

ISBN : 979-3566-56-6

# **PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA HORTIKULTURA DI SUMATERA UTARA, JAWA BARAT DAN BALI**

**Saptana  
Endang L. Hastuti  
Kurnia Suci Indraningsih  
Ashari  
Supena Friyatno  
Sunarsih  
Valeriana Darwis**



**PUSAT ANALISIS SOSIAL EKONOMI DAN KEBIJAKAN PERTANIAN  
DEPARTEMEN PERTANIAN  
2006**

## KATA PENGANTAR

Buku Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura di Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali disusun dari salah satu laporan hasil penelitian Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSEKP) TA. 2005 yang format dan sistematika penulisannya sudah disesuaikan sehingga memudahkan bagi pembaca untuk memahami substansi yang terkandung dalam buku ini. Laporan tersebut merupakan laporan penelitian terbaik pertama dari 13 laporan hasil penelitian PSEKP. Penilaian dilakukan oleh tim yang terdiri dari 3 orang staf pengajar jurusan Sosek, Faperta-IPB dan seorang peneliti senior PSEKP. Sebagai apresiasi dan untuk menyebarkanluaskannya kepada pihak pengguna, maka PSEKP pada TA. 2006 menerbitkannya dalam bentuk buku ini. Saya menyampaikan selamat untuk peneliti dan semoga lebih giat lagi meningkatkan prestasinya.

Perubahan lingkungan strategis seperti globalisasi, ekonomi daerah dan tuntutan masyarakat dunia akan produk hortikultura yang aman dikonsumsi serta kelestarian lingkungan menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan kemitraan usaha hortikultura. Komoditas hortikultura sering diidentifikasi sebagai komoditas bernilai ekonomi tinggi (high value commodity). Sehingga komoditas ini harus diproduksi secara efisien untuk dapat bersaing di pasar.

Potensi produksi nasional serta peluang pasar dalam negeri dan luar negeri komoditas hortikultura semestinya dapat menjadi salah satu sumber pertumbuhan baru dalam pembangunan nasional, baik sebagai penghasil devisa, kesempatan kerja maupun peningkatan pendapatan masyarakat petani. Namun pengembangan usaha hortikultura, khususnya di kawasan sentra produksi masih dihadapkan pada beberapa kendala, seperti belum terwujudnya ragam, kualitas, kesinambungan, pasokan, dan kuantitas sesuai permintaan pasar.

Buku ini mengupas secara utuh pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Provinsi Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali sebagai sentra produksi hortikultura di Indonesia.

PSEKP menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dewan Editor dan semua pihak yang telah membantu dalam penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat dipakai sebagai salah satu rujukan bagi pengguna dalam pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Indonesia.

Bogor, September 2006

Kepala Pusat,

Dr. Tahlim Sudaryanto

NIP. 080 035 289

## KATA PENGANTAR DEWAN EDITOR

Kami menyambut baik inisiatif Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSEKP) memberikan apresiasi menerbitkan judul penelitian terbaiknya dalam bentuk buku ini. Langkah ini sangat baik karena disamping memacu peneliti untuk meningkatkan kualitas hasil penelitiannya, juga sekaligus sebagai salah satu untuk mempercepat penyampaian hasil penelitian yang telah dilakukan PSEKP kepada pengguna.

Sesuai Surat Keputusan Kelapa Badan Litbang Pertanian No. 27/Kpts/OT.160/J/2/2006, Dewan Editor dibentuk untuk membantu menerbitkan buku ini. Kontribusi Dewan Editor dalam penerbitan buku ini hanya sebatas dalam penyusunan sistematika penampilan dan bahasa sehingga lebih mudah dipahami oleh pembaca. Dalam hal substansi, Dewan Editor hanya memberi saran kepada penulis buku yang tidak mesti mereka terima dan laksanakan. Semua apresiasi yang mungkin patut diberikan dari buku ini sepenuhnya menjadi hak para penulisnya.

Dewan Editor mengucapkan terima kasih kepada Bapak Kepala Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian yang telah memberikan kepercayaan untuk mengedit buku ini. Dewan Editor sangat yakin tampilan akhir buku ini masih jauh dari sempurna, namun inilah hasil akhir optimal yang dapat dilakukan. Kepada para penulis Dewan Editor menyampaikan mohon maaf bila telah merepotkan atau mungkin terlalu lancang dalam melakukan editan atas naskah awal buku ini. Semua itu dilakukan dengan niat baik yang mungkin berguna bagi para penulis juga.

Demikian, semoga buku ini dapat memberi tambahan informasi dan pengetahuan bagi para pengguna, khususnya bagi para pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi dan langkah operasional pembangunan pertanian ke depan.

Dewan Editor

## DAFTAR ISI

### Halaman

KATA PENGANTAR .....	
DAFTAR ISI .....	
DAFTAR TABEL .....	
DAFTAR GAMBAR .....	
I. PENDAHULUAN .....	1
II. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI SUMATERA UTARA.....	3
2.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha.....	3
2.1.1. Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	3
2.1.2. Aturan Main Kelembagaan Kemitraan Usaha....	14
2.1.3. Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha ..	17
2.1.4. Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kemitraan Usaha.....	24
2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	27
2.2.1. Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	27
2.2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	30
2.2.3. Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura .....	40
2.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	46
2.3.1. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	46
2.3.2. Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti-Plasma (PT PAS) .....	49
2.4. Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor .....	51
III. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI JAWA BARAT .....	56
3.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha Pola Interaksi Usaha...	56

3.1.1.	Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	56
3.1.2.	Aturan Main Kelembagaan Kemitraan Usaha....	67
3.1.3.	Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha ..	77
3.1.4.	Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	87
3.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	94
3.2.1.	Peraturan Pemerintah dan Pengembangan Kawasan Andalan.....	94
3.2.2.	Strategi Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	95
3.2.3.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kemitraan Usaha Pertanian.....	99
3.2.4.	Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura .....	108
3.3.	Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	117
3.3.1.	Komoditas Sayuran .....	118
3.3.2.	Komoditas Buah-Buahan .....	121
3.4.	Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor .....	122
IV.	KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI BALI.....	129
4.1.	Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha.....	129
4.1.1.	Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	129
4.1.2.	Aturan Main dan Pola Interaksi dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	134
4.1.3.	Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha.....	147
4.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	151
4.2.1.	Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	151
4.2.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	155
4.2.3.	Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura .....	158

4.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	161
4.3.1. Faktor Teknis.....	161
4.3.2. Faktor Ekonomi.....	164
4.3.3. Faktor Sosial-Kelembagaan .....	166
4.3.4. Aspek Kebijakan.....	168
4.4. Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor.....	168
4.4.1. Pembentukan Asosiasi Petani Hortikultura (APH).....	169
4.4.2. Pemberdayaan Pelayanan Informasi Pasar (PIP)	169
4.4.3. Mengefektifkan Peran PPL dan Dinas Lain Terkait .....	170
4.4.4. Mengefektifkan Jaringan Komunikasi Vertikal antara Para Pelaku Agribisnis .....	170
4.4.5. Pembenahan Infrastruktur STA.....	171
4.4.6. Pemberdayaan Lembaga Pembiayaan.....	172
V. STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN.	174
5.1. Justifikasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Terpadu.....	174
5.2. Pola Kelembagaan Kemitraan Terpadu.....	175
VI. RANGKUMAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	183
6.1. Rangkuman.....	183
6.2. Implikasi Kebijakan.....	188
DAFTAR PUSTAKA.....	191

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk di Desa Contoh di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	4
2. Status dan Peran dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005 .....	8
3. Pola Kemitraan Usaha antara PT PAS dengan Beberapa Lembaga Lainnya, di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	12
4. Keragaan Kemitraan Usaha antara PT Selectani, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	13
5. Posisi Kredit dan Valuta Asing Menurut Sektor Ekonomi di Sumatera Utara .....	25
6. Posisi Kredit Usaha Kecil dan Valuta Asing Bank Umum Menurut Sektor Ekonomi Di Sumatera Utara.....	26
7. Sebaran lokasi Program Pengembangan Agropolitan, di Sumatera Utara, 2005 .....	32
8. Fungsi dan Kegiatan Agribisnis di Kawasan Agropolitan ....	33
9. Harga Minimal Mangga Gedong dan Gedong Gincu yang Disepakati oleh PT Indofresh dan Asosiasi Petani Mangga Majalengka, 2005.....	74
10. Sentra Produksi Sayuran Unggulan di Jawa Barat.....	97
11. Sentra Produksi Buah-buahan Unggulan di Jawa Barat ....	98
12. Wilayah Pengembangan Komoditas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	105
13. Posisi dan Peran Pelaku serta Pola Perilakunya pada Kelembagaan Komoditas Hortikultura Secara Aktual maupun Usulan Perbaikannya di Jawa Barat, 2005 .....	128
14. Pola Kemitraan Pada Lembaga STA yang Dibina oleh Pemerintah di Kecamatan Baturiti dan Pupuan pada Komoditas Sayuran dan Manggis, Kabupaten Tabanan, 2005.....	131

15. Pola Kemitraan Usaha di Desa Candi Kuning dan Desa Mayungan, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005.....	133
16. Pola Kemitraan pada Lembaga yang Berbasis Bisnis pada Komoditas Stroberi, di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005.....	137
17. Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	139
18. Perda Provinsi Bali yang Mendukung Pengembangan Kemitraan Usaha .....	154



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Bentuk Kelembagaan dan Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005 .....	5
2. Bentuk Kelembagaan Perdagangan Kemitraan pada Komoditas Manggis di Desa Penelitian di Kabupaten Deliserdang, Sumatera Utara, 2005.....	7
3. Kelembagaan Kemitraan dan Perdagangan pada Komoditas Kol/Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005 .....	8
4. Pola Kemitraan Usaha Pedagang Eksportir Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005 .....	9
5. Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol dan Sawi Putih di Kecamatan Simpang Empat, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005 .....	10
6. Bentuk Kemitraan Usaha dan Pola Perdagangan Kentang di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	11
7. Kelembagaan Kemitraan Inti-Plasma PT PAS dengan Petani di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	12
8. Kemitraan Usaha Pola Inti-Plasma antara PT Selectani dengan Petani Sayur di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	13
9. Rantai Pemasaran Jeruk di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	19
10. Pola Kemitraan Usaha Hortikultura di Pedesaan Contoh Sumatera Utara .....	52
11. Penyempurnaan Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor .....	55
12. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Bawang Merah di Majalengka, 2005 .....	58
13. Jalinan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Bawang Merah di Majalengka, 2005.....	59
14. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005 .....	60

15.	Jalinan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005.....	61
16.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Pembibitan Kentang di Jawa Barat, 2005 .....	62
17.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong dan Gedong Gincu di Majalengka, 2005.....	63
18.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong (Gincu) di Majalengka, 2005.....	64
19.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan yang Tumbuh Secara Alamiah untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya dan Purwakarta, 2005 .....	65
20.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya, 2005.....	66
21.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Purwakarta, 2005 .....	67
22.	Kemitraan Usaha pada PT Bayu Jaya Kusuma di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	137
23.	Bentuk Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005 .....	138
24.	Kemitraan Usaha STA Bukit Sari Bumi, di Desa Mayungan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	142
25.	Kemitraan Usaha dengan Pola Dagang Umum, di Desa Candikuning, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	144
26.	Penyempurnaan Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura .....	173
27.	Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu dalam Mewujudkan Keunggulan Komparatif Menjadi Keunggulan Kompetitif di Pedesaan.....	177

## I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis seperti globalisasi ekonomi, otonomi daerah dan tuntutan masyarakat dunia akan produk hortikultura yang aman konsumsi serta kelestarian lingkungan menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan kemitraan usaha hortikultura. Komoditas hortikultura sering diidentifikasi sebagai komoditas yang berkualitas tinggi dengan standar mutu tertentu dan sebagai komoditas bernilai ekonomi tinggi (high value commodity). Oleh karena itu komoditas hortikultura harus diproduksi secara efisien untuk dapat bersaing di pasar.

Pengembangan sistem agribisnis dalam mewujudkan pembangunan pertanian di pedesaan yang tangguh, di perlukan empat pilar penunjang, yaitu: (1) eksistensi semua komponen sistem agribisnis secara lengkap di lokalita pedesaan; (2) pentingnya kewirausahaan dan kemitraan usaha antarpelaku agribisnis; (3) iklim lingkungan usaha yang kondusif yang memungkinkan berkembangnya agribisnis secara efisien; dan (4) adanya gerakan secara bersama dalam memasyarakatkan agribisnis (Suwandi, 1995).

Bertitik tolak dari empat pilar penunjang sistem agribisnis tersebut, maka dalam rangka mengembangkan kegiatan usaha pelaku agribisnis dan peningkatan peran kelembagaan agribisnis, diperlukan kebijakan teknis yang berorientasi kepada: (1) pengembangan usahatani melalui pola kemitraan usaha; (2) konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (3) peningkatan keterkaitan antara sektor pertanian dengan sektor industri dan sektor lainnya; dan (4) peningkatan kerja sama organisasi profesi dalam penumbuhan pengembangan agribisnis.

Perubahan lingkungan strategis diperkirakan menyebabkan pasar komoditas hortikultura akan semakin dinamis dan dihadapkan pada persaingan yang tinggi. Secara konseptual, adanya perbedaan sifat hubungan biaya persatuan output dengan skala usaha pada masing masing subsistem dalam jaringan agribisnis secara keseluruhan diperlukan konsolidasi antarpelaku agribisnis dan koordinasi antar-kelembagaan agar dicapai sinergi optimum. Secara empiris menunjukkan adanya ketimpangan dalam penguasaan sumberdaya (iptek, lahan, modal, dan tenaga kerja) serta dalam akses pasar antarpelaku usaha hortikultura merupakan permasalahan tersendiri. Dalam dunia nyata, sulit ditemukan terjadinya mekanisme pasar yang mendekati pasar persaingan sempurna, secara empiris pasar berjalan secara tidak sempurna (imperfect market) baik karena market failure maupun akibat adanya distorsi. Beberapa fakta empiris tersebut menjadi argumen pentingnya membangun kelembagaan kemitraan usaha dalam rangka pengembangan agribisnis hortikultura yang berdaya saing.

Buku ini secara umum mengupas secara utuh pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Provinsi Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali terutama dari aspek : (1) kelembagaan kemitraan dan pola interaksi usaha; (2) program pemerintah dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha pertanian; (3) faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha pertanian; dan (4) penyempurnaan modal kelembagaan kemitraan usaha hortikultura promosi ekspor. Aspek-aspek bahasan tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis kelembagaan dalam bentuk deskriptif – kualitatif.

## VI. RANGKUMAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 6.1. Rangkuman

1. Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura antara petani dan pengusaha yang difasilitasi oleh Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara, antara lain yaitu : (1) untuk komoditas nenas antara PT Alami Agro Industri dengan petani atau kelompok tani di Desa Sipahutar, Taput; (2) untuk komoditas jeruk antara PT Segar Perkasa (Ay Lie) dengan pedagang jeruk (Bertobat Surbakti) Desa Surbakti Kabupaten Karo; (3) untuk komoditas jambu biji antara PT Segar Perkasa (Ay Lie) dengan CV Bukit Kemabang Jaya (Hendri) di Kabupaten Deli Serdang dan Langkat; (4) untuk komoditas jeruk antara Forum KAHS Regional (Achua) dengan Masyarakat Jeruk Indonesia (MJI), Kabupaten Karo, Dairi, Simalungun, Tobasa dan Taput; (5) untuk komoditas wortel antara PT Putera Agro Sejati dengan Dinas Pertanian Kabupaten Dairi, di Kabupaten Dairi; dan (6) untuk komoditas kentang, kol, cabe dan tomat antara PT Selectani dengan petani di Karo; serta (7) untuk komoditas lobak, pueleng, gobo, dan ubijalar antara PT PAS dengan petani di Karo.
2. Pada pola kemitraan perdagangan umum beberapa petani menjalin kemitraan dengan pedagang sarana produksi dan pedagang output yang memberikan pinjaman untuk membeli sarana produksi. Kemitraan diantara kedua belah pihak relatif dapat lebih melembaga dan fleksibel. Aturan-aturan yang disepakati biasanya didasarkan atas kepercayaan dan bersifat informal. Keuntungan bagi pedagang di dalam jaringan kemitraan ini adalah terjaminnya volume, kualitas, dan kontinuitas pasokan. Sedangkan keuntungan petani produsen adalah jaminan pemasaran dan kemudahan untuk mendapatkan pinjaman. Sistem pembayaran beragam antara lain begitu barang dikirim uang langsung ditransfer, sistem panjar, bayar kemudian atau kredit, dan bahkan kalau belum terjadi kepercayaan penuh, tiga kali pengiriman dibayar sekali.
3. Aturan main antara PT Putera Agro Sejati (PT PAS) dengan petani awalnya dilakukan berdasarkan kepercayaan yang bersifat informal. Kontrak kerja sama secara formal secara tertulis, baru dilaksanakan pada tahun 2000. Kewajiban PT PAS adalah sebagai berikut: (1) menyediakan bibit yang berkualitas, (2) menyediakan pupuk untuk usahatani, (3) membina/memberikan bimbingan teknis budidaya kepada petani, (4) mengangkut hasil dari lahan petani ke PT PAS, biaya angkutan di potong pada saat pembayaran, (5) menampung hasil dengan harga yang telah disepakati serta (6) memasarkan hasil ke berbagai tujuan pasar. Sedang hak PT PAS didalam kemitraan tersebut adalah memperoleh jaminan hasil/pasokan bahan baku dengan harga yang telah disepakati.

4. Petani mempunyai kewajiban : (1) menyediakan lahan usahatani; (2) mengelola usahatani sesuai anjuran; (3) menyerahkan hasil sepenuhnya ke perusahaan mitra; dan (4) mematuhi kontrak harga yang disepakati sebelum penanaman komoditas yang ditentukan; (5) melaporkan jika terjadi sesuatu masalah dalam usahatannya; (6) melaporkan ke perusahaan jika akan panen; (7) membayar ongkos angkut dan rafaksi yang tidak memenuhi standar kualitas yang ditentukan. Hak petani sebagai mitra adalah memperoleh jaminan pasar dengan harga yang telah disepakati bersama.
5. Kemitraan antara PT Selektani dengan petani dilakukan melalui sistem kontrak. Perusahaan menyediakan bibit kepada petani, harus dibayar secara tunai atau kredit dan dipotong waktu panen. Ketika menjelang panen perusahaan datang ke petani memberitahu standar mutu kentang yang dibutuhkan. Secara umum harga kentang yang ditawarkan oleh perusahaan > Rp.200-300/kg harga pasar. Selanjutnya petani datang ke perusahaan dengan membawa sampel, dan jika mutu sesuai maka dilakukan transaksi. Dalam menjaga kontinuitas pasokan, untuk komoditas kentang dilakukan buffer stock, dengan fasilitas cold storage yang memadai. Komitmen dan kejujuran sangat menentukan berlanjut tidaknya suatu kemitraan usaha.
6. Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang eksis dan sedang berjalan di Jawa Barat antara lain adalah : (1) kemitraan PT Indofresh (eksportir) dengan petani mangga gedong di Kabupaten Majalengka; (2) kemitraan usaha antara Kelompok Tani Warga Mukti-Manggis, Desa Wanayasa, Kabupaten Purwakarta dengan perusahaan eksportir; (3) kemitraan petani manggis Di Tasikmalaya dengan pedagang/eksportir; (4) pola kemitraan pada komoditas bawang merah melalui pola dagang umum dengan bantuan permodalan, di Desa Cibodas, Kecamatan Kota, Kabupaten Majalengka; dan (5) pola kemitraan usaha pada komoditas cabe, di Desa Sunia, Kecamatan Banjar, Kabupaten Majalengka.
7. Aturan main pada pola dagang umum antara petani hortikultura dengan pedagang umumnya dilakukan melalui kesepakatan informal yang bersifat fleksibel. Ada tiga sistem pembelian, yaitu tebasan, ijon, cash (unai) atau tempo. Harga dibuat berdasarkan kesepakatan atau tawar menawar, di mana posisi pedagang lebih dominan dibandingkan petani. Cara pembayaran ke petani dan antarpedagang umumnya dilakukan sistem tempo 2-5 hari setelah penyerahan barang.
8. Sebagian besar petani telah terikat dengan pedagang melalui bentuk ikatan hutang-piutang. Petani berhutang pada pedagang dalam bentuk uang tunai, dan akan dibayar dari setelah panen. Pembayaran oleh pedagang kepada petani dilakukan setelah pedagang yang bersangkutan menerima pembayaran dari pedagang di atasnya. Tujuan pasar adalah Pasar Induk Kramatjati Jakarta; Caringin, Bandung; Tanah Tinggi, Tangerang; dan Pasar Induk Cibitung, Bekasi serta ke Cirebon, Jatibarang, dan Pasar Maja.

9. Aturan main antara antara asosiasi produsen mangga dengan PT Indofresh sebagai perusahaan ekspor-impor dibuat berdasarkan kesepakatan tertulis yang dituangkan MOU. Dalam MOU disepakati mengenai : jenis dan waktu kerja, tugas pengawas pekerjaan, kewajiban pihak yang terlibat, kualitas buah (penampilan dan ukuran buah), harga pembelian (termasuk adanya harga minimum pembelian), tata cara pembayaran, pembatalan pekerjaan (sanksi). Salah satu dari isi MOU adalah ditetapkannya harga minimal gedong untuk kualitas A Rp. 4.150 dan B Rp. 3.650 serta gedong gincu untuk kualitas A Rp. 6.650 dan B Rp. 6.150/kg yang akan dibeli oleh PT Indofresh.
10. Aturan main pada kemitraan pola kontrak pemasaran untuk komoditas manggis berdasarkan kesepakatan secara tertulis, namun kontrak pemasaran dilakukan antara supplier dan kelompok tani dengan perusahaan eksportir. Kewajiban kelompok, yaitu : (1) menginventarisasi anggota kelompok dan pohon manggis, (2) melakukan budidaya manggis dengan baik, (3) mengumpulkan manggis dari petani, (4) melakukan sortir dan grading bersama petugas perusahaan mitra, (5) menjual manggis kepada perusahaan mitra, (6) membayar pinjaman modal dengan cara dipotong dari hasil penjualan manggis. Hak anggota kelompok tani yang menjadi mitra adalah : (1) memperoleh pinjaman, (2) dapat memasok manggis pada perusahaan mitra, (3) memperoleh harga sesuai harga pasar yang berlaku, (4) menerima pembayaran melalui transfer bank segera setelah barang diterima perusahaan mitra, dan (5) memperoleh fee untuk tiap kilogram manggis yang disetorkan Rp 100/kg.
11. Mekanisme kerja sama antara PT Indofood Fritoley Makmur (PT IFM) dengan petani kentang di Garut adalah sebagai berikut, PT IFM berkewajiban : (1) menyediakan bibit dengan varietas Atlantik dengan kualitas terjamin, (2) menyediakan sarana produksi lain yang bersifat tidak mengikat, (3) melakukan pembinaan teknis budidaya dengan pendampingan seorang agro-supervisor dan (4) menampung hasil dari petani dengan harga dan spesifikasi produk yang telah disepakati. Sementara itu, petani atau kelompok tani berkewajiban : (1) membeli bibit varietas Atlantik yang disediakan oleh PT IFM, (2) melakukan budidaya kentang Atlantik sesuai anjuran, dan (3) menjual hasil kepada PT IFM, serta (4) membayar kredit bibit dengan sistem bayar setelah panen.
12. Hak perusahaan mitra adalah mendapatkan jaminan produksi atau bahan baku baik dari segi jumlah, kualitas, dan kontinuitas berdasarkan kesepakatan, di mana harga ditetapkan sebelum menanam yaitu sebesar Rp. 3.800/kg franko pabrik. Sementara itu, petani mitra memiliki hak atas jaminan harga dan pasar sesuai kesepakatan kedua belah pihak. Pola interaksi dilakukan secara tatap muka terutama pada saat sosialisasi dan melakukan kesepakatan-kesepakatan. Melalui mediasi agro-supervisor yang ada di setiap lokasi. Serta melalui media telepon atau handpond. Sedangkan transaksi

- dapat dilakukan melalui transfer bank maupun melalui mediasi agrosupervisor.
13. Beberapa faktor atau simpul kritis dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha hortikultura secara berkelanjutan, adalah : (1) proses perencanaan dan pelaksanaan melalui proses sosial yang matang, (2) kemampuan dalam membangun saling kepercayaan, (3) adanya keterbukaan (transparancy) terutama dalam penetapan harga dan pembagian keuntungan, (4) sistem pengaturan produksi yang didasarkan dinamika permintaan pasar, (5) adanya satu manajemen dalam pengambilan keputusan, (6) koordinasi secara vertikal baik koordinasi pelaku maupun koordinasi harga, (7) adanya jaminan kepastian pasar dan harga, (8) pengembangan kelembagaan kemitraan usaha didasarkan atas tingkat perkembangan masyarakat agribisnis, (9) pentingnya melakukan konsolidasi kelembagaan kelompok tani, (10) pentingnya kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi sebagai energi (daya kerja) untuk menghasilkan produk hortikultura berdaya saing, dan (11) pengembangan sistem informasi yang handal untuk mempermudah sistem pengambilan keputusan dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura.
  14. Kelembagaan kemitraan usaha yang eksis dan sedang berjalan di Provinsi Bali antara lain adalah (1) pola inti-plasma, antara perusahaan daerah dengan petani, (2) pola kerja sama operasional agribisnis antara perusahaan swasta PT Bayu Jaya Kusuma dengan petani stroberi yang melibatkan perusahaan daerah, (3) kerja sama dalam rangka pengembangan STA, (4) kerja sama dalam penyediaan modal melalui kelembagaan koperasi serba usaha (KSU) dan lembaga perkreditan desa (LPD), (5) pola perdagangan umum melalui supplier yang memasok konsumen institusi (hotel dan restoran) dan (6) pola perdagangan umum melalui pedagang pengepul yang memasok pasar-pasar tradisional dengan konsumen rumah tangga.
  15. Pola kemitraan kerja sama operasional agribisnis komoditas stroberi antara PT Bayu Jaya Kusuma dengan PD Bali dan kelompok tani : (1) PD Bali menyediakan fasilitas penanganan pascapanen dan angkutan berupa mobil box; (2) PT BJK membuat perencanaan penanaman, menyediakan sarana produksi, menampung dan memasarkan produksi, menggunakan fasilitas PD Bali; (3) PD Bali memperoleh hak berupa kompensasi penggunaan fasilitas, memperoleh imbalan jasa penanganan pascapanen sesuai kesepakatan; dan (4) kerja sama dilakukan untuk jangka waktu lima tahun dan dapat diperpanjang kembali.
  16. Mekanisme aturan main kemitraan usaha antara petani stroberi di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, Buleleng dengan PT BJK adalah sebagai berikut, PT BJK berkewajiban : (1) sebagai penjamin (afalis) kepada bank, (2) melakukan bimbingan teknis budidaya dan (3) menampung hasil produksi stroberi petani dengan kontrak harga; PT BJK sebagai inti memiliki hak : (1) sebagai otoritas tunggal dalam



- penampungan hasil, (2) melakukan negosiasi harga dan (3) berhak memasarkan produk stroberi yang diterimanya kepada rekanan bisnisnya. Kewajiban petani sebagai plasma : (1) melakukan budidaya usahatani stroberi secara hidroponik-semi organik sesuai anjuran, (2) memberitahukan jadwal kegiatan terutama menjelang pemanenan kepada inti, dan (3) menyerahkan semua hasil panen kepada perusahaan mitra. Komunikasi dan interaksi antara pelaku kemitraan usaha dilakukan secara personal, menggunakan ponsel serta internet.
17. Untuk komoditas manggis dan sayuran, kelembagaan kemitraan yang berlaku antara kelompok tani dan atau STA dengan supplier, supermarket, hotel/restoran atau dengan buyer. Mekanisme aturan main yang ditetapkan oleh pelaku kelembagaan kemitraan usaha antara STA Sari Buah, di Kecamatan Pupuan dengan petani manggis adalah: (1) adanya jaminan pasar, (2) harga pembelian oleh STA dari petani sesuai dengan harga pasar yang didasarkan harga ekspor, (3) petani dapat menjual langsung ke STA atau melalui pedagang pengumpul dan (4) pembayaran kepada petani dilaksanakan dengan kontan atau tunai.
  18. Aturan main yang ditetapkan antara STA Sari Buah dengan client atau supermarket adalah: (1) STA melakukan kontrak pengadaan manggis yang memenuhi syarat kuantitas, kualitas, dan kontinuitas, (2) Apabila STA tidak mampu mengirim manggis sesuai kontrak client memiliki kebebasan untuk membeli dari supplier lain, (3) sistem pembayaran < Rp. 300.000 dilakukan secara tunai dan > Rp. 300.000 ditanggguhkan sampai dengan 14 hari dan pembayaran dilakukan dengan menggunakan bilyet giro. Kewajiban supermarket adalah membayar tepat waktu sesuai harga yang disepakati.
  19. Aturan main yang diterapkan pada kemitraan STA Bukit Wahana Mertha yang ada di Desa Mayungan, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan komoditas sayuran adalah : (1) STA Bukit Wahana Mertha berkewajiban membeli berbagai jenis sayuran dari petani baik petani kelompok maupun nonkelompok, (2) harga ditetapkan berdasarkan harga yang terjadi dipasar dan (3) setiap penjualan petani dikenakan biaya STA sebagai fee, namun besarnya fee tersebut adalah biaya transport dari STA ke pasar ditambah Rp 100/kg penjualan.
  20. Aturan main antara PD Bali dengan petani penggarap pada pola kemitraan pola perusahaan inti rakyat adalah sebagai berikut, PD Bali berkewajiban : (1) menyediakan lahan, dengan rata-rata 0,25 Ha/KK; (2) menyediakan sarana produksi; (3) memberikan bimbingan teknis budidaya dan pengaturan pola tanam; (4) menampung dan memasarkan hasil. Sementara itu, petani berkewajiban : (1) melakukan budidaya sesuai bimbingan teknis dari PD; (2) melaporkan jadwal kegiatan kapan saat tanam dan kapan saat panen dilakukan; dan (3) menyerahkan hasil produksinya ke PD. Dalam kerja sama ini dilakukan kontrak harga dalam periode satu minggu. Kewajiban dari petani penggarap, adalah : (1) melakukan budidaya sesuai dengan

bimbingan teknis dari perusahaan daerah, (2) penggarap melaporkan kegiataannya terutama kapan jadwal tanam dan kapan jadwal panen dilakukan, (3) petani wajib menyerahkan seluruh hasil panennya kepada perusahaan daerah, dan (4) kedua belah pihak melakukan kontrak pengadaan barang dengan harga tertentu, harga yang dituangkan dalam kontrak didasarkan kepada harga pasar.

21. Pola interaksi antara pelaku kemitraan usaha agribisnis pada berbagai pola kemitraan usaha agribisnis dilakukan secara personal, atau menggunakan ponsel dan internet. Sistem pembayaran dilakukan secara tunai, bayar secara kredit, giro bilyet, dan transfer bank.

## 6.2. Implikasi Kebijakan

1. Perencanaan dan pelaksanaan pengembangan agribisnis hortikultura promosi ekspor di kawasan sentra produksi melalui kelembagaan kemitraan usaha agribisnis haruslah didasarkan atas keseimbangan supply dan demand, segmen dan tujuan pasarnya, serta dilakukan secara terpadu dengan mendudukkan peran dan fungsi kelembagaan komunitas lokal, kelembagaan pasar-ekonomi, dan kelembagaan politik-pemerintah melalui sistem koordinasi yang harmonis sehingga terbangun pola kemitraan yang saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan untuk menghasilkan produk hortikultura yang berdaya saing.
2. Membangun perencanaan dan pelaksanaan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berbasis kelembagaan komunitas lokal, berbasis kelembagaan pemerintah, dan berbasis kelembagaan pasar, serta dengan pendekatan yang integratif tergantung tingkat perkembangan masyarakat. Pada kelompok masyarakat yang kelembagaan lokalnya kuat kelembagaan kemitraan usaha dapat diinisiasi berdasarkan kelembagaan komunitas. Pada kelompok masyarakat yang masih mengandalkan bantuan program pemerintah maka kelembagaan kemitraan usaha dapat diawali oleh pemerintah daerah. Sementara itu, pada kelompok komunitas di mana tarikan pasar dan mekanisme pasar berjalan secara efektif kelembagaan kemitraan usaha dapat didasarkan pada mekanisme atau transaksi pasar.
3. Tindakan utama dan pertama sekali yang harus dilakukan adalah merangkul semua pelaku agribisnis hortikultura yang terlibat dalam sistem dan usaha agribisnis hortikultura promosi ekspor. Kemudian mendudukannya dalam suatu kelembagaan kemitraan usaha agribisnis dengan peran dan persepsi serta komitmen yang sama. Artinya, sama-sama berbuat, sama-sama bekerja, sama-sama menanggung risiko dan sama-sama menikmati keuntungan secara adil.
4. Beberapa saran kebijakan operasional dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdaya

- saing di kawasan sentra produksi antara lain adalah: (1) perakitan teknologi spesifik lokasi sehingga dicapai tingkat produktivitas dan kualitas hasil yang tinggi; (2) stabilitas dan peningkatan harga jual komoditas hortikultura; (3) membangkitkan kembali kelembagaan petani; (4) membangun kelembagaan pembiayaan yang mudah diakses oleh petani; (5) membangun kawasan sentra produksi hortikultura yang kompak yang memenuhi azas terpusat (*centrality*), efisien (*efficiency*), menyeluruh dan terpadu (*holistic and integrated*), dan kelestarian lingkungan (*sustainable ecosystem*); (6) membangun sistem penyuluhan terpadu dengan basis kawasan dan komoditas unggulan promosi ekspor; serta (7) merumuskan beberapa alternatif mekanisme dan sistem kemitraan usaha yang eksis dan berjalan di lapangan secara partisipatif.
5. Secara keseluruhan upaya penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura di lokasi penelitian di Bali dapat dilakukan dengan cara: (1) pembentukan asosiasi petani hortikultura (APH); (2) pemberdayaan pelayanan informasi pasar (PIP) yang difungsikan sebagai sistem informasi pasar; (3) mengefektifkan peran PPL dan dinas lain terkait seperti Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan serta Pariwisata; (4) mengefektifkan jaringan komunikasi vertikal antara para pelaku agribisnis; (5) pembenahan infrastruktur STA; (6) pemberdayaan lembaga pembiayaan, baik lembaga perkreditan desa, koperasi serba usaha, dan lembaga perbankan.
  6. Dalam rangka penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha di sentra produksi hortikultura di Sumatera Utara diperlukan perbaikan: (1) bentuk kerja sama antara petani, kelompok tani, pengrajin, lembaga tataniaga dalam menghasilkan produk yang memenuhi standard ekspor; (2) dukungan lembaga pembiayaan yang bersifat sederhana-mudah, cepat, dan murah; (3) revitalisasi kelompok tani ke arah kelembagaan yang lebih formal; (4) dukungan dan peran yang lebih aktif dari lembaga atau dinas terkait dalam membangun kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang saling membutuhkan, saling memperkuat, serta saling menguntungkan; (5) koordinasi antarpelaku agribisnis (kelompok tani atau asosiasi petani, pedagang pengumpul, dan pedagang besar/eksportir) yang bergabung di dalam wadah STA; (6) diperlukan adanya lapak-lapak atau tempat penjualan di negara tujuan ekspor terutama Singapura; dan (7) membangun komitmen dan kepercayaan antarpihak yang bermitra.
  7. Secara singkat berbagai usulan guna penyempurnaan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di Jawa Barat adalah: (1) peningkatan posisi dan peran petani sehingga memiliki rebut tawar yang seimbang; (2) pelaku tataniaga pada berbagai tingkatan melakukan fungsi pemasaran secara efisien dan dilakukan secara terbuka; (3) lembaga pembiayaan menyediakan modal secara mudah-sederhana, cepat, dan murah; (4) perusahaan mitra harus mampu melakukan perluasan

- pasar dan pendalaman industri; dan (5) menciptakan kebijakan yang kondusif bagi berkembangnya kemitraan usaha melalui kebijakan regulasi, mediasi, advokasi, dan fasilitasi terutama dalam mempromosikan produk-produk hortikultura promosi ekspor; serta (6) pola interaksi antarpelaku, terutama antara petani dengan pelaku lainnya, lebih ditekankan pada interaksi yang bersifat langsung, sejauh hal itu memang memungkinkan.
8. Dalam kerangka membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdaya saing dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut : (1) petani atau kelompok tani di kawasan sentra produksi melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, misalnya 50-100 hektar; (2) konsolidasi manajemen dituangkan dalam bentuk kelembagaan agribisnis seperti yang lebih bersifat formal dan terpadu, seperti koperasi agribisnis, asosiasi petani hortikultura, kelompok usaha agribisnis terpadu, kelompok usaha bersama agribisnis, sistem kebersamaan ekonomi (SKE) dan lainnya; (3) kelompok usaha tersebut sebaiknya berbentuk korporasi, asosiasi, atau koperasi yang berbadan hukum sehingga dapat melakukan transaksi secara seimbang dan akses keberbagai lembaga pembiayaan; (4) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis hortikultura; dan (5) pengembangan pola kemitraan usaha agribisnis hortikultura terpadu.
  9. Salah satu model kemitraan usaha yang layak dikembangkan adalah kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu. Implementasi kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu adalah sebagai berikut: (1) petani melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani; (2) kelompok tani mandiri dapat ditransformasikan dalam kelembagaan formal berbadan hukum (koperasi pertanian, koperasi agribisnis, atau kelembagaan lainnya sesuai kebutuhan); (3) kelompok tani mandiri atau yang sudah dalam kelembagaan berbadan hukum mengkonsolidasikan diri dalam bentuk gapoktan atau asosiasi petani/asosiasi agribisnis; (4) kelembagaan-kelembagaan yang telah tergabung tersebut melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, tergantung jenis komoditas (25-100 hektar); (5) pilihan komoditas atau kelompok komoditas di sesuaikan dengan potensi wilayah dan permintaan pasarnya; (6) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis; (7) pemilihan perusahaan mitra yang didasarkan atas rekomendasi dari dinas dan atau direktorat teknis yang di dasarkan atas komitmennya membangun masyarakat agribisnis; dan (8) adanya kelembagaan pusat pelayanan dan konsultasi agribisnis (PPA) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan usaha terpadu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Belshaw, Cyril S. 1981. *Tukar Menukar Tradisional dan Pasar Modern*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Berger, P.L. dan T. Luckman. 1966. *The Social Construction of Reality*. Doubleday. New York.
- Biswanger, Hans P dan V W Ruttan. 1978. *Induced Innovation: Technology, Institution and Development*. The John Hopkins University Press, Baltimore and London.
- Dinas Indagtamben Kabupaten Karo. 2002. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2002*. Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kabupaten Karo. Kabanjahe.
- Diperta Provinsi Sumut. 2003. *Laporan Tahun 2003*. Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. Medan.
- Gillin, J.L. dan J.P. Gillin. 1954. *General Feature of Social Institutions*. Dalam Soemardjan, S. dan Soelaeman Soemardi. *Setangkai Bunga Rampai Sosiologi*. LP-FE UI. Jakarta.
- Granovetter, M. dan R. Swedberg (eds.). 1992. *The Sociology of Economic Life*. Westview Press. Boulder.
- Horton, B.P. dan C.L. Hunt. 1984. *Sociology*. Mc.Graw-Hill Inc. Singapore.
- Israel, Arturo. 1990. *Pengembangan Kelembagaan : Pengalaman Proyek-Proyek Bank Dunia*. LP3ES. Jakarta.
- Pakpahan, A, Sumaryanto, Hendiarto, S. Friyatno. 1992. *Studi Kebijakan Irigasi Pompa. Hasil Kerjasama Ford Foundation dengan Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor*.
- Pemkab. Karo. 2003. *Arah dan Kebijakan Umum (AKU) APBD 2004*. Kabupaten Karo. Pemerintah Kabupaten Karo. Kabanjahe.
- Pemprov. Sumut. 2005. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Provinsi Sumatera Utara. Tahun 2006- 2010*. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Medan.
- Saptana, M. Siregar, Sri Wahyuni, Saktyanu K. D., E. Ariningsih dan V. Darwis. 2004. *Pemantapan Model Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran Sumatera (KASS)*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana., Pranadji.T, Syahyuti, dan Ros Ganda.E 2003. *Transformasi Kelembagaan Guna Memperkuat Ekonomi Rakyat di Pedesaan. Suatu Kajian Atas Kasus di Kabupaten Tabanan, Bali*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor.
- Scoones, I. 1998. *Sustainable Rural Liveboods: A Framework for Analysis* IDS Working Paper No.72. Institute of Developmetn Studies. University of Sussex. Brighton.
- Soekanto, Soerjono. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Suradisastra. K.1999. *Peran Pemerintah Dalam Pemacuan Industrialisasi Pertanian*. Dalam *Inovasi Ekonomi dan Kelembagaan Pertanian*. Pusat

- Penelitian Sosial Ekonomi Peranian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Sutawan. 2005. Revitalisasi Subak dalam Memasuki Era Globalisasi. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suwandi. 1995. Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan Dalam Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerja dengan Balai Penelitian Ternak, Ciawi-Bogor.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan. Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Tambunan, Mangara. 2005. Bedah Buku: The Micro Finance Revolution. Vol 2: Lessons from Indonesia, by Marguerite S. Robinson. LPPM-IPB bekerja sama dengan Bank BRI. Bogor.
- Uphoff. N.1986. Local Institutionnal Development: An Analytical Sourcebook With Cases. Kumarian Press.

