

# STRATEGI PERCEPATAN TRANSFORMASI KELEMBAGAAN GAPOKTAN DAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO AGRIBISNIS DALAM MEMPERKUAT EKONOMI DI PERDESAAN

Saptana<sup>\*)1</sup>, Sri Wahyuni<sup>\*)</sup>, dan Sahat M. Pasaribu<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup>Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian  
Jl. Ahmad Yani 70, Bogor 16161

## ABSTRACT

*The objective of this paper was to formulate institutional transformation strategies for rural economic institutions gapoktan and LKM-A (Micro Finance Institution-Agribusiness) in order to support agribusiness development in the rural areas. The method used is the institutional case study approach on gapoktan and LKM-A in Bojonegoro and Lumajang regencies. The performance of gapoktan and LKM-A's lending and saving businesses in Bojonegoro and Lumajang regencies indicates a moderate level but open to opportunity on positive and higher trend if there are efforts to transform and improve toward progressive institutions. The performance of gapoktan and LKM-A in creating and assisting businesses in Bojonegoro and Lumajang was indicated at mid-level, but the chance to improve the performance were there if there is an attempt to transform and improve the institutions. Better gapoktan and LKM-A performance could be characterized by the support of complete organizational structure of these institutions along with strong role of each part enabling effective coordination system, the well development of the direct cash support of PUAP, and with the diversity of productive economic activities. The strategies to transform gapoktan and LKM-A institutions could be implemented through: 1) the addition of new structures following the integrated agribusiness system with the reliable support from LKM-A; 2) the focused expansion and/or the strengthening of clear economic objectives to be achieved; 3) the development of horizontal solid bond on economic activities; 4) the addition of new and familiar economic activities to the existing ones. The gapoktan institution is projected to have legal support as farmers-owned business entity, while the LKM-A could be transformed into cooperative institutions, such as lending and saving cooperative or various businesses cooperatives.*

*Keywords: microfinance, gapoktan, LKM-A, rural areas, transform*

## ABSTRAK

*Tujuan makalah ini adalah merumuskan strategi transformasi kelembagaan gapoktan dan Lembaga Keuangan Mikro-Agribisnis (LKM-A) mendukung pengembangan agribisnis di pedesaan. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan studi kasus melalui kajian kelembagaan gapoktan dan LKMA di Kabupaten Bojonegoro dan Lumajang. Kelembagaan gapoktan dan unit usaha simpan pinjam/LKM-A di Kabupaten Bojonegoro dan Lumajang menunjukkan kinerja pada level moderat dan berpeluang untuk berkembang jika ditransformasikan ke arah kelembagaan yang lebih maju. Kinerja Gapoktan dan LKM-A dalam menciptakan dan membantu usaha-usaha di Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Lumajang terindikasi pada level menengah namun ada kesempatan untuk membaik bila ada usaha untuk transformasi dan memperbaiki institusi tersebut. Kinerja kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang baik ditunjukkan oleh terbangunnya struktur organisasi gapoktan dan LKM-A secara cukup lengkap, peran masing-masing bagian telah dimainkan dengan baik, sistem koordinasi berjalan cukup efektif, berkembangnya dana BLM PUAP, dan makin beragamnya kegiatan usaha ekonomi produktif. Strategi transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A dapat dilakukan dengan: 1) penambahan struktur baru, mengikuti sistem dan usaha agribisnis terpadu yang didukung oleh kelembagaan LKM-A yang handal; 2) perluasan dan atau pendalaman tujuan yang ingin dicapai kelembagaan gapoktan dan LKM-A; 3) pembentukan ikatan-ikatan horisontal secara lebih kuat; 4) penambahan dan pendalaman aktivitas ekonomi baru pada aktivitas yang telah ada. Perlu dilakukan transformasi kelembagaan gapoktan menjadi kelembagaan yang berbadan hukum dengan akta notaris seperti badan usaha milik petani. Sementara itu, LKM-A dapat ditransformasikan menjadi koperasi simpan pinjam atau koperasi serba usaha.*

*Kata kunci: keuangan mikro, gapoktan, LKM-A, ekonomi pedesaan, transformasi*

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: saptano\_07@yahoo.co.id

## PENDAHULUAN

Lemahnya perekonomian nasional dapat dilacak dari lemahnya perekonomian masyarakat pertanian di pedesaan. Penyebab utamanya adalah rapuhnya kelembagaan yang menopang kehidupan masyarakat. Bottomore (1975) dalam Taryoto (1995) mendefinisikan kelembagaan sebagai *a complex or cluster of roles*, yang menyebutkan bahwa konsep peranan merupakan komponen utama kelembagaan. Horton dan Hunt (1984) mendekati pembahasan kelembagaan dari norma-norma yang hidup dalam masyarakat sehingga kelembagaan didefinisikan sebagai suatu sistem norma yang diperlukan untuk mencapai sejumlah tujuan atau kegiatan yang dianggap penting oleh masyarakat yang bersangkutan. Terdapat tiga hal yang mendasar dari kelembagaan menurut Horton dan Hunt antara lain adalah sistem nilai, prosedur hubungan, serta bentuk hubungan sesama anggota masyarakat. Mubyarto (1977) mendefinisikan kelembagaan (*intitution*) adalah organisasi atau kaidah-kaidah, baik formal maupun informal yang mengatur perilaku dan tindakan anggota masyarakat tertentu baik dalam kegiatan rutin sehari-hari maupun dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut pengertian Uphoff (1986) dan Fowler (1992) bahwa kelembagaan adalah *"a complex of norm and behavior that persist overtime by serving some socially valued purpose"*, sedangkan organisasi adalah struktur peran yang diakui dan diterima. Kelembagaan adalah aturan main (*rules of the games*) meliputi dimensi struktural dan kultural (Arifin, 2012). Kelembagaan lebih luas dari "sekadar" organisasi, karena sebagai aransemen berdasarkan konsensus, pola perilaku, norma dan konvensi yang disepakati. Sebagai aturan dan hak (*rule and entitlement*) yang dengan tegas memberi naungan (*liberty*), sanksi dan kendala (*punishment and constrain*) terhadap individu-individu dan kelompok dalam menentukan pilihannya. Dapat diprediksi (*predictable*), *essentially stable* dan dapat diaplikasikan pada situasi berulang. Dengan kata lain perlu adanya strategi transformasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa, kelembagaan bermula dari kebiasaan (*folkways*) yang meningkat menjadi budaya (*custom*), kemudian berkembang menjadi tatakelakuan (*more*), dan akhirnya matang ketika ia berperan dan menentukan setiap perilaku masyarakat. Pada titik ini, struktur peran telah dimantapkan sehingga kelembagaan dikatakan telah sempurna.

World Bank (2005), *empowerment adalah "...the process of increasing the capacity of individuals or groups to make choices and to transform those choices into desired actions and outcomes"*. Dalam konteks ini, pemberdayaan dapat diartikan suatu proses untuk meningkatkan aset dan kemampuan secara individual, Gapoktan, maupun LKMA. Petani dapat dikatakan telah berdaya diindikasikan oleh adanya pemilikan aset, penguasaan iptek, serta kebebasan dalam membuat pilihan dan keputusan dalam kegiatan usaha agribisnis di pedesaan. Pilihan strategi pengembangan usaha agribisnis pedesaan dapat dilakukan melalui transformasi usaha pertanian dari usaha tani tradisional-semi komersial dengan berbasis Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan keterampilan dan kapabilitas manajerial yang masih rendah (*resourcebased and unskilled labor based*) ke arah ke arah kebudayaan industrial, yakni dengan memanfaatkan barang-barang modal modern secara optimal (benih unggul, pupuk lengkap dan berimbang, pupuk organik, pengendalian hama secara terpadu) dan didukung oleh SDM yang makin terampil (*capital and semi-skill labor based*). Selanjutnya, ke depan harus mengarah pada usaha tani yang digerakkan oleh inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi (*technology intensive*) dan SDM yang memiliki kapasitas dan terampil dalam penguasaan dan aplikasi teknologi (*technology capability and skilled labor based*).

Permasalahan mendasar yang melatarbelakangi pentingnya transformasi kelembagaan, meliputi masalah struktur kelembagaan tidak lengkap, status badan hukum bersifat informal, pembagian tugas (*job discription*) yang belum jelas, sistem koordinasi belum efektif, serta jenis kegiatan usaha belum mengikuti sistem dan usaha agribisnis. Apabila kelembagaan yang telah dikembangkan, seperti kelembagaan kelompok tani, gabungan kelompok tani (gapoktan), serta Lembaga Keuangan Mikro-Agribisnis (LKM-A) tidak mengalami percepatan transformasi ke arah yang lebih maju, masa depan kelembagaan-kelembagaan tersebut akan mengalami penghentian. Menyadari pentingnya kelembagaan selain bantuan dana Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP), diperlukan strategi mentransformasikan kelembagaan gapoktan dan LKM-A ke arah kelembagaan yang profesional dan berbadan hukum.

Strategi mengubah seluruh pelaku usaha pada seluruh jaringan agribisnis, baik secara individual maupun kelompok, menjadi pelaku ekonomi produktif merupakan tantangan besar dalam kebijakan

pengembangan agribisnis di pedesaan. Berkaitan dengan hal tersebut, upaya mempercepat proses transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A harus dipandang sebagai instrumen strategis untuk mencapai keberhasilan pembangunan pertanian di pedesaan.

Permasalahan pokok yang dihadapi kelembagaan gapoktan dalam memperoleh program PUAP adalah 1) penguasaan sumber daya lahan pertanian yang kecil; 2) kurangnya penguasaan teknologi baik pembibitan, budi daya, serta pascapanen dan pengolahan hasil; 3) kurangnya pengembangan produk (*product development*) dan promosi produk (*promotion product*); 4) kemampuan sumber daya manusia (SDM) baik ketua, pengurus dan anggota yang kurang, terutama dalam kapabilitas manajerial, jiwa kewirausahaan, dan dalam menggalang jaringan kerja sama; 5) kurangnya efektivitas koordinasi dan konsolidasi dari aspek manajemen, permodalan, dan partisipasi anggotanya. Dengan permasalahan pokok tersebut diperlukan adanya transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A ke arah kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang lebih maju.

Kajian ilmiah yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu Usman *et al.* (2004) mengungkapkan terdapat tiga lembaga keuangan mikro yang eksis pada sektor pertanian di pedesaan, yaitu a) lembaga formal (perbankan dan koperasi), b) lembaga nonformal, mayoritas kredit nonformal dipedesaan diberikan oleh para pemberi pinjaman uang (*money lenders*) yang terdiri atas pedagang *input*, pelepas uang, pedagang hasil pertanian, serta keluarga dan kerabat; dan c) lembaga informal, seperti arisan uang pada organisasi PKK dan kelompok tani.

Hasil kajian Ashari dan Friyatno (2006) menyimpulkan bahwa lembaga perbankan formal yang ada saat ini belum memberikan iklim yang kondusif bagi pembiayaan sektor pertanian dan cenderung bias ke nonpertanian. Di Indonesia, program kredit untuk menunjang pembangunan pertanian mulai diprogramkan secara khusus pada awal 1960-an. Pada Tahun 1965, program perkreditan pertanian semakin dimantapkan. Dari waktu ke waktu model program kredit pertanian telah mengalami berbagai penyempurnaan, baik yang menyangkut prosedur penyaluran, besaran dan bentuk kredit, bunga kredit, maupun tenggang waktu pengembalian (Taryoto, 1992). Selanjutnya, diintroduksikan program Kredit Usaha Tani (KUT),

Kredit Ketahanan Pangan (KKP), Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKPE), Kredit Usaha Perbibitan Sapi (KUPS), dan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Dalam mendukung pengembangan agribisnis pedesaan maka dikembangkan PUAP yang merupakan program unggulan Kementerian Pertanian yang dilaksanakan sejak tahun 2008–2013 (Kementan, 2010).

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan kajian dinamika pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A di pedesaan, mempelajari kinerja kelembagaan gapoktan dan LKM-A di pedesaan, serta mempelajari struktur dan peran kelembagaan gapoktan dan LKM-A untuk mendukung pengembangan agribisnis di pedesaan; dan strategi transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A mendukung pengembangan agribisnis di pedesaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dan pengamatan langsung di lapangan. Lokasi contoh adalah Provinsi Jawa Timur dengan pertimbangan: 1) telah mendapatkan program PUAP cukup lama (2008, 2009, dan 2010); 2) penyaluran dana PUAP untuk berbagai usaha mencakup budi daya, pengolahan hasil pertanian, dan pemasaran hasil; dan 3) kelembagaan gapoktan dan LKM-A menunjukkan kinerja moderat yang berpeluang untuk ditransformasikan ke arah kelembagaan yang lebih maju dan berbadan hukum. Dua kabupaten yang terpilih adalah Kabupaten Bojonegoro dan Lumajang. Dua kecamatan dipilih dari kedua kabupaten tersebut dan masing-masing kecamatan dipilih satu kelembagaan gapoktan dan satu kelembagaan LKM-A. Kecamatan Kapas, Kabupaten Bojonegoro dipilih gapoktan dan LKM-A Jaya Makmur, sedangkan Kecamatan Dander dipilih gapoktan dan LKM-A Sido Makmur Desa Sendangrejo. Sementara itu, Kecamatan Jatiroto, Kabupaten Lumajang dipilih gapoktan dan LKM-A Harapan Tani Jaya, Desa Kaliboto Lor dan Kecamatan Senduro dipilih gapoktan dan LKM-A Kirana Abadi Desa Burno. Unit penelitian terkecil adalah kelembagaan lokal yang terkait dengan pengembangan program PUAP. Terdapat dua jenis kelembagaan yang diamati secara khusus, yaitu kelembagaan gapoktan dan LKM-A. Dengan demikian, ada delapan unit kelembagaan yang diwawancarai, yaitu empat unit kelembagaan gapoktan dan empat unit kelembagaan LKM-A.

Penelitian ini mengutamakan pendekatan kualitatif dan pengamatan semi partisipatif. Terdapat dua tahap kegiatan pengamatan dalam penelitian ini. Tahap pertama, ditekankan pada pengumpulan data sekunder tentang profil desa, kecamatan, dan kabupaten terpilih, serta berbagai data dan informasi perkembangan kelembagaan terutama gapoktan dan LKM-A. Tahap kedua, dilakukan wawancara dengan panduan daftar pertanyaan ringkas dan *guide line* yang telah dipersiapkan sebelum melakukan kegiatan pengamatan lapangan. Hasil wawancara dan pengamatan lapangan direkam dalam daftar pertanyaan dan catatan harian lapangan. Unit responden dalam penelitian ini adalah kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang dipilih secara *purposive*. Pengumpulan data dan informasi yang digali melalui wawancara dan pengamatan langsung dilapangan, baik secara individu maupun kelompok. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan fokus pada analisis transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A ke arah kelembagaan yang lebih maju dan berbadan hukum.

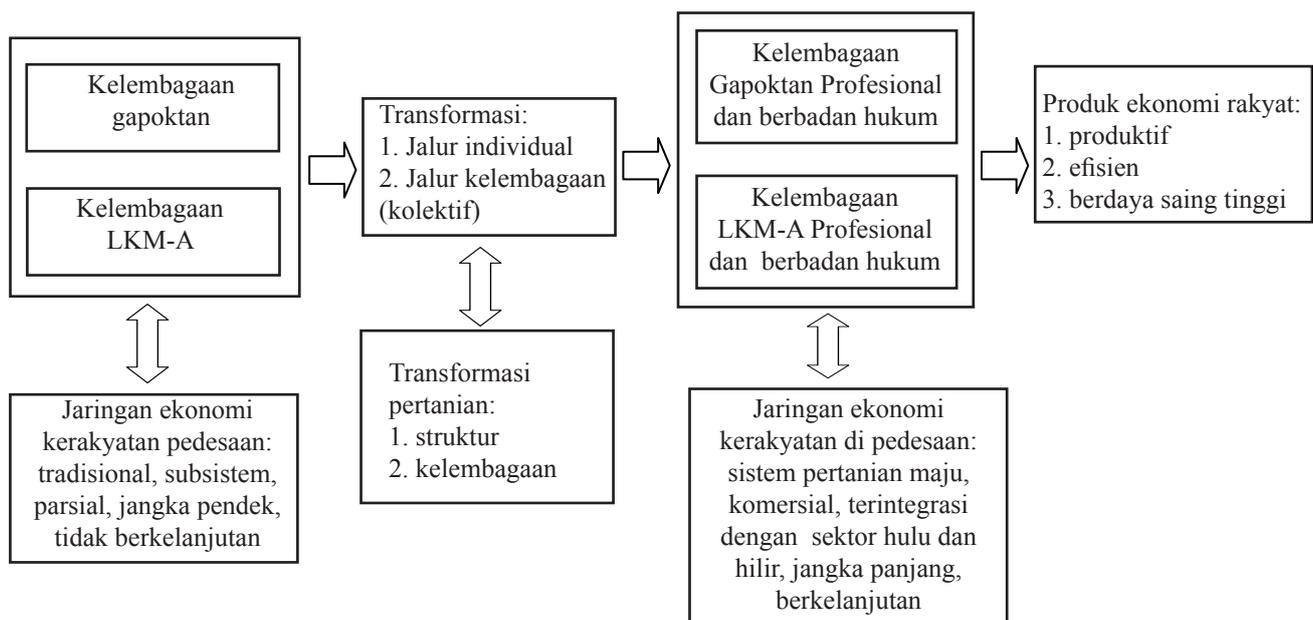
Analisis penelitian ini difokuskan pada kelembagaan ekonomi terutama kelembagaan gapoktan dan LKM-A dalam lokasi program PUAP. Upaya untuk melakukan transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A ke arah kelembagaan yang lebih profesional dan berbadan hukum akan memperkuat pengembangan jaringan agribisnis di pedesaan (Gambar 1).

## HASIL

### Dinamika Pengembangan Kelembagaan Gapoktan dan LKM-A

Tujuan pembentukan dan penguatan kelembagaan gapoktan dan LKM-A adalah memperkuat kelembagaan petani yang telah ada sehingga pembinaan pemerintah kepada petani terfokus dengan kelompok sasaran yang jelas (Deptan, 2006). Sampai dengan tahun 2006, setidaknya sudah terbentuk 3.000 unit kelembagaan gapoktan dan ditargetkan 22.000 unit kelembagaan gapoktan pada tahun 2007. Target akhir pada tahun 2009 adalah terbentuknya secara aktif 66.000 kelembagaan gapoktan. Pembentukan dan penguatan kelembagaan gapoktan dan LKM-A sangat terkait erat dengan pelaksanaan program PUAP.

Secara keseluruhan perkembangan pada tahun 2008-2009 masih rendah karena belum siapnya SDM, baik dari aspek keterampilan teknis maupun kapabilitas manajerialnya (Tabel 1). Hasil pengelolaan dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) PUAP di gapoktan maka gapoktan dapat digolongkan menjadi: 1) gapoktan yang tidak memiliki Unit Simpan Pinjam (USP); 2) gapoktan yang memiliki USP; 3) gapoktan yang USP-nya dalam proses menuju LKM-A; dan 4) gapoktan yang sudah memiliki LKM-A.



Gambar 1. Transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A dalam rangka memperkuat usaha agribisnis di pedesaan

Tingkat pembentukan USP pada PUAP tahun 2009 relatif lebih cepat dibandingkan PUAP tahun 2008 (Tabel 1). Hal ini dikarenakan pelaksanaan PUAP para pendamping lebih menekankan pemahaman kepada gapoktan tentang pentingnya pembentukan USP yang dapat dijadikan sebagai cikal bakal dari LKM-A. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk tahun selanjutnya pembentukan USP di gapoktan harus lebih ditekankan. Jika perlu, pembentukan USP dijadikan salah satu persyaratan dalam penetapan gapoktan yang akan mendapatkan dana PUAP. Ditinjau dari aspek penerimaan, perkembangan dana BLM PUAP di gapoktan meliputi: 1) penerimaan dari jasa (bunga); 2) penerimaan dari usaha; dan 3) penerimaan lain-lain, seperti simpanan/tabungan anggota, biaya administrasi, dan lain-lain (Tabel 2).

Pemanfaatan dana BLM PUAP di provinsi Jawa Timur digunakan untuk kegiatan usaha tani tanaman pangan, usaha tani hortikultura, usaha ternak, usaha tani perkebunan, industri rumah tangga, usaha dagang dan pemasaran hasil pertanian, dan kegiatan ekonomi produktif lainnya (Tabel 3). Tahun 2008, 2009, dan 2010, pemanfaatan dana BLM PUAP secara agregat didominasi oleh kegiatan tanaman pangan dan peternakan. Secara historis, ketergantungan masyarakat pedesaan terhadap program bantuan pemerintah sangat tinggi. Apabila tidak dilakukan pemberdayaan masyarakat secara partisipatif, akan menciptakan ketergantungan baik ditingkat kelompok maupun individu. Pembentukan dan penumbuhan gapoktan dan LKM-A ditujukan sebagai alat untuk pengembangan ekonomi dan kemandirian masyarakat pedesaan menuju pembangunan berkelanjutan.

Tabel 1. Perkembangan LKM-A di gapoktan PUAP tahun 2008 dan 2009 di Provinsi Jawa Timur sampai dengan akhir Desember 2010

Kabupaten	Jumlah gapoktan	Perkembangan LKM (unit)			
		Tidak ada USP	Ada USP	USP proses LKM	Sudah LKM
<b>Tahun 2008</b>					
1. Bojonegoro	35	3	19	19	13
2. Lumajang	35	0	34	10	1
3. Kabupaten lain	1.012	254	573	42	185
Jawa Timur	1.082	257	626	171	199
<b>Tahun 2009</b>					
1. Bojonegoro	17	0	11	6	0
2. Lumajang	17	0	15	5	2
3. Kabupaten lain	891	0	567	208	96
Jawa Timur	925	234	593	219	98

Sumber: BPTP Jawa Timur, 2011.

Tabel 2. Perkembangan dana BLM PUAP tahun 2008 dan 2009 yang berasal dari penerimaan jasa, usaha, dan lain-lain di Provinsi Jawa Timur sampai dengan akhir Desember 2010 (Rp Juta)

Kabupaten	Penerimaan BLM	Perkembangan LKM (unit)			Total perkembangan
		Tidak ada USP	Ada USP	USP proses LKM	
<b>Tahun 2008</b>					
1. Bojonegoro	3.500	1.163.719	0	95.654	1.259.373
2. Lumajang	3.500	555.149	604.586	28.211	1.187.946
3. Kabupaten lain					
Jawa Timur	108.196.761	17.016.997	8.531.725	1.624.056	27.172.778
<b>Tahun 2009</b>					
1. Bojonegoro	1.700	227.435	0	60.690	288.124
2. Lumajang	1.700	131.408	5.556	18.314	142.690
3. Kabupaten lain					
Jawa Timur	92.499.923	10.410.727	3.732.179	2.075.938	18.218.844

Sumber: BPTP Jawa Timur, 2011.

Tabel 3. Penggunaan dana BLM PUAP gapoktan Provinsi Jawa Timur, tahun 2008, 2009, dan 2010

Kabupaten	Realisasi dana PUAP (%)						
	Tanaman pangan	Hortikultura	Peternakan	Perkebunan	Industri RT	Pemasaran	Lain-lain
<b>Tahun 2008</b>							
1. Bojonegoro	95,7	-	-	-	0,8	1,1	2,3
2. Lumajang	50,9	12,6	17,4	3,7	4,4	9,2	1,8
Jawa Timur	63,4	5,6	15,5	2,4	2,3	6,5	4,3
<b>Tahun 2009</b>							
1. Bojonegoro	89,9	-	0,7	-	2,6	4,9	1,9
2. Lumajang	61,1	8,4	15,4	1,3	2,3	11,1	0,4
Jawa Timur	67,9	4,0	14,9	1,1	1,5	6,9	3,7
<b>Tahun 2010</b>							
1. Bojonegoro	96,6	0,5	-	-	0,6	1,8	0,5
2. Lumajang	49,0	15,7	23,1	-	4,6	6,4	1,3
Jawa Timur	68,3	4,1	12,2	1,7	2,4	7,7	3,7

Sumber : BPTP Jawa Timur, 2011.

Pembentukan kelembagaan baik gapoktan maupun LKM-A hendaknya lebih ditekankan untuk memperkuat ikatan horizontal daripada memperkuat ikatan vertikal, seperti penanganan pascapanen dan pengolahan hasil, pemasaran bersama, dan membangun kemitraan usaha agribisnis. Meskipun ditemukan adanya gapoktan yang telah berorientasi memasok pasar ekspor dan pasar modern. Namun, sebagian besar gapoktan dan LKM-A masih berorientasi pada produksi bahan mentah yang bernilai ekonomi rendah.

Bentuk kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang dikembangkan relatif seragam. Prinsip pembentukan kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang relatif seragam ditujukan untuk memudahkan distribusi dan kontrol terhadap bantuan dana PUAP yang disalurkan dan tidak tumbuhnya kreativitas kelompok sasaran. Di samping itu, visi untuk memperkuat jaringan agribisnis dipedesaan masih lemah karena masih banyak struktur kelembagaan khususnya dalam pembentukan seksi-seksi usaha yang bertumpu pada subsektoral bukan seksi-seksi usaha pada masing-masing subsistem dalam jaringan agribisnis di pedesaan.

Pembinaan yang telah terbentuk menggunakan pendekatan kelompok maupun individual. Pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A cenderung menggunakan pendekatan struktural dari pada pendekatan kultural. Pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A yang kurang menekankan pada aspek isi, seperti membangun sistem nilai, aturan main, dan sistem koordinasi menjadikan kelembagaan yang dibangun kurang dipahami dan tidak melembaga ditengah masyarakat.

Introduksi inovasi lebih menekankan pendekatan budaya material dibanding penguatan kelembagaan. Hal ini tampak dalam pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A untuk pengadaan sarana produksi, alat, dan mesin pertanian, serta bantuan modal usaha. Sementara konsolidasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A, sistem nilai, aturan main, sistem koordinasi belum terbangun dengan baik. Evaluasi terhadap aturan main yang disepakati dan tertuang dalam AD/ART. Jaringan usaha belum dikembangkan secara baik. Pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A melalui jalur program PUAP umumnya masih sarat dengan slogan dan jargon politik daripada upaya nyata pengembangan kemandirian kelompok dan penguatan jaringan agribisnis di pedesaan. Intervensi dari institusi yang mengatasnamakan aspirasi masyarakat sering kali menimbulkan dualisme kelembagaan gapoktan yang akan mendapatkan bantuan dana sehingga menghambat penyaluran, penggunaan, dan pengembangan dana PUAP.

Kelembagaan pendukung gapoktan dan LKM-A belum dikembangkan dengan baik, karena pelaksanaan pembangunan terjebak dalam pendekatan sektoral dan jangka pendek. Peluang untuk mentransformasikan kelembagaan gapoktan dan LKM-A menjadi kelembagaan berbadan hukum masih terbatas. Hal ini dikarenakan ego sektoral dan kekhawatiran gapoktan dan LKM-A tidak mendapatkan bantuan lagi pemerintah. Sikap dan tindakan aparat pemerintah dan kelompok sasaran tampaknya didukung oleh pola pikir lemah dalam pemahaman dalam penguatan kelembagaan dan kemandirian masyarakat.

## Kinerja, Peran, dan Struktur Kelembagaan Gapoktan dan LKM-A

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, gapoktan dan LKM-A melakukan kegiatan usaha ekonomi produktif mencakup hal sebagai berikut.

1. Unit usaha simpan pinjam yang dikelola oleh manajer LKM-A, kegiatan usaha ini semakin intensif setelah mendapatkan suntikan dana PUAP sebesar Rp100 juta/gapoktan. Melalui kegiatan ekonomi produktif tersebut, dana PUAP berkembang menjadi Rp115–140 juta/gapoktan.
2. Unit pengadaan sarana produksi, terutama dalam menyalurkan benih dan pupuk bersubsidi dan obat-obatan. Kegiatan ini hampir ada pada sebagian besar kelembagaan gapoktan dan LKM-A baik di Kabupaten Bojonegoro maupun Lumajang. Gapoktan dan LKM-A di Kabupaten Bojonegoro dan Lumajang difungsikan sebagai lembaga sentral dalam penyaluran benih bersubsidi, pupuk bersubsidi, dan menjual obat-obatan kepada petani anggotanya, serta lembaga simpan-pinjam bagi kepentingan anggotanya.
3. Unit usaha penggilingan padi (*Rice Milling Unit/RMU*). Gapoktan dan LKM-A juga berperan meningkatkan ketahanan pangan masyarakat di tingkat lokal. Secara empiris dilapang ditemukan beberapa gapoktan dan kelompok tani yang juga mengembangkan lumbung pangan dan lumbung desa yang didukung oleh unit RMU. Gapoktan dapat dianggap sebagai Lembaga Usaha Ekonomi Pedesaan (LUEP) sehingga dapat menerima Dana Penguatan Modal (DPM), yaitu dana pinjaman yang dapat digunakan untuk membeli gabah petani pada saat panen raya, sehingga harga gabah tidak jatuh (DKP, 2012).
4. Unit usaha penggemukan sapi potong. Kegiatan ini tumbuh secara alami, karena sebagian besar petani anggota juga memelihara ternak sapi potong. Kondisi ini didukung oleh beberapa faktor sebagai berikut: a) ketersediaan sumber pakan ternak, seperti jerami padi dan jagung, pucuk tebu dan jagung, berbagai jenis rumput, dan hijauan pakan ternak lain; b) ketersediaan sumber genetik sapi baik lokal (bali dan madura) maupun impor (simental dan limosin); c) teknologi usaha ternak yang sudah dikuasai dengan baik; d) harga daging sapi yang terus meningkat karena meningkatnya permintaan seiring dengan pertumbuhan penduduk dan pendapatan masyarakat.

5. Unit usaha pemasaran bersama (pisang mas kirana abadi, gabah, dan jagung). Gapoktan “Kirana Abadi” berada di Desa Burno, Kecamatan Senduro, Kabupaten Lumajang yang terletak di kaki Gunung Semeru dengan mayoritas penduduk memiliki beberapa produk unggulan, yaitu pisang mas kirana, serta produk-produk olahan industri rumah tangga, seperti kripik pisang, kripik ubi jalar, sale pisang, tape pisang dan lain-lain. Beberapa gapoktan lain melakukan pemasaran bersama untuk gabah dan jagung.

Struktur kewenangan terbangun dalam kelembagaan gapoktan dan LKM-A mengikuti apa yang dituangkan dalam AD/ART. Pengambilan keputusan dilakukan melalui rapat anggota dan rapat pengurus yang dilakukan secara demokratis melalui musyawarah mufakat. Struktur kelembagaan gapoktan dan LKM-A ditetapkan berdasarkan pada tupoksi dan peran masing-masing dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi gapoktan dibangun untuk tujuan agar gapoktan dan LKM-A dapat menjalankan perannya dengan baik, pembagian kerja secara organik, dan untuk mendukung ke arah kemajuan kegiatan unit-unit kegiatan usaha ekonomi produktif.

Pola kewenangan disebarakan melalui pendelegasian, sedangkan untuk unit usaha ekonomi telah dilakukan dengan otonomi penuh. Beberapa gapoktan dan LKM-A telah memiliki manajer profesional yang mengelola kegiatan usaha ekonomi produktif. Hal ini berpengaruh meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas ketua dan pengurus dalam mencapai tujuan kelembagaan gapoktan dan LKM-A. Struktur organisasi yang dibangun lembaga gapoktan dan LKM-A bersifat dinamis dan fleksibel dalam menghadapi kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal yang berubah-ubah.

Peran masing-masing pelaku dalam struktur kelembagaan gapoktan dan LKM-A dijalankan sesuai AD/ART. Di samping itu, ada bimbingan teknis dan manajemen oleh PMT (Penyelia Mitra Tani) terutama dalam administrasi keuangan. Tingkat kohesi sosial dalam kelembagaan gapoktan dan LKM-A cukup baik, dicerminkan dengan semangat kebersamaan, rasa memiliki para pengurus, dan partisipasi anggotanya. Sistem koordinasi antar bagian dalam lembaga gapoktan dan LKM-A dapat dijalankan secara efektif, terutama untuk koordinasi internal, namun koordinasi

eksternal belum sepenuhnya berjalan secara efektif. Komunikasi dilakukan melalui surat-menyurat resmi, rapat pengurus dan anggota, komunikasi lisan, telepon/HP, dan *Short Message Service* (SMS). Mekanisme pengambilan keputusan yang berlaku dalam kelembagaan gapoktan dan LKM-A, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, serta *monitoring* dan evaluasi dilakukan secara demokratis melalui musyawarah mufakat.

Tingkat efektivitas antara struktur yang dibangun dengan tujuan dan tugas yang harus dijalankan berjalan cukup efektif. Adanya kompatibilitas/merangkap jabatan antara struktur yang dibangun dan peran yang harus dijalankan mendorong jiwa organisasi sesuai dengan perkembangan gapoktan dan LKM-A. Dalam menetapkan seorang pemimpin dan pengurus didasarkan atas pertimbangan kemampuan memimpin organisasi, pengalaman dalam berorganisasi, dan keteladanan. Iklim kerja sama antar staf dalam gapoktan dan LKM-A dikembangkan melalui mengembangkan rasa kebersamaan, sistem koordinasi yang efektif, dan kompetisi secara sehat.

Sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki masih kurang. Kantor sekretariat gapoktan dan LKM-A masih berstatus menumpang. Demikian juga halnya kios sarana produksi. Sampai sejauh ini, belum memiliki komputer sendiri, namun menggunakan fasilitas komputer dan laptop milik pengurus dan manajer.

### **Faktor-faktor yang Perlu Ditransformasikan**

Faktor-faktor yang perlu ditransformasikan mencakup: 1) status badan hukum, 2) struktur organisasi, 3) tujuan atau orientasi organisasi, 4) pembagian tugas atau peran, 5) sistem koordinasi dan komunikasi, 6) jenis kegiatan usaha, 7) manajemen usaha, 8) sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, 9) intensifitas usaha, 10) keterampilan SDM, dan 11) produk akhir yang dihasilkan. Status hukum organisasi, untuk kelembagaan gapoktan dapat ditransformasikan dari gapoktan yang belum berbadan hukum menjadi badan usaha milik petani berbadan hukum, atau paling tidak gapoktan dengan akta notaris. Sementara itu, untuk kelembagaan LKM-A dapat ditransformasikan dari LKM-A menjadi koperasi simpan pinjam atau koperasi serba usaha yang berbadan hukum.

Mengacu pendapat Pranadji (1995), transformasi ekonomi pertanian berciri budaya tradisional subsistem ke arah yang berciri budaya modern atau komersial

agar memenuhi tuntutan kemajuan untuk hidup lebih baik, dan globalisasi pasar melalui transformasi pola usaha tani tradisional menjadi penghasil produk-produk pertanian yang dapat memenuhi permintaan pasar dan memenuhi preferensi konsumen dikemukakan analisis berikut:

1. Struktur organisasi, untuk kelembagaan gapoktan dapat ditransformasikan dari struktur organisasi yang sudah cukup lengkap yang terdiri atas: ketua, sekretaris, bendahara, seksi budi daya, seksi pemasaran, seksi PHT, seksi irigasi, seksi usaha (unit simpan pinjam/LKM-A, unit peternakan dan perikanan, dan unit usaha jasa alsintan dan pengolahan hasil pertanian) ke arah struktur organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan struktur organisasi badan usaha. Sementara itu, untuk kelembagaan LKM-A dapat ditransformasikan dari struktur organisasi yang belum lengkap hanya terdiri atas (manajer, sekretaris, dan bendahara) ke arah struktur organisasi yang mampu menyesuaikan dengan kelembagaan baru. Struktur organisasi perlu dilengkapi dengan kasir (*teller*), pemasaran kredit dan penarikan kredit/kolektor.
2. Tujuan organisasi, untuk kelembagaan gapoktan dapat ditransformasikan dari tujuan yang terbatas: memberdayakan kelompok tani, mengangkat harkat dan kemakmuran serta kesejahteraan petani, dan kesejahteraan anggotanya; kearah tujuan yang lebih operasional yang terdiri atas: mengembangkan kelompok usaha ekonomi produktif, memberikan manfaat secara ekonomi dan sosial, dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Sementara itu, untuk kelembagaan LKM-A dapat ditransformasikan dari yang bersifat terbatas untuk menyediakan modal usaha bagi anggota, meningkatkan kemampuan anggota, meningkatkan peran kelembagaan ekonomi, membangun jejaring kerja ke arah kelembagaan LKM-A yang mampu menyediakan modal usaha bagi anggota sesuai kebutuhannya, meningkatkan kemampuan anggota baik dari aspek keterampilan teknis maupun kapabilitas manajerialnya, meningkatkan peran kelembagaan ekonomi petani secara efisien, membangun jejaring dengan kelembagaan lain secara lebih luas (perbankan, koperasi, dan dinas teknis) dan perusahaan swasta.
3. Pembagian peran/fungsi yang harus dijalankan, baik untuk kelembagaan gapoktan maupun kelembagaan simpan-pinjam/LKM-A. Hal tersebut dapat ditransformasikan dari pembagian peran yang sudah jelas dan rinci ke arah pembagian peran yang didasarkan spesialisasi kerja sesuai struktur

organisasi yang dibangun. Dengan demikian dapat dicapai mekanisme kerja secara organik yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan kelembagaan tersebut.

4. Sistem koordinasi, baik untuk kelembagaan gapoktan dan LKM-A dapat dilakukan transformasi dari sistem koordinasi internal dan eksternal dilakukan secara lisan, tertulis dan SMS secara kurang efektif; ke arah sistem koordinasi internal dan eksternal dilakukan secara lisan, tertulis dan SMS/HP secara lebih efektif. Beberapa jenis informasi dan pengetahuan penting yang perlu ditransmisikan secara cepat adalah informasi teknologi, informasi pasar, dan program-program pembangunan pertanian.
5. Jenis kegiatan usaha, untuk kelembagaan gapoktan dapat ditransformasikan dari jenis usaha yang terdiri dari: unit saprodi, unit produksi, unit pemasaran, unit LKM-A, unit UPJA, dan unit peternakan; ke arah pengembangan unit-unit usaha disesuaikan dengan potensi sumber daya yang dimiliki (sumber daya pertanian, SDM, teknologi, dan tata kelola/manajemen) dan permintaan pasar. Sementara itu, untuk kelembagaan LKM-A dapat ditransformasikan dari kegiatan usaha simpan pinjam dengan sistem konvensional ke arah unit usaha simpan pinjam dengan sistem konvensional dan sistem syariah.
6. Manajemen usaha, baik untuk kelembagaan gapoktan maupun LKM-A dapat ditransformasikan dari manajemen usaha yang bersifat belum profesional dan umum, ke arah manajemen usaha yang didasarkan atas profesional dan spesialisasi kerja secara organik
7. Sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, baik itu kelembagaan gapoktan maupun LKM-A dapat ditransformasikan dari sumber iptek yang terbatas ke sumber yang lebih luas. Selain itu, diperlukan jenis inovasi teknologi yang lebih mutakhir sehingga teknologi yang diterapkan adalah teknologi maju yang terkini dikembangkan. Produk akhir yang dihasilkan untuk kelembagaan gapoktan dapat ditransformasikan dari produk pertanian primer bernilai tambah rendah ke arah produk jadi bernilai tambah tinggi. Sementara itu, kelembagaan LKM-A dapat ditransformasikan dari menghasilkan produk jasa simpan pinjam dengan sistem konvensional ke arah produk jasa simpan-pinjam dengan sistem konvensional dan berbasis syariah.

## Strategi Transformasi Kelembagaan Gapoktan

Beberapa alternatif strategi transformasi untuk kelembagaan gapoktan adalah sebagai berikut.

1. Penambahan substruktur/seksi/unit baru, yaitu unit usaha penanganan pascapanen, pengolahan hasil pertanian, pemasaran, dan unit kemitraan usaha yang diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah produk yang dapat diterima gapoktan dan meningkatkan posisi tawar petani dalam penjualan hasil-hasil pertanian. Penambahan unit kemitraan usaha diharapkan dapat memperluas kemitraan usaha antara gapoktan dengan perusahaan swasta, perbankan, serta pemerintah.
2. Penguatan peran dan fungsi yang dijalankan sehingga meningkatkan kinerja organisasi gapoktan, baik dari aspek manajemen, permodalan, kegiatan usaha, dan meningkatkan partisipasi anggota.
3. Perluasan dan atau pendalaman tujuan kelembagaan gapoktan, yaitu a) tujuan dirumuskan secara jelas dan terukur; b) mengembangkan kelompok-kelompok usaha ekonomi produktif, termasuk penanganan pascapanen, pengolahan hasil, dan pemasaran; c) memberikan manfaat atau keuntungan aspek ekonomi dan sosial; dan d) Meningkatkan kesejahteraan secara lebih luas juga mencakup masyarakat petani dan pelaku-pelaku usaha agribisnis lainnya.
4. Pembentukan ikatan-ikatan horizontal mengingat sejauh ini belum ada ikatan horizontal antar gapoktan disuatu kecamatan agar memperkuat posisi petani dan kelembagaannya melalui perencanaan produksi bersama berdasarkan dinamika permintaan pasar. Serta penambahan aktivitas pada bidang ekonomi melalui LKM-A dimana gapoktan bersama-sama LKM-A berpartisipasi dalam membuat AD/ART yang dijadikan pegangan dalam pengelolaan simpan-pinjam.

## Strategi Transformasi Kelembagaan LKM-A

Transformasi dari unit usaha simpan pinjam menjadi LKM-A menunjukkan hasil yang baik, karena berbasiskan unit usaha yang telah ada sebelumnya. Strategi transformasi kelembagaan LKM-A tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penambahan struktur baru dan penguatan struktur yang telah ada. Transformasi pada kelembagaan LKM-A adalah berupa penambahan struktur baru, seperti penambahan bagian/unit usaha sekretaris, bendahara, dan bagian pemasaran yang selama

ini masih dirangkap dengan bagian penagihan. Bahkan beberapa LKM-A belum memiliki kasir/teller, sehingga harus ditambahkan dalam struktur organisasi. Namun demikian penambahan struktur baru harus mempertimbangkan kondisi yang dihadapi, seperti perkembangan usaha dan kemampuan unit usaha tersebut dalam menggaji karyawannya. Penguatan struktur yang telah ada difokuskan aspek struktur organisasi, kepemimpinan, manajemen, dan partisipasi anggota.

2. Perluasan tujuan, kelembagaan LKM-A pada mulanya adalah sebuah unit usaha simpan pinjam yang memiliki kemampuan dana sangat terbatas, dengan adanya suntikan dana BLM PUAP sebesar Rp100 juta dan terus mengalami perkembangan hingga kurang lebih Rp115–140 juta dan mengalami perluasan tujuan. Pada awalnya hanya melayani anggota dan terfokus pada kegiatan usahatani menjadi ke petani nonanggota, unit usaha peternakan, pengolahan hasil, dan usaha dagang (bakulan).
3. Pembentukan ikatan-ikatan horizontal, seperti ditemukan pada LKM-A Harapan Tani Jaya di Kabupaten Bojonegoro. Penyertaan modal dari masyarakat dalam batas-batas tertentu telah mengatasi masalah kelangkaan modal dan membantu mengembangkan kegiatan usaha ekonomi produktif.
4. Penambahan aktivitas pada unit usaha simpan pinjam/LKM-A mengingat hampir semua unit LKM-A terbatas sebagai usaha simpan-pinjam dengan sistem konvensional. Terdapat beberapa LKM-A yang mengembangkan sistem pembiayaan syariah dengan menjual beberapa produk, seperti tabungan qurban, tabungan hari raya, tabungan haji, dan tabungan pendidikan anak sekolah. Sementara itu, untuk produk-produk kredit akan dikembangkan kredit sistem konvensional, kredit sistem syariah, dan kredit elektronik.
5. Pergeseran tingkat otonomi kelembagaan LKM-A. Di Provinsi Jawa Timur, LKM-A sebelumnya merupakan unit usaha yang sepenuhnya dibawah kelembagaan gapoktan, setelah ditransformasikan menjadi kelembagaan LKM-A sebagian kasus dijumpai bahwa kelembagaan LKM-A telah diberi otonomi penuh dalam mengelola dana di bawah penaganan seorang manajer profesional. Ke depan apabila kelembagaan LKM-A telah ditransformasikan menjadi kelembagaan usaha berbadan hukum (koperasi simpan pinjam, koperasi serba usaha) maka pengelolaannya harus

dikendalikan oleh seorang manajer profesional dengan dukungan staf yang handal.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah 1) program PUAP yang dilakukan melalui pengembangan kelembagaan gapoktan dan LKM-A, sudah ditekankan untuk memperkuat ikatan-ikatan horizontal maupun ikatan vertikal; 2) struktur organisasi kelembagaan gapoktan relatif sudah terbangun secara lengkap dan sebagian besar telah mengikuti sistem dan usaha agribisnis, sedangkan struktur kelembagaan LKM-A masih menyatu pada kelembagaan gapoktan yang sebagian besar struktur organisasinya belum terbangun secara lengkap dan rinci; 3) faktor-faktor yang dapat ditransformasikan dalam kelembagaan gapoktan dan LKM-A adalah status badan hukum, struktur organisasi, tujuan atau orientasi organisasi, pembagian tugas atau peran, sistem koordinasi dan komunikasi, jenis kegiatan usaha, manajemen usaha, sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, intensifitas usaha, keterampilan SDM, dan produk akhir yang dihasilkan; dan 4) strategi transformasi kelembagaan gapoktan dan LKM-A dapat disarankan dengan penambahan dan penguatan struktur baru, perluasan atau pendalaman tujuan, pembentukan ikatan-ikatan horizontal secara solid, dan penambahan aktifitas baru atau pendalaman aktivitas yang telah ada.

### Saran

Saran yang dapat direkomendasikan dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja kelembagaan gapoktan dan LKM-A ke depan. Hal tersebut, dapat dilakukan dengan membangun kompatibilitas antara struktur organisasi yang dibangun dengan peran atau fungsi yang harus dijalankan, membangun aturan main yang jelas dan transparan, meningkatkan keterampilan teknis dan kapabilitas manajerial pengurus, meningkatkan jiwa kewirausahaan pengurus dan anggota, dan membangun jaringan kerja yang lebih luas. Di samping itu, perlu melakukan transformasi kelembagaan gapoktan menjadi kelembagaan yang berbadan hukum, dapat berupa gapoktan dengan akta notaris atau badan usaha milik petani. Sementara itu, LKM-A dapat ditransformasikan menjadi koperasi simpan pinjam atau koperasi serba usaha.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, Friyatno S. 2006. Perspektif pendirian bank pertanian di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 24(2):107–134.
- Arifin, B. 2012. Pengembangan Kelembagaan Pangan. Lampiran Prosiding Konperensi Dewan Ketahanan Pangan Tahun 2012. Kumpulan Materi yang disampaikan dalam Rangkaian Agenda Konferensi Dewan Ketahanan Pangan 2012. Dewan Ketahanan Pangan.
- World Bank. 2005. “Empowerment”. <http://web.worldbank.org>. [11 Mei 2005].
- BPTP Jatim. 2011. Publikasi Prosiding Ekonomi dan Kelembagaan. <http://jatim.litbang.deptan.go.id/ind/index.php/publikasi/prosiding/ekonomi-dan-kelembagaan>. [25 Mei 2011]
- Departemen Pertanian [Deptan]. 2006. *Bahan Rapat Kerja Deptan dengan DPD-RI*. Jakarta: Deptan.
- [DKP] Dewan Ketahanan Pangan. 2012. Percepatan Pencapaian Swasembada Lima Komoditas Pangan Pokok. Di dalam: *Konferensi Dewan Ketahanan Pangan Tahun 2012*. Jakarta: Dewan Ketahanan Pangan.
- [DKP] Dewan Ketahanan Pangan. 2012. *Kumpulan Materi yang disampaikan dalam Rangkaian Agenda Konferensi Dewan Ketahanan Pangan 2012*. Jakarta: Dewan Ketahanan Pangan.
- Horton BP, Hunt CI. 1984. *Sociology*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Fowler. 1992. *Prioritizing Institutional Development: A New Role for NGO. Centre for Study and Development. Sustainable Agriculture Programme Gasekeeper Series SA35*. London: IIED.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2010. *Rencana Strategis Kementerian Pertanian Tahun 2010-2014*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Pranadji T. 1995. Wirausaha, kemitraan dan pengembangan agribisnis secara berkelanjutan. *Analisis CSIS* XIV(5):332–343.
- Saptana T, Pranadji, Syahyuti, R. Elyzabet M. 2003. *Transformasi Kelembagaan Tradisional: Untuk Menunjang Ekonomi Kerakyatan di Perdesaan (Studi Kasus di Provinsi Bali dan Bengkulu)*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Syukur M, Hastuti EL, Soentoro, Supriyatna A, Supadi, Sumedi, Wicaksono BWD. *Kajian Pembiayaan Pertanian Mendukung Pengembangan Agribisnis dan Agroindustri di Pedesaan [laporan akhir]*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Syahyuti. 2007. Kebijakan pengembangan gabungan kelompok tani (Gapoktan) sebagai kelembagaan ekonomi di pedesaan. *Analisis Kebijakan Pertanian* 5(1):15–36.
- Taryoto AH. 1995. *Analisis Kelembagaan dalam Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian Suatu Pengantar: Prosiding Pengembangan Hasil Penelitian: Kelembagaan dan Prospek Pengembangan Beberapa Komoditas Pertanian*. Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Uphoff N. 1986. *Local Institutional Development: An Analytical With Cases. Rural Development Committee, Cornell University*. United States of America: Kumarian Press.
- Usman S, Suharyo WI, Sulaksono B, Mawardi MS, Toyamah N, Akhmadi. 2004. *Keuangan mikro untuk Masyarakat Miskin: Pengalaman Nusa Tenggara Timur*. Jakarta: Lembaga Penelitian SEMERU.