR
SDM=SDM yang terampil Dana=Pendanaan yang memenuhi kebutuhan Teknologi=Ketersediaan teknologi informasi Data=Base line data proyek yang akurat.	Tim Monev Pelaksana Proyek DEPTAN Penyedia Dana Masyarakat Sasaran
IV. TUJUAN	V. ALTERNATIF STRATEGI
Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat) Kelengkapan Teknologi (Tekno) Kejelasan hirarki pelaporan (Hirarki) Keterbukaan dalam komunikasi (Komm) Peningkatan kemampuan respon (Respon)	Perbaikan indikator penilaian (Indikator) Ketersedian teknologi (Keterterkno) Peningkatan Kejelasan/keteraturan sistem (Jelas) Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian) Peningkatan Ketanggapan Tim (Tanggap)

Berdasarkan skenario pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete, peran pelaksana proyek dan tim monev yang ditunjuk pemerintah yang mendominasi pada awal kegiatan monitoring diharapkan pada masa yang akan datang peran masyarakat sasaran dan sumber dana menjadi meningkat. Sehingga penilaian terhadap dampak yang terjadi pada masyarakat sasaran lebih obyektif.

Terdapat beberapa tujuan pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri, yang pada dasarnya adalah agar pada masa yang akan datang sistem monitoring dapat memberikan hasil yang lebih berkualitas yang lebih dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan mendekati fakta yang ada pada sasaran proyek.

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya bahwasanya pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang terjadi pada proyek pemerintah khususnya di Departemen Pertanian terjadi penyeragaman format, hirarki, pola dan sistem pelaporan. Hal ini terjadi pada seluruh proyek, termasuk proyek agroindustri jambu mete. Sehingga hasilnya kurang spesifik sesuai dengan sasaran proyek. Oleh karena itu dalam penelitian tentang pengembangan sistem monitoring dan evaluasi ini dirumuskan beberapa tujuan berikut: (1) Peningkatan Ketepatan Penilaian, (2) Kelengkapan Teknologi, (3) Kejelasan hirarki pelaporan, (4) Keterbukaan dalam komunikasi, dan (5) Peningkatan kemampuan respon.

Rumusan strategi yang dihasilkan dalam matrik SWOT digunakan sebagai alternatif strategi dalam penyusunan hirarki yang dibuat berdasarkan prioritas-prioritas. Alternatif strategi pengembangan sistem monitoring dan evaluasi

proyek agroindustri adalah sebagai berikut: (1) Perbaikan indikator penilaian (*reliability*), (2) Ketersediaan teknologi (*avaibility*), (3) Peningkatan Kejelasan dan keteraturan sistem (*tangibility*), (4) Peningkatan Pemerhatian Tim (*emphaty*), dan (5) Peningkatan Ketanggapan Tim (*responsiveness*)

Berdasarkan hasil analisis proses hirarki, maka dibuat beberapa prioritas strategi pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri sebagai berikut:

#### 5.6.1 Faktor Penentu Prioritas

Faktor penentu yang disajikan dalam hirarki gabungan utama adalah faktor-faktor yang dihasilkan dari analisis IFE dan EFE. Hasil analisis hirarki pelaku prioritas tercantum pada Gambar 5.4

Sumber Daya Manusia	,3093		
Pendanaan	,3226		
Teknologi	,1884		
Base Line Data	,1797		

Gambar 5.4 Hasil Analisis Hirarki Faktor Penentu Prioritas

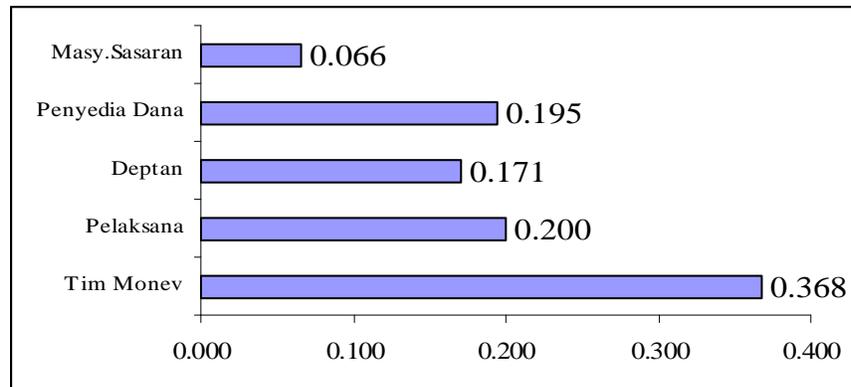
Berdasarkan Gambar 5.4, dapat diketahui bahwa faktor penentu prioritas dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri adalah:

- § Prioritas 1 pendanaan yang memenuhi kebutuhan yang memiliki bobot 0,323. Faktor dana seringkali menjadi prioritas pelaksanaan kegiatan. Ketersediaan dana sebesar 20% dari total anggaran dalam setiap tahun atau rata-rata sebesar Rp.230 Juta merupakan jumlah yang cukup besar.
- § Prioritas 2 adalah tersedianya SDM yang terampil yang memiliki bobot 0,309. demi terselenggaranya sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri yang berkualitas dibutuhkan SDM yang berkualitas pula.
- § Prioritas 3 adalah tersedianya teknologi yang memadai yang memiliki bobot 0,188. Agar sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri

dapat berjalan dengan lancar, tepat waktu dan menyajikan data yang akurat dibutuhkan teknologi yang memadai.

### 5.6.2 Pelaku Prioritas

Pelaku prioritas adalah suatu organisasi atau kelompok yang berperan dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri. Hasil analisis hirarki pelaku prioritas tercantum pada Gambar 5.5.



Gambar 5.5 Hasil Analisis Hirarki Pelaku Prioritas

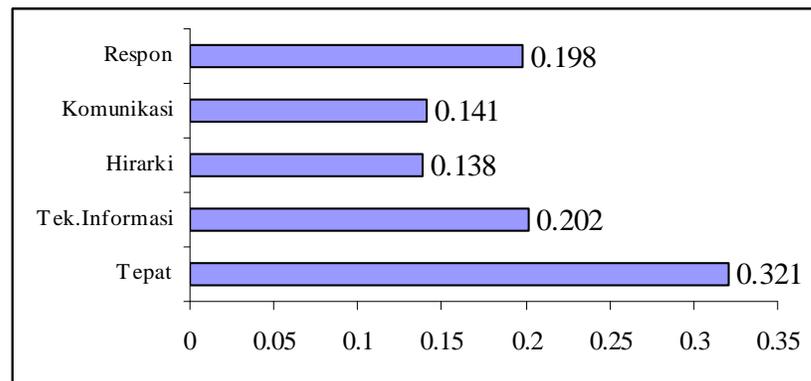
Berdasarkan Gambar 5.5, dapat diketahui bahwa yang menjadi pelaku prioritas dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri adalah:

- § Prioritas 1 adalah tim monev yang memiliki bobot 0,368. Tim monev adalah aktor kunci bagi terselenggaranya kegiatan monev. Terwakilinya pengguna proyek dalam tim monev akan mengurangi unsur subyektifitas penilaian, karena penilaian dipandang dari seluruh segi kemanfaatan proyek, terutama bagi masyarakat sasaran.
- § Prioritas 2 adalah pelaksana proyek yang memiliki bobot 0,200. Selama ini yang banyak berperan dalam kegiatan monev adalah pelaksana proyek, oleh karena itu keterlibatan pelaksana proyek sebagai sumber informasi untuk mengembangkan sistem monev sangat penting. Pengalaman yang dimiliki oleh pelaksana proyek sebagai bukti empiris bagi peletakan dasar-dasar pengembangan sistem monev agroindustri jambu mete.
- § Prioritas 3 adalah penyedia dana yang memiliki bobot 0,195. Pengembangan suatu sistem tidak bisa terlepas dari dana, oleh karena itu relevan jika penyedia dana diletakkan sebagai aktor determinan. Selain itu, selama ini penyedia dana telah memiliki pengalaman tentang prestasi yang

berhasil diraih dan kegagalan yang dialami proyek selama kurun waktu 7 tahun. Sehingga dapat lebih obyektif dalam memberikan input bagi pengembangan sistem monev proyek agroindustri ini.

### 5.6.3 Tujuan Prioritas

Output yang diperoleh dari dikembangkannya sistem monitoring proyek agroindustri jambu mete adalah kinerja sistem yang efektif dan berkualitas. Hasil analisis hirarki tujuan prioritas tercantum pada Gambar 5.6.



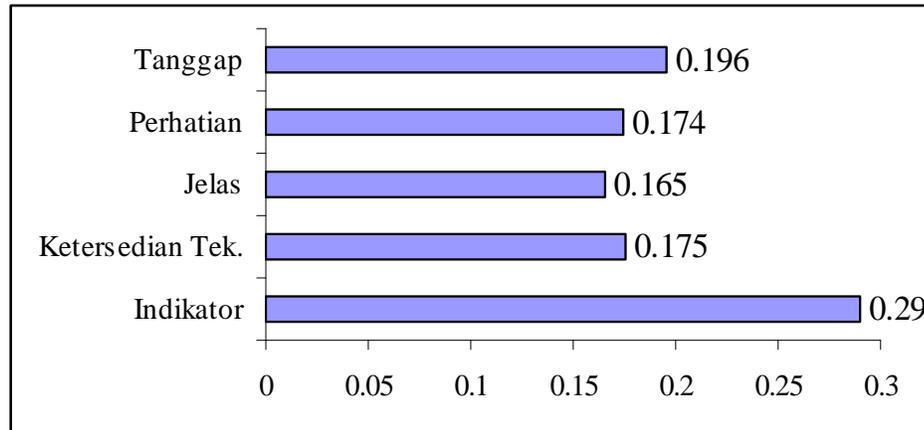
Gambar 5.6. Hasil Analisis Hirarki Tujuan Prioritas

Berdasarkan Gambar 5.6, maka prioritas-prioritas tujuan pengembangan sistem monitoring proyek agroindustri jambu mete yaitu:

- § Prioritas 1 adalah ketepatan penilaian yang memiliki bobot 0,321. Dengan penilaian yang tepat akan dapat diperoleh hasil laporan yang mendekati kondisi yang sebenarnya di lapangan.
- § Prioritas 2 adalah peningkatan ketersediaan teknologi yang memiliki bobot 0,202. Dengan ketersediaan teknologi yang memadai maka proses pengolahan data akan berjalan dengan cepat. Hal ini ditujukan untuk mengatasi kelambatan penyampaian laporan.
- § Prioritas 3 adalah peningkatan respon tim yang memiliki bobot 0,198. Respon tim yang lemah mengakibatkan ketidakakuratan data yang diperoleh dan kelambatan hasil serta rendahnya kinerja tim. Untuk itu perlu ditingkatkan respon tim.

#### 5.6.4 Strategi Prioritas

Penyelenggaraan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete yang berkualitas harus didukung dengan strategi yang tepat.



Gambar 5.7 Hasil Analisis Hirarki Prioritas Strategi

Berdasarkan Gambar 5.7, maka strategi prioritas dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yaitu:

- § Prioritas 1 adalah perbaikan indikator penilaian monev yang memiliki bobot 0,290. Dimaksudkan untuk memperoleh hasil penilaian yang mendekati kondisi yang sesungguhnya yang sesuai dengan kondisi spesifik proyek.
- § Prioritas 2 adalah peningkatan tanggapan tim yang memiliki bobot 0,196. Dimaksudkan untuk memperoleh tim yang tanggap dalam melaksanakan monitoring, cermat dan cekatan.
- § Prioritas 3 adalah ketersediaan teknologi yang memiliki bobot 0,175 Dimaksudkan untuk menunjang kegiatan monitoring dan evaluasi sehingga dapat berjalan lebih cepat dan akurat.

#### 5.7 Implikasi Kebijakan

Agroindustri memiliki makna yang sangat berarti bagi masyarakat karena disamping meningkatkan nilai tambah dan meningkatkan daya simpan, agroindustri dapat menambah pendapatan dan keuntungan petani sehingga

signifikan mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hicks (1995) dan Brown (1994). Oleh karena itu keberhasilan proyek agroindustri jambu mete yang terukur dari hasil monitoring dan evaluasi memiliki arti penting bagi masyarakat sasaran. Tujuan jangka panjang proyek agroindustri jambu mete adalah meningkatkan posisi tawar petani pada pasar ekspor melalui berbagai produk berkualitas yang dihasilkan pada agroindustri jambu mete sebagaimana dijelaskan pada Lampiran 2.

Tingkat profitabilitas yang dicapai masyarakat diharapkan terus meningkat sejalan dengan peningkatan pangsa pasar baik pasar domestik maupun pasar ekspor. Oleh karena itu penguatan kelembagaan petani menjadi salah satu kegiatan penting dalam proyek ini. Dengan kelembagaan petani yang mandiri diharapkan dapat memfasilitasi kegiatan agroindustri dari hulu sampai hilir, terutama dalam penyediaan saprodi, teknologi pengolahan, dan pengelolaan pemasaran hasil produksi petani.

Berdasarkan prioritas strategi yang terpilih, maka diperlukan suatu kebijakan sehingga strategi tersebut dapat diterapkan pada pelaksanaan proyek-proyek di masa yang akan datang. Implikasi kebijakan disusun berdasarkan kondisi saat ini (*existing condition*) termasuk juga permasalahan-permasalahan yang dihadapi, kemudian diusulkan alternatif pemecahan dan implikasi kebijakannya, sebagaimana tercantum dalam matrik pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Implikasi Kebijakan Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

No	Prioritas Strategi	Permasalahan	Implikasi Kebijakan	Aktor
1	Perbaikan Indikator Penilaian Monev	Indikator penilaian yang seragam	Perbaikan indikator penilaian yang melibatkan kelompok sasaran	Pelaksana proyek, dan masyarakat sasaran.
2	Peningkatan Tanggapan Tim	§ Ketanggapan tim yang rendah § Kinerja tim yang rendah	§ Pendidikan dan pelatihan tim § Penambahan Tenaga Pengolah Data	Deptan, pelaksana proyek, dan Lembaga penyedia dana (ADB)
3	Ketersediaan Teknologi pendukung sistem monev	§ Teknologi yang Terbatas § Sistem Telekomunikas	§ Penambahan Peralatan Pendukung Sistem § Penambahan	Deptan, pelaksana proyek, dan Lembaga penyedia dana

	i yang Sering Terganggu	Kapasitas Sarana Telekomunikasi	(ADB)
--	-------------------------	---------------------------------	-------

Indikator penilaian proyek agroindustri jambu mete yang diseragamkan dengan proyek lain mengakibatkan hasil penilaian yang tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya terjadi. Selama ini indikator penilaian lebih banyak mengukur kuantitas daripada kualitas. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan yang mempertimbangkan aspek kualitas, karakteristik komoditas, dan petani sasaran. Berdasarkan kajian teoritis tentang prinsip-prinsip evaluasi proyek (Vanden Ban dan Hawkins, 1999, Casley and Kumar, 1991), maka perlu dilakukan perbaikan indikator penilaian seperti tercantum pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Perbaikan indikator dan kriteria penilaian.

Komponen Proyek	Perbaikan Indikator penilaian	
	Indikator penilaian	Kriteria Penilaian
(1)	(2)	(3)
A Pengembangan sistem usaha tani yang lestari	Ketersediaan lahan	Luas lahan yang ditanami dalam Hektar
	Ketersediaan fasilitas usaha tani jambu mete	§ Jumlah tegakan jambu mete, lebar kanopi, kebersihan lahan, lilit batang berdasarkan umur § Prosentase mortalitas dari total luas lahan § Pencapaian kelas kebun
	Ketersediaan tanaman tumpangsari	Jumlah tanaman sisipan.
	Ketersediaan input	§ Prosentase pemenuhan kebutuhan input. § Kualitas input. § Keterjangkauan harga input
B Penelitian dan pengembangan pertanian	Ketersediaan teknologi pendukung agroindustri jambu mete	§ Jumlah penelitian verifikasi dan adaptif agroindustri jambu mete. § Tingkat keberhasilan adopsi hasil penelitian oleh petani.
C Prasarana pedesaan	Perbaikan dan pembangunan jalan-jalan penghubung, sistem suplai air skala kecil, <i>up-grading</i> atau pendirian fasilitas kesehatan.	Jumlah perbaikan dan pembangunan: § Panjang jalan-jalan penghubung, § Jumlah sarana suplai air skala kecil, § Jumlah fasilitas kesehatan yang telah di- <i>up-grade</i> dan didirikan.
D Penguatan kelembagaan	Pelatihan untuk staf administrasi, penyuluh, dan staf pemerintah.	§ Jumlah pelatihan. § Tingkat kehadiran peserta pelatihan. § Perubahan perilaku peserta pelatihan.
	Pelatihan manajemen organisasi dan kampanye informasi	§ Jumlah pelatihan dan kampanye. § Tingkat kehadiran peserta pelatihan. § Perubahan perilaku peserta.
	Pengembangan kelembagaan petani	§ Jumlah kelompok tani yang terbentuk. § Tingkat partisipasi anggota dalam lembaga. § Peningkatan kegiatan kelembagaan petani.

(1)	(2)	(3)
	Pengembangan kelembagaan petani	§ Jumlah kelompok tani yang terbentuk. § Tingkat partisipasi anggota dalam lembaga. § Peningkatan kegiatan kelembagaan petani.
E	Pengembangan agroindustri jambu mete	§ Jumlah kelompok pengolahan dan pemasaran. § Frekuensi kegiatan yang dilakukan. § Ragam kegiatan.
	Ketersediaan kelompok pengolahan dan pemasaran	§ Jumlah teknologi pengolahan yang dibuat. § Keterjangkauan harga peralatan pengolahan § Frekuensi penerapan teknologi pengolahan.
	Ketersediaan teknologi pengolahan jambu mete	§ Tingkat kontinuitas panen tanaman jambu mete dalam setiap tahun. § Tingkat kontinuitas pengolahan jambu mete dalam setiap tahun. § Tingkat kontinuitas penjualan hasil agroindustri dalam setiap tahun.
	Sustainability agroindustri jambu mete	§ Tingkat pertumbuhan penjualan hasil produksi. § Tingkat pertumbuhan keuntungan penjualan hasil produksi.
	Tingkat profitabilitas petani	§ Tingkat ketertarikan petani dalam ekspor hasil produksi agroindustri jambu mete. § Sikap proaktif petani dalam upaya menghasilkan produk untuk memenuhi pasar ekspor. § Prediksi jumlah ekspor yang dapat dipenuhi petani per tahun
	Orientasi ekspor hasil agroindustri jambu mete	§ Jumlah penyelenggaraan penyuluhan. § Tingkat kehadiran petani. § Perubahan perilaku petani.
	Layanan penyuluhan sistem usaha tani jambu mete	§ Jenis teknologi pasca panen yang dikembangkan. § Jumlah teknologi pasca panen yang dihasilkan § Kemanfaatan inovasi bagi petani
F	Inovasi di bidang agroindustri jambu mete	§ Jenis teknologi pengolahan yang dikembangkan. § Jumlah teknologi pengolahan yang dihasilkan § Kemanfaatan inovasi bagi petani
	Inovasi Teknologi pasca panen	
	Inovasi Pengolahan hasil produksi	

Sumber : Dianalisis berdasarkan Ditjenbun, 2002, Vanden Ban dan Hawkins. 1999, Casley and Kumar, 1991, Scarborough et al, 1997.

Agar indikator penilaian tersebut lebih operasional, maka perlu dilakukan verifikasi terhadap aktor yang terlibat dalam monitoring dan evaluasi serta mendengarkan kebutuhan yang diinginkan dan dirasakan petani sasaran. Kelemahan dari sistem monitoring yang tidak melibatkan kelompok sasaran adalah terjadinya pelaporan yang bersifat subyektif, dari sisi pelaksana proyek. Sehingga tidak menggambarkan kondisi yang sesungguhnya terjadi dan dialami oleh masyarakat. Hal tersebut akan menjadikan proyek tersebut hanya memenuhi

kebutuhan *charity* saja, setelah proyek selesai, maka kegiatan tidak berkesinambungan. Perbaikan format sistem money terdapat pada Lampiran 4.

Kelemahan utama dalam kegiatan evaluasi yang diselenggarakan di beberapa proyek di Indonesia menurut Sinaga dan Woodicka (dalam Scarborough et al, 1997) adalah bahwa hasil program tidak pernah dicoba dinilai oleh tim yang independen. Meskipun banyak laporan hasil program secara kuantitatif seperti, jumlah pengadopsi teknologi, luas terasiring yang dibuat, tanaman yang ditanam dan sebagainya telah ada, tetapi hasil program yang kualitatif seperti kontribusi berbagai varietas tanaman kepada produksi, keamanan pangan dan pendapatan sulit diukur. Sehingga dampak program harus diukur dari sisi jumlah adopsi inovasi dan peningkatan partisipasi petani dalam merencanakan dan mengimplementasikan agenda penelitian dan penyuluhan serta kontribusi inovasi pada peningkatan kemampuan petani dalam mengadopsi teknologi. Jadi harus ada keseimbangan antara indikator kuantitatif dan kualitatif, *cross-validasi* dan *triangulasi* hasil program dalam cara yang berbeda.

Prinsip keberlanjutan program perlu dijadikan dasar dalam kegiatan sistem monitoring sehingga ketika proyek sudah berakhir, masyarakat sasaran melalui kelembagaan yang terbentuk tetap dapat mengetahui perkembangan agroindustri jambu mete, dengan melakukan *self evaluation*. Sehingga ketika di masa yang akan datang terdapat pengembangan proyek agroindustri, terdapat kesinambungan proyek.

Peningkatan ketanggapan tim dimaksudkan agar tim memiliki pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang berkualitas sehingga mampu mendokumentasikan kejadian, mencatat perubahan, membantu pengambilan keputusan, mencari pemahaman tentang program, dan memfasilitasi perbaikan program. Sehingga hasil evaluasi dapat disediakan secara tepat waktu dan dapat akuntable, dimana hasil evaluasi ini akan dijadikan dasar pengambilan keputusan tentang keberlangsungan program pada masa mendatang.

Ketersediaan teknologi sangat penting bagi kegiatan monitoring dan evaluasi program, menurut Caspary (2002) Teknologi Komunikasi dan Informasi memegang janji besar untuk membangun negeri. Jika program ini bermanfaat bagi masyarakat miskin maka pengenalan harus dilakukan secara hati-hati dan betul

telah teruji. Bagi para akademisi, pemerintah (*policymaker*), atau pengusaha sering menyatakan ICTs merupakan salah satu alat yang sangat bermanfaat dalam memerangi kemiskinan di wilayah pedesaan. Hal ini relevan dengan tujuan proyek agroindustri jambu mete untuk adalah meningkatkan taraf hidup para petani yang tinggal didaerah proyek atas dasar kelestarian melalui introduksi sistem-sistem usaha pertanian maju dan peningkatan produksi dari jumlah tanaman.

Menurut Caspary (2002) terdapat beberapa model teknologi informasi yang pernah diterapkan dalam program pengembangan masyarakat di beberapa negara adalah sebagai berikut:

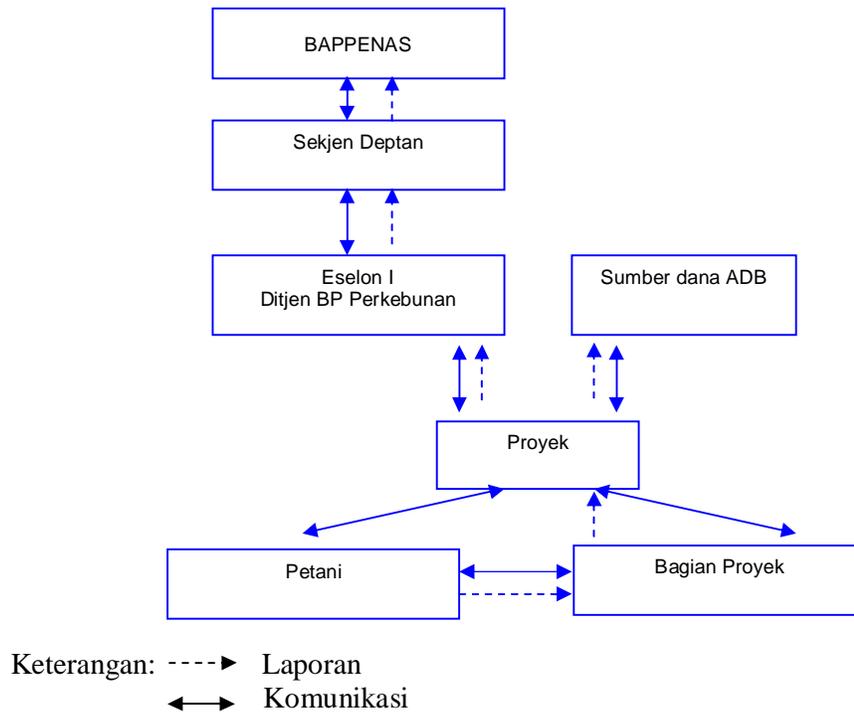
- *Village Pay Phone Programe*, yaitu suatu program telepon umum yang dapat digunakan masyarakat desa. Dalam kasus di India, program ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sosio ekonomis masyarakat desa, dimana mereka bisa menghemat biaya transportasi ke kota Dhakka 2 hingga 8 kali lebih murah. Atau menghemat pendapatan rumah tangga 2,6 persen hingga 9,8 persen perbulan.
- *Telecentre* yaitu suatu tempat yang berfungsi sebagai pusat akses informasi di pedesaan. Program ini telah dicoba di Peru, layanan yang diberikan berupa internet, telepon, fax, dan word processing. Pada telecentre ini masyarakat dapat menggunakan untuk mencari informasi yang berhubungan dengan usaha taninya, berkonsultasi tentang kesehatan, atau untuk pendidikan jarak jauh.
- *Virtual telephones atau Village Voice Mail* pernah dibuat di Brazil, menyediakan nomer telepon individual yang diakses dengan voice mail box. Kalau telepon umum yang biasanya, mereka hanya bisa menelepon keluar, namun pada Village Voice Mail, seseorang dapat memiliki PIN dimana dapat menerima pesan dari luar melalui voice mail box.
- *Internet Kiosks*, telah dicoba di Afrika Selatan. Yang ditempatkan di kantor pos, dimana ada e-mail address yang dapat digunakan masyarakat untuk saling berkirim surat.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas tekonologi informasi yang dapat diadopsi dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi di tingkat UPP (Propinsi NTT) adalah *telecentre* dan *internet kiosks* yang memfasilitasi tenaga

monitoring dan evaluasi di lokasi proyek dan masyarakat sasaran untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam kegiatan monev.

### 5.8 Pengembangan Pola Komunikasi dan Pelaporan

Pola komunikasi yang konvergen dibutuhkan dalam sistem monev proyek agroindustri yang berkualitas. Pola komunikasi dan pelaporan dalam sistem evaluasi dan monitoring dijelaskan pada Gambar 5.8.



Gambar 5.8 Pola Komunikasi dan Pelaporan dalam Proyek Agroindustri Jambu Mete

Petani sebagai masyarakat sasaran perlu dilibatkan dalam kegiatan sistem monitoring dan evaluasi. Sebagai sumber informasi, petani berkomunikasi dengan bagian proyek menyampaikan perkembangan hasil jangka pendek pada setiap periode 3 bulan yaitu: perkembangan jumlah tegakan jambu mete, lebar kanopi, kebersihan lahan, berdasarkan umur dan prosentase mortalitas dari total luas lahan. Dalam hal ini petani perlu berkomunikasi dengan penyuluh yang ditunjuk bagian proyek sehingga dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi petani terkait dengan hasil tersebut. Selanjutnya, kelembagaan petani melaporkan perkembangan tingkat kehadiran peserta dalam kegiatan pelatihan dan partisipasi

anggota dalam kegiatan kelembagaan. Pada saat yang bersamaan petani juga berkomunikasi dengan bagian proyek dan dengan proyek jika diperlukan.

Bagian proyek memberikan laporan kepada bagian proyek hasil laporan petani dan hasil pemantuan tim monev pada bagian proyek. Serta selalu mendiskusikan permasalahan yang ditemukan di lapangan guna menyusun rekomendasi perbaikan bersama-sama. Satu hal yang penting dalam proses penyusunan rekomendasi adalah adanya keterlibatan antara ketiga aktor yaitu: petani, proyek dan bagian proyek. Proyek memberikan laporan kepada sumber dana dan Ditjen Perkebunan, serta melakukan komunikasi dengan keduanya. Selanjutnya Ditjen Perkebunan memberikan laporan dan berkomunikasi dengan Setjen Deptan setiap tahun.

Dengan pola komunikasi yang konvergen antara aktor penting proyek agroindustri jambu mete dalam kegiatan monitoring dan evaluasi, maka umpan balik yang dihasilkan memungkinkan pemimpin proyek mengambil tindakan korektif akan tepat waktu jika terjadi masalah dan hambatan.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang berkualitas membutuhkan indikator penilaian yang tepat dengan didukung teknologi yang terjamin dan tim monev yang tanggap memiliki pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang berkualitas. Selanjutnya, agar kegiatan monev dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan komunikasi konvergen antara aktor yang terlibat dalam sistem monitoring dan evaluasi dengan melibatkan masyarakat sasaran.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

1. Proyek Agroindustri Jambu Mete merupakan bagian dari proyek UFDP yang melakukan pengembangan perkebunan rakyat lahan kering dari sub sektor Perkebunan yang mendapat bantuan pembiayaan dari *Asian Development Bank*. Sistem monitoring dan evaluasi proyek ini masih memiliki beberapa kelemahan yaitu: indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek, alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan, kurangnya jumlah SDM pengolah data, dan rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi. Selain itu, keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monitoring dan evaluasi masih rendah, komunikasi masih terkendala oleh keterbatasan sistem telekomunikasi di lokasi proyek dan sistem birokrasi yang rumit.
2. Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE diperoleh hasil rumusan faktor-faktor yang berperan dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi jambu mete yaitu: faktor penentu SDM terampil yang diperoleh dari peluang ketersediaan jumlah tenaga kerja yang memiliki keahlian di bidang teknologi informasi, faktor penentu pendanaan yang diperoleh dari kekuatan ketersediaan dana untuk monitoring dan evaluasi, faktor penentu ketersediaan teknologi informasi yang diperoleh dari adanya peluang perkembangan teknologi informasi yang ada di Indonesia, dan faktor penentu base line data proyek yang akurat yang diperoleh dari pengalaman organisasi dalam menyelenggarakan proyek dan keberlanjutan proyek yang tinggi yaitu selama 7 tahun anggaran.
3. Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete berkualitas dalam penelitian ini berpijak pada hasil analisis SWOT yang menghasilkan lima alternatif strategi yaitu: perbaikan indikator penilaian (*reliability*), ketersediaan teknologi (*availability*), peningkatan kejelasan dan keteraturan sistem (*tangibility*), peningkatan pemerhatian tim (*emphaty*), dan peningkatan ketanggapan tim (*responsiveness*). Alternatif strategi tersebut dianalisis dengan AHP yang menghasilkan tiga

prioritas strategi pengembangan sistem monev proyek agroindustri yaitu: (1) perbaikan indikator penilaian monitoring dan evaluasi, (2) peningkatan tanggapan tim, dan (3) ketersediaan teknologi.

## 6.2 Saran

Dalam rangka pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek, maka terdapat beberapa saran yang perlu dilakukan oleh pelaksana proyek di lingkungan Departemen Pertanian, khususnya proyek agroindustri yaitu:

1. Melakukan perbaikan terhadap indikator penilaian yang melibatkan kelompok sasaran. Karena selama ini indikator penilaian disusun secara *top down* dan kurang memperhatikan aspek lokalitas proyek.
2. Melakukan pendidikan dan pelatihan tim, mengingat rendahnya kecermatan dan ketelitian tim dalam melakukan sistem monitoring dan evaluasi.
3. Penambahan tenaga pengolah, sehingga data dapat diolah secara tepat waktu dan baseline data dapat tersedia secara akurat karena dibuat oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi dan dalam jumlah yang mencukupi.
4. Penambahan peralatan pendukung sistem, mengingat untuk mengolah data diperlukan peralatan pendukung sistem dengan kapasitas yang memadai.
5. Penambahan kapasitas sarana telekomunikasi data, melihat seringkali terjadi kemacetan informasi yang diakibatkan hambatan sarana telekomunikasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, FB dan T. Sirait. 1982. *Perencanaan dan Evaluasi: suatu Sistem Untuk Proyek Pembangunan*. Bina Aksara, Jakarta.
- Alaudin. 1996. Status Pengembangan Nasional Komoditas Jambu Mete di Indonesia. *Prosiding: Forum Komunikasi ilmiah komoditas Jambu Mete*. Tanggal 5 - 6 Maret 1996. Balai Penelitian Tanaman Obat dan Rempah, Bogor.
- Anthony, F dan R. Dearden. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan Bina Aksara. Jakarta.
- Arkeman, Y. 1999. Metode *Analytical Hierarchy Process*. Makalah Pelatihan Group Pengembangan Teknologi Manajemen dan Sistem Informasi. Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. IPB. Bogor.
- Austin, JE. 1992. *Agroindustrial Project Analysis*. The John University Press, Baltimore.
- Baka, L. 2000. Sistem Pengembangan Agroindustri. (Disertasi). Program Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Brown, J.G. dengan Deloitte & Touche. 1994 *Agroindustri Investment and Operations*. The World Bank. Washington D.C.
- Bryars, LL. 1984. *Strategy Management, Planning and Implementation Concept and Cases*. Harper and Row Publisher, New York.
- Bryson, JM. 2000. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial* Terjemahan. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Casley, D. dan Kumar K. 1991. *Pemantauan dan Evaluasi Proyek Pertanian*. Terjemahan. UI-Press, Jakarta.
- Caspary, G. 2002, Information Technolgy to Serve poor Community, Development and Cooperation, *Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE)*, Frankfurt Germany
- David, FR. 2002. *Konsep Manajemen Strategik*, Versi Bahasa Indonesia. Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Departemen Evaluasi Pengoperasian. Bank Dunia. 1996. *Designing Project Monitoring and Evaluation*. Lessons and Practices No. 8, Juni 1996.

- Departemen Monitoring dan Evaluasi. IFAD. 1990. *Sistem Pemantauan dan Evaluasi Proyek-Proyek Pembangunan Pertanian dan Pedesaan*. Terjemahan. BPLPP Departemen Pertanian, Jakarta.
- Deptan. 2000. *Pedoman Umum Sistem Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan*. Departemen Pertanian, Jakarta.
- Deperindag. 2001. *Studi Pola Pembinaan dan Pengembanan Agroindustri Kecil dan Menengah Pelita VII*. Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Deperindag. 2004. *Visi, misi, strategi, dan kebijaksanaan industri dan perdagangan di akhir repelita VI dan menghadapi repelita VII*. <http://www.dprin.go.id/rovenl/laporan/dato98>. [3 Feb 2004].
- Ditjenbun, 2002, *Project Completion Report of Upland Farmer Development Project*, Laporan Akhir, Jakarta.
- Ditjenbun. 2005. *Statistik Perkebunan (Jambu Mete)*. Direktorat Jenderal Bina Produksi Perkebunan, Jakarta.
- Diwan, P. 1997. *Project Management*. A Pentagon Press Publication. New Delhi.
- Eriyatno. 2003. *Ilmu Sistem: Meningkatkan Mutu dan Efektifitas Manajemen*. IPB Press, Bogor.
- Gittinger, JP. 1986. *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian*. Terjemahan. UI-Press, Jakarta.
- Hicks, P.A. 1995. An Overview of Issues and Statigis in The Development of Food Processing Industries in Asia and The Pacific. *APO Symposium*, 28 September -5 October 1993. Tokyo.
- Iswadi, RM. 1996. Analisis Ekonomi Dan Kelembagaan Perkebunan Kakao Rakyat Serta Peranannya Terhadap Pembangunan Wilayah di Sulawesi Tenggara. [Tesis]. Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Koolma dan Schoot Vd. 1988. *Manajemen Proyek*. Penerbit UI-Press. Jakarta.
- Kustanto, H. 1999. Sistem Pengembangan Agroindustri Komoditas Unggulan pada Kawasan Andalan: Studi kasus Kabupaten Ciamis Jawa Barat. Tesis. Program Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Laoh, A.U. 1991. *Strategi Korporasi Teknik Analisis SWOT dan Penerapannya*. Institut Teknologi Bandung.
- Lena, W. 2000. Kajian Pengembangan Agroindustri Jambu Mete Skala Kecil di Kabupaten Ngada Propinsi Nusa Tenggara Timur. [Tesis]. Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, Bogor.

- Machfud. 2001. *Rekayasa Model Penunjang Keputusan Kelompok Dengan Fuzzy-Logic Untuk Sistem Pengembangan Agroindustri Minyak Atsiri*. [Disertasi]. Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Mardikanto, T. 1992. *Penyuluhan Pembangunan Pertanian*. Sebelas Maret University Press, Surakarta.
- Marimin, S. Mawan. 2004. Rancang Bangun Sistem Penunjang Keputusan Agroindustri Jambu Mete. *Makalah Indonesia Symposium on Analytical Hierarchy Process (INS AHP)*. ITB Bandung.
- Mulyohardjo, M. 1990. *Jambu mete dan Teknologi Pengolahannya*. Liberty, Yogyakarta.
- Mulyono, S. 1996. *Operation Research*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nasution, M. 2000. *Kelembagaan Untuk Memberdayakan Agroindustri*. Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Edisi ke-6, Gramedia, Jakarta.
- Reksoputranto, S. 1992. *Manajemen Proyek Pembangunan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Saaty, TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Saaty, TL. 1996. The Seven Pillars The Analytic Hierarchy Process. *Proceeding of The Fourth International Symposium on The Analytic Hierarchy Process*. Vancouver Canada.
- Saaty, TL. 1999. *Fundamental of The Analytic Network Process*. RWS Publications. Ellsworth Avenue Pittsburgh.
- Santillo, L. 1996. Early FP Estimation and The Analytic Hierarchy Process. *Proceeding of The Fourth International Symposium on The Analytic Hierarchy Process*. Vancouver Canada.
- Scarborough, V. S. Killough. DA Johnson. J Farrington, *Farmer Led Extension, Concepts and Practices*, 1997, Intermediate Technology Publications on Behalf of the Overseas Development Institute, London.

- Singarimbun, M., dan Sofian E. 1987. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Slamet, M. 2003. *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*, Bogor: IPB Press.
- Soejono, T. 1990. *Perencanaan Strategi Salah Satu Dimensi dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Angkasa, Bandung.
- Soekartawi. 2000. *Prinsip Dasar Manajemen Pemasaran Hasil-Hasil Pertanian: Teori dan Aplikasi*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Solahuddin, S. 1998. Strategi Pengembangan Agribisnis dan Agroindustri Dalam Mengatasi Krisis Ekonomi. *Agrimedia*, Volume 4 No 2 juni 1998.
- Suhardi, T. 1993. Peranan Agroindustri dalam Mendukung Pengembangan Agroindustri Pedesaan. *Makalah Lokakarya dan Seminar Pengembangan Agroindustri*, Jakarta.
- USDA (United States Department of Agriculture). 1993. National Monitoring and Evaluation Strategy. <http://www.fs.fed.us/institute.html> [26 Maret 2005].
- Vanden Ban, AW dan HS. Hawkins, 1996, *Agricultural Extension* (second edition) Blackwell Science, Osney Mead, Oxford.
- Yudohusodo, S. 2001. Harapan Petani Terhadap Otonomi Daerah. *Agromedia*, Vol 6, No. 3, Februari 2001.

## **LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Pedoman Umum Sistem Monev Dan Pelaporan**

No. :
-------

Laporan

Bulan : \_\_\_\_\_

Tahun : \_\_\_\_\_

<p><b>SISTEM MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN</b></p> <p><b>FORMULIR-A</b> <b>Bagian proyek</b></p> <p>Diisi Oleh: Prmimpin Bagian Proyek</p>
--

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM
1.	Propinsi :
2.	Instansi Pelaksana :
3.	Tahun Anggaran :
4.	Bulan :
5.	Nama Program dan Sub Program :
6.	Unit Eselon I yang memayungi :
7.	Nama Proyek dan Kode Proyek :
8.	Nama Pemimpin Proyek :
9.	Nama Bendaharawan Proyek :
10.	Nama Atasan Langsung pemimpin proyek :
11.	Alamat Bagian Proyek :
12.	Pelaksanaan Bagian Proyek Tahun ke- (I, II, III, IV, V, VI, VII)
B	DATA KEUANGAN
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola : (dekonsentrasi – Rp)
2	Jumlah Dana Pinjaman LN : (dalam valuta asing dan equivalen Rp.)
3	Jumlah seluruhnya :

**Tabel 2**  
**RINGKASAN BAGIAN PROYEK**  
**(Diisi Hanya Tahap Awal Pelaksanaan)**

Uraikan profil bagian proyek dari kegiatan utama secara ringkas  
(maksimal 1 halaman)

**A. Profil bagian Proyek**

**B. Kegiatan Utama :**

**Tabel 3**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)	Pagu DIP	Realisasi Bulan Ini	Rencana kumulatif sampai dengan bulan Ini	Sisa Anggaran sampai dengan bulan Ini
	Bagian Proyek A. Per Tolok Ukur: 1. .... 2. .... 3. ....				
	TOTAL				
	B. Per Jenis Pengeluaran Gaji dan upah Bahan Perjalanan Tanah Peralatan dan mesin Gedung dan bangunan Jaringan, jalan, dll Fisik lainnya Non fisik Bantuan langsung Masyarakat Lain-lain				
	TOTAL				
	C. Per Kegiatan (1) Kegiatan Utama - ..... - ..... - ..... - ..... - ..... C. Per Kegiatan (1) Kegiatan Utama - ..... - ..... - ..... - .....				
	TOTAL				

02	Kegiatan yang akan dilakukan bulan berikutnya a) b) c) d)
03	Masalah yang dihadapi a) b) c) d)
04	Rencana tindak lanjut mengatasi masalah a) b) c) d)

**Tabel 4**  
**EVALUASI KINERJA PROYEK**  
**(Diisi pada Bulan April, Agustus dan Desember)**

01	Tujuan Bagian proyek 1) 2) 3) 4) 5)	
02	Masukan (Input : Dana, Fisik, SDM, Teknologi, Jasa kontraktor, dll) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	1) 2) 3) 4) 5)	1) 2) 3) 4) 5)

03	Keluaran (=output: Hasil jangka pendek langsung terlihat pada saat kegiatan selesai proyek berakhir, bisa diukur dalam bentuk fisik, tanaman, ternak, dll) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)
04	Hasil (=Results: / = Outcome jangka menengah : Hasil antara untuk mencapai manfaat, misal produksi meningkat) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)

05	Manfaat (=Benefit: Tujuan jangka panjang (misal: Hasil yang diharapkan seperti pendapatan meningkat) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)
06	Dampak (Impact) Positif / Negatif, hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	4)	4)
	5)	5)
07	Sukses Story : Jelaskan secara singkat keberhasilan ( <u>Sukses Story</u> ) dan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk tahap selanjutnya.	

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Pimbagro  
Tanggal

TTD\*)

TTD\*)

Nama:

Nama:

NIP

NIP

No. :

Laporan

Bulan : \_\_\_\_\_

Tahun : \_\_\_\_\_

**SISTEM MONITORING, EVALUASI,  
DAN PELAPORAN**

**FORMULIR-B  
PROYEK**

Diisi Oleh:  
Pemimpin Proyek

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM
1.	Propinsi :
2.	Instansi Pelaksana :
3.	Tahun Anggaran :
4.	Bulan :
5.	Nama Program dan Sub Program :
6.	Unit Eselon I yang memayungi :
7.	Nama Proyek dan Kode Proyek :
8.	Nama Pemimpin Proyek :
9.	Nama Bendaharawan Proyek :
10.	Nama Atasan Langsung pemimpin proyek :
11.	Alamat Proyek :
12.	Bagian Proyek : 1) 2)
13.	Pelaksanaan Bagian Proyek Tahun ke- (I, II, III, IV, V, VI, VII)
B	DATA KEUANGAN
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola : (dekonsentrasi – Rp)
2	Jumlah Dana Pinjaman LN : (dalam valuta asing dan equivalen Rp.)
3	Jumlah seluruhnya :

**Tabel 2**  
**RINGKASAN BAGIAN PROYEK**  
**(Diisi Hanya Tahap Awal Pelaksanaan)**

Uraikan profil proyek yang merefleksikan kegiatan bagian proyek dari kegiatan utama secara ringkas (maksimal 1 halaman). meliputi: latar belakang, tujuannya, cara pelaksanaan, sasaran, dan hasil yang diharapkan.

**C. Profil Proyek**

**D. Bagian Proyek**

**Tabel 3**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)	Pagu DIP	Realisasi Bulan Ini	Rencana kumulatif sampai dengan bulan Ini	Sisa Anggaran sampai dengan bulan Ini
	Proyek A. Per Tolok Ukur: 1. .... 2. .... 3. ....				
	TOTAL				
	B. Per Jenis Pengeluaran Gaji dan upah Bahan Perjalanan Tanah Peralatan dan mesin Gedung dan bangunan Jaringan, jalan, dll Fisik lainnya Non fisik Bantuan langsung Masyarakat Lain-lain				
	TOTAL				
	C. Per Kegiatan (1) Kegiatan Utama - ..... - ..... - ..... - ..... - ..... C. Per Kegiatan (1) Kegiatan Utama - ..... - ..... - ..... - .....				
	TOTAL				
	Bagian Proyek 1) Bagpro..... 2) Bagpro..... 3) Bagpro..... 4) Bagpro..... 5) dst				
	TOTAL				

02	Kegiatan yang akan dilakukan bulan berikutnya a) b) c) d)
03	Masalah yang dihadapi (jelaskan secara ringkas) a) b) c) d)
04	Rencana tindak lanjut mengatasi masalah a) b) c) d)

**Tabel 4**  
**EVALUASI KINERJA PROYEK**  
**(Diisi pada Bulan April, Agustus dan Desember)**

01	Tujuan proyek a) b) c) d)	
02	Masukan (Input : Dana, Fisik, SDM, Teknologi, Jasa kontraktor, dll) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a) b) c) d)	a) b) c) d)

03	Keluaran (=output: Hasil jangka pendek langsung terlihat pada saat kegiatan selesai proyek berakhir, bisa diukur dalam bentuk fisik, tanaman, ternak, dll) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a) b) c) d)	a) b) c) d)
04	Hasil (=Results: / = Outcome jangka menengah : Hasil antara untuk mencapai manfaat, misal produksi meningkat) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a) b) c) d)	a) b) c) d)

05	Manfaat (=Benefit: Tujuan jangka panjang (misal: Hasil yang diharapkan seperti pendapatan meningkat) hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a) b) c) d)	a) b) c) d)
06	Dampak (Impact) Positif / Negatif, hanya untuk kegiatan utama	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a) b) c) d)	a) b) c) d)
07	Sukses Story : Jelaskan secara singkat keberhasilan ( <u>Succes Story</u> ) dan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk tahap selanjutnya.	

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Pimbagro  
Tanggal

TTD\*)

TTD\*)

Nama:

Nama:

NIP

NIP

Kode Eselon I :

Laporan

Bulan : \_\_\_\_\_

Tahun : \_\_\_\_\_

**SISTEM MONITORING, EVALUASI,  
DAN PELAPORAN**

**FORMULIR-C  
SUB PROGRAM**

Diisi Oleh:  
Sekretaris Unit Eselon I

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM			
01	Unit Eselon I :			
02	Nama Program :			
03	Nama Sub Program :			
04	Jumlah Proyek PUSAT : Nama Proyek: 1) 2) dst			
05	Jumlah Proyek DAERAH : Nama Proyek: 1) 2) dst			
06	Sebutkan Kegiatan Utama (Strategis) Sub-Program: (Misal: Lumbung Desa Modern, Lembaga Keuangan Mikro, BLM, UP3HP, PMI, KIMBUN, Tunda Jual, P3T, Padi Hibrida, Penyuluh Swakarsa, Revitalisasi PPL, dll) Nama Program dan Sub Program :			
07	Proyek yang menangani Sub-sistem: 1) Hulu : ..... Buah 2) Usaha Tani (on farm) : ..... Buah 3) Pengolahan : ..... Buah 4) Pemasaran : ..... Buah 4) Jasa Penunjang : ..... Buah			
B	DATA KEUANGAN	PUSAT	DAERAH	TOTAL
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola : (dekonsentrasi – Rp)			
2	Jumlah Dana Pinjaman LN : (dalam valuta asing dan equivalen Rp.)	VALAS		
		RP		
3	Total Alokasi Anggaran			

**Tabel 2**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Perkembangan Keuangan	Pusat	Daerah	Total
	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp.)			
	Realisasi keuangan (kumulatif s/d bulan yang bersangkutan (Rp.))			
	Sisa anggaran s/d bulan yang bersangkutan (Rp.)			
02	Tahapan kegiatan utama sub-program yang selesai dilakukan pada bulan yang bersangkutan: a) b)			
03	Tahapan kegiatan utama yang selesai dilakukan pada bulan yang bersangkutan: a) b)			
04	Tahapan kegiatan utama yang akan dilakukan pada bulan berikutnya: a) b)			
05	Masalah administratif yang dihadapi (ringkas dan jelas) a) b)			
06	Rencana tindak lanjut mengatasi masalah administratif a) b)			
07	Masalah Teknis yang dihadapi a) b)			
08	Rencana tindak lanjut mengatasi masalah Teknis a) b)			

**Tabel 3**  
**EVALUASI KINERJA SUB PROGRAM**  
**(Diisi pada Bulan April, Agustus dan Desember)**

01	Tujuan program	
	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
0	Sasaran yang ingin dicapai tahun ini:	
	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
03	Masukan (Input kumulatif sampai bulan yang bersangkutan)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
	d)	d)
04	Keluaran (Ouput kumulatif yang dapat diukur secara fisik)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
	d)	d)

05	Hasil (=Results: / = Outcome yang kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
	d)	d)
06	Manfaat (=Benefit kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
	d)	d)
07	Dampak (Impact Positif / Negatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
	d)	d)
08	Sukses Story : Jelaskan secara singkat keberhasilan ( <u>Sukses Story</u> ) dan kekurangan implementasi Sub_Program yang perlu diperbaiki untuk tahap selanjutnya.	

Sekretaris/Penanggung Jawab  
Sub-Program, Unit Eselon I

Tanggal:

Nama:

NIP

Telp:

Tanda Tangan

:

Kode Setjenl :

Laporan

Bulan : \_\_\_\_\_

Tahun : \_\_\_\_\_

**SISTEM MONITORING, EVALUASI,  
DAN PELAPORAN**

**FORMULIR-D  
PROGRAM**

Diisi Oleh:  
Biro Perencanaan dan Keuangan  
Sekretaris Jenderal

**PROGRAM PENGEMBANGAN AGRIBISNIS**

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM			
1.	Sub-Program :			
2.	Proyek :			
3.	Proyek Sub-Sistem Hulu			
4.	Proyek Sub-Sistem on-Farm			
5.	Proyek Sub-Sistem Pengolahan			
6.	Proyek Sub-Sistem Pemasaran			
7.	Proyek Sub-Sistem Jasa			
8.	Sub-Program :			
9.	Proyek :			
10.	Proyek Sub-Sistem Hulu			
11.	Proyek Sub-Sistem on-Farm			
12.	Proyek Sub-Sistem Pengolahan			
13.	Proyek Sub-Sistem Pemasaran			
14.	Proyek Sub-Sistem Jasa			
15.	Dst.....			
B	DATA KEUANGAN	PUSAT	DAERAH	TOTAL
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola : (dekonsentrasi – Rp)			
2	Jumlah Dana Pinjaman LN : (dalam valuta asing dan equivalen Rp.)	VALAS		
		RP		
3	Total Alokasi Anggaran			

**Tabel 2**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Perkembangan Keuangan	Pusat	Daerah	Total
	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp.)			
	Realisasi keuangan (kumulatif s/d bulan yang bersangkutan (Rp.))			
	Sisa anggaran s/d bulan yang bersangkutan (Rp.)			

**Tabel 3**  
**EVALUASI KINERJA SUB PROGRAM**  
**(Diisi pada Bulan April, Agustus dan Desember)**

01	Tujuan program	
	1)	
	2)	
	3)	
02	Sasaran yang ingin dicapai tahun ini:	
	1)	
	2)	
	3)	
03	Masukan (Input kumulatif sampai bulan yang bersangkutan)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
04	Keluaran (Ouput kumulatif yang dapat diukur secara fisik)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)

05	Hasil (=Results: / = Outcome yang kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
06	Manfaat (=Benefit kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
07	Dampak (Impact Positif / Negatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
08	<p>Succes Story : Jelaskan secara singkat keberhasilan (<u>Succes Story</u>) dan kekurangan implementasi Program yang perlu diperbaiki untuk tahap selanjutnya.</p>	

**PROGRAM PENGEMBANGAN KETAHANAN PANGAN**

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM
1.	Sub-Program :
2.	Proyek :
3.	Proyek Sub-Sistem Hulu
4.	Proyek Sub-Sistem on-Farm
5.	Proyek Sub-Sistem Pengolahan
6.	Proyek Sub-Sistem Pemasaran
7.	Proyek Sub-Sistem Jasa
8.	Sub-Program :
9.	Proyek :
10.	Proyek Sub-Sistem Hulu
11.	Proyek Sub-Sistem on-Farm
12.	Proyek Sub-Sistem Pengolahan
13.	Proyek Sub-Sistem Pemasaran
14.	Proyek Sub-Sistem Jasa
15.	Dst.....

B	DATA KEUANGAN	PUSAT	DAERAH	TOTAL
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola : (dekonsentrasi – Rp)			
2	Jumlah Dana Pinjaman LN : (dalam valuta asing dan equivalen Rp.)	VALAS		
		RP		
3	Total Alokasi Anggaran			

**Tabel 2**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Perkembangan Keuangan	Pusat	Daerah	Total
	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp.)			
	Realisasi keuangan (kumulatif s/d bulan yang bersangkutan (Rp.))			
	Sisa anggaran s/d bulan yang bersangkutan (Rp.)			

**Tabel 3**  
**EVALUASI KINERJA SUB PROGRAM**  
**(Diisi pada Bulan April, Agustus dan Desember)**

01	Tujuan program	
	1)	
	2)	
	3)	
02	Sasaran yang ingin dicapai tahun ini:	
	1)	
	2)	
	3)	
03	Masukan (Input kumulatif sampai bulan yang bersangkutan)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
04	Keluaran (Ouput kumulatif yang dapat diukur secara fisik)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)

05	Hasil (=Results: / = Outcome yang kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
06	Manfaat (=Benefit kumulatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
07	Dampak (Impact Positif / Negatif)	
	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	a)	a)
	b)	b)
	c)	c)
08	Succes Story : Jelaskan secara singkat keberhasilan ( <u>Succes Story</u> ) dan kekurangan implementasi Program yang perlu diperbaiki untuk tahap selanjutnya.	

Kepala Biri Perencanaan dan Keuangan  
 Sekretaris Jenderal Departemen Pertanian

Tanggal:

Nama:

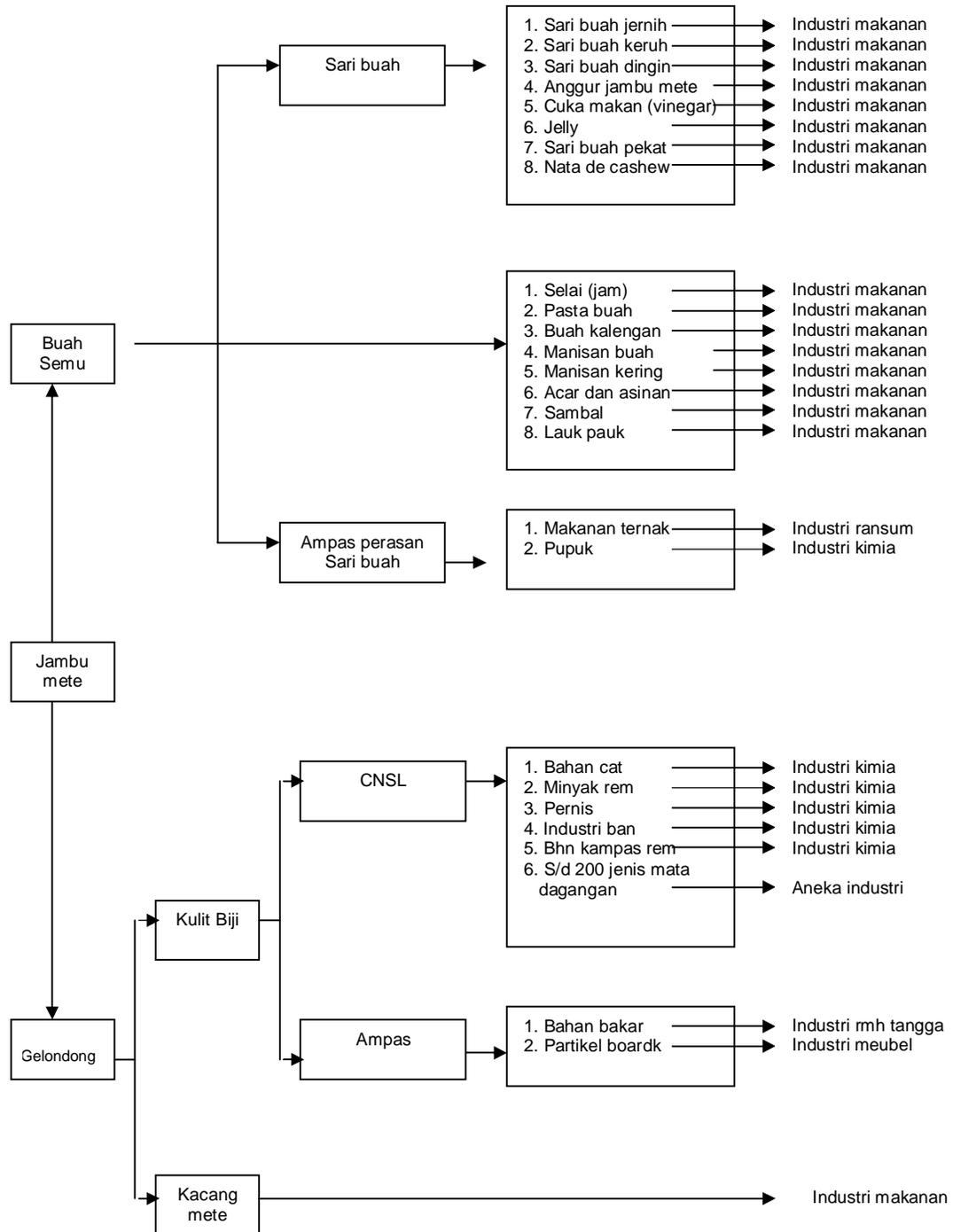
NIP

Telp:

Tanda Tangan

:

**Lampiran 2 Pohon Industri Jambu Mete**



Sumber: Alaudin, 1996; Mulyohardjo, 1990.

## Lampiran 3. Perbandingan Beberapa Pendekatan Pengambilan Keputusan dengan Analisis Hierarchy Process

<b>Metode</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	<b><i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i></b> Peralatan utama AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input dan utamanya adalah persepsi. Dengan hirarki suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompok nya, kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.	Berbagai keuntungan AHP (Saaty, 1993), disajikan sebagai berikut : (i) AHP memungkinkan orang memperluas definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan. (ii) AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti luwes untuk aneka ragam persoalan tidak terstruktur. (iii) AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks. (iv) AHP tidak memaksakan konsensus tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda. (v) AHP dapat menanganikan saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tak memaksakan pemikiran linier. (vi) AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka. (vii) AHP menceceritakan kecenderungan alami pemikiran untuk menilah-milah elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlain dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat. (viii) AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif (ix) AHP melacak konsistensi dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas. (x) AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan terwujud suatu model untuk menetapkan prioritas.	<b>Kelemahan AHP</b>  1) Pengambil keputusan dapat membuat urutan prioritas diantara beberapa alternatif dengan banyak kriteria tanpa menggunakan AHP, 2) Urutan prioritas yang dihasilkan metode AHP dapat dirancang oleh responden yang cerdas (mengerti cara kerja AHP) sedemikian rupa sehingga sesuai urutan yang dikehendaki. 3) Masuknya alternatif baru dengan kriteria yang sama dapat mengubah struktur urutan prioritas alternatif sebelumnya

Sumber : Eriyatno (2003); Marimin (2004), Mulyono (1991); Saaty (1993).

Metode	Deskripsi	Keunggulan	Kelemahan
Pendekatan Statistik ( <i>Statistical Approach</i> )	<p><u>Statistik</u></p> <p>Teknik statistik dalam bidang praktek merupakan komponen pengambilan keputusan, sedangkan dalam ilmu (teoritis), statistik digunakan sebagai alat untuk mempelajari atau memahami fenomena, baik untuk suatu fenomena maupun kaitannya dengan yang lain. Dua bentuk statistik yaitu : statistik deskriptif dan inferensial. Tujuan menggunakan statistik adalah untuk mendapatkan kesimpulan dari populasi yang diamati.</p>	<p>Keunggulan Statistik :</p> <p>Statistik dapat digunakan secara luas dalam berbagai bidang kehidupan, seperti .negara. ekonomi, industri, perubahan sosial, lingkungan dll. Statistik sebagai alat juga digunakan sebagai alat dalam pendekatan perencanaan (<i>Planned Approach</i>) dan pendekatan sistem (<i>Sistem Modelling</i>).</p>	<p>Kelemahan Statistik</p> <p>Pekerjaan dapat dilakukan bila dapat ~ diukur. karena berorientasi pada data (data oriented}.</p> <p>Ketepatan statistik tergantung pada keberadaan data (historical data). Aplikasinya terbatas . pada lokasi kajian dan dalam kurun waktu tertentu.</p> <p>Kondisi lokasi/materi kajian harus relatif homogen.</p>
Pendekatan berencana	<p>Pendekatan perencanaan dengan alat utamanya adalah riset operasi Riset operasi adalah merupakan peralatan manajemen yang menyatukan ilmu pengetahuan, matematika, dan logika dalam usaha menetapkan arah tindakan terbaik (optimum) dari sebuah masalah keputusan dibawah pembatasan sumber daya yang terbatas. Model Riset operasi melalui permodelan matematik, dengan berbagai algoritma yang mewakili, berupa pemrograman linear, integer, dinamis, dan non linear</p>	<p>Keunggulan riset operasi :</p> <p>i) Diaplikasikan dalam pemerintahan, bisnis. ekonomi, ilmu pengetahuan alam dan sosial, yang ditandai dengan kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas.</p> <p>ii) Berperanan dalam menyelesaikan masalah-masalah : alokasi sumber daya, persaingan. antrian, jalur, dan persediaan</p> <p>(iii) Dipakai dalam industri karena daya inovasinya tinggi.</p>	<p>Kelemahan riset operasi :</p> <p>i) Perumusan masalah dalam suatu program riset operasi adalah tugas yang sulit. (ii) Tidak mampu mencapai yang terbaik secara serentak, jika mempunyai beberapa tujuan yang bertentangan, (iii) Suatu hubungan non linear yang diubah menjadi linear untuk disesuaikan dengan program linear dapat mengganggu solusi yang disarankan</p>

Sumber : Eriyatno (2003); Marimin (2004), Mulyono (1991); Saaty (1993).

<b>Metode</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
	<p><u>Model Matematis</u></p> <p>Pemodelan matematika sebagai aplikasi riset operasi dengan suatu asumsi bahwa tujuan dan batasan sebuah model dapat diekspresikan secara kuantitatif atau matematis sebagai fungsi dari variabel keputusan.</p>	<p>Kelebihan Model Matematis</p> <p>Pemodelan matematika dapat menyederhanakan persoalan di alam nyata sehingga memudahkan sebagai aplikasi riset operasi dengan suatu asumsi bahwa tujuan dan batasan sebuah model dapat diekspresikan secara kuantitatif atau matematis sebagai fungsi dari variabel keputusan</p>	<p>Kelemahan pemodelan matematika :</p> <p>i) Situasi nyata berada diluar kemampuan , teknis matematis yang tersedia. 2) Sekalipun sebuah model matematis dapat diformulasikan, model tersebut mungkin terlalu kompleks untuk dipecahkan dengan (algoritma) pemecahan metode-metode yang ada. 3) .Cenderung mempertimbangkan sistem dari tingkat representatif yang kurang terinci</p>
<p>Pendekatan sistem Modeling (<i>sistem Modelling</i>)</p>	<p>Pendekatan sistem (<i>Sistem Modelling</i>)</p> <p>Pendekatan sistem digunakan dalam memecahkan masalah yang bersifat menyeluruh (<i>holistic</i>), berorientasi tujuan (<i>sibenetik</i>), dan mencapai sasaran (<i>efektif</i>). A1at utama dalam pendekatan sistem adalah pemodelan simulasi. Apabila tidak menggunakan model simulasi, dapat ditempuh pendekatan empiris yang paling , memungkinkan secara langsung Pada dunia nyata</p>	<p>Mengkaji sesuai dengan kompleksitas alam dengan berbagai faktor yang ada tanpa reduksi Menggunakan konsep <i>engineering</i> dalam pengambilan keputusan, sehingga datanya diverifikasi, serta dapat dibangkitkan (<i>generating</i>) melalui simulasi. Bersifat inovasi, melalui pengembangan model, dan selanjutnya dapat digunakan pada waktu dan lokasi yang berbeda. Mengatasi segala keterbatasan dari pendekatan yang lain..</p>	<p>Kevalidan tergantung pada kemampuan berpikir logis tim kerja dari bebrbagai disiplin ilmudan pengalaman yang dimiliki. Membutuhkan banyak waktu, biaya, dan berbagai sumber daya lainnya, serta ketersediaan komputer. Tidak bisa diterapkan pada semua bidang ; kehidupan seperti bidang politik.</p>

Sumber : Eriyatno (2003); Marimin (2004), Mulyono (1991); Saaty (1993).

0	Deskripsi	Keunggulan	Kelemahan
	<p>Pemodelan Simulasi</p> <p>Tektuk simulasi merupakan suatu pengembangan ilmu riset operasi dalam usaha mencari solusi yang terbaik bagi permasalahan yang relatif kompleks dan rumit. Simulasi merupakan pernodelan suatu proses atau sistem sedemikian rupa sehingga model menyerupai sistem nyata dengan segala event yang terjadi didalarnya. Dengan kata lain, simulasi dapat didefenisikan sebagai proses mendesain model dari suatu sistem nyata dan melakukan eksperirnen dengan model tersebut untuk memahami perilaku sistem itu dan/atau mengevaluasi berbagai strategi operasi dari sistem.</p>	<p>Keunggulan simulasi :</p> <p>1) Tidak semua sistem (terutama sistem yang kompleks) dapat dipresentasikan dalam model matematika sehingga simulasi merupakan alternatif yang tepat. 2) Model yang sudah dibuat dapat dipergunakan berulang untuk menganalisis tujuan. 3) Analisa dengan rnetode simulasi dapat dilakukan dengan input data yang bervariasi. 4) Simulasi dapat mengestimasi performansi suatu sistem pada kondisi tertentu dan dapat memberikan alternatif desain yang terbaik berdasarkan spcsifikasi yang diinginkan. 5) Simulasi memungkinkan untuk melakukan menyelesaikan percobaan terhadap sistem tanpa adanya resiko pada sistem nyata. 6) Simulasi informasi dari memungkinkan untuk melakukan studi suatu sistem dalam jangka panjang waktu yang relatif singkat.</p>	<p>Kelernahan simulasi :</p> <p>1) Simulasi hanya mengestimasi karakteristik sistem nyata berdasarkan masukkan tertentu. 2) Harga model simulasi relatif mahal dan memerlukan waktu yang cukup banyak untuk pengembangannya. 3) Kualitas dan analisa model tergantung kepada kualitas keahlian si pembuat model. 4 ) Tidak dapat menyelesaikan masalah, hanya dapat memberikan informasi dari rnana solusi dapat dicari</p>

Sumber : Eriyatno (2003); Marimin (2004), Mulyono (1991); Saaty (1993).

	<b>Deskripsi</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
	<p>Pemodelan Keputusan Multikriteria</p> <p>Preference Ranking-Organization for Enrichment Evaluation Promethee</p> <p>Promethee adalah suatu metode penentuan urutan (prioritas) dalam analisis multikriteria. Dugaan dari dominasi kriteria yang digunakan adalah penggunaan nilai dalam hubungan outranking. Semua parameter yang dinyatakan mempunyai pengaruh nyata menurut pandangan ekonomi.</p> <p>Promethee termasuk dalam keluarga dari metode outranking yang dikembangkan oleh B. Roy, dan meliputi dua fase 1) membangun hubungan outranking dari K (sejumlah kumpulan alternatif), 2) eksploitasi dari hubungan ini memberikan jawaban optimasi kriteria dalam paradigma permasalahan multikriteria.</p> <p>Indeks preferensi ditentukan berdasarkan nilai hubungan outranking pada sejumlah kriteria dari masing-masing alternatif. Hubungan ini dapat disajikan sebagai grafik nilai outranking. node-nodenya merupakan alternatif berdasarkan penilaian kriteria tertentu.</p>	<p>Kelebihan Promethee :</p> <p>1) Kesederhanaan, kejelasan.dan kestabilan. 2) Indeks preferensi ditentukan dan nilai outranking secara grafis disajikan berdasarkan preferensi dari pembuat keputusan</p>	<p>Kelemahan Promethee</p> <p>1) Perbandingan dilakukan hanya satu arah secara horisontal, tidak dilakukan secara vertikal, sehingga hanya berfungsi dalam menentukan alternatif terbaik. 2) Relatif tidak memberi petunjuk tentang skenario dalam memecahkan masalah,</p>

Sumber : Eriyatno (2003); Marimin (2004), Mulyono (1991); Saaty (1993).

**Lampiran 4.**

Hasil Perbaikan Format Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<p>SISTEM MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE</p> <p>FORMULIR A</p> <p>Diisi Oleh: .....</p>
---

<p>LAPORAN</p> <p>BULAN:.....</p> <p>TAHUN:.....</p>
--

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM	:	
13.	Propinsi	:	
14.	Instansi Pelaksana	:	
15.	Tahun Anggaran	:	
16.	Bulan	:	
17.	Nama Program	:	
18.	Sub Program	:	
19.	Unit Eselon I yang memayungi	:	
20.	Nama Proyek dan Kode	:	
21.	Nama Pemimpin Proyek	:	
22.	Nama Bendaharawan Proyek	:	
23.	Nama Atasan Langsung pemimpin proyek	:	
24.	Alamat Bagian Proyek	:	
B	DATA KEUANGAN	:	
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola	:	
2	Jumlah Dana Pinjaman LN	:	
3	Jumlah seluruhnya	:	

**Tabel 2**  
**RINGKASAN BAGIAN PROYEK**

PROFIL PROYEK
KEGIATAN UTAMA

**Tabel 3**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)	Pagu DIP	Realisasi Bulan Ini	Rencana kumulatif sampai dengan bulan Ini	Sisa Anggaran sampai dengan bulan Ini
A	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari				
	Penelitian dan pengembangan pertanian				
	Prasarana pedesaan				
	Penguatan kelembagaan				
	Total				
B	Jenis Pengeluaran				
	Gaji dan upah				
	Bahan				
	Perjalanan				
	Tanah				
	Peralatan dan mesin				
	Gedung dan bangunan				
	Jaringan, jalan, dll				
	Fisik lainnya				
	Non fisik				
	Bantuan langsung Masyarakat				
	Lain-lain				
Total					
02	Kegiatan yang akan dilakukan bulan berikutnya				
03	Masalah keuangan yang dihadapi				
04	Rekomendasi untuk mengatasi masalah				

**Tabel 4**  
**EVALUASI KINERJA PROYEK**  
**(Diisi pada setiap bulan)**

Tujuan				
01	Bagian proyek	Tujuan		
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Input				
02	Bagian proyek	Input	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari	Dana		
		Saprodi		
		SDM		
		Peralatan		
	Penelitian dan pengembangan pertanian	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
	Prasarana pedesaan	Dana		
		Jasa kontraktor		
		Teknologi		
		Bahan		
	Penguatan kelembagaan	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
Output				
03	Bagian proyek	Hasil jangka pendek	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Outcome				
04	Bagian proyek	Hasil jangka Menengah	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Benefit				
04	Bagian proyek	Manfaat	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Impacts				
04	Bagian proyek	Dampak	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Penanggung Jawab  
Monev

( )

( )

SISTEM MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN  
PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE

FORMULIR B

Diisi Oleh: .....

	LAPORAN	
--	---------	--

	BULAN:.....	
--	-------------	--

	TAHUN:.....	
--	-------------	--

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM	:	
1.	Propinsi	:	
2.	Instansi Pelaksana	:	
3.	Tahun Anggaran	:	
4.	Bulan	:	
5.	Nama Program	:	
6.	Sub Program	:	
7.	Unit Eselon I yang memayungi	:	
8.	Nama Proyek dan Kode	:	
9.	Nama Pemimpin Proyek	:	
10.	Nama Bendaharawan Proyek	:	
11.	Nama Atasan Langsung pemimpin proyek	:	
12.	Alamat Proyek	:	
13.	Alamat Bagian Proyek	:	
14.	Pelaks Proyek Tahun ke	:	
B	DATA KEUANGAN	:	
1	Jumlah Dana APBN yang dikelola	:	
2	Jumlah Dana Pinjaman LN	:	
3	Jumlah seluruhnya	:	

**Tabel 2**  
**RINGKASAN BAGIAN PROYEK**

C. PROFIL PROYEK
D. BAGIAN PROYEK

**Tabel 3**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)	Pagu DIP	Realisasi Bulan Ini	Rencana kumulatif sampai dengan bulan Ini	Sisa Anggaran sampai dengan bulan Ini
A	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari				
	Penelitian dan pengembangan pertanian				
	Prasarana pedesaan				
	Penguatan kelembagaan				
	Total				
B	Jenis Pengeluaran				
	Gaji dan upah				
	Bahan				
	Perjalanan				
	Tanah				
	Peralatan dan mesin				
	Gedung dan bangunan				
	Jaringan, jalan, dll				
	Fisik lainnya				
	Non fisik				
	Bantuan langsung Masyarakat				
	Lain-lain				
Total					
C	Bagian Proyek				
	1)				
	2)				
	3)				
02	Kegiatan yang akan dilakukan bulan berikutnya				
03	Masalah keuangan yang dihadapi				
04	Rekomendasi untuk mengatasi masalah				

**Tabel 4**  
**EVALUASI KINERJA PROYEK**  
**(Diisi pada setiap bulan)**

Tujuan				
01	Bagian proyek	Tujuan		
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Input				
02	Bagian proyek	Input	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari	Dana		
		Saprodi		
		SDM		
		Peralatan		
	Penelitian dan pengembangan pertanian	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
	Prasarana pedesaan	Dana		
		Jasa kontraktor		
		Teknologi		
		Bahan		
	Penguatan kelembagaan	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
Output				
03	Bagian proyek	Hasil jangka pendek	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Outcome				
04	Bagian proyek	Hasil jangka Menengah	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Benefit				
04	Bagian proyek	Manfaat	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Impacts				
04	Bagian proyek	Dampak	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Penanggung Jawab  
Monev

( )

( )

SISTEM MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN  
PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE

FORMULIR C

Diisi Oleh: .....

	LAPORAN	
--	---------	--

	BULAN:.....	
--	-------------	--

	TAHUN:.....	
--	-------------	--

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM	:	
1.	Unit Eselon I yang memayungi	:	
2.	Nama Proyek dan Kode	:	
3.	Kegiatan Utama	:	
B	DATA KEUANGAN	:	
1.	Jumlah Dana APBN yang dikelola	:	
2.	Jumlah Dana Pinjaman LN	:	
3.	Jumlah seluruhnya	:	

**Tabel 2**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Perkembangan Keuangan	Pusat	Daerah	Total
	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)			
	Realisasi keuangan Kumulatif s/d bulan yang bersangkutan (Rp)			

02	Kegiatan yang selesai pada bulan yang bersangkutan	Masalah keuangan yang dihadapi		Rencana tindak lanjut	
		Administratif	Teknis	Administratif	Teknis
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari				
	Penelitian dan pengembangan pertanian				
	Prasarana pedesaan				
	Penguatan kelembagaan				

**Tabel 3**  
**EVALUASI KINERJA SUB-PROGRAM**  
**(Diisi pada setiap bulan)**

Tujuan				
01	Bagian proyek	Tujuan		
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Input				
02	Bagian proyek	Input	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari	Dana		
		Saprodi		
		SDM		
		Peralatan		
	Penelitian dan pengembangan pertanian	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
	Prasarana pedesaan	Dana		
		Jasa kontraktor		
		Teknologi		
		Bahan		
	Penguatan kelembagaan	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
Output				
03	Bagian proyek	Hasil jangka pendek	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Outcome				
04	Bagian proyek	Hasil jangka Menengah	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			

	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
<b>Benefit</b>				
04	Bagian proyek	Manfaat	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
<b>Impacts</b>				
04	Bagian proyek	Dampak	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Penanggung Jawab  
Monev

( )

( )

SISTEM MONITORING, EVALUASI, DAN PELAPORAN  
PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE

FORMULIR D

Diisi Oleh: .....

LAPORAN

BULAN:.....

TAHUN:.....

**Tabel 1**  
**DATA UMUM DAN KEUANGAN**

A	DATA UMUM	:	
1.	Unit Eselon I yang memayungi	:	
2.	Nama Proyek dan Kode	:	
3.	Kegiatan Utama	:	
B	DATA KEUANGAN	:	
1.	Jumlah Dana APBN yang dikelola	:	
2.	Jumlah Dana Pinjaman LN	:	
3.	Jumlah seluruhnya	:	

**Tabel 2**  
**PERKEMBANGAN PELAKSANAAN KEUANGAN**  
**(Diisi setiap bulan)**

01	Perkembangan Keuangan	Pusat	Daerah	Total
	Realisasi keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)			
	Realisasi keuangan Kumulatif s/d bulan yang bersangkutan (Rp)			
	Sisa anggaran keuangan pada bulan yang bersangkutan (Rp)			

**Tabel 3**  
**EVALUASI KINERJA SUB-PROGRAM**  
**(Diisi pada setiap bulan)**

Tujuan				
01	Bagian proyek	Tujuan		
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Input				
02	Bagian proyek	Input	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari	Dana		
		Saprodi		
		SDM		
		Peralatan		
	Penelitian dan pengembangan pertanian	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
	Prasarana pedesaan	Dana		
		Jasa kontraktor		
		Teknologi		
		Bahan		
	Penguatan kelembagaan	Dana		
		SDM		
		Bahan		
		Peralatan		
Output				
03	Bagian proyek	Hasil jangka pendek	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Outcome				
04	Bagian proyek	Hasil jangka Menengah	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Benefit				
04	Bagian proyek	Manfaat	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif

	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			
Impacts				
04	Bagian proyek	Dampak	Rencana Kumulatif	Realisasi Kumulatif
	Pengembangan agroindustri jambu mete yang lestari			
	Penelitian dan pengembangan pertanian			
	Prasarana pedesaan			
	Penguatan kelembagaan			

Mengetahui,  
Atasan Langsung

Penanggung Jawab  
Monev

( )

( )

**Lampiran 5****PENILAIAN AGROINDUSTRI**

Pertanyaan Untuk Masyarakat Sasaran Pelaku Agroindustri

Nama :  
 Kelompok Tani :  
 RT/RW :  
 Desa :  
 Kecamatan :  
 Kabupaten :

<b>I Ketersediaan kelompok pengolahan dan pemasaran</b>		
No	Pertanyaan	Jawaban
01	Apakah di desa anda terdapat kelompok pengolahan jambu mete?	(1) Ya (2) Tidak
02	Jika Ya, berapa kelompok?	..... Kelompok
03	Apakah di desa anda terdapat koperasi untuk pemasaran jambu mete?	(1) Ya (2) Tidak
04	Jika Ya, berapa kelompok?	..... Kelompok
05	Apakah di desa anda terdapat kelompok pengolahan jambu mete?	(1) Ya (2) Tidak
06	Jika Ya, berapa kelompok?	..... Kelompok
07	Berapa kali pertemuan yang dilakukan dalam kelompok tani untuk mengembangkan teknik pengolahan jambu mete tiap bulannya?	(1) 1 kali (2) 2 kali (3) 3 kali (4) Lebih dari 3 kali

<b>II Ketersediaan teknologi pengolahan jambu mete petani</b>		
No	Pertanyaan	Jawaban
08	Berapa macam peralatan pengolahan jambu mete yang anda miliki?	..... Macam
09	Sebutkan nama alatnya.	..... .....
10	Bagaimana keterjangkauan harga peralatan pengolahan tersebut?	(1) Murah (2) Mahal
11	Sejak kapan anda menggunakan peralatan tersebut?	Tahun .....

<b>III Ketersediaan teknologi pengolahan jambu mete kelompok tani</b>		
No	Pertanyaan	Jawaban
12	Berapa macam peralatan pengolahan jambu mete yang dimiliki kelompok tani anda?	..... Macam
13	Sebutkan nama alatnya.	..... ..... ..... ..... .....

No	Pertanyaan	Jawaban
14	Bagaimana keterjangkauan harga peralatan pengolahan tersebut?	(1) Murah (2) Mahal
15	Apakah petani dapat mempergunakan peralatan tersebut?	(1)Dapat (2)Tidak dapat
16	Bagamana mekanismenya?	(1)Pinjam (2) Sewa
17	Sejak kapan kelompok menggunakan peralatan tersebut?	Tahun .....
18	Frekuensi penerapan teknologi pengolahan.	..... kali / tahun

IV Sustainability		
No	Pertanyaan	Jawaban
19	Berapa jumlah hasil panen dalam sekali panen?	..... Ton/ha
20	Berapa kali panen dalam setiap tahunnya?	..... kali panen
21	Apakah panen tersebut dapat dilakukan secara terus menerus dalam tiap tahunnya?	(1) Ya (2) Tidak
22	Apakah anda selalu mampu mengolah jambu mete tersebut dalam setiap tahun.	(1) Ya (2) Tidak

V Kinerja Agribisnis		
A Produk		
No	Pertanyaan	Jawaban
23	Jenis produk makanan olahan apa yang pernah anda produksi?	(1) Mete goreng (2) Mete oven (3) Selai buah (4) Sari buah (5) Manisan buah (6) Jely (7) Anggur (8) Cuka (9) Asinan (10) Sambal (11) Pasta buah Lain-lain sebutkan .....
24	Jenis produk aneka industri kimia apa yang pernah anda produksi dari gelondong mete?	(1) Bahan cat (2) Minyak rem (3) Pernis (4) Industri ban (5) Bahan kampas rem Lain-lain sebutkan .....
B Harga		
No	Pertanyaan	Jawaban
25	Apakah anda selalu mampu menjadi penentu harga untuk produk yang anda hasilkan?	(1) Tidak mampu (2) Kurang mampu (3) Mampu (4) Sangat mampu
26	Apakah harga produk yang anda hasilkan sesuai dengan harapan anda?	(1) Tidak sesuai (2) Kurang sesuai (3) Sesuai (4) Sangat sesuai

No	Pertanyaan	Jawaban
26	Siapakah yang paling dominan memutuskan harga produk yang anda hasilkan?	(1) Pembeli (2) Kelompok tani (3) Koperasi (4) Anda sendiri (5) Lain-lain.....
<b>C</b>	<b>Distribusi</b>	
No	Pertanyaan	Jawaban
27	Apakah daerah pemasaran produk mete mentah anda selalu bertambah tiap tahunnya?	(1) Tidak pernah (2) Jarang (3) Bertambah (4) Selalu bertambah
28	Apakah daerah pemasaran produk mete olahan anda selalu bertambah tiap tahunnya?	(1) Tidak pernah (2) Jarang (3) Bertambah (4) Selalu bertambah
29	Dimanakah daerah tujuan pemasaran produk saudara dalam 3 tahun terakhir?	
	Jenis Produk	
		2002      2003      2004
	(1) Kacang mete mentah	
	(2) Buah semu mentah	
	(3) Mete goreng	
	(4) Mete oven	
	(5) Selai buah	
	(6) Sari buah	
	(7) Manisan buah	
	(8) Jely	
	(9) Anggur	
	(10) Cuka	
	(11) Asinan	
	(12) Lain-lain.....	
	(13) .....	
<b>D</b>	<b>Promosi</b>	
No	Pertanyaan	Jawaban
30	Apakah anda sudah melakukan kegiatan promosi untuk usaha anda?	(1) Belum (2) Sudah
31	Jika belum, apakah anda tertarik untuk melakukan promosi?	(1) Tidak tertarik (2) Kurang tertarik (3) Tertarik (4) Sangat tertarik
32	Jika sudah, jenis promosi apa yang pernah anda lakukan?	(1) Brosur (2) Papan nama (3) Spanduk (4) Iklan di radio/majalah (5) Pameran (6) Lain-lain sebutkan ..... ..... .....

<b>IV Profitabilitas</b>		
<b>A Penjualan</b>		
	Pertanyaan	Jawaban
33	Apakah penjualan jambu mete mentah (hasil utama agribisnis) selalu meningkat tiap tahunnya?	(1) Tidak pernah (2) Jarang (3) Meningkatkan (4) Selalu meningkat
34	Apakah penjualan jambu mete olahan (hasil sampingan) selalu meningkat tiap tahunnya?	(1) Tidak pernah (2) Jarang (3) Meningkatkan (4) Selalu meningkat
35	Apakah jenis produk olahan selalu bertambah tiap tahunnya?	(1) Tidak pernah (2) Jarang (3) Bertambah (4) Selalu bertambah

36. Isilah format penilaian keuangan per tahun berikut ini:			
<b>Pendapatan / tahun</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Pengeluaran / tahun</b>	<b>Jumlah</b>
<i>Hasil utama agribisnis</i>		<i>Biaya Sapropdi</i>	
Jambu mete mentah	Rp.		Rp.
	Rp.		Rp.
<i>Hasil Sampingan</i>		<i>Biaya produksi</i>	
	Rp.		Rp.
Hasil Lain-lain		Kebutuhan lain-lain	
	Rp.		Rp.
		Laba / Rugi	Rp.
Total	Rp.	Total	

<b>B Efisiensi Usaha</b>		
	Pertanyaan	Jawaban
37	Apakah anda merasa telah mengelola keuangan dengan hemat?	(1) Tidak hemat (2) Kurang hemat (3) Hemat (4) Sangat Hemat
38	Apakah anda telah bekerja dengan waktu yang efisien?	(1) Tidak efisien (2) Kurang efisien (3) Efisien (4) Sangat Efisien





## B. Penentuan Peringkat (Ranting) Faktor Strategis Internal

### 1. Faktor Kekuatan

Pemberian nilai berdasarkan pada seberapa besar pengaruh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Berilah tanda (x) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut;

Nilai 4, jika faktor tersebut berpengaruh sangat besar

Nilai 3, jika faktor tersebut berpengaruh besar

Nilai 2, jika faktor tersebut berpengaruh cukup/sedang

Nilai 1, jika faktor tersebut tidak berpengaruh/kurang

<b>Faktor Kekuatan</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Ketersediaan Dana untuk Monitoring dan Evaluasi				
Kualitas Organisasi Pelaksana Proyek				
Pengalaman Pengelola Proyek				
Keberlanjutan Proyek				

### 2. Faktor Kelemahan

Pemberian nilai berdasarkan pada seberapa besar pengaruh faktor kelemahan yang ada dan dapat diatasi / dihindari dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Berilah tanda (x) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut;

Nilai 4, jika faktor tersebut sangat mudah diatasi

Nilai 3, jika faktor tersebut mudah diatasi

Nilai 2, jika faktor tersebut sulit diatasi

Nilai 1, jika faktor tersebut sangat sulit diatasi

<b>Faktor Kelemahan</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Kekurangan jumlah SDM pengolah data				
Rendahnya kinerja tim monitoring dan evaluasi				
Indikator penilaian yang kurang spesifik sesuai tujuan proyek.				
Alur informasi yang kurang jelas antar hirarki pelaporan.				



## B. Penentuan Peringkat (Ranting) Faktor Strategis Eksternal

### 1. Faktor Peluang

Pemberian nilai berdasarkan pada kemampuan merespon faktor peluang seberapa besar pengaruhnya untuk dapat dimanfaatkan dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete.

Berilah tanda (x) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut;

Nilai 4, jika faktor sangat mempengaruhi

Nilai 3, jika faktor mempengaruhi

Nilai 2, jika faktor cukup mempengaruhi

Nilai 1, jika faktor tidak mempengaruhi

<b>Faktor Peluang</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Dukungan Pemerintah				
Perkembangan Teknologi Informasi				
Tersedianya tenaga kerja di bidang teknologi informasi				
Kesesuaian proyek agroindustri jambu mete dengan kebutuhan pasar				

### 2. Faktor Ancaman / Tantangan

Pemberian nilai berdasarkan pada seberapa besar faktor ancaman / tantangan dapat dihindari dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi proyek agroindustri jambu mete dengan mampu merespon peluang yang ada.

Berilah tanda (x) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut;

Nilai 4, jika faktor ancaman sangat mudah diatasi

Nilai 3, jika faktor ancaman mudah diatasi

Nilai 2, jika faktor ancaman sulit diatasi

Nilai 1, jika faktor ancaman sangat sulit diatasi

<b>Faktor Ancaman / Tantangan</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Fluktuasi harga hardware dan software				
Sistem birokrasi yang rumit				
Kendala sistem telekomunikasi di lokasi proyek.				
Rendahnya keterlibatan masyarakat sasaran dalam kegiatan monev.				

**ANALITICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)  
PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN EVALUASI  
PROYEK AGROINDUSTRI JAMBU METE**

IDENTITAS RESPONDEN :  
 NAMA : .....  
 JABATAN : .....  
 INSTANSI / LEMBAGA : .....

Untuk menentukan bobot dari masing – masing kriteria tersebut akan digunakan metoda AHP, oleh karenanya dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria-kriteria tersebut, sesuai dengan petunjuk dibawah ini:

1. Pertanyaan yang diajukan berbentuk perbandingan antara elemen baris dengan elemen kolom pada tabel yang sediakan.
2. Masing-masing kotak dalam tabel diberikan nilai berdasarkan tingkat kepentingan dari elemen-elemen yang dibandingkan secara berpasangan.
3. Responden hanya mengisi kotak yang berwarna putih dengan salah satu angka skala yang disediakan.
4. Nilai komparasi yang diberikan mempunyai skala 1 sampai 9, dan kebalikannya (1, 1/2, 1/3...1/9) yang didefinisikan seperti tabel berikut:

Adapun nilai yang digunakan adalah sebagai berikut:

Nilai 1, sama pentingnya antara satu kriteria dengan kriteria yang lainnya

Nilai 3, kriteria yang satu moderat pentingnya dari kriteria yang lain

Nilai 5, kriteria yang satu kuat pentingnya dari kriteria yang lain

Nilai 7, kriteria yang satu sangat kuat pentingnya dari kriteria yang lain

Nilai 9, kriteria yang satu ekstrim pentingnya dari kriteria yang lain

Nilai 2,4,6,8, adalah nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan

Contoh:

Pengembangan Sistem MONEV	A	B	C
A		3	
B			1/5
C			

Keterangan:

Angka 3 menunjukkan kriteria A (vertikal) *moderat pentingnya* dari kriteria B (horizontal)

Angka 1/5 menunjukkan kriteria C (horizontal) *kuat pentingnya* dari kriteria B (vertikal)

## Lembar Pengisian 1.

Dalam rangka pengembangan sistem monev proyek agroindustri jambu mete, maka sebagai **faktor penentu** yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia yang terampil
2. Pendanaan yang memenuhi kebutuhan
3. Ketersediaan teknologi informasi
4. Base line data yang akurat

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

## Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

## Keterangan:

- A. Sumber Daya Manusia
- B. Pendanaan
- C. Teknologi
- D. Base line data

Lembar Pengisian 2.

Untuk **Peningkatan SDM yang terampil** dalam pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, ditentukan **pelaku/aktor**, pihak yang berperan adalah sebagai berikut:

1. Pelaksana proyek
2. Setjen Deptan
3. Sumber dana
4. Petani sasaran

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Pelaku / aktor yang berperan adalah:

SDM / Tenaga Kerja Terampil	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

Keterangan :

- A. Pelaksana proyek
- B. Setjen Deptan
- C. Sumber dana
- D. Petani sasaran

## Lembar Pengisian 3.

Dalam pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, ditentukan **pelaku/aktor**, sebagai pihak yang berperan dalam **Pendanaan** adalah sebagai berikut:

1. Pelaksana proyek
2. Setjen Deptan
3. Sumber dana
4. Petani sasaran

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Pelaku / aktor yang berperan dalam hal **Pendanaan** adalah;

D a n a	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

Keterangan :

- A. Pelaksana proyek
- B. Setjen Deptan
- C. Sumber dana
- D. Petani sasaran

## Lembar Pengisian 4.

Dalam pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, ditentukan **pelaku/aktor**, sebagai pihak yang berperan dalam menentukan **Ketersediaan Teknologi** adalah sebagai berikut:

1. Pelaksana proyek
2. Setjen Deptan
3. Sumber dana
4. Petani Sasaran
5. Tim Monev

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Pelaku / aktor yang berperan dalam menentukan **Ketersediaan Teknologi** adalah;

<b>Ketersediaan Teknologi</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan :

- A. Pelaksana proyek
- B. Setjen Deptan
- C. Sumber dana
- D. Petani sasaran
- E. Tim Monev

## Lembar Pengisian 5.

Dalam pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, ditentukan **pelaku/aktor**, sebagai pihak yang berperan dalam menentukan **Baseline data yang akurat** adalah sebagai berikut:

1. Pelaksana proyek
2. Setjen Deptan
3. Sumber dana
4. Petani Sasaran
5. Tim Monev

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Pelaku / aktor yang berperan dalam menentukan **Baseline data yang akurat** adalah;

Baseline data	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan :

- A. Pelaksana proyek
- B. Setjen Deptan
- C. Sumber dana
- D. Petani sasaran
- E. Tim Monev

## Lembar Pengisian 6.

Dalam rangka peran **Sekjen/Pihak Instansi Teknis Terkait** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, penggunaan kebutuhan **pelaku/aktor**, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
2. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
3. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
4. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
5. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Sekjen</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
- B. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
- C. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
- D. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
- E. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

## Lembar Pengisian 7.

Dalam rangka peran Pelaksana Proyek untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, penggunaan kebutuhan **pelaku/aktor**, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
2. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
3. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
4. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
5. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Pelaksana Proyek</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
- B. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
- C. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
- D. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
- E. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

## Lembar Pengisian 8.

Dalam rangka peran **Tim Monev** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, penggunaan kebutuhan **pelaku/aktor**, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
2. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
3. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
4. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
5. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Tim Monev</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
- B. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
- C. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
- D. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
- E. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

## Lembar Pengisian 9.

Dalam rangka peran **Sumber Dana** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, penggunaan kebutuhan **pelaku/aktor**, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
2. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
3. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
4. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
5. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Sumber Dana</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
- B. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
- C. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
- D. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
- E. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

## Lembar Pengisian 10.

Dalam rangka peran **Petani** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, penggunaan kebutuhan **pelaku/aktor**, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
2. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
3. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
4. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
5. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Petani</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Peningkatan Ketepatan Penilaian (Tepat)
- B. Kelengkapan Teknologi (Tekno)
- C. Kejelasan hirarki pelaporan (Lapor)
- D. Keterbukaan dalam komunikasi (Komm)
- E. Peningkatan kemampuan respon (Respon)

Lembar Pengisian 11.

Dalam rangka **peningkatan ketepatan penilaian (tepat)** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, alternatif strategi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
2. Ketersediaan teknologi (tekno)
3. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
4. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
5. Peningkatan Ketangapan (Tanggap)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>T e p a t</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
- B. Ketersediaan teknologi (tekno)
- C. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
- D. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
- E. Peningkatan Ketangapan (Tanggap)

## Lembar Pengisian 12.

Dalam rangka **kelengkapan teknologi (tekno)** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, alternatif strategi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
2. Ketersediaan teknologi (tekno)
3. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
4. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
5. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>T e k n o</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
- B. Ketersediaan teknologi (tekno)
- C. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
- D. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
- E. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

## Lembar Pengisian 13.

Dalam rangka **kejelasan hirarki pelaporan (Hirarki)** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, alternatif strategi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
2. Ketersediaan teknologi (tekno)
3. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
4. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
5. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Hirarki</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
- B. Ketersediaan teknologi (tekno)
- C. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
- D. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
- E. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

## Lembar Pengisian 14.

Dalam rangka **keterbukaan dalam komunikasi (komm)** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, alternatif strategi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
2. Ketersediaan teknologi (tekno)
3. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
4. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
5. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Komm</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
- B. Ketersediaan teknologi (tekno)
- C. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
- D. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
- E. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

## Lembar Pengisian 15.

Dalam rangka **peningkatan kemampuan respon (Respon)** untuk pengembangan sistem Monev proyek agroindustri jambu mete, alternatif strategi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
2. Ketersediaan teknologi (tekno)
3. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
4. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
5. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)

Oleh karena itu dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan terhadap kriteria –kriteria tersebut.

Fokus : Pengembangan Sistem Monev Proyek Agroindustri Jambu Mete

<b>Respon</b>	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Keterangan:

- A. Perbaikan indikator penilaian (Indikator)
- B. Ketersediaan teknologi (tekno)
- C. Peningkatam kejelasan / keteraturan sistem (Jelas)
- D. Peningkatan Pemerhatian Tim (Perhatian)
- E. Peningkatan Ketanggapan (Tanggap)