

STRATEGI PENGEMBANGAN SEKTOR KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN DI KABUPATEN REMBANG

Oleh : Hari Susanto, Y. Warella, Susi Sulandari

ABSTRACT

Agricultural sector has a very strategic role in supporting national economic, and therefore should become the main priority. However, many government's policies are not farmer interest based, causing this sector still faces many problems, both externally and internally, related to local autonomy era and globalization. There are many challenges in the future for the development of this sector to produce high competitive products and to provide positive contributions to the growth of local economics, while focusing on the society's empowerment. It is necessary to increase various efforts in running any kinds of sources and potencies,

By applying the principles of accurate strategic management in the forestry and plantation sectors in Rembang Regency, using SWOT analysis. There are eight alternatives recommended, covering: strategy for increasing production and productivity, the development of agro business area, creating high quality products, the development of appropriate technology, the development of cooperative pattern, the improvement of the role of PPL (field agricultural worker), the improvement of coordination, and fund efficiency.

Keywords: *Agriculture, forestry, plantation, strategic management.*

A. PENDAHULUAN

Sejarah pembangunan Indonesia selama ini tidak terlepas dari kenyataan selalu melahirkan golongan yang terpinggirkan oleh proses pembangunan. Golongan ini adalah masyarakat yang tidak mampu mengakses sumber-sumber ekonomi. Mereka adalah *urban* yang biasanya hidup di daerah-daerah kumuh, orang yang menggantungkan dirinya pada sektor informal, pekerja rendahan pada pabrik, penduduk kota yang terdesak oleh para

pendatang, petani, dan nelayan kecil. Pertanian yang menggantungkan pada alam, sementara kondisi harga yang tidak bersahabat pada mereka, juga merupakan tempat golongan terpinggirkan. Kebijakan mikro-makro yang tidak memihak sosial daerah serta berbagai tekanan pengaturan yang semakin ketat menyebabkan semakin terjepitnya kondisi golongan ini.

Indonesia yang merupakan negara dengan basis perekonomian agraris, tidak mungkin melepaskan

pembangunan pertanian dalam seluruh kebijakan pembangunan nasional. Bahkan merupakan keharusan menjadikan pembangunan pertanian sebagai prioritas utama dalam pembangunan. Hanani AR et.al (2003 : 31) menyatakan bahwa pembangunan pertanian di Indonesia dianggap penting dari keseluruhan pembangunan nasional dengan alasan sebagai berikut : 1) Potensi sumber dayanya yang besar dan beragam; 2) Pangsa terhadap pendapatan nasional cukup besar; 3) Besarnya pangsa terhadap ekspor nasional; 4) Besarnya penduduk yang menggantungkan hidupnya pada sektor pertanian; 5) Perannya dalam menyediakan pangan masyarakat; 6) Menjadi basis pertumbuhan di pedesaan.

Potensi sektor pertanian yang cukup besar, namun belum diikuti dengan pengolahan yang optimal, sehingga pada kenyataannya sampai saat ini sebagian besar petani masih termasuk golongan orang miskin. Hal ini mengindikasikan bahwa pemerintah pada masa lalu bukan saja kurang memberdayakan petani, tetapi sektor pertanian secara keseluruhan.

Dalam sejarah perekonomian Indonesia sejak Pelita I hingga akhir pemerintahan Orde Baru (1999), pembangunan yang bertumpu pada trilogi pembangunan (pertumbuhan, pemerataan, dan stabilitas) dengan prioritas pada sektor pertanian telah dituangkan dalam GBHN pada setiap Pelita. Namun dalam

kenyataannya pembangunan di Indonesia tidak memprioritaskan pada pemberdayaan petani, bahkan secara operasional pemerintahan Orde Baru menganut kebijakan industrialisasi secara membabi buta. Ketidakberdayaan sektor pertanian banyak disebabkan aspek strategi makro pemerintah yang dalam proses industrialisasi lebih berorientasi pada sektor industri berbasis padat modal yang kurang mengakar, sementara sektor pertanian hanya bertumpu pada sektor beras. Limpahan tenaga kerja pertanian menjadi semakin banyak sementara kesempatan kerja di pedesaan semakin menurun, belum lagi daya dukung lahan yang semakin kecil.

Kelemahan mendasar pembangunan sektor pertanian di Indonesia dapat dilihat dari ciri pembangunan pertanian pada masa lalu yang selalu menggunakan pendekatan sentralistik tanpa mempertimbangkan kepentingan wilayah, ketidakjelasan kelompok sasaran kebijakan, bias pengembangan ke arah peningkatan produktivitas padi, pendekatan parsial yang bertumpu pada peningkatan produktivitas usaha tani yang tidak terkait dengan agroindustri, bias pembangunan pertanian ke arah Jawa, dan kurang memperhatikan konservasi sumber daya alam.

Permasalahan yang masih dihadapi dalam pengembangan sektor pertanian pada umumnya terletak pada hal-hal sebagai berikut:

1) Skala usaha-usaha atau tingkat produktivitas petani perorangan kecil. Data statistik pertanian departemen pertanian menyatakan bahwa penguasaan lahan petani di Indonesia rata-rata kurang dari 0,5 Ha. Keadaan ini berkorelasi dengan relatif kecilnya skala usaha dan produktivitas usaha tani; 2) Produksinya tersebar di berbagai tempat sehingga menyulitkan proses distribusi dan pemasaran. Dengan usaha tani yang kecil dan penguasaan lahan yang sempit, maka kegiatan usaha tani tersebar di berbagai wilayah yang berakibat pula pada tersebarnya produksi pertanian; 3) Fluktuasi harga jual produksi pertanian. Produksi pertanian umumnya bersifat musiman, yang sangat berpengaruh pada penawaran produk pertanian di pasar. Sesuai hukum ekonomi, harga jual produk pertanian menjadi berfluktuasi sesuai interaksi penawaran dan permintaan. Pada saat panen raya harga pokok pertanian cenderung jatuh pada kisaran 20-30 persen dari keadaan normal, sebaliknya pada saat paceklik harga dapat melambung hingga mencapai 40 persen; 4) Kualitas produk pertanian tersebut bervariasi. Kualitas produksi pertanian terkait erat dengan kualitas agroinput yang digunakan. Kondisi pertanian di Indonesia sebagian besar berciri usaha tani sub sistem dengan tingkat pengelolaan yang kurang intensif. Oleh karena itu sangat wajar bila kualitas produksi pertanian Indonesia sangat bervariasi mulai dari kualitas baik A (baik), B (sedang), dan C (rendah) yang menyulitkan harga jual; 5) Kualitas sumber daya manusia pada sektor pertanian rendah. Faktor utama rendahnya sumber daya sektor pertanian adalah tingkat pendidikan dan ketrampilan tenaga kerja pertanian tergolong rendah. Khusus tingkat pendidikan tenaga kerja pertanian di Indonesia berdasarkan data statistik pada tahun 1999 menunjukkan bahwa 43,70 persen tamat SD; 25,33 persen tidak tamat SD; 13,43 persen tidak pernah sekolah dan selebihnya tamat SLTP ke atas. Hal ini menyebabkan wawasan dan penguasaan teknologi yang dimiliki sebagian besar tenaga kerja pertanian sangat terbatas; 6) Pangsa pasar produksi pertanian yang relatif lemah. Kualitas produksi pertanian yang rendah dan bervariasi menyebabkan produk pertanian tidak mempunyai daya saing yang tinggi untuk mengakses pasar yang lebih luas; dan 7) Belum terintegrasi secara optimal dengan industri pengolahan. Kegiatan di bidang usaha tani masih bersifat parsial, dimana belum terdapat keterkaitan antara sub sistem agribisnis mulai hulu sampai hilir. Hal ini mengingat petani masih berorientasi pada usaha tani dibidang budidaya tanaman saja (*on-farm*).

Pembangunan pertanian di masa datang tidak hanya dihadapkan pada upaya masalah-masalah yang ada, namun dihadapkan pula untuk menghadapi perubahan

tatanan politik di Indonesia yang mengarah pada era demokratisasi yakni tuntutan otonomi daerah dan pemberdayaan petani. Disamping itu dihadapkan pula tantangan untuk mengantisipasi perubahan tatanan dunia yang mengarah pada era globalisasi dunia. Oleh karena itu pembangunan pertanian tidak saja dituntut untuk menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi, tapi juga dituntut mampu mengembangkan pertumbuhan daerah serta pemberdayaan masyarakat. Ketiga tantangan tersebut harus dapat diupayakan secara sungguh-sungguh apabila menginginkan sektor pertanian dapat menjadi pendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat serta menjadi motor penggerak pembangunan nasional.

Secara umum sektor pertanian dalam kontribusinya terhadap pendapatan kotor domestik (PDB = Produk Domestik Bruto) tidaklah sebesar dari sektor lain. Akan tetapi menilai sektor ini hanya sisi makro tersebut akan dapat menjerumuskan kita secara umum. Hal ini mengingat besarnya tenaga kerja yang tertampung dalam sektor ini, juga fungsi strategis sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk menyokong pembangunan nasional yang mungkin tidak dimiliki oleh negara lain. Keuntungan tersebut yang harus kita gali untuk meningkatkan peran serta pertanian pada pendapatan nasional, namun di sisi lain kepentingan petani sebagai produsen yang diperhatikan.

Dengan berlakunya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dimana konsep utama dari kedua undang-undang ini adalah penerapan desentralisasi dan pemberdayaan pemerintah daerah yang otonom, membawa konsekuensi logis pada upaya perwujudan kemandirian pemerintah daerah dalam mengatur rumah tangga dan sumber daya lainnya yang digunakan bagi kesejahteraan masyarakat.

Dalam Pasal 1 UU No. 22 Tahun 1999, menyatakan bahwa otonomi berarti penyelenggaraan pemerintah sebagai suatu urusan rumah tangga yang otonom, dan yang meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pembangunan. Tujuan yang ingin dicapai dalam usaha sistematis dan terpadu dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pengembangan asas demokratis, keadilan, pemerataan, dan menjaga keselarasan hubungan antara pemerintah pusat dan daerah dalam suatu wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (penjelasan Pasal 1, huruf h UU No. 22 Tahun 1999).

Tuntutan atas penerapan undang-undang tersebut adalah kesiapan dari pemerintah untuk mengelola dan menata secara baik semua perangkat organisasi dan manajemen yang dimiliki, dan kemampuan untuk melakukan penyesuaian terhadap perkem-

bangun dan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi agar pemerintah daerah mampu melaksanakan amanat yang dibebani padanya. Kemampuan penyesuaian diri amat dibutuhkan bagi suksesnya visi dan misi pemberdayaan masyarakat melalui penerapan prinsip otonomi, yang implementasinya terletak pada bagaimana strategi pemerintah daerah dalam menyusun strategi kebijakan untuk mengelola dan mengkombinasikan berbagai sektor pembangunan yang mampu berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Kabupaten Rembang mau tidak mau harus bersiap diri dengan segala kemampuan yang ada, untuk menggerakkan semua sektor unggulan yang dimiliki dan dengan strategi khusus mengembangkannya bagi kesejahteraan rakyat yang ada di Kabupaten Rembang. Semua potensi dan kendala harus diinventarisir dan diidentifikasi sehingga penanganan dan penyelenggaraan pembangunan yang dilakukan dapat dilaksanakan secara menyeluruh dan terpadu.

Dalam upaya peningkatan kinerja sektor pertanian yang dilandasi semangat pelaksanaan otonomi daerah, serta dalam rangka implementasi PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka telah diterbitkan Peraturan Daerah No. 20 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang. Sebagai

pengganti Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang. Dalam perda yang baru tersebut, Dinas Pertanian yang semula membidangi empat sub sektor yaitu pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan, dan kehutanan, dipecah menjadi dua yaitu : Dinas Pertanian dan Peternakan, dan Dinas Kehutanan dan Perkebunan.

Terbentuknya Dinas Kehutanan dan Perkebunan memberikan kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah daerah untuk lebih fokus menggarap sumber daya kehutanan dan perkebunan serta melakukan berbagai upaya dalam mengatasi kendala dan mengembangkan sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang. Untuk itu diperlukan perumusan strategi kebijakan pembangunan pertanian yang tepat di setiap lini sub sistem agribisnis yang mencakup pengembangan sub sistem agribisnis hulu (*on farm*) sampai hilir (*off farm*) melalui pengembangan komoditas unggulan, pemberdayaan kelembagaan tani serta pemasaran hasil dengan model pendekatan kawasan.

Dengan areal hutan rakyat sekitar 5.832 Ha dan perkebunan rakyat 15.548 Ha, telah dikembangkan berbagai komoditas kehutanan dan perkebunan yang selama krisis ekonomi terbukti mampu eksis dalam memberikan kontribusi pendapatan kepada masyarakat petani.

Sesuai dengan UU No. 22 Tahun 1999, kebijakan otonomi daerah dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada daerah. Pelaksanaan daerah yang secara efektif mulai diberlakukan sejak tanggal 1 Januari 2001 telah memberikan sejumlah peluang sekaligus tantangan bagi daerah dalam mengembangkan wilayahnya masing-masing. Dianggap sebagai peluang karena otonomi daerah memberikan wewenang yang lebih besar kepada daerah untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi dan karakteristik daerah masing-masing. Namun hal ini sekaligus juga sebagai tantangan bagi daerah mengingat tuntutan kemandirian yang tercermin dalam otonomi daerah menuntut daerah untuk lebih mampu menggali dan mengembangkan segenap potensi yang dimiliki secara optimal dengan strategi yang tepat untuk peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat daerahnya.

Sub sektor kehutanan dan perkebunan sebagai salah satu sektor unggulan diharapkan mampu berkontribusi positif terhadap proses pembangunan daerah sejalan dengan implementasi otonomi daerah di Kabupaten Rembang; namun demikian masih banyaknya kendala yang dihadapi baik yang bersumber dari faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal

sangat mempengaruhi terwujudnya harapan tersebut. Untuk itu diperlukan pengelolaan yang tepat agar mampu memberikan keluaran secara optimal.

Bentuk implementasi pengelolaan sumber daya yang optimal harus dilandasi oleh penerapan prinsip-prinsip manajemen strategik yang tepat. Dengan demikian sangat diperlukan strategi yang matang dalam pengembangannya terkait dengan pemanfaatan keseluruhan sumber daya sub sektor kehutanan dan perkebunan yang dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat melalui kegiatan pembangunan di Kabupaten Rembang.

Adapun tujuan yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah : 1) *Tujuan Umum*, memperoleh gambaran yang jelas mengenai potensi, sumber daya yang ada, tantangan, kendala maupun peluang dalam pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan Kabupaten Rembang dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah; 2) *Tujuan Khusus*, menemukan strategi yang tepat bagi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan secara integral di Kabupaten Rembang.

Kegunaan penelitian ini dari segi ilmiah diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan dibidang pengembangan sektor pertanian, khususnya tentang perumusan strategi yang tepat dalam mengembangkan sub sektor pertanian, khususnya tentang peru-

musan strategi yang tepat dalam mengembangkan sub sektor kehutanan dan perkebunan. Juga diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian bagi kegiatan penelitian lanjutan dibidang perencanaan pada sektor pertanian.

Dari segi praktis, keluaran penelitian ini dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah atau lembaga yang lain terkait, terutama bagi perencanaan dalam menyusun rencana strategis pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif kualitatif dengan menggunakan metode manajemen strategik untuk mengungkap isu-isu strategis secara intensif, mendalam, dan komprehensif, untuk kemudian mencari strategi yang tepat bagi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang dengan menggunakan teknik analisa matriks SWOT.

Yang menjadi fokus penelitian ini adalah meliputi hal-hal berikut :

1. Segenap potensi sumber daya sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang;
2. Analisis faktor internal dan eksternal dalam rangka identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam pengembangan sektor kehutanan dan perkebunan;

3. Pengembangan agribisnis sektor kehutanan dan perkebunan;

4. Mencari strategi yang tepat dalam pengembangan sektor kehutanan dan perkebunan.

Sedangkan batasan pengertian sub sektor kehutanan dan perkebunan yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini adalah hutan rakyat dan perkebunan rakyat dalam lingkup kewenangan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Rembang.

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Rembang yang baru terbentuk melalui Perda Nomor 20 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang.

Pemilihan informan dilakukan secara tidak acak (*non random*) dengan pertimbangan agar informan yang terpilih adalah orang-orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat langsung dengan fokus permasalahan yang diteliti. Adapun informan penelitian direncanakan meliputi : Aparat Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Rembang, Anggota Komisi B DPRD Kabupaten Rembang, para petani dan anggota koperasi, LSM, pengusaha kehutanan dan perkebunan serta *stakeholder* sektor kehutanan dan perkebunan yang lain.

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dana atau informasi;
2. Pedoman wawancara (*interview guide*) tidak terstruktur;
3. Alat bantu berupa fotografi, dokumen, *tape recorder*, dan lembar catatan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara mendalam (*Indepth interview*);
Wawancara dilakukan kepada aparat Dinas kehutanan dan Perkebunan, anggota Komisi B DPRD, para petani dan anggota koperasi, LSM, pengusaha, dan *stakeholder* lainnya.

2. Dokumentasi;
Mencari data berupa catatan dan dokumen sebagai pelengkap data primer yang berada di kantor Bappeda, BPS, Dinas Kehutanan dan Perkebunan, dan penjelasan sumber kepustakaan.

3. Observasi;
Pengamatan langsung ke obyek penelitian untuk melihat dan mengembandingkan fakta yang diperoleh dari hasil wawancara.

4. *Focus Group Discussion* (FGD).
Dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (*Strength Weakness Oppurtunity Threat Analysis*), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu

dikembangkan di masa yang akan datang dalam pengembangan sektor kehutanan dan perkebunan.

Teknis analisa matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi pengembangan sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang.

Beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari Matrik SWOT ini adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength Opportunity Strategy*), yaitu yang digunakan untuk mendapat keuntungan dari peluang yang ada di lingkungan eksternal;
2. Strategi WO (*Weakness Opportunity Strategy*), yaitu strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar;
3. Strategi ST (*Strength Threat Strategy*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar;
4. Strategi WT (*Weakness Threat Strategy*), yaitu strategi yang digunakan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Pengembangan Sub Sektor Kehutanan dan Perkebunan

Kehutanan dan perkebunan merupakan dua sub sektor dari

sektor pertanian dalam arti luas yang meliputi juga sub sektor lainnya seperti tanaman pangan, hortikultura, peternakan, dan perikanan. Dan berbicara mengenai konsep pengembangan hutan dan perkebunan, maka tak lain adalah suatu usaha secara sistematis dan terencana untuk meningkatkan nilai tambah (*value added*) dalam arti luas, baik dari segi produksi, pemasaran, dan aktivitas penunjang lainnya.

Berangkat dari konsep dasar mengenai peningkatan nilai tambah ini, maka usaha pengembangan kehutanan dan perkebunan itu sendiri dapat menggunakan konsep yang dikembangkan dalam dunia agribisnis yang pada dasarnya berangkat dari perkembangan kondisi pertanian tradisional ke suatu sistem pertanian yang bersifat keuntungan pihak-pihak yang mengusahakannya, baik petani, para penyalur komoditi, bahan penunjang, sampai pada sub sistem pengolahannya. Sehingga yang menjadi perhatian agribisnis adalah kegiatan yang berhubungan dengan usaha yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan pada bidang pertanian atau bidang yang berkaitan dengan pertanian.

Arsyad et.al (Soekartawi, 2001: 2) mendefinisikan agribisnis sebagai suatu kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas, yang dimaksud dengan ada hubungannya dengan

pertanian dalam arti luas adalah kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian.

Sedangkan menurut Hanani AR. et.al (2003 : 37) pembangunan sistem agribisnis merupakan pembangunan yang mengintegrasikan pembangunan pertanian dengan pembangunan industri dan jasa terkait dalam suatu kluster industri yang mencakup lima sub sistem, yaitu : sub sistem agribisnis hulu (input produksi), sub sistem usaha tani, sub sistem pengolahan, sub sistem pemasaran dan sub sistem jasa. Input produksi terdiri dari pupuk, teknologi, lahan, bibit, tenaga kerja, dan kebutuhan lainnya. Usaha tani merupakan kegiatan *on farm* yaitu kegiatan teknik penanamannya di lahan hingga panen. Dari sub sistem ini hasil produksi selanjutnya dilakukan pengolahan untuk dijadikan barang yang lebih mempunyai harga tinggi. Pilihan terhadap pengolahan tergantung permintaan pasar. Sub sistem pemasaran yakni proses distribusi barang hasil pertanian kepada konsumen baik industri maupun perorangan. Jasa-jasa lain seperti permodalan dan asuransi sangat penting dalam pendekatan agribisnis.

2. Pengembangan Kehutanan dan Perkebunan dalam Rangka Otonomi Daerah.

Ada empat kaitan pokok yang dapat disebutkan sebagai wacana analisa peningkatan sub sektor

kehutanan dan perkebunan dalam rangka otonomi daerah, yaitu sebagai berikut :

- a. Otonomi daerah yang merupakan implementasi dari konsep desentralisasi kewenangan pusat ke daerah, akan memberikan dampak yang luas dari segi perekonomian daerah. Dengan pelaksanaan otonomi daerah secara luas maka diharapkan akan terjadi penyebaran kegiatan perekonomian yang lebih merata diseluruh daerah dan tumbuhnya potensi ekonomi baru di daerah. Berbagai peraturan perundangan dan kebijakan operasional yang berkenan dengan otonomi daerah merupakan upaya pemerintah pusat untuk mendistribusikan sumber daya pembangunan dan kewenangan pengelolaannya. Khusus untuk pengembangan kehutanan dan perkebunan, maka dibutuhkan adanya dukungan peraturan perundangan yang mengatur kebijakan pengembangan kehutanan dan perkebunan sehingga sub sektor ini mampu menggerakkan perekonomian daerah secara positif dan signifikan;
- b. Disamping itu konsekuensi pelaksanaan otonomi daerah adalah ikatan tanggung jawab kepada daerah secara lebih proporsional dalam meningkatkan peran masyarakat untuk bersama-sama mampu menggali semua potensi sumber daya yang tersedia di daerahnya semaksi-

mal mungkin untuk mensejahterakan masyarakat. Dengan demikian pada akhirnya pemerintah daerah bersama-sama dengan masyarakat akan lebih mampu membiayai jalannya roda pemerintah daerah serta pembangunan sarana dan prasarana publik semaksimal mungkin di daerah yang bersangkutan. Konsekuensi dari wacana ini adalah tanggung jawab semua pihak (*stakeholder*) yang ada di daerah untuk bersama-sama menggali potensi kehutanan dan perkebunan menjadi sub sektor yang mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap perekonomian daerah, peningkatan pendapatan masyarakat dan ketersediaan bahan pangan bagi wilayah lokal dan wilayah sekitarnya;

- c. Dengan adanya otonomi daerah dalam arti luas, maka diharapkan pemerintah daerah menjadi regulator yang adil, fasilitator, dan motivator yang handal, sehingga tercipta energi yang lebih besar antara pemerintah daerah dan masyarakat, atau antara komponen masyarakat untuk berfungsi sebagai *agent of development* yang tangguh bagi penyelenggaraan pembangunan. Sub sektor kehutanan dan perkebunan akan berhasil dikelola dengan tepat jika terdapat sinergi yang kuat antara para pelaku (*stakeholder*) dengan menampilkan keunggulan masing-masing dalam berkolaborasi mengem-

- bangkan sektor kehutanan dan perkebunan;
- d. Melalui otonomi daerah diharapkan secara nasional maupun regional, pemerintah dan masyarakat khususnya pihak swasta maupun mengoptimisasi seluruh potensi sumber daya yang ada menjadi suatu usaha mandiri dan unggul, sehingga akan mampu dan siap untuk berkompetisi di era pasar bebas dan pada lingkungan globalisasi. Orientasi pasar global perlu dipikirkan melalui peningkatan produk unggulan sektor kehutanan dan perkebunan agar mampu bersaing dengan produk yang datang dari luar, baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diproduksi.

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bagian pengertian dan konsep pengembangan kehutanan dan perkebunan, bahwa ada lima sub sistem yang saling terkait dan berhubungan satu sama lain sebagai suatu sistem yaitu sub sistem input produksi, sub sistem produksi, sub sistem pengolahan hasil, sub sistem penunjang. Masing-masing sub sistem ini terdapat para pelaku (*stakeholder*) yang berdiri sendiri maupun yang memiliki kegiatan pada beberapa sub sistem yang ada.

Identifikasi para pelaku (*stakeholder*) pada kegiatan pengembangan kehutanan dan

perkebunan secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk sub sistem input produksi meliputi pabrik dan penyalur publik, pabrik dan penyalur pestisida, pembuat dan penyalur bibit, serta pabrik dan penyalur alat-alat dan mesin pertanian;
- b. Untuk sub sistem produksi meliputi para petani atau pengusaha agribisnis skala besar;
- c. Untuk sub sistem pengolahan meliputi para petani dan para pebisnis atau industriawan yang mengolah hasil kehutanan dan perkebunan ini menjadi bahan makan siap saji atau barang jadi;
- d. Untuk sub sistem pemasaran meliputi baik untuk sub sistem input produksi yaitu toko (distributor) pupuk, pestisida dan alat-alat (mesin) pertanian, maupun sub sistem produksi terhadap hasil-hasil kehutanan dan perkebunan yang umumnya dilakukan oleh para petani, koperasi atau distributor penampung hasil kehutanan dan perkebunan;
- e. Untuk sub sistem penunjang yang meliputi para penyuluh dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang menyalurkan kredit usaha tani, para pemilik truk angkutan hasil pertanian, dan para periset dari laboratorium atau badan riset pertanian dari Perguruan tinggi.

Untuk menemukan strategi yang tepat dan handal maka akan dilakukan analisa dengan menggunakan teknik manajemen strategik dengan mengelaborasi visi dan misi yang dimiliki Pemerintah Daerah Kabupaten Rembang dalam upaya peningkatan sub sektor kehutanan dan perkebunan. Dan juga menganalisis faktor-faktor yang relevan sebagai faktor internal maupun eksternal dalam suatu sistem lingkungan yang saling mempengaruhi terhadap kinerja pengembangan kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang, dan temuan-temuan yang akan diperoleh disusun dalam suatu kerangka analisa dengan menggunakan metode manajemen strategik terutama teknik analisa matrik SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat Matrix Analysis*).

3. Pengertian dan Penerapan Manajemen Strategik

Nawawi (2000 : 147-148) menginventarisir 4 (empat) definisi dari manajemen strategik sebagai berikut :

- a. Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya;
- b. Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan;
- c. Manajemen strategik adalah suatu keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi;
- d. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil).

Jatmiko (2003 : 5) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu proses dimana manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang terus-menerus atas strategi yang telah ditetapkan.

Penerapan manajemen strategik pada level organisasi mikro, pada dasarnya dapat juga digunakan untuk analisa mencari strategi yang tepat dalam program pembangunan yang akan dilaksanakan. Teknik analisa dalam manajemen strategik amat

relevan untuk dipakai menganalisis prospek dan performance pengembangan sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang. Melalui komponen analisa yang dimiliki oleh manajemen strategik, maka akan diperoleh visi dan misi yang tepat untuk Kabupaten Rembang dalam usaha mengembangkan sub sektor kehutanan dan perkebunan di seluruh wilayah Rembang yang berpotensi.

Strategi pengembangan ini diperoleh melalui analisa faktor lingkungan internal dan eksternal untuk menemukan dan mengidentifikasi isu atau faktor strategis berbagai temuan yang dapat digunakan dalam menentukan masa depan pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang.

Konsep atau kerangka berpikir manajemen strategik berupaya mencari jalan keluar bagi institusi untuk beradaptasi kembali terhadap perubahan dan tantangan lingkungan melalui pencarian isu atau faktor strategis dengan menggunakan teknik-teknik manajemen, agar kemajuan dapat dipertahankan dengan kinerja yang semakin optimal.

Dari hasil wawancara dengan para informan dan hasil analisis terhadap faktor eksternal dan internal, maka dapat diidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dalam pengembangan sub sektor

kehutanan dan perkebunan sebagai berikut :

Faktor-faktor Strategi Eksternal Peluang (*opportunities*)

- a. Pelaksanaan otonomi daerah atas dasar UU No. 22 Tahun 1999 memberikan peluang kepada Kabupaten Rembang dalam mengembangkan sub sektor kehutanan dan perkebunan secara mandiri sesuai keinginan kebutuhan dan harapan masyarakat;
- b. Keleluasaan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan Kabupaten Rembang;
- c. Masih terbukanya peluang pasar dari komoditas kehutanan dan perkebunan baik tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional;
- d. Adanya komoditas sub sektor kehutanan dan perkebunan yang berpotensi untuk dijadikan sebagai komoditas unggulan di Kabupaten Rembang.

Ancaman (*Threats*)

- a. Dampak negatif dari kewenangan yang lebih besar dari Pemerintah Kabupaten sehingga dapat menimbulkan konflik kepentingan antara lembaga legislatif dan eksekutif;
- b. Kompetisi pasar komoditas hasil produksi kehutanan dan perkebunan antara wilayah di sekitar Kabupaten Rembang;

- c. Sifat cepat puas yang dimiliki masyarakat petani sehingga dapat mengganggu program pengembangan berikutnya;
- d. Kurangnya kesiapan para petani terhadap pengembangan teknologi baru pada sub sektor perkebunan.

Faktor-faktor Strategi Internal Kekuatan (*Strengths*)

- a. Tersedianya lahan yang cukup luas dan sesuai untuk pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang;
- b. Pengembangan kawasan-kawasan sentra produksi berbasis komoditas unggulan pada wilayah potensial;
- c. Masyarakat petani Rembang yang memiliki semangat kerja yang keras, ulet, dan tekun dalam melaksanakan kegiatan usaha tani;
- d. Tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang bagi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan;
- e. Tersedianya tenaga kerja pada Sub Sektor Kehutanan dan Perkebunan yang cukup banyak;
- f. Adanya potensi kontribusi Sub Sektor Kehutanan dan Perkebunan pada PAD Kabupaten Rembang dari retribusi SKSKHH.

Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Terbatasnya dana yang dimiliki pemerintah Kabupaten Rembang

- bagi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan;
- b. Kurangnya koordinasi antar instansi dalam program pemberdayaan para petani;
- c. Kurangnya interaksi para Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dengan para petani dalam pengembangan komoditas kehutanan dan perkebunan;
- d. Pelaksanaan kegiatan pembangunan yang bersifat parsial.

Dari bagan matrik SWOT pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan, setelah diintegrasikan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), maka diperoleh delapan alternatif strategi yaitu :

- Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)
- a. Meningkatkan produksi dan produktivitas komoditas kehutanan dan perkebunan dengan prioritas komoditas unggulan untuk memenuhi kebutuhan pasar;
- b. Pengembangan komoditas kehutanan dan perkebunan melalui pendekatan pengembangan kawasan agribisnis dengan berbasis komoditas unggulan sesuai aspirasi, keinginan dan harapan para petani dengan melibatkan sebanyak mungkin *stakeholder* yang ada.

Strategi ST (*Strengths-Threats*)

- a. Meningkatkan kualitas tampilan hasil produksi sub sektor kehutanan dan perkebunan dalam rangka mengantisipasi situasi pasar yang makin kompetitif;
- b. Mengembangkan teknologi tepat guna dalam upaya peningkatan nilai tambah produksi sesuai potensi, keinginan dan kebutuhan petani.

Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

- a. Mengembangkan manajemen usaha tani sub sektor kehutanan dan perkebunan melalui para kemitraan antara petani dan pengusaha yang saling menguntungkan;
- b. Meningkatkan peran dan fungsi penyuluh pertanian lapangan (PPL) dalam pengembangan teknologi tepat guna.

Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

- a. Meningkatkan koordinasi dari berbagai instansi/lembaga terkait dalam kegiatan pemberdayaan petani;
- b. Peningkatan efisiensi penggunaan dana pembangunan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Tujuan akhir dari penerapan manajemen strategik, baik pada tataran mikro organisasi maupun pada tataran makro proses per-

musan dan implementasi kebijakan pembangunan adalah dalam rangka menemukan strategi yang tepat, jitu, dan handal untuk mengatasi perubahan lingkungan (Internal maupun eksternal) yang cepat dan dinamis. Setelah dilakukan analisa isu strategik melalui teknik analisa matrik SWOT, maka diperoleh delapan alternatif strategi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang.

Strategi yang tepat dan handal untuk mengembangkan kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang adalah sebagai berikut :

- a. Strategi peningkatan produksi dan produktivitas;
Potensi lahan untuk pengembangan komoditas kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang cukup besar. Disamping tersedia cukup luas, kondisi tanahnya relatif subur. Karakteristik tanah berupa tanah sawah tadah hujan dan lahan tegalan/pekarangan yang air pengairannya sebagian besar mengandalkan *supply* dari embung-embung kecil yang tersebar di areal persawahan dan dari air hujan. Kondisi lahan yang demikian sangat cocok untuk pengembangan komoditas kehutanan dan perkebunan, mengingat komoditas tersebut relatif tidak memerlukan air pengairan dalam jumlah banyak.
Dengan adanya sentra-sentra produksi yang telah ada yaitu sentra produksi siwalan, wijen,

kelapa, tebu, hutan rakyat, maka dengan didukung potensi lahan yang ada sangat mendukung strategi peningkatan produksi dan produktivitas terutama bagi komoditas yang berpeluang sebagai komoditas unggulan. Dengan adanya peningkatan produksi dan produktivitas maka peluang pasar yang masih terbuka akan dapat dimanfaatkan.

b. Strategi pengembangan kawasan agribisnis;

Seiring dengan semangat pelaksanaan otonomi daerah, maka semakin terbuka peluang bagi daerah untuk lebih mengintensifkan pengelolaan segala potensi yang ada sesuai kemampuan dan aspirasi masyarakat.

Adanya kawasan-kawasan sentra produksi di Kabupaten Rembang. Dapat dijadikan sebagai embrio bagi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan melalui pendekatan yang lebih komprehensif yaitu dengan membangun kawasan-kawasan agribisnis dengan berbasis komoditas unggulan yang telah ada.

Pendekatan tersebut sudah barang tentu memerlukan adanya keterlibatan dari para *stakeholder* yang ada mulai dari hulu hingga hilir, disamping tetap memperhatikan aspirasi dan keinginan para petani.

Kawasan agribisnis yang potensial untuk dikembangkan di Kabupaten Rembang adalah : kawasan agribisnis komoditas siwalan, tebu, wijen, hutan rakyat, dan mete.

c. Strategi peningkatan kualitas tampilan hasil produksi;

Kondisi pasar komoditas kehutanan dan perkebunan yang semakin komprehensif memerlukan sikap yang antipasif dengan meningkatkan kualitas tampilan hasil produksi yang lebih berorientasi kebutuhan pasar. Dengan kualitas dan tampilan hasil produksi yang lebih baik sesuai selera pasar akan dapat memacu peningkatan produksi dan produktivitas pada kawasan-kawasan sentra produksi yang telah ada. Strategi ini didukung adanya kawasan-kawasan sentra produksi yang sudah ada, tersedianya sarana dan prasarana serta tersedianya tenaga kerja yang cukup memadai. Komoditas yang potensial untuk ditingkatkan kualitas dan tampilan produksinya adalah komoditas gula tumbu, gula siwalan, biji wijen, dan kacang mete.

d. Strategi pengembangan teknologi tepat guna;

Dalam upaya meningkatkan nilai tambah dari hasil produksi kehutanan dan perkebunan sehingga dapat pula meningkatkan pendapatan petani produsen, maka penerapan teknologi tepat

- guna merupakan suatu keharusan. Teknologi tepat guna, baik yang menyangkut pada kegiatan budidaya (*on farm*) maupun kegiatan pengolahan hasil (*off farm*) harus dirancang sedemikian rupa sehingga sesuai dengan keinginan dan kebutuhan petani. Teknologi tepat guna pengolahan hasil produksi yang potensial untuk dikembangkan adalah pengolahan minyak wijen, pengolahan gula semut, kemas-kemasan legen segar, industri kayu.
- e. Strategi pengembangan pola kemitraan;
Salah satu kendala dalam pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang adalah terbatasnya dana yang tersedia dari APBD Kabupaten dan APBD Propinsi. Sehingga seringkali dalam pelaksanaan kegiatan, keberhasilannya tidak bisa optimal karena hanya berskala terbatas. Untuk itu perlu adanya strategi pendekatan baru dengan lebih banyak menjalin kerja sama dengan pengusaha melalui pola kemitraan yang saling menguntungkan. Pola kemitraan tersebut penekanannya adalah pada bidang permodalan dan pemasaran hasil produksi. Guna menunjang strategi tersebut, maka perlu dikembangkan sikap *wellcome* kepada para pengusaha investor luar daerah, disamping harus lebih sering menjual potensi daerah dibidang kehutanan dan perkebunan di berbagai *event* promosi. Pada era pelaksanaan otonomi daerah ini upaya-upaya tersebut mutlak harus dilaksanakan, sebagai konsekuensi logis dari pelimpahan kewenangan yang cukup besar pada daerah kabupaten.
- f. Strategi peningkatan peran dan fungsi PPL;
Peran dan fungsi dari Penyuluh Pertanian (PPL) cukup strategis dalam pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan. Mengingat keberadaan para PPL yang selalu dekat dengan para petani dan kelompok tani di pedesaan. Dengan keberadaan pra PPL yang berjumlah 41 orang, yang tersebar di wilayah binaan se Kabupaten Rembang, jelas merupakan potensi yang tidak bisa diabaikan. Hanya saja peran PPL hingga saat ini dinilai masih belum optimal dalam menunjang pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan. Untuk itu perlu adanya strategi yang tepat dalam upaya mengoptimalkan peran dan fungsi PPL, khususnya dalam upaya pengembangan teknologi tepat guna ditingkat petani/kelompok tani.
- g. Strategi peningkatan koordinasi instansi terkait;
Pada era yang makin mengglobal ini, maka dalam kegiatan pembangunan telah terjadi perubahan pendekatan, yaitu yang semula pendekatan

sektoral telah berubah pada pendekatan kewilayahan atau kawasan. Pola pendekatan kewilayahan ini menuntut peningkatan koordinasi yang baik antar instansi/unit kerja yang terkait. Demikian pula program pemberdayaan petani pada sub sektor kehutanan dan perkebunan, perlu pula ditunjang adanya koordinasi yang intensif antar instansi terkait, yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Dinas Pertanian dan Peternakan, Bagian Perekonomian, Bappeda, LSM, swasta, Kades, dan *Stakeholder* yang lain.

- h. Strategi peningkatan efisiensi penggunaan dana pembangunan.

Pelaksanaan kegiatan pengembangan kehutanan dan perkebunan yang selama ini didukung dengan dana yang relatif kecil, sering kali terkesan bersifat parsial dan tidak ada kelanjutannya, sehingga hasilnya kurang optimal. Untuk mengatasi kondisi yang demikian perlu adanya suatu strategi dalam upaya pemanfaatan dana pembangunan yang relatif kecil tapi dapat menjangkau kegiatan yang lebih berskala besar jangka waktu yang lebih lama. Strategi tersebut adalah pola dana bergulir, artinya dana yang digulirkan kepada kelompok tani digunakan untuk kegiatan yang lebih produktif dengan kewajiban pengembalian terkumpul, maka

dana tersebut dapat digulirkan kembali pada kelompok yang lain pada kegiatan yang sama atau berlainan. Demikian seterusnya sehingga dana tersebut tidak habis di jalan, tetapi terus berkembang untuk cakupan kegiatan yang lebih luas dan dalam jangka waktu yang relatif lebih lama.

C. PENUTUP

1. Simpulan

Dalam upaya membangun sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang, seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah yang dititik beratkan pada kabupaten/kota, cukup memberi peluang kepada daerah untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menggali dan menggarap potensi yang ada demi kesejahteraan masyarakat.

Peluang tersebut semakin terbuka adanya faktor penunjang berupa peluang dan kegiatan disamping yang berasal dari faktor eksternal dan internal. Namun demikian, juga harus diperhatikan pula faktor-faktor yang dapat menjadi kendala, berupa kelemahan dan ancaman dari faktor internal dan eksternal yang ada.

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan didepan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang, cukup berpeluang untuk terus ditingkatkan mengingat didukung dengan

potensi lahan yang cukup luas, tersedianya tenaga kerja, adanya sentra-sentra produksi komoditas unggulan. Namun demikian, disamping adanya peluang dan kekuatan, pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan masih menghadapi permasalahan dan kendala yang cukup besar pula;

- b. Dari analisis matrik SWOT, diperoleh 8 (delapan) strategi pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan, yaitu:
 - 1) Strategi peningkatan produksi dan produktivitas,
 - 2) Strategi pengembangan kawasan agribisnis,
 - 3) Strategi peningkatan kualitas tampilan hasil produksi,
 - 4) Strategi peningkatan teknologi tepat guna,
 - 5) Strategi pengembangan pola kemitraan,
 - 6) Strategi peningkatan peran dan fungsi PPL,
 - 7) Strategi peningkatan koordinasi instansi terkait,
 - 8) Strategi peningkatan efisiensi penggunaan dana pembangunan.

2. Saran

Saran yang dapat disampaikan dari hasil analisis dan temuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan di Kabupaten Rembang sudah saatnya diarahkan pada pembangunan sistem agribisnis

yang mengintegrasikan pembangunan pertanian dengan pembangunan industri dan jasa terkait lainnya dalam suatu kluster industri yang mencakup lima sub sistem yaitu sub sistem input produksi, usaha tani, pengelolaan hasil, pemasaran dan sub sistem jasa. Guna menunjang konsep tersebut di atas, perlu kiranya dilakukan kegiatan perencanaan, kajian dan identifikasi yang mendalam berkaitan dengan potensi, aspirasi serta dukungan dana dan kelembagaan yang ada;

- b. Mengingat saat ini kegiatan pembangunan lebih cocok melalui pendekatan kawasan/kewilayahan, maka dalam implementasi strategi pengembangan kegiatan sub sektor kehutanan dan perkebunan harus dapat melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada sesuai dengan peran masing-masing;
- c. Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sub sektor kehutanan dan perkebunan, agar lebih berhasil dan berdaya guna sesuai aspirasi dan keinginan petani, maka perlu adanya melibatkan petani mulai perencanaan hingga evaluasi yang sekaligus merupakan upaya pemberdayaan petani.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, M. John. 1995. *Strategic Planning For Public & Non Profit Organization*. USA : Jossey Bas Inc.
- Gumbira, Sa'id E. dkk. 2001. *Manajemen Teknologi Agribisnis*. Ghalia Indonesia.
- Hanani AR. dkk. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian (Sebuah Pemikiran Baru)*. Yogyakarta : Pustaka Jogja Mandiri.
- Jatmiko, RD. 2003. *Manajemen Stratejik*. Malang : UMM.
- Jurnal Agro Ekonomi*. 1994. Vol. 4, No. 1. Yogyakarta : Fakultas Pertanian UGM.
- Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*. 2000. Vol. 15, No. 2. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM.
- Jurnal Ekonomi Pembangunan*. 1999. Vol. 4, No. 2. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UUU
- Jurnal Emperika*. 1994. Nomor 2. Yogyakarta : Fakultas Pertanian UGM
- Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*. 1999. Vol. 3, No. 2. Yogyakarta : MAP UGM.
- Mubyarto. 1987. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Jakarta : LP3ES.
- Mulyadi, Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Strategik : Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan; Dengan Aplikasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Pearce, JA. & Robinson Jr. 1996. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. New York : Richard D. Irwin, Inc.
- Purnomo, Setiawan Hari. & Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta : LP-FEUI.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta : Gramedia.
- Salusu. 1998. *Pengambilan Keputusan Strategik : Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta : Grasindo.
- Sarundajang. 1999. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta : Sinar Harapan Press.
- Soekartawi. 2001. *Agribisnis : Teori & Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Tunggal, Amin Widjaja. 2004. *Manajemen Strategik (Suatu Pengantar)*. Jakarta : Harvarindo.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Wahyudi, Agustinus. 1996. *Manajemen Strategis : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta : Binarupa Aksara.