

8-31-2021

PERAN GAPOKTAN KARYA BERSAMA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT (PSR) DI BANDAR DURIAN, AEK NATAS, LABUHAN BATU UTARA

Azizah Maharani

Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Universitas Indonesia, Jawa Barat 16424, Indonesia,
azizahmaharani8@gmail.com

Bambang Shergi Laksmono

Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Universitas Indonesia, Jawa Barat 16424, Indonesia

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jpm>



Part of the [Social Welfare Commons](#), and the [Social Work Commons](#)

Recommended Citation

Maharani, Azizah and Laksmono, Bambang Shergi (2021) "PERAN GAPOKTAN KARYA BERSAMA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT (PSR) DI BANDAR DURIAN, AEK NATAS, LABUHAN BATU UTARA," *Jurnal Pembangunan Manusia*: Vol. 2: No. 2, Article 5.

DOI: 10.7454/jpm.v2i2.1022

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jpm/vol2/iss2/5>

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Social and Political Sciences at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in Jurnal Pembangunan Manusia by an authorized editor of UI Scholars Hub.

**PERAN GAPOKTAN KARYA BERSAMA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM
PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT (PSR) DI BANDAR DURIAN, AEK NATAS,
LABUHAN BATU UTARA**

Cover Page Footnote

.

PERAN GAPOKTAN KARYA BERSAMA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT (PSR) DI BANDAR DURIAN, AEK NATAS, LABUHAN BATU UTARA

Azizah Maharani

Corresponding Author

Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Universitas Indonesia, Jawa Barat 16424, Indonesia

azizahmaharani8@gmail.com

Bambang Shergi Laksmono

Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Universitas Indonesia, Jawa Barat 16424, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai peran gabungan kelompok tani kelapa sawit dalam implementasi Program Peremajaan Sawit Rakyat (PSR). Program PSR merupakan sebuah program yang dirancang oleh pemerintah guna membantu petani sawit dalam meningkatkan produktivitas mereka dan dalam mendukung pembangunan berkelanjutan pedesaan yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan petani kelapa sawit. Dalam Program PSR, peran kelompok petani sawit sangat penting, yaitu sebagai penerima manfaat dan pengelola dana hibah sehingga berhasil atau tidaknya program bergantung pula kepada kelompok tani. Pada penelitian ini, peran kelompok tani akan dianalisis dari segi pengambilan keputusan, mobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan manajemen, komunikasi dan koordinasi, serta mediasi permasalahan ini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengambilan sampel jenis purposive sampling. Hasil dari penelitian ini, yaitu dalam pengambilan keputusan untuk mengikuti Program PSR, ketua kelompok tani harus meyakinkan para petani sawit bahwa program dapat berjalan dengan baik. Selama menjalankan Program PSR, komunikasi dan koordinasi antara Gapoktan dan Dinas Pertanian berjalan dengan baik, di mana penyuluh memiliki peran yang penting dalam menghubungkan komunikasi antara kelompok tani dan Dinas Pertanian. Namun, terdapat sedikit miskomunikasi dengan kemitraan, yaitu mengenai pembuatan RAB (Rancangan Anggaran Biaya) dan pelaksanaan di lapangan. Dalam mobilisasi SDM dan manajemen, pengetahuan petani yang kurang menyebabkan pengelolaan manajemen administrasi menjadi belum maksimal. Program PSR pun tidak terlepas dari adanya konflik sehingga diperlukan mediasi konflik, yaitu pada tahap tiga, kelompok tani sudah tidak akan menggunakan kemitraan, sebab mereka sudah berpengalaman dan dapat mengelola dana hibah secara mandiri. Rekomendasi dari penelitian ini, yaitu diperlukan penguatan kelembagaan sehingga petani dapat menjadi petani mandiri yang dapat menjalankan programnya sendiri serta perlu adanya tupoksi yang jelas dari masing-masing stakeholders dari Program PSR.

KATA KUNCI: Peran Gapoktan, Kelapa Sawit, Peremajaan, Kesejahteraan

ABSTRACT

This research discusses the role of the oil palm joined farmer groups in the implementation of People's Oil Palm Rejuvenation program (PSR). The PSR program is a program designed by the government to assist oil palm farmers in increasing the productivity of oil palm farmers and supporting Sustainable Rural Development which impacts on improving the welfare of oil palm farmers. In the PSR program, the role of oil palm farmer groups is very important, as they are the grant beneficiaries and managers, so that the success or failure of the program also depends on the farmer groups. In this study, the role of farmer groups will be analyzed in terms of decision making, Human Resources (HR) mobilization and management, communication and coordination, and mediation of problems. This study used a qualitative method with a purposive sampling method. The result of this research is in terms of decision making to follow PSR program, the head of the farmer group must convince the oil palm farmers if the program can run well. During the implementation of the PSR program, communication and coordination between Gapoktan and the agriculture agency went well, where extension workers played an important role in liaising communication between farmer groups and the agriculture agency, but there was a slight miscommunication with the partnership namely regarding the making of the RAB (Draft Budget) and implementation in the field. In HR mobilization and management, the farmers' lack of knowledge has resulted in non-optimal administrative management. The PSR program is also not separated from problems so that there is a need for problem mediation, namely at stage three where farmer groups will no longer use partnerships because they are already experienced, so they can manage the grant independently. This research suggests that institutional strengthening is needed so that farmers can be independent farmers who can run their own programs and there is a need for clear main duties and functions from each stakeholders of the PSR program.

KEY WORDS: Role of Gapoktan, Palm Oil, Replanting, Welfare

PENDAHULUAN

Industri kelapa sawit berperan besar dalam pembangunan perekonomian Indonesia, terutama pembangunan di daerah perdesaan. Terbukti bahwa kelapa sawit sebagai penggerak roda perekonomian nasional telah menyumbangkan total ekspor sebesar 16.943.095.000 USD atau setara Rp228 Triliun (dengan kurs setara Rp13.481,82/USD) pada tahun 2016. Total ekspor tersebut mencatatkan kelapa sawit sebagai komoditas penyumbang nilai ekspor terbesar, lebih besar dari total ekspor migas (BPDPKS, 2019). Selain itu, industri kelapa sawit juga berhubungan dengan lapangan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tercatat sektor kelapa sawit telah menghidupi sebanyak 4,2 juta orang melalui lapangan pekerjaan secara langsung dengan kepemilikan perkebunan sawit dan 12 juta lapangan pekerjaan tidak langsung di sektor kelapa sawit (TNP2K, 2019). Data tersebut menunjukkan terdapat 2,4 juta petani swadaya kelapa sawit (BPDPKS, 2020).

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa sektor kelapa sawit dapat menjadi salah satu solusi penghidupan masyarakat perdesaan. Terlebih, menurut Zastrow (2010, p. 123), orang-orang yang tinggal di daerah perdesaan memiliki tingkat kemiskinan yang lebih tinggi daripada di daerah perkotaan. Selain itu, masyarakat di daerah perdesaan sebagian besar memiliki upah rendah, tingkat pengangguran yang tinggi, dan pekerjaan yang cenderung musiman. Realitas ini menunjukkan perlu dilakukannya pembangunan pada sentra-sentra kelapa sawit di Indonesia. Solusi ini sejalan dengan pernyataan Buller dan Wright (n.d. dalam McAreavey, 2019, pp. 42-43) yang menyatakan bahwa pembangunan perdesaan pada dasarnya membawa perubahan positif kepada sekelompok orang dalam komunitas perdesaan.

Melalui Kementerian Pertanian dan BPDPKS, pemerintah membuat sebuah program yang ditujukan bagi petani kelapa sawit. Program tersebut bernama Peremajaan Sawit Rakyat (PSR). Kegiatan pada Program PSR ini berfokus pada peremajaan sawit yang sudah tua, yaitu pohon kelapa sawit yang sudah berumur ± 25 tahun agar dapat meningkatkan produktivitas buah kelapa sawit. Meningkatnya produktivitas kelapa sawit otomatis akan meningkatkan penghasilan petani sawit sehingga mendukung pembangunan berkelanjutan perdesaan.

Menurut DFID (2000), berkelanjutan dapat dilihat dari 4 (empat) aspek, yaitu lingkungan, sosial, ekonomi, dan kelembagaan. Sama seperti yang dikemukakan oleh DFID tersebut, Program PSR memiliki beberapa keuntungan yang dapat dijadikan landasan untuk kegiatan berkelanjutan. Pertama, keuntungan dari aspek lingkungan. Program PSR dapat mengoptimalkan lahan sawit milik petani swadaya yang sudah ada sehingga kualitas lahan meningkat tanpa harus memperluas lahan, apalagi dengan merusak hutan. Maka dari itu, tuduhan bahwa pengembangan sawit berimplikasi pada kerusakan hutan adalah tidak benar. Kedua, keuntungan dari aspek ekonomi. Program PSR dapat memajukan sektor sawit yang berujung kepada peningkatan kesejahteraan petani dan juga mendorong petani agar memiliki sertifikasi sawit berkelanjutan (BPDPKS, 2020). Ketiga, keuntungan dari aspek sosial. Program PSR dapat mereduksi kemiskinan di daerah perdesaan. Keempat, keuntungan dari aspek kelembagaan. Program PSR menjadi salah satu upaya pemerintah dalam melakukan pemberdayaan lembaga lokal, yaitu kelompok tani yang memiliki keleluasaan dalam mengelola lahannya sendiri.

Peran *stakeholders* dalam implementasi Program PSR merupakan hal yang cukup penting untuk bisa mencapai tujuan yang diharapkan. *Stakeholders* dalam Program PSR, yaitu Kementan (Kementerian Kehutanan), BPDPKS (Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit), Dinas Perkebunan Pemprov, Dinas Perkebunan Daerah, kemitraan, dan koperasi/gapoktan/kelompok tani. Dari *stakeholders* tersebut, lembaga perdesaan sebagai pelaksana memiliki peran penting dalam terselenggaranya program. Seperti yang dikemukakan oleh Uphoff & Buck (2006, p. 1) bahwa lembaga dapat mempermudah dan lebih menguntungkan bagi orang untuk berinvestasi dalam kegiatan yang menghasilkan lebih banyak pendapatan dan lapangan kerja di daerah perdesaan, baik untuk diri mereka sendiri dan/atau orang lain. Lebih lanjut Uphoff & Buck (2006, p.

3) mengatakan bahwa lembaga lokal yang berfungsi baik akan menghasilkan lebih banyak manfaat yang berpihak pada kaum miskin. Sebaliknya, lembaga yang tidak memadai akan mengurangi kehidupan dan kesempatan hidup masyarakat. IFAD (dalam Uphoff & Buck, 2006) menekankan bahwa lembaga yang lemah, tidak efektif, korupsi, atau berbasis sempit menciptakan ketidakpastian dan ketidakadilan, menghambat penyimpanan dan investasi, serta menurunkan tingkat pertumbuhan. Oleh karena itu, daerah perdesaan akan mencapai kesejahteraannya jika memiliki lembaga yang berfungsi dengan baik.

Menurut Uphoff (1986), terdapat 3 kategori lembaga dan organisasi, yaitu (1) *Organizations that are not institutions*; (2) *Institutions that are not organizations*; dan (3) *Organizations that are institutions*. Berangkat dari pembuatan kategori tersebut, penelitian ini ingin mengkaji organisasi gabungan kelompok tani (Gapoktan) sebagai wujud dari *organizations that are institutions*. Fokus dari penelitian ini adalah menganalisis peran gabungan kelompok tani (Gapoktan) dalam Program PSR. Menurut Peraturan Menteri Pertanian Nomor 273/Kpts/Ot.160/4/2007 (Kementan), gabungan kelompok tani (Gapoktan) adalah kumpulan beberapa kelompok tani yang bergabung dan bekerja sama untuk meningkatkan skala ekonomi dan efisiensi usaha.

Program PSR telah tersebar di seluruh sentra kelapa sawit Indonesia dimulai sejak tahun 2017 hingga saat ini. Salah satu daerah yang mengikuti program ini, yaitu Kabupaten Labuhan Batu Utara, Provinsi Sumatera Utara. Kabupaten Labuhan Batu Utara pertama kali mendapatkan hibah pada tahun 2019, tetapi sudah dilakukan sosialisasi sejak tahun 2017 (Labura, 2019). Berikut merupakan daerah yang mengikuti Program PSR pertama kali di Labuhan Batu Utara.

Tabel 1. Pengusul Program PSR di Kabupaten Labuhan Batu Utara Pendanaan Tahun 2019

No	Nama Kelompok/ Gapoktan/ Koperasi	Tahun	Desa	Jumlah Pekebun	Jumlah KK	Luas Lahan yang Diusulkan
1	Gabungan Kelompok Tani Sumber Rezeki	2019	Pulo Jantan	29	28	70.5000 ha
2	Gabungan Kelompok Tani Mugi Rahayu	2019	Sungai Raja	31	28	63.3666 ha
3	Kelompok Tani Meranti	2019	Meranti	20	19	58.2500 ha
4	Kelompok Tani Beringin Jaya	2019	Terang Bulan	21	21	78.5000 ha

Sumber: Dinas Pertanian Kabupaten Labuhan Batu Utara, 2020

Data di atas menunjukkan bahwa Program PSR di Kabupaten Labuhan Batu Utara pertama kali dilaksanakan pada tahun 2019 untuk pendanaan di 4 desa/kelurahan, yaitu: (1) Pulo Jantan, di mana pengusulnya adalah Gapoktan Sumber Rezeki dengan luas lahan yang diusulkan sebanyak 70.5000 ha; (2) Gapoktan Mugi Rahayu di Sungai Raja dengan pengajuan 63.3666 ha; (3) Kelompok Tani Meranti dengan pengajuan sebesar 58.2500 ha; dan (4) Kelompok Tani Beringin Jaya, yang saat ini telah berubah menjadi Gapoktan Karya Bersama, di mana pada saat pengajuan gelombang pertama mengajukan sebesar 78.5000 ha. Terlihat pula bahwa Kelompok Tani Beringin Jaya yang saat ini menjadi Gapoktan Karya Bersama

mengajukan lahan terluas dalam Program PSR di Kabupaten Labuhan Utara. Pengajuan Program PSR sudah berjalan 2 (dua) tahap (Labura, 2019), di mana berikut merupakan pengajuan Program PSR tahap kedua:

Tabel 2. Pengusulan Program PSR di Kabupaten Labuhan Batu Utara Pendanaan Tahun 2020

No	Nama Kelompok/ Gapoktan/ Koperasi	Tahun	Desa	Jumlah Pekebun	Jumlah KK	Luas Lahan yang Diusulkan
1	Koperasi Pemasaran Babontuk Kuat Sejahtera	2020	Aek Korsik	27	27	100.8429 ha
2	Gapoktan Rombisan Sejahtera	2020	Rombisan	42	42	131.8267 ha
3	Gapoktan Maju Bersama	2020	Pematang	38	37	102.7217 ha
4	Gapoktan Karya Bersama	2020	Bandar Durian	72	72	240.6866 ha

Sumber: Dinas Pertanian Kabupaten Labuhan Batu Utara, 2020

Pada pengusulan Program PSR tahap 2, terdapat 10 pengusul di Kabupaten Labuhan Batu Utara, di mana 4 (empat) teratas yang mengusulkan Program PSR, yaitu Gapoktan Karya Bersama—yang sebelumnya Kelompok Tani Beringin Jaya—mengusulkan lahan untuk diremajakan terbesar, yaitu seluas 140,6866 ha; disusul oleh Gapoktan Rombisan Sejahtera seluas 131.8267 ha; kemudian Gapoktan Maju Bersama sebesar 102.7217 ha; dan Koperasi Pemasaran Babontuk Kuat Sejahtera seluas 100.8429 ha. Terlihat dari tabel di atas bahwa Gapoktan Karya Bersama yang pada pengajuan pertama bernama Kelompok Tani Beringin Jaya mengusulkan lahan terbanyak sampai dengan mencapai 240,6866 ha.

Gapoktan sebagai salah satu lembaga di perdesaan merupakan salah satu komponen utama dalam Program PSR. Hal ini disebabkan oleh dana hibah sebesar 25 juta/ha yang langsung ditransfer kepada Gapoktan. Dana 25 juta tersebut ditargetkan sampai dengan penanaman benih kelapa sawit. Untuk itu, peran Gapoktan penting dalam program pembangunan perdesaan karena menurut Fortmann (1983), kelompok-kelompok petani kecil lebih mudah dimobilisasi dan dimungkinkan untuk terlibat dalam pelaksanaan proyek. Namun, untuk mendapatkan hasil yang optimal, kelompok tani dianjurkan untuk bekerja sama dengan kemitraan dalam pengerjaan penanaman kelapa sawit. Hal ini tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Perkebunan Nomor 29/Kpts/Kb.120/3/2017 (Kementan, 2019), di mana salah satu poinnya berisi mengenai pengajuan dana hibah dilakukan oleh koperasi/Gapoktan/kelompok tani. Di samping itu, untuk menghasilkan sawit yang baik dan penanaman sesuai prosedur pertanian diperlukan kemitraan.

Menurut Labura (2019), Program PSR saat ini akan memasuki tahap ketiga di Labuhan Batu Utara dan memerlukan analisis untuk perbaikan-perbaikan yang berguna bagi tercapainya tujuan utama program, yaitu peningkatan kesejahteraan petani kelapa sawit. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian mengenai implementasi Program PSR. Penelitian ini dilakukan di Gapoktan Karya Bersama Kelurahan Bandar Durian, Kecamatan Aek Natas, Kabupaten Labuhan Batu Utara yang saat ini dalam pengajuan tahap kedua menjadi Gapoktan Karya Bersama, di mana di dalamnya terdapat 17 kelompok tani. Saat ini, Gapoktan Karya Bersama diketuai oleh Ketua Kelompok Tani Beringin Jaya. Gapoktan Karya Bersama pun mengajukan luas lahan terluas di tahap kedua di Kabupaten Labuhan Batu Utara ini, yaitu seluas 240 ha.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini, yaitu pendekatan kualitatif (*qualitative approach*). Seperti yang dikemukakan oleh Creswell (2009), penelitian kualitatif adalah sarana untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia, di mana sama seperti tujuan penelitian ini, yaitu untuk meneliti mengenai bagaimana peran kelompok tani dalam implementasi Program PSR. Jenis penelitian ini, yaitu penelitian deskriptif. Neuman (2014, pp. 38-39) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menyajikan gambaran spesifik mengenai situasi, penataan sosial, atau hubungan. Seperti yang dikemukakan oleh Neuman tersebut, penelitian ini akan menggambarkan secara spesifik mengenai peran kelompok tani dan hubungannya dengan *stakeholders* dalam Program PSR.

Berdasarkan tujuan penelitian di atas maka informan penelitian ini dipilih berdasarkan orang yang dapat mengetahui kebutuhan informasi penelitian sehingga penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Bryman (2012, p. 418) menjelaskan bahwa *purposive sampling* mengarah pada peneliti yang menentukan informan penelitian berdasarkan kriteria yang disesuaikan dengan informasi yang ingin didapatkan. Pada dasarnya, hal ini menyiratkan bahwa beberapa unit dalam populasi lebih cenderung dipilih daripada yang lain sehingga penelitian ini mewawancarai 9 informan yang dipilih secara acak. Kesembilan informan tersebut terdiri dari 1 ketua kelompok tani, 5 anggota kelompok tani, 1 pihak Dinas Pertanian, 1 penyuluh pertanian, dan 1 pihak Kelurahan Bandar Durian. Kriteria untuk ketua/anggota Gapoktan adalah petani sawit yang tergabung di dalam Gapoktan Karya Bersama yang mengikuti Program PSR, sedangkan kriteria untuk penyuluh pertanian, yaitu penyuluh pertanian yang ditugaskan di Gapoktan Karya Bersama. Kemudian, pihak Dinas Pertanian adalah orang yang bertanggungjawab perihal Program PSR, sedangkan pihak kelurahan adalah orang yang bertanggungjawab sebagai penghubung antara kelurahan dan kelompok tani.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan beberapa cara. Menurut Neuman (2014, p. 51), data kualitatif datang dalam berbagai bentuk, yaitu foto, peta, wawancara terbuka, pengamatan, dokumen, dan sebagainya. Seperti yang dikemukakan oleh Neuman tersebut, pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara mendalam, di mana wawancara ketua dan anggota kelompok tani dilakukan di Sekretariat Gapoktan Karya Bersama. Di samping itu, wawancara bersama penyuluh pertanian dan pihak Dinas Pertanian dilakukan di Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Labuhan Batu Utara, sedangkan wawancara pihak kelurahan dilakukan di Kantor Kelurahan Bandar Durian. Penelitian ini dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung. Penelitian ini pun diperkuat menggunakan dokumentasi hasil penelitian dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan Program PSR.

HASIL

Sosialisasi kepada Masyarakat

Kegiatan awal yang dilakukan oleh Gapoktan agar masyarakat dapat mengetahui bahwa terdapat program baru yang dikeluarkan oleh pemerintah adalah melalui sosialisasi. Awal mulanya, banyak yang kurang percaya akan Program PSR, sebab terdapat program pemerintah yang dianggap hanya wacana saja. Menangani hal tersebut, Gapoktan Karya Bersama yang dahulu merupakan Kelompok Tani Beringin Jaya melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar mengenai Program PSR dengan cara *door to door*. Hal ini dikemukakan oleh pihak kelompok tani sebagai berikut:

“Kalau kami yang pertama (pengajuan Program PSR) untuk Beringin Jaya cukup lama, karena memang yang kami ketahui informasi itu Labusel itu terlebih dahulu sudah. Jadi kami 2018 itu blusukan terus. Sampaikan... sampaikan...sampaikan...karena terkadang orang beranggapan sepele, santai saja dan itu tidak mungkin. Hibah 25 juta dan sekarang 30 juta itu ga mungkin. Kami coba yakinkan itu

2018 dan alhamdulillahnya lagi kita bilang 2019 itu sudah terealisasi, negatif itu semua terbuang. Sekarang itu Gapoktan Karya Bersama 240 ha sudah yakin, petani sudah yakin, diawal saja yang kurang.” (K, 2020)

Ketidakpercayaan masyarakat akan keberhasilan Program PSR membuat masyarakat ragu untuk mengikuti Program PSR. Hal ini pun mengakibatkan masyarakat cenderung menunggu hasil dari program tersebut. Setelah melihat program tersebut berhasil hingga penanaman, baru masyarakat mengikuti Program PSR. Hal ini dibuktikan dari meningkatnya lahan yang diusulkan untuk dilakukan peremajaan dari 78,5 ha menjadi 240 ha.

Mempersiapkan Ekonomi Selama Kelapa Sawit Diremajakan

Selama proses peremajaan kelapa sawit, tentunya petani yang mengikuti Program PSR harus memiliki persiapan. Persiapan yang dilakukan oleh petani sawit, yaitu bekal ekonomi dan biaya perawatan selama peremajaan sawit. Hingga saat ini, belum ada bantuan mengenai keberlanjutan ekonomi petani ketika peremajaan. Sebenarnya, pada pengajuan dana tahap pertama Program PSR, tidak ada petani yang mengajukan modal tambahan sebagai persiapan. Hal ini sejalan dengan tidak adanya petani yang mengajukan pinjaman KUR (Kredit Usaha Rakyat). Namun, hal ini berdampak pada sebagian masyarakat yang tidak siap secara finansial. Tidak adanya kepastian ekonomi yang ditanggung oleh pemerintah menyebabkan beberapa petani tidak berani untuk mengambil program ini, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan berikut:

“Kontranya apa? Makan orang itu, begitu. Bahkan sampai sekarang gitu juga. Petani punya lahan 1 hektar ataupun 2 hektar, makannya kita ga bisa juga untuk petani kebawah, ga bisa. Kau punya ladang 2 hektar, udah tua, hutangmu ada, menyekolahkan anak. Cemana coba kalau di replanting? Apa makan kita nanti? Selalu itu, karena tidak ada dana makan yang diberikan oleh pemerintah. Jika seperti itu kita juga harus adaptif, menjernihkan pikiran masyarakat, mengasih pikiran kepada masyarakat. Artinya kita dalam satu wadah petani, kita hanya menjembatani program petani untuk meningkatkan hasil produksi pertanian mereka.” (P, 2020)

Berdasarkan penuturan pihak dinas di atas, dinyatakan bahwa dalam Program PSR tahap pertama, petani kelapa sawit harus siap secara finansial karena pemerintah tidak mensubsidi semuanya. Dana sebesar 25 juta hanya sampai penanaman saja. Biaya selebihnya ditanggung oleh petani sawit. Oleh karena itu, tahap pertama Program PSR didominasi oleh petani yang sudah siap secara finansial. Berbeda halnya dengan tahap kedua di mana banyak petani menengah ke bawah yang mengikuti Program PSR dengan keterbatasan finansial. Oleh karena itu, Gapoktan mulai mengurus mengenai pinjaman melalui KUR dan mempersiapkan tanaman sela.

Mempersiapkan Dokumen Administrasi dalam Mengikuti Program PSR

Keberlangsungan Program PSR turut melibatkan proses administrasi. Biasanya, kelompok tani dibantu oleh pendamping dalam mengurus persyaratan administrasi. Sejauh ini, petani sawit yang mengikuti Program PSR menilai tidak ada persyaratan yang dinilai sulit karena persyaratan hanya sebatas surat-menyurat saja. Namun, penyuluh pertanian menyangkan mengenai kurangnya *skill* petani sawit dalam hal administrasi. Sering kali, kegiatan administrasi dibantu oleh penyuluh pertanian. Padahal, tugas penyuluh hanya sebagai fasilitator. Hal ini bisa dilihat dari kutipan informan sebagai berikut:

“Memang kalau manajemen ini paham, kan lah. Jadi kalau masalah tulis menulis tidak lepas dari penyuluh. Kadang penyuluhlah yang membuatnya itu. Tentang hal itu (administrasi) dapat dikatakan lemah, lah. Memang SDM kita perlu juga bimbingan. Karena itu juga tugas mereka kan? Memang ada penilaian kelas kelompok tani setiap tahunnya, supaya mereka naik kelas. Kelas kelompok tani itu kan ada empat: kelas pemula, kelas lanjut, kelas madya, dan kelas utama” (PS, 2020)

Minimnya pengetahuan Gapoktan dalam surat-menyurat membuat penyuluh harus bekerja lebih, sebab bukan hanya sebagai fasilitator saja, tetapi juga membantu dalam administrasi. Oleh karena itu, penyuluh pertanian sangat berperan besar dalam keberhasilan kelompok tani. Namun, di lain sisi, hal ini akan berdampak pada kemandirian kelompok tani, di mana mereka akan selalu bergantung kepada penyuluh pertanian.

Pengambilan Keputusan dalam Gapoktan Dilakukan dengan Cara Bermusyawarah

Musyawarah dilakukan oleh Gapoktan ketika akan memutuskan hal-hal yang menyangkut Program PSR. Ketika terdapat musyawarah di dalam Gapoktan, Ketua Gapoktan akan melaporkan kepada penyuluh. Ketua Gapoktan sangat komunikatif dan solutif. Pengambilan keputusan pun dilakukan ketika ada konflik yang terjadi antara kelompok tani ataupun dengan *stakeholders*. Namun, walaupun sudah dapat mengambil keputusan di dalam internal, kualitas dari organisasi sendiri masih dibilang belum cukup memadai jika disandingkan dengan tingkat kemandirian kelompok tani berdasarkan penilaian Kementerian Pertanian (Kementan). Menanggulangi hal ini, Dinas Pertanian memberikan pembinaan kepada anggota Gapoktan. Meskipun jarang dilakukan, pihak Dinas Pertanian selalu melakukan *monitoring* kepada kelompok tani.

Bersama dengan Kemitraan Merancang RAB dan Melakukan Penanaman Bibit Kelapa Sawit

Kurangnya pengetahuan petani akan penanaman kelapa sawit berdasarkan prosedur perkebunan yang benar membuat Dinas Pertanian mengadakan kemitraan dalam kegiatan penanaman. Namun, petani merasa keterlibatan kontraktor sebagai bentuk mitra yang juga terlibat dalam pembuatan RAB (Rancangan Anggaran Biaya) kurang menguntungkan bagi Gapoktan. Gapoktan beranggapan bahwa seharusnya lebih menguntungkan jika mereka mengelola dana sendiri tanpa melibatkan kemitraan. Namun di sisi lain, petani memiliki keterbatasan pengetahuan mengenai peremajaan kelapa sawit sehingga mereka memang memerlukan kemitraan dalam penanaman.

“Jadi, dengan dana yang sekian-sekian, bisa saja ada yang pas-pasan untuk mengelola suatu lahan, ada juga yang kurang bila dilihat dari tekstur tanah, bisa saja lebih. Itulah dia apanya, dari dana yang ada itu kan begitu. Bisa saja lebih, bisa saja kurang, bisa saja minus. Begitulah dia apanya, tergantung posisi lahan yang dikerjakan. Namun, masih di Labuhan Batu Utara, di Sumatera ini, kebanyakan memang lahan gunung, kan begitu. Jadi kalau dari dana yang itu, ga bisa digambarkan macem mananya, tergantung tekstur. Tergantung model tanah.” (HE, 2020)

Namun, dengan skema kemitraan, terdapat adanya permasalahan yang terjadi antara kelompok tani dengan pihak kemitraan. Hal tersebut dikemukakan oleh informan berikut:

“Memang untuk tahap ketiga kami tidak menggunakan lagi (kemitraan) itu saja. Karena benturan itu memang pasti ada. Kontraktor (mitra) pasti dia mau mengambil untung. Alangkah baiknya jika ada untung itu, itulah yang menjadi pendapatan petani itu. Artinya lahannya itu pengerjaannya itu sesuai dengan uang yang ke rekening dia, lebih irit dan menjadi simpanan dia.” (K, 2020)

Keberadaan kemitraan tersebut tentunya berpengaruh terhadap manajemen keuangan kelompok tani yang terlibat dalam Program PSR. Pihak Gapoktan mengatakan bahwa selama ini dana hibah sejumlah 25 juta/ha tidak semuanya dikelola oleh kelompok tani sendiri, melainkan dengan kemitraan yang ditunjuk oleh Dinas Pertanian. Hal ini pun menyebabkan petani tidak dapat melakukan swakelola secara mandiri. Sebab, jika dikelola secara mandiri oleh petani, dana hibah tersebut bisa saja digunakan untuk perawatan selama 1 tahun peremajaan. Hal ini sesuai dengan kontur tanah petani. Namun, di sisi lain, peremajaan dengan sistem kemitraan dapat pula menjadi pemerataan pengelolaan bagi petani sawit dalam mengelola lahan sampai dengan tahap penanaman. Tidak semua lahan petani memiliki kontur tanah yang sama sehingga dana hibah sebesar 25 juta bisa saja kurang, cukup, atau bahkan lebih, tergantung dengan kontur tanah petani.

Koordinasi dengan *Stakeholders* dalam Program PSR

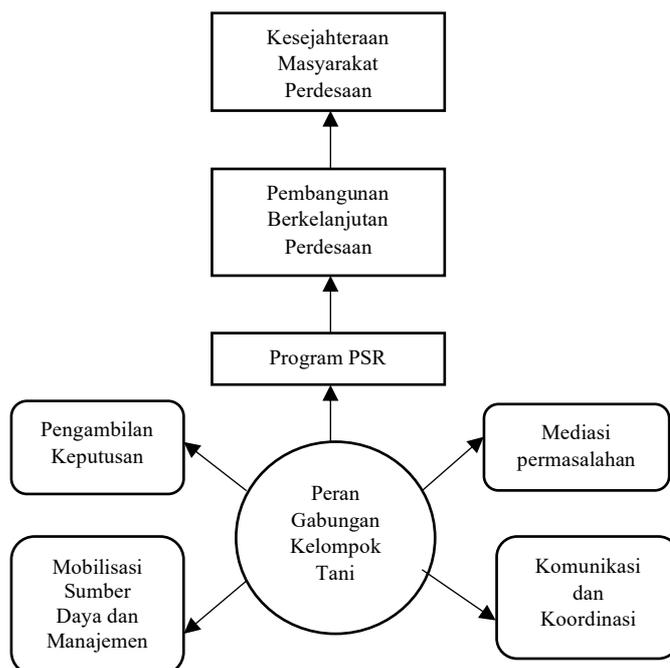
Koordinasi selalu dilakukan oleh kelompok tani dengan Dinas Pertanian melalui penyuluh pertanian. Koordinasi selama ini berjalan dengan baik, di mana penyuluh selalu menyampaikan informasi yang berasal dari Dinas Pertanian kepada Gapoktan. Namun, sering kali terjadi hambatan koordinasi dengan kemitraan, yaitu dengan kontraktor ketika di lapangan. Jaringan komunikasi atau sinyal yang kurang baik menyebabkan sedikit perselisihan dalam komunikasi antara Gapoktan dan kontraktor. Namun, hal ini dapat diatasi oleh petani dan tidak menimbulkan permasalahan yang serius. Hal ini terbukti dengan telah selesainya penanaman bibit kelapa sawit pada tahap pertama sesuai dengan kontrak, yaitu dengan jangka waktu 3 bulan pengerjaan.

PEMBAHASAN

Sebagai sebuah organisasi, maka terdapat aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Uphoff (2004, p. 31) mengatakan bahwa dalam organisasi terdapat empat aktivitas yang harus dilakukan, yaitu:

1. *Decision-making* untuk akuisisi, alokasi, distribusi, merancang, membangun, mengoperasikan atau memelihara struktur fisik, dan mengenai tugas organisasi lainnya
2. *Resource mobilization and management* yang di dalamnya termasuk mobilisasi dan penerapan dana, tenaga kerja, bahan, informasi, atau masukan lain yang diperlukan
3. *Communication and coordination* untuk menyampaikan informasi tentang keputusan, mobilisasi sumber daya, konflik yang harus diselesaikan, dan lain-lain.
4. *Conflict Resolution* untuk menangani perbedaan kepentingan yang timbul dari aktivitas akuisisi, alokasi, distribusi, desain, konstruksi, operasi atau pemeliharaan, atau dari aktivitas organisasi lainnya.

Keempat aktivitas organisasi tersebut sama-sama relevan dalam domain formal dan informal. Seseorang dapat mempertimbangkan proses formal dan informal untuk pengambilan keputusan dan untuk mobilisasi sumber daya. Saluran formal dan informal dapat digunakan untuk komunikasi dan koordinasi, serta mediasi permasalahan. Demikian pula keempat area aktivitas organisasi ini dapat berlaku sama untuk domain intraorganisasi dan antarorganisasi. Pengambilan keputusan mobilisasi sumber daya dapat dilakukan di dalam organisasi atau antarorganisasi. Hal yang sama berlaku untuk komunikasi dan koordinasi, serta untuk mediasi permasalahan (Uphoff N. T., 2004, pp. 31-32). Dengan demikian, dalam diskusi penelitian ini memiliki kerangka berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian Peran Gapoktan dalam Implementasi Program PSR

Sumber: Olahan Data Penelitian

Penelitian ini mendiskusikan peran Gapoktan dalam Program PSR yang akan dianalisis menggunakan empat aspek aktivitas organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Uphoff (2004, pp. 31-32), yaitu pengambilan keputusan, mobilisasi sumber daya dan manajemen, komunikasi dan koordinasi, serta mediasi permasalahan. Peran kelompok tani kelapa sawit ini penting untuk melihat sejauh mana Program PSR akan berdampak pada pembangunan berkelanjutan perdesaan yang nantinya akan menghasilkan kesejahteraan masyarakat perdesaan.

Pengambilan Keputusan

Hal pertama yang dilakukan pada Program PSR, yaitu pengambilan keputusan kelompok tani dalam mengikuti Program PSR. Pengambilan keputusan dilakukan untuk menyatukan pendapat dalam melakukan peremajaan karena terdapat pro dan kontra di dalam intra Gapoktan sendiri untuk mengikuti Program PSR. Petani mengambil keputusan untuk meremajakan sawitnya oleh sebab kelapa sawit yang sudah tua. Pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah bersama anggota yang dipimpin oleh ketua kelompok tani. Peran ketua pada kelompok tani sangat penting, seperti yang dikemukakan oleh Uphoff (2006), yaitu untuk mengembangkan dan mengelola organisasi pengguna yang kuat dan fungsional. Maka dari itu, ketua kelompok tani sangat penting untuk memiliki pemimpin yang kuat, jujur, dan visioner dengan program jangka panjang (Uphoff, 1986; Bautista, et al., 1994). Berdasarkan hal tersebut, sering kali kesuksesan sebuah program akan tergantung sesuai dengan ketua kelompok tani sendiri.

Selaras dengan yang dikemukakan oleh Uphoff dan Bautista tersebut, dalam menciptakan organisasi yang kuat, Gapoktan Karya Bersama sendiri memiliki ketua dengan pendidikan yang cukup tinggi dan memiliki pengetahuan serta *skill* dalam memimpin sebuah organisasi. Oleh karena itu, kelompok Gapoktan Karya Bersama berhasil meyakinkan masyarakat sekitar agar mengikuti Program PSR. Hal ini terbukti dari sudah selesainya penanaman tahap pertama dan dapat mengajukan tahap selanjutnya. Gapoktan Karya Bersama berhasil mengajukan lahan dengan area terluas di Labuhan Batu Utara, baik dalam tahap pertama ataupun kedua. Selain itu, Gapoktan Karya Bersama dapat menyelesaikan konflik yang bersifat horizontal serta mampu mengumpulkan aspirasi anggota dalam konflik vertikal. Konflik ini dapat diselesaikan bersama koordinator program, yaitu Dinas Pertanian Kabupaten.

Mobilisasi Sumber Daya dan Manajemen

Manajemen organisasi selama ini dinilai baik dan sesuai dengan prosedur yang ada. Ketua kelompok tani sangat mengayomi anggotanya dan merupakan *leader* yang baik. Dari pihak Dinas Pertanian sendiri, untuk menciptakan manajemen organisasi yang baik, dibuatkan pelatihan bagi kelompok tani untuk penguatan kelembagaan. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Uphoff (1986, p. 196), dikatakan bahwa ketika seseorang berbicara tentang membangun atau memperkuat lembaga, perlu untuk mengetahui bagaimana bakat dan kekuatan dalam populasi yang bersangkutan dapat diperoleh, ditingkatkan, dan berkomitmen secara teratur untuk pengerjaan dan peningkatan lembaga. Oleh karena itu, seharusnya terdapat penguatan kelembagaan melalui pelatihan-pelatihan. Namun, pihak Dinas Pertanian sendiri memiliki keterbatasan dana untuk melakukannya.

Keterbatasan dana merupakan salah satu penghambat penguatan kelembagaan kelompok petani. Terdapat perbedaan pendapat antara Dinas Pertanian dan kelurahan. Dinas Pertanian menganggap pelatihan-pelatihan untuk kelompok tani seharusnya dilakukan oleh desa/kelurahan dengan mempergunakan dana desa.

Namun, dari pihak kelurahan sendiri menganggap bahwa pelatihan adalah tugas Dinas Pertanian. Padahal, pelatihan tidak harus dilakukan oleh lembaga pemerintahan. Menurut Uphoff (1986, p. 198), banyak metode pelatihan yang perlu diperbaiki di lingkungan perdesaan. Ada beberapa kebutuhan untuk berbagai jenis pelatihan formal, tetapi metode yang lebih informal dan nonformal harus dicoba sehingga pelatihan tidak hanya bisa dilakukan oleh Dinas Pertanian saja, tetapi bisa juga dilakukan secara horizontal, yaitu oleh antarpetani. Jika dilakukan pelatihan antarpetani, maka akan menghemat anggaran dan lebih efisien.

Komunikasi dan Koordinasi

Komunikasi antara kelompok tani dan Dinas Pertanian berjalan dengan baik, di mana dalam penyampaian informasi kepada Dinas Pertanian melalui penyuluh pertanian. Penyuluh pertanian di Kabupaten Labuhan Batu Utara sudah sangat baik. Bahkan, karena kurangnya penyuluh pertanian, maka pegawai Dinas Pertanian sendiri yang terjun langsung ke lapangan untuk menyampaikan informasi. Namun, sayangnya penyuluh pertanian biasanya hanya bertemu dengan ketua kelompok tani saja. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Syahyuti (2014, p. 126) bahwa organisasi menjadi identik dengan ketuanya belaka. Keberadaan dan eksistensi si ketua jauh lebih nyata dibandingkan organisasi itu sendiri. Ketua bertanggung jawab jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan dan keberhasilan organisasi pun identik sebagai hasil kerja keras si ketua belaka. Penyuluh juga lebih hafal nama si ketua dibandingkan dengan nama kelompok taninya. Seharusnya, anggota kelompok tani dapat aktif mengikuti kegiatan dengan pihak-pihak diluar kelompok tani sendiri.

Sementara itu, komunikasi kemitraan dengan kelompok tani terjadi sedikit gangguan komunikasi. Hal ini disebabkan oleh penyusunan RAB yang dibuat tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh Gapoktan. Namun pada tahap pertama, Gapoktan cenderung menyetujui apa yang sudah dituliskan oleh pihak mitra karena tidak paham akan pengelolaan PSR dan cenderung hanya mengikuti apa yang diarahkan oleh mitra. Namun, kerja sama antara Gapoktan dengan kemitraan tidak selamanya berjalan buruk. Keuntungan bagi kelompok tani, apabila dilihat berdasarkan tekstur tanahnya, tidak semuanya memiliki tekstur tanah yang sama. Oleh sebab itu, dana hibah sejumlah 25 juta bisa saja kurang. Namun, karena sistem kemitraan merupakan sistem *borongan*, maka dana yang sebenarnya tidak cukup sampai penanaman, menjadi cukup karena dapat ditutupi oleh dana dari petani lainnya.

Mediasi Permasalahan

Setiap organisasi pasti memiliki permasalahannya masing-masing. Permasalahan dalam kelompok Gapoktan sendiri selama ini dinilai masih bisa diselesaikan dengan musyawarah antara anggota. Namun, permasalahan yang dinilai cukup serius, yaitu berada di kemitraan, di mana Gapoktan menganggap bahwa petani lebih diuntungkan jika tidak berada pada sistem kemitraan. Petani awalnya menggunakan kemitraan karena pengetahuan yang kurang dalam peremajaan kelapa sawit. Menurut McAreavey (2009, p. 101), kemitraan adalah salah satu konsep kunci dalam pemerintahan perdesaan yang merupakan inti dari proyek komunitas. Namun, kemitraan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan selalu menimbulkan permasalahan yang mengakibatkan hubungan yang tidak baik antara kelompok tani dan kemitraan adalah masalah kontraktor. Selain itu, permasalahan lainnya adalah tidak jelasnya batasan peran antar *stakeholders* di lapangan. Uphoff (1986, p. 139) mengatakan jika produsen perdesaan bergantung pada bantuan dari lembaga tingkat tinggi yang manipulatif atau ekstraktif, produsen cenderung bereaksi dengan perlawanan dan penarikan diri. Situasi sepihak seperti itu tidak kondusif untuk memiliki dan mempertahankan sektor pertanian yang dinamis.

Oleh karena itu, dilakukan mediasi permasalahan mengenai *stakeholders* tersebut dengan musyawarah anggota Gapoktan. Sebagai hasilnya, mereka memutuskan untuk tidak akan menggunakan kembali kemitraan pada penanaman tahap ketiga, sebab mereka menilai lebih menguntungkan jika dikelola oleh petani sendiri, di mana kelebihan dana dari penanaman juga dapat digunakan untuk perawatan sampai dengan sawit menghasilkan. Selain itu, Gapoktan Karya Bersama sudah paham dan dapat melakukan peremajaan kelapa sawit secara mandiri karena adanya pengalaman dari pengelolaan tahap pertama dan kedua.

PENUTUP

Berdasarkan temuan penelitian di atas maka disimpulkan bahwa peran sentral Gapoktan berada pada ketua kelompok tani. Ketua kelompok tani harus meyakinkan para petani sawit bahwa Program PSR dapat berjalan dengan baik. Selain itu, dalam Program PSR, setiap aktivitas/permasalahan dilakukan melalui musyawarah Gapoktan. Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh Gapoktan pun berjalan dengan baik bersama pihak dinas. Namun, terdapat sedikit perselisihan dengan pihak kontraktor mengenai rancangan RAB yang petani kurang setuju. Mobilisasi sumber daya dan manajemen, minimnya pengetahuan petani, dan pengelolaan manajemen administrasi adalah hal-hal yang belum terlaksana dengan maksimal. Hal ini dikarenakan kurangnya pelatihan-pelatihan kepada Gapoktan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Selanjutnya, terkait dengan mediasi permasalahan. Konflik yang terjadi antara Gapoktan dan kontraktor sebagai kemitraan menghasilkan kesepakatan pada pengajuan dana tahap ketiga. Gapoktan tidak akan menggunakan kemitraan kembali karena dirasa sudah berpengalaman dalam program tahap kedua dan ketiga sehingga dapat mengelola dana hibah secara mandiri. Pemutusan hubungan tersebut membuat petani lebih menguntungkan dalam swakelola.

Peran Gapoktan dalam Program PSR pun tidak terlepas dari peran *stakeholders*. Tidak jelasnya batas dari peran *stakeholders* di lapangan menyebabkan terganggunya hubungan antar *stakeholders* yang dapat berdampak dalam pengelolaan program. Pengelolaan program yang tidak maksimal akan menghambat tercapainya tujuan Program PSR, yaitu kesejahteraan petani kelapa sawit sehingga kerja sama antar *stakeholders* sangat penting demi keberhasilan Program PSR.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Perlu adanya tupoksi yang jelas antara masing-masing *stakeholders* dalam Program PSR.
2. Perlu adanya penguatan kelembagaan bagi kelompok tani, di mana hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang dapat dilaksanakan melalui kerja sama dengan kelurahan/desa setempat dalam penyelenggaraan pelatihan.
3. Perlu adanya evaluasi menyeluruh dari BPDPKS dan Kementan dalam pelaksanaan Program PSR.

REFERENSI

- BPDPKS. (2019). *Dampak Sosial Ekonomi Pengusahaan Kelapa Sawit Terhadap Kesejahteraan Petani*. Retrieved from <https://www.bpdp.or.id/Dampak-Sosial-Ekonomi-Pengusahaan-Kelapa-Sawit-Terhadap-Kesejahteraan-Petani> .
- BPDPKS. (2020). *Kualitas Kebun Sawit Ditingkatkan Lewat PSR, Tidak dengan Memperluas Lahan*. . Retrieved from <https://www.bpdp.or.id/kualitas-kebun-sawit-ditingkatkan-lewat-psr-tidak-dengan-memperluas-lahan>. .
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods (4th)*. . New York: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: quantitative and qualitative approach (3th)*. London: Sage Publication.

- DFID. (2000). *Sustainable livelihoods guidance sheets*. London.: Departement for International Development.
- Fortmann, L. (1983). *The Role of Local Institutions in Communal Area Development: A Summary Report*. University of Wisconsin: Land Tenure Centre.
- HE. (2020, Oktober). Gapoktan Karya Bersama.
- K. (2020, September). Gapoktan Karya Bersama .
- Kementan. (2019). *Keputusan Direktur Jenderal Perkebunan Nomor: 29/Kpts/Kb.120/3/2017*. . Retrieved from <http://perundangan.pertanian.go.id/admin/file/SK-273-07.pdf>. .
- Kementan. (n.d.). *Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 273/Kpts/OT.160/4/2007. Pedoman Pembinaan Kelembagaan Petani*. Retrieved from <http://perundangan.pertanian.go.id/admin/file/SK-273-07.pdf>.
- Labura, D. P. (2019). *Data Pengajuan Program PSR Tahun 2019*.
- McAraevey, R. (2009). *Rural Development Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed)* . University of Wisconsin, Whitewater: Pearson Education, Inc.
- P. (2020, Oktober). Dinas Pertanian.
- PS. (2020, Oktober). Penyuluh Gapoktan Karya Bersama.
- Syahyuti. (2014). *Mau INI apa ITU? “Komparasi Konsep, Teori dan Pendekatan dalam Pembangunan Pertanian dan Pedesaan: (125 versus 125)”*. Jakarta: PT. Nagakusuma Media Kreatif.
- TNP2K. (2019). *TNP2K. (2019). Ringkasan Kebijakan: Industri Kelapa Sawit, Penanggulangan Kemiskinan dan Ketimpangan*. . Jakarta: TNP2K.
- Uphoff, N. (1986). *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*. Kumarian Press.
- Uphoff, N. d. (2006). *Strengthening Rural Local Institutional Capacities for Sustainable Livelihoods and Equitable Development*. Washington DC: Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development (CIIFAD).
- Uphoff, N. T. (2004). *Irrigation Associations and Improved Irrigation Performance. Linking Main System Management For Improved Irrigation Management*. Auckland: Asian Productivity Organization.
- Zastrow, C. (2010). *Introduction to Social Work and Social Welfare Empowering people (Ten Edition)* . USA: Thomson Learning.