

# STRATEGI AKSI INOVASI PERTANIAN BERBASIS PENGEMBANGAN MASYARAKAT

## *Agricultural Innovation Action Strategy Based on Community Development*

Sujimin<sup>1\*)</sup>, Lala M. Kolopaking<sup>2</sup>, dan Sofyan Sjaf<sup>2</sup>

<sup>1\*)</sup>Program Magister Pengembangan Masyarakat, Sekolah Pascasarjana IPB

<sup>2</sup>Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat-Fakultas Ekologi Manusia-IPB

### ABSTRACT

*The development of agriculture innovation tends to be oriented towards the increasing of the farm productivity rather than the equitable distribution living standard for farmer. Thus, the innovations have not only caused the social inequality in villages, but also the inequality of the relationship between rural and urban area. This study emphasizes two objectives, namely to conduct a critical evaluation of an organization that has created many agricultural innovations and to formulates new strategies from the organization to reduce social inequality. The data were gathered using some approaches: literatures study, structured questionnaires interviews, field survey, observation, and focus group discussion. The data collecting was started by reviewing literatures data and continued by interviews to 60 respondents using structured evaluation questionnaires. The respondents were selected by accident sampling technic. Field survey conducted in the head office of organization, Yayasan Mutiara Keraton Solo (YMKS), Sukamantri Village (Tamansari Sub-District, Bogor Regency) and Sambirejo Village (Plupuh Sub-District, Sragen Regency) started from March to June 2018. In depth interviews were organised in focus group discussion to 16 informans. The focus group discussion was conducted to construct the strategies of the organizational action in the future. The result of the study indicate that the performance of YMKS, established in 1994, is in a good criteria. However, the YMKS has a business vulnerability that is not continuous if the organization does not find a new strategy to maintain its existence. The organization has come characteristics such as innovative agricultural institution with involving society, social business organization for increasing farm productivity, and institution for citizen development. This study concludes that there are 5 (five) strategies and 4 (four) action programs that should be developed by the YMKS containing basic social values related to the importance of the increasing quantity and quality of human resources carried out together to create the farmer regeneration as youth agricultural innovators. In addition, the strategy and action also include the development of ideas so that actions are carried out on the basis of strengthening for the collaborative network in the "Working Together" scheme to establish Business-Community as a driving factor for community development activities. The thesis, however, highlight that this action is a new way of agricultural innovation encouraging efforts to overcome social inequality.*

*Keywords: Action strategy, community development, society development, agricultural innovation, youth agricultural innovator*

### ABSTRAK

Pengembangan inovasi pertanian cenderung berorientasi pada peningkatan produktivitas usahatani bukan pemerataan taraf hidup petani, sehingga mewujudkan ketimpangan sosial di desa dan hubungan desa-kota. Penelitian ini berupaya melakukan evaluasi kritis terhadap sebuah organisasi pengembang inovasi pertanian dan merumuskan strategi baru dari organisasi tersebut agar inovasi pertanian memuat upaya mengurangi ketimpangan sosial. Kajian dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif yang didukung dengan analisis data kuantitatif. Yayasan dipilih secara sengaja, yaitu YMKS. Kajian lapangan dilakukan di dua desa sebagai tapak proyek YMKS, yaitu: Desa Sukamantri, Kecamatan Tamansari, Kabupaten Bogor dan Desa Sambirejo, Kecamatan Plupuh, Kabupaten Sragen, pada bulan Maret – Juni 2018. Diawali kajian pustaka, lalu dilakukan pengumpulan data dengan mewawancarai 60 responden dengan kuesioner evaluasi terstruktur. Responden dipilih melalui teknik *accident sampling*. Selain itu, dilakukan pengamatan dan wawancara mendalam kepada 16 informan, dan menjadi peserta dalam *Focus Group Discussion* untuk menyusun strategi dan aksi organisasi ke depan. Hasil studi menunjukkan bahwa, kinerja YMKS yang didirikan tahun 1994 berada pada Kriteria Maju. Meskipun, tanpa strategi baru, YMKS berada dalam ancaman tidak berkelanjutan. YMKS sebagai organisasi yang bergerak menaungi lembaga usaha dalam inovasi pertanian yang melibatkan masyarakat perlu menjadi organisasi yang mengelola jejaring lembaga bisnis sosial yang bergerak dalam peningkatan produktivitas usahatani yang sekaligus mengorganisasikan kegiatan pengembangan masyarakat. Ada 5 (lima) strategi dan 4 (empat) program aksi yang perlu dikembangkan YMKS dengan muatan nilai-nilai sosial dasar tentang pentingnya peningkatan jumlah dan mutu sumberdaya manusia yang dilakukan bersamaan dengan regenerasi petani sebagai pemuda inovator pertanian. Selain itu, juga memuat pengembangan gagasan agar aksi dilakukan dengan dasar penguatan jejaring kerjasama dengan Skema "Bekerja Bersama" dalam menguatkan Bisnis-Komunitas sebagai faktor pendorong kegiatan pengembangan masyarakat. Aksi ini adalah jalan baru inovasi pertanian mendorong upaya meanggulangi ketimpangan sosial.

Kata kunci: Strategi aksi, pengembangan masyarakat, inovasi pertanian, pemuda petani

### PENDAHULUAN

Kondisi masyarakat pedesaan cenderung lebih buruk dibanding dengan masyarakat perkotaan. Dari dulu sampai kini, kemiskinan masih menjadi masalah utama di pedesaan. Tahun 2017 jumlah penduduk miskin di Indonesia sebanyak 26,58 juta jiwa atau 10,12 persen dari 262 juta jiwa penduduk (BPS, 2017). Dari jumlah

penduduk tersebut, kemiskinan yang dialami masyarakat sebagian besar berasal dari wilayah pedesaan 16,31 persen lebih tinggi dari yang tinggal di perkotaan sekitar. Penduduk miskin di wilayah pedesaan sebanyak 16,3 juta orang, sedangkan sebanyak 10,51 juta orang tinggal di perkotaan. Disparitas kemiskinan antara desa dengan kota ini mengindikasikan terjadi ketimpangan antara desa dengan kota.

Desa berkaitan dengan pertanian. Wajah muram pertanian hampir menyerupai wajah kehidupan desa, khususnya dalam penyediaan pangan. Penerapan UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang sudah berlangsung selama 4 tahun nyatanya belum mampu untuk menunjukkan perkembangan desa yang diharapkan. Bahkan, dalam menghadapi perkembangan ekonomi secara global, gejala ekonomi dan kesejahteraan desa cenderung menurun (Kompas 11 September 2018). Indonesia yang terkenal sebagai negara agraris, sekarang sudah banyak mengimpor produk pertanian. Beras yang merupakan komoditas utama pertanian Indonesia, sudah beberapa tahun ke belakang selalu diimpor dari negara luar. Dari data BPS, tahun 2015 setidaknya Indonesia mengimpor 1,5 juta ton beras. Bahkan, pada Tahun 2018 direncanakan akan mengimpor beras dalam hingga jumlah 2 juta ton beras (Jannah, S.M. 2018).

Sensus Pertanian Tahun 2013, diperlihatkan jumlah rumah tangga (RT) usaha pertanian di Indonesia mengalami penurunan 5,04 juta kepala keluarga dalam kurun waktu 10 tahun. Tercatat saat ini rumah tangga petani ada 26,13 juta rumah tangga. Gejala ini membawa pemikiran, bahwa ke depan petani dan warga desa perlu meningkatkan produktivitas lahan-lahan pertanian, khususnya pangan. Proses ini pun perlu beriringan dengan penguatan ketahanan pangan sendiri yang berkaitan dengan aspek keberlanjutannya (Darwanto 2005).

Penguatan ketahanan pangan sendiri ini membentuk sebuah inovasi aksi pertanian. Inovasi adalah suatu ide atau informasi teknologi, nilai-nilai, dan praktek-praktek baru yang belum banyak diketahui dan dilaksanakan oleh sebagian warga di lokasi tertentu yang mendorong terjadi perubahan (Mardikanto 2009). Rogers (2003) menyampaikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek, dan produk (barang dan jasa) yang memiliki kebaruan, sifat baru, atau pendekatan yang berbeda, akan tetapi bukan hal yang baru diteliti. Schilling (2005) berpandangan inovasi berkaitan dengan pengembangan usaha ekonomi, sehingga inovasi memerlukan pengelolaan yang utuh, dari langkah melakukan kerjasama dengan pihak lain, perlindungan inovasi, hingga promosi penggunaan di sektor usaha. Lion Berger dan Gwin (1983) menyimpulkan, bahwa inovasi pertanian tidak sekedar sebagai sesuatu teknologi baru, tetapi lebih luas dari itu, yakni sesuatu yang dapat mendorong terjadinya pembaharuan dalam masyarakat pertanian atau pada lokalitas tertentu. Dengan demikian, inovasi pertanian dimaknai lebih dari inovasi teknologi, tetapi lebih luas, yaitu sebagai pengimplementasian dari gagasan, praktek dan ide-ide baru pertanian yang menjadi jalan baru (*new way*) bernilai komersial tetapi berdayaguna bagi peningkatan taraf hidup masyarakat secara adil.

Agar aksi inovasi pertanian ini bisa berkelanjutan, maka diperlukan sebuah sistem penggerakannya. Lemahnya kelembagaan berupa organisasi penggerak sering kali menjadi penghambat dalam upaya pengembangan masyarakat. Maka, pengelolaan aksi pengembangan masyarakat memerlukan seorang penggerak dan/atau organisasi pengelola kegiatan yang baik. Apabila disebutkan organisasi adalah alat pencapaian tujuan tertentu, maka satuan organisasi pengelola aksi pengembangan komunitas memerlukan penerapan prinsip-prinsip efektifitas dan efisiensi pengelolaan organisasi, khususnya dari manusia untuk saling bekerjasama (Siagian 2007). Merujuk hal ini, bahwa pada dasarnya organisasi pengelola aksi pengembangan masyarakat dimaknai sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan, tercapainya tujuan yang diharapkan dari organisasi tersebut, bergantung pada kualitas setiap orang yang menjalankan organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan Kemp (2010) mengatakan bahwa arti pengembangan masyarakat berada pada aktor-aktor yang berperan didalamnya. Adapun Kay (2006) menjelaskan

bahwa kapital sosial menjadi arti penting dalam menjalankan aksi pengembangan masyarakat. Dale dan Newman (2008) juga menjelaskan bahwa kapital sosial penting untuk menjaga keberlanjutan pengembangan masyarakat yang sedang dilakukan.

Latar empirik dan teoritik yang telah disampaikan di atas mendorong penelitian yang berupaya mengungkapkan upaya yang dilakukan oleh sebuah Yayasan Mutiara Keraton Solo (selanjutnya disebut YMKS). Organisasi ini dikenal berhasil mengajak petani meningkatkan produktivitas pertanian, dan meningkatkan kehidupan di desa. Pertanyaannya adalah bagaimana pengelolaan inovasi pertanian untuk meningkatkan produktivitas usahatani dalam melibatkan masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup yang selama ini telah dijalankan? Kemudian, bagaimana strategi peningkatan mutu pengelolaan inovasi pertanian yang sekaligus mendorong pengembangan masyarakat pedesaan ke depan? Berdasarkan, dua permasalahan tersebut, kajian ini bertujuan pertama adalah berupaya untuk melakukan evaluasi kegiatan dari YMKS dalam melibatkan petani dan masyarakat desa melakukan pengembangan inovasi pertanian untuk meningkatkan produktivitas usahatani. Tujuan keduanya adalah merumuskan strategi dari YMKS meningkatkan mutu pengelolaan pengembangan inovasi pertanian yang memuat upaya pengembangan masyarakat pada masa yang akan datang.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Kajian

Kajian lapangan dilakukan di dua desa, yaitu Desa Sukamantri, Kecamatan Tamansari, Kabupaten Bogor dan Desa Sambirejo, Kecamatan Plupuh, Kabupaten Sragen. Waktu kajian dilakukan pada periode bulan Maret – Juni 2018. Pilihan lokasi ini sengaja dipilih karena dua desa tersebut adalah desa yang menjadi kegiatan aksi yang dikembangkan oleh YMKS.

### Prosedur Pengumpulan dan Analisa Data Evaluasi

Pengumpulan data diawali dengan kajian pustaka berupa dokumen-dokumen tentang YMKS. Kemudian, dilakukan pengumpulan data melalui kegiatan mewawancarai 60 responden petani peserta kegiatan aksi YMKS dengan kuesioner evaluasi terstruktur. Responden dipilih melalui teknik *accident sampling*. Selain itu, dilakukan juga wawancara mendalam kepada 16 informan, yang mereka ini juga dilibatkan dalam *Focus Group Discussion* untuk menyusun strategi aksi YMKS.

Data kualitatif juga menggunakan kajian biografi (Lincoln dan Denzin, 2009) untuk melacak sejarah peristiwa-peristiwa yang telah lalu dan relevan dengan perkembangan YMKS. Koreksi data dipertajam dengan mengambil sumber dari kesaksian para pelaku sejarah, objek bersejarah dan catatan dokumen-dokumen terkait tentang YMKS. Hal yang perlu dicatat dari studi ini adalah peran peneliti yang menjadi subyek dan/atau objek penelitian. Untuk itu, beberapa data dikonfirmasi kepada orang lain yang selama ini berinteraksi, memutar setting dari setiap peristiwa penting, serta lokasi dan institusi yang selama ini beririsan langsung dengan YMKS.

Analisis data dilakukan secara analisis deskriptif parametrik. Dalam menyusun analisis evaluasi data dari kuesioner terstruktur ditabulasikan untuk disajikan dalam bentuk tabel frekuensi atau grafik dengan penyusunan indeks. Dari dasar ini dilakukan perhitungan persen dan pemberian skor. Hasil analisis “pemberian nilai” tersebut kemudian diperkuat dengan analisis data kualitatif. Dan, untuk memudahkan penulisan dibentuk lagi tabel silang dua atau lebih variabel dan grafik secara lebih ringkas.

## Teknik Penetapan Strategi dan Aksi

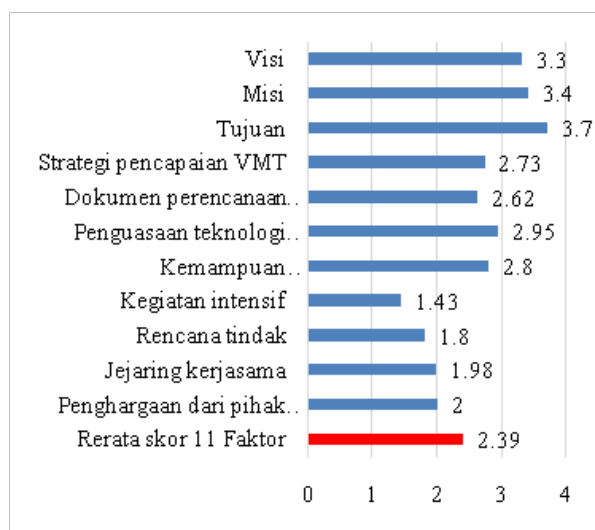
Analisis SWOT digunakan sebagai instrumen perencanaan strategis melalui analisa kekuatan internal (*strenghts*), kelemahan internal (*weaknesses*), kesempatan eksternal (*opportunities*) serta ancaman eksternal (*threats*). Melalui analisis ini kemudian disusun matrik strategi berupa pilihan strategi alternatif dari YMKS mengembangkan program aksi. Analisis PEST (Politik, ekonomi, sosial dan teknologi) dalam konteks desa penelitian dilakukan untuk menelaah peran aktor dan menemukan aksi yang perlu dilakukan oleh YMKS dalam pengembangan masyarakat dalam satuan komunitas berbasis inovasi teknologi untuk meningkatkan produktivitas pertanian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi: Aksi YMKS yang Melibatkan Masyarakat

Fraser (2005) menjelaskan bahwa pelibatan masyarakat merupakan inti dari kegiatan aksi pengembangan masyarakat. Dalam kajian evaluasi berdasarkan 11 Faktor Penentu Kinerja YMKS yang berdiri sejak Tahun 1994 diperoleh hasil, bahwa saat ini YMKS sebagai organisasi berada dalam **Kategori Maju** (Gambar 1). Dari 11 faktor yang dievaluasi, diketahui delapan faktor ada di atas rata-rata total skor (2,39). Dan empat faktor lain dibawah rata-rata total skor tersebut.

Berdasarkan analisis autobiografi ditunjukkan perkembangan YMKS tidak dapat dipisahkan dari sejarah perjalanan sosok aktor yang menjadi inisiator utama pendirinya. Perjalanan hidup pendiri inilah yang melahirkan gagasan, ide, serta nilai-nilai dari YMKS sebagai sebuah organisasi pengembangan inovasi pertanian.



#### Keterangan :

Kategori Rerata 11 Faktor Penentu Kemajuan Organisasi :

- $x \geq 1,25$  : Kurang Maju
- $1,26 \leq x \leq 2$  : Menuju Maju
- $2,1 \leq x \leq 2,75$  : Maju
- $2,76 \leq x \leq 3$  : Sangat Maju

Gambar 1. Rata-rata Skor dan Total Skor Faktor-faktor Penentu Kategori Perkembangan YMKS

Visi, misi, gagasan, serta nilai-nilai yang dikandunginya YMKS seiring dengan periodisasi perjalanan hidup pendiri, mulai dari periodisasi pembelajaran (1994-2004), periodisasi pengorganisasian (2004-2006), hingga periodisasi pengembangan (2006-sekarang). Kegiatan YMKS memuat aspek ekonomi, sosial dan religi yang

saling berkaitan. Dalam tiga periode perkembangan ini pendiri dan YMKS melahirkan visi dan nilai-nilai organisasi: kerja keras dalam usaha, membantu menyelesaikan masalah masyarakat, menguatkan aktivitas usaha dan berbagi hasil usaha dengan landasan nilai keagamaan (Islam).

Sumber pendanaan YMKS diperoleh dari menaungi kegiatan ekonomi untuk ikut membantu memenuhi kebutuhan masyarakat. Mendorong kegiatan usaha yang menghasilkan produk olahan dari komoditas pertanian. Produk-produk dikelola dan dipasarkan oleh sebuah lembaga usaha berbentuk *Commanditaire Vennootschap* (CV).

Keuntungan dari aktivitas bisnis yang dikelola CV ini, kemudian menjadi sumber dana kegiatan YMKS untuk melakukan kegiatan sosial dan kemasyarakatan. Dari kajian di dua desa penelitian, YMKS dikenal sebagai organisasi pengelola pertanian yang memberi solusi atas permasalahan yang dialami masyarakat, khususnya di bidang keagamaan, dan pendidikan. Pada konteks ini, pendidikan karakter menjadi penting untuk meminimalisir ketimpangan. Senada dengan pendapat Tri Wahyuni dan Monika (2016) bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam investasi sumber daya manusia. Pada konteks ini, Pendidikan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan serta menurunkan ketimpangan pendapatan tenaga kerja. Sejalan dengan uraian ini, Jihad (2016) berpendapat bahwa Ketimpangan Sosial harus ditangani dengan solusi yang memberikan jaminan terkait dengan ekonomi & pendidikan golongan miskin dan ekonomi lemah, bukan mempertentangkannya. Selanjutnya, Pendidikan karakter **Visi dan Misi Pendiri Melekat dalam YMKS**. Berdasarkan Tabel 1 diketahui, bahwa Visi (rerata skor 3,3) dan Misi YMKS telah dinilai baik (rerata skor 3,4). Visi untuk mengembangkan inovasi pertanian dirasakan masyarakat tidak dapat dipisahkan dari kehadiran YMKS membantu kehidupan hidup sehingga mendapat kepercayaan (*trust*) dari masyarakat.

Tujuan peningkatan produktivitas pertanian berjalan seiring dengan kegiatan kemasyarakatan, sehingga aktivitas YMKS menguatkan misi inovasi pertanian untuk mensejahterakan petani, umumnya masyarakat di desa.

Rumusan Misi YMKS memang dinilai baik. Aktivitas yang dikembangkan YMKS disebutkan masyarakat di dua desa penelitian, bahwa didasarkan pada kebutuhan (*need*) bukan keinginan (*want*) dari masyarakat. Oleh karenanya, dari diskusi-diskusi tidak terstruktur diperoleh penilaian, bahwa Misi YMKS telah selaras dengan visinya. Aktivitas yang dikembangkan YMKS untuk melaksanakan misinya ini berciri aktivitas untuk mendorong produktivitas usahatani. Meskipun demikian, ada catatan proses perencanaan hingga pelaksanaan kegiatan perlu diselenggarakan dengan pembangunan yang dilakukan dari pemerintah desa.

Visi dan Misi pendiri melekat menjadi nilai-nilai YMKS. Akibatnya, kegiatan YMKS cenderung eksklusif. Sebagai bukti, sebelum mendirikan YMKS, pendirinya bergerak pengembangan industri rumahan berbasis pengembangan produk dari temulawak, dan beraktivitas di Sragen Jawa Tengah. Pendiri YMKS ini kemudian Tahun 2004 meninggalkan usaha tersebut pindah ke Jakarta lalu menetap di Bogor. Dalam satu wawancara dinyatakan oleh responden yang mengenal pendiri YMKS ini, bahwa selama periode 2004 hingga 2006 hanya hidup luntang-lantung di Jakarta Kesulitan hidup ini menjadi sebuah pengalaman berharga serta menjadi landasan nilai-nilai dalam pengembangan Visi dan Misi YMKS hingga kini. Disebutkan, bahwa Visi dan Misi YMKS dilandasi oleh semangat bangkit dari "hidup susah" melalui aktivitas bisnis yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi (*profit*) saja, namun profit itu perlu dibagi menjadi sumber

pemberian manfaat untuk orang lain (*benefit*).

Tabel 1. Skor Responden tentang Penilaian Kondisi YMKS Menurut Faktor Penentu Evaluasi

| No.                | Faktor Penentu Evaluasi            | Penilaian Responden Tentang Organisasi YMKS |      |        |        | Total       | Rerata |
|--------------------|------------------------------------|---|------|--------|--------|-------------|--------|
|                    |                                    | Sangat baik                                 | Baik | Sedang | Kurang |             |        |
| 1                  | Visi                               | 140   | 45   | 16     | 2      | 203         | 3,3    |
| 2                  | Misi                               | 152   | 33   | 16     | 3      | 204         | 3,4    |
| 3                  | Tujuan                             | 184   | 33   | 8      | 1      | 226         | 3,7    |
| 4                  | Strategi Pencapaian VMT            | 32  | 87   | 44     | 1      | 164         | 2,7    |
| 5                  | Dokumen Perencanaan Aksi           | 24  | 78   | 54     | 1      | 157         | 2,6    |
| 6                  | Penguasaan Teknologi Teknis-Sosial | 36  | 117  | 24     | 0      | 177         | 2,9    |
| 7                  | Kemampuan Pengelolaan Organisasi   | 52  | 75   | 38     | 3      | 168         | 2,8    |
| 8                  | Kegiatan Intensif                  | 4   | 36   | 46     | 0      | 86          | 1,43   |
| 9                  | Rencana Tindakan                   | 24  | 36   | 48     | 0      | 108         | 1,8    |
| 10                 | Jejaring Kerjasama                 | 44  | 36   | 36     | 3      | 119         | 1,98   |
| 11                 | Penghargaan Dari Pihak Luar        | 44  | 36   | 40     | 0      | 120         | 2,0    |
| <b>Rerata Skor</b> |                                    |   |      |        |        | <b>2,39</b> |        |

YMKS ditopang oleh pendirinya dari temuan dan pengembangan aktivitas pengembangan beberapa produk unggulan sebagai inovasi untuk peningkatan produktivitas pertanian. Produk ini selanjutnya dikenal sebagai Teknologi Jimmy HANTU® (Hormon Tanaman Unggul)-150. Hormon tumbuh ini banyak digunakan oleh petani. Keberhasilan mengembangkan inovasi pertanian ini mendorong didirikan pengelolaan pemasaran produk dalam bentuk CV sebagai wadah agar legal secara hukum.

YMKS melalui organisasi berbentuk CV ini memiliki distributor produk yang tersebar di 33 propinsi di Indonesia. Produk-produk pertanian tersebut terdiri dari Pupuk Organik Cair (POC) HANTU®, Zat Pengatur Tumbuh (ZPT) HANTU®, dan NPK Jago Tani HANTU® telah mendapatkan izin edar oleh Kementerian Pertanian Republik Indonesia.

Produk-produk ini telah dikenal dan digunakan oleh para petani hampir di seluruh Indonesia. Produk POC adalah pupuk organik cair organik yang berperan penting dalam meningkatkan hara tanah sebagai sumber nutrisi bagi tanaman. Produk ZPT adalah zat pengatur tumbuh yang berperan penting dalam mempercepat pertumbuhan tanaman. Sedangkan produk NPK Jago Tani adalah nutrisi penting bagi tanaman yang berperan dalam mempercepat proses pematangan. Secara umum, produk-produk tersebut memberikan dampak positif bagi para petani dan lingkungannya dalam mempercepat masa panen, meningkatkan jumlah hasil produksi pertanian dan mengurangi penggunaan pupuk kimia.

YMKS resmi berdiri pada tahun 2007 di Bogor. Nama YMKS ini mengandung makna yang cukup besar. Dalam satu diskusi kelompok diperoleh pemakna tersebut. Satu catatan dalam hal yang penting dalam hal ini adalah pembenaran atas visi dan misi sesuai dengan nama organisasi. Pernyataannya diungkapkan:

*“.....Mutiara Keraton, karena oleh warga sini saya mewakili YMKS dianggap bintang atau semacam penolong lah karena setiap kebutuhan warga saya penuhi. Mutiara Keraton artinya dari Mutiara itu bentuknya kecil tapi bersinar; sedangkan Solo saya kan berasal dari Sragen dan dekat dengan Solo, paling tidak mengingatkan kampung halaman saya” (JIM/L, 49 Tahun).*

Aktivitas YMKS ditopang oleh aktivitas bisnis, khususnya usaha hormon pertanian di sektor pertanian yang meluas dan menjadi usaha menguntungkan. Aktivitas YMKS ikut mendorong berbagai kegiatan keagamaan dan sosial kemasyarakatannya, YMKS membangun pesantren dan sekolah gratis, serta membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar. Berikut hasil catatan diskusi:

*Setelah muncul yayasan, saya langsung membikin TK gratis sekitaran tahun 2007. TK tersebut saya beri nama Mutiara Hati. Tanah untuk TK tersebut masih status sewa. Intinya anak-anak sini harus berpendidikan. Di samping itu juga saya membangun rumah” (JIM/L, 49 Tahun).*

Hasil studi menunjukkan, bahwa, ada hal yang menarik dari aktivitas bisnis dari CV yang dinaungi YMKS, yakni muara dari keuntungan aktivitas bisnis tersebut kembali sebagian untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini yang kemudian membedakan YMKS dengan aktivitas-aktivitas organisasi lain, Dalam konteks manfaat ini ada nilai yang menjadi pondasi utama dalam aktivitas usaha YMKS yakni, nilai spritual dan sosial-kemanusiaan. YMKS memegang teguh sebuah prinsip bahwa “sebaik-baik manusia adalah yang berbuat baik pada manusia yang lainnya”. Nilai spritualitas ini yang kemudian menjadi orientasi nilai yang mengakar kuat dalam tubuh YMKS sendiri, sehingga nama pendiri dan YMKS dikenal masyarakat di dua desa penelitian.

**Menguatkan Tujuan.** Tidak aneh apabila tujuan YMKS dinilai oleh responden sangat baik. Terdapat 76,7 persen responden memberi penilaian sangat baik, dengan memperoleh skor 184. Hal ini disebabkan pembelajaran dari kegiatan yang dilakukan oleh YMKS meliputi pengembangan produktivitas pertanian, peningkatan kegiatan sosial, dan keagamaan telah dirasakan manfaatnya. Aspek pembelajaran disebut beberapa responden dari wawancara mendalam diketahui tujuan YMKS dalam melaksanakan aktivitas sejalan, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada masyarakat sekitar. Nilai-nilai melahirkan ide dan gagasan untuk mendirikan sebuah wadah dengan tujuan untuk menjawab persoalan yang dihadapi masyarakat, baik persoalan sumber nafkah, masalah sosial, pendidikan, maupun keagamaan disadari merupakan hakekat tujuan YMKS.

**YMKS Kurang Memiliki Strategi Pencapaian Visi, Misi dan Tujuan.** Pencapaian visi, misi, dan tujuan dari organisasi merupakan langkah strategis dari hakekat kiprah sebuah organisasi. Strategi pencapaian visi, misi dan tujuan YMKS dinilai masih perlu dirancang kembali. Berdasarkan Tabel 1, diperoleh skor 87 atau ada 48,3 persen responden memilih kategori baik.

Hasil studi ditemukan perbedaan kepercayaan (*trust*) dengan masyarakat melalui penguatan jalinan hubungan masyarakat.

Proses ini diharapkan pengelola aktivitas YMKS dapat mengakumulasi kapital sosial, sehingga aktivitas-aktivitas yang dilakukan dapat sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan masyarakat.

Dari kajian lapangan ditemukan perbedaan kepercayaan (*trust*) terhadap YMKS antar masyarakat sendiri dan hubungan masyarakat dengan YMKS di dua lokasi penelitian. Hal ini berkaitan dengan karakter masyarakat di dua lokasi. Karakter masyarakat di Desa Sukamantri dinilai memiliki kepercayaan (*trust*) yang kurang antar masyarakat sendiri dan hubungan dengan YMKS. Sebagai contoh yaitu aktivitas pengembangan masyarakat YMKS di Desa Sukamantri yang meliputi pendidikan, sosial, dan agama lebih banyak diikuti oleh masyarakat di luar Desa Sukamantri. Sementara itu, berbeda dengan karakter masyarakat di Desa Sambirejo. Kepercayaan (*trust*) masyarakat di Desa Sambirejo tergolong lebih baik antar masyarakat itu sendiri maupun hubungan dengan YMKS. Kondisi ini disebabkan oleh latar belakang pimpinan YMKS yang merupakan masyarakat asli Desa Sambirejo, sehingga masyarakat tidak merasa asing dengan YMKS. Meskipun kepercayaan (*trust*) di Desa Sambirejo lebih baik, namun masih belum mampu menjadikan aktivitas pengembangan masyarakat yang dilakukan YMKS sebagai kelembagaan yang kuat di masyarakat. Penyebabnya adalah intensitas dan keberlanjutan aktivitas pengembangan masyarakat YMKS yang dinilai oleh masyarakat masih kurang.

**Dokumen Perencanaan Aksi Yang Baik.** Tabel 1 menunjukkan bahwa diperoleh rerata skor 78 (43,3 persen responden) menyebutkan jika dokumen perencanaan aksi YMKS sudah berjalan dengan baik. Meskipun begitu YMKS dirasa perlu meningkatkan perencanaan aksi yang terdokumentasi dengan baik. Dari hasil diskusi kelompok diperoleh pendapat akibat ketiadaan dokumen, pengelolaan YMKS terkesan tidak terencana. Akibat lain, tanpa dokumen perencanaan ini berbagai catatan, rekaman aktifitas YMKS tidak dapat dijadikan dasar pemantauan kemajuan organisasi. Padahal dokumen perencanaan diperlukan untuk menjamin kepastian pengaturan sebagai salah satu bahan dalam pengambilan keputusan baik dari *top* maupun *middle management* di lingkungan YMKS.

Tanpa dokumen perencanaan, maka kegiatan YMKS muncul berdasarkan spontanitas. Arti spontanitas yaitu aktivitas yang ada berkembang ketika menemukan masyarakat menghadapi masalah. Aktivitas pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh YMKS hadir sebagai jawaban atas ada masalah. Namun, persoalannya apabila masalah tersebut sudah teratasi, maka YMKS cenderung tidak menjalankan aktivitas itu dilakukan lagi. Hal ini yang menjadi sumber kecenderungan aktivitas kurang mempunyai dimensi keberlanjutan.

**Penguasaan Teknologi Teknis dan Sosial.** Penguasaan teknologi teknis dinilai oleh responden adalah kelebihan yang dimiliki oleh YMKS, khususnya berkaitan dengan hormon tanaman. Dari Tabel 1, ditunjukkan jika responden menilai aspek penguasaan teknologi teknis dan sosial dari YMKS dalam kategori baik. Rerata skor menunjukkan nilai sebesar 2,9 dalam rentang 0 hingga 3. Namun, kelebihan penguasaan aspek teknis belum seiring dengan penguasaan teknologi sosial. Ada 65 persen dari 60 petani responden menyebut penguasaan teknologi sudah sangat baik dengan rerata skor lebih rendah dibanding penguasaan teknologi teknis sebesar 4,6.

Aktivitas dalam penguasaan aspek teknis dan sosial ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan (*needs*) dari komunitas di dua desa lokasi penelitian. Aktivitas pengembangan masyarakat di Desa Sukamantri cenderung dilakukan tanpa perencanaan. Hal ini juga

berkaitan dengan sifat spontanitas YMKS dalam melaksanakan aktivitas pengembangan masyarakat tersebut. Sementara itu berbeda dengan di Desa Sambirejo, aktivitas pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh YMKS sudah mempertimbangkan perencanaan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan. Sebagai contoh dalam aktivitas memfasilitasi dan membantu pembangunan jalan. Perencanaan pembangunan jalan di Desa Sambirejo dilakukan oleh pihak YMKS bersama masyarakat. Perencanaan ini dilakukan secara musyawarah dan biasanya membahas tentang anggaran untuk pembangunan jalan. Pihak YMKS lebih cenderung berperan sebagai donatur. Namun dalam pengajuan perencanaan terkait anggaran ke pihak YMKS tidak terdapat prosedural tertentu, seperti pembuatan dan pengajuan proposal. Prosedural yang perlu dilakukan masyarakat Desa Sambirejo biasanya hanya menghadap kepada pimpinan YMKS. Pelaksanaan pembangunannya dilakukan oleh masyarakat melalui kerja bakti, dan pihak YMKS berperan sebagai pengawas. Tetapi pengawasan yang dilakukan oleh pihak YMKS masih tergolong lemah. Hal ini sesuai dengan pernyataan berikut.

*“Kalau secara umum pak, mestinya semua itu mesti terencana. Tapi, karena permasalahan di masyarakat muncul secara tiba-tiba. Dari situlah lalu Yayasan mengambil sikap menyelesaikan masalah”* (RDI/L, 55 Tahun).

*“Pokonya yayasan tuh begini yang penting itu orang kampung walaupun sedikit. Yayasan itu banyak sedikit itu ngga masalah. Yang penting orang desa itu mau. Ikut danai ngga besar ngga kecil. Pokonya semampunya istilahnya jangan tergantung sana.”* (KSA/L, 52 Tahun).

*“Kalo untuk bantuan ya, kalo secara prosedural belum ada. Klo menurut saya kita ke Pak Jimmy banyak utang budi terutama dalam pembangunan ...”* (PRM/L, 60 Tahun).

**Kemampuan Pengelolaan Organisasi.** Kemampuan pengelolaan organisasi adalah upaya mendelegasikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan. YMKS sebagai unit sosial dalam hal ini dengan sengaja dikelola agar mampu mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Tabel 1 menunjukkan bahwa kemampuan pengelolaan organisasi rerata skornya yaitu 2,8 dengan skor tertinggi 75 dan sebesar 41,6 persen responden memilih kategori Baik.

Faktor yang menjadi penghambat dalam pengelolaan organisasi YMKS adalah sumberdaya manusia (SDM) di YMKS yang masih kurang. Ketidakmampuan dalam memahami aktivitas dan munculnya *gap* antara pimpinan dan pengelola YMKS menjadi salah satu penyebab. Tujuan pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh YMKS adalah untuk pembelajaran. Pembelajaran bagi masyarakat agar terjadi proses *transfer* ilmu dan pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada masyarakat.

Pada konteks Pendidikan, Tri Wahyuni dan Monika (2016) berpendapat bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam investasi sumber daya manusia. Pada konteks ini, Pendidikan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan serta menurunkan ketimpangan pendapatan tenaga kerja.

Proses pembelajaran dalam pengembangan masyarakat sama seperti halnya dalam konteks pendidikan. Sepanjang hayat adalah waktu pembelajaran bagi masyarakat, dimana pun dan kapan

pun. Pembelajaran yang baik bukan hanya terjadi secara satu arah dalam pengembangan masyarakat. Masyarakat bukan hanya menjadi obyek dari pembelajaran, tetapi juga bisa menjadi subyek pembelajaran. Oleh karena itu, pembelajaran juga menyiratkan adanya interaksi antara pelaku pengembangan masyarakat dengan masyarakat itu sendiri.

Pembelajaran juga merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu masyarakat agar lebih berdaya. Sistem ini berisi serangkaian aktivitas pengembangan masyarakat yang dirancang, disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar masyarakat yang bersifat internal (dari dalam diri), sehingga diharapkan dapat meningkatkan kapasitas masyarakat. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa pembelajaran dalam pengembangan masyarakat adalah upaya sadar dari pelaku pengembangan masyarakat untuk menjadikan masyarakat pembelajar, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku pada diri masyarakat yang belajar.

**Kegiatan Intensif.** Kegiatan yang dilakukan YMKS dalam pengembangan masyarakat terdiri dari beberapa macam, yaitu kegiatan pendidikan, sosial, dan agama. Kegiatan pengembangan masyarakat ini dinilai dari intensif pelaksanaannya. Dari Tabel 7, diketahui sebesar 76,7 persen responden menilai faktor ini dalam kategori Sangat Baik. Rerata skor sebesar 1,43 yang artinya kegiatan intensif pengembangan masyarakat YMKS dinilai telah Baik.

Aktivitas pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh YMKS yaitu meliputi pelatihan pertanian, pengajian, dan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan gratis yang juga mengajarkan bidang pertanian. Terdapat perbedaan kegiatan yang dilaksanakan di Desa Sukamantri dan Desa Sambirejo. Aktivitas pengembangan masyarakat sebagai pembelajaran banyak yang terpusat di Desa Sukamantri. Salah satunya yaitu pelatihan pertanian. Pelatihan pertanian ini biasanya diikuti oleh pemuda dari seluruh Indonesia yang sedang praktik kerja lapang (PKL). Sementara itu, di Desa Sambirejo lebih banyak aktivitas pengembangan masyarakat yang mencakup tentang pembangunan infrastruktur. Selain pelatihan pertanian, aktivitas pengembangan masyarakat sebagai pembelajaran yaitu pengajian. Pengajian rutin lebih sering dilakukan di Desa Sukamantri, sedangkan di Desa Sambirejo dilakukan setiap 35 hari sekali.

**Rencana Tindakan.** Sebagaimana diulas, bahwa aktivitas YMKS belum didasarkan pada dokumen perencanaan. Meskipun demikian, Gagasan mengembangkan aktivitas pengembangan masyarakat sering menjadi pemikiran yang didiskusikan. YMKS sering melakukan diskusi untuk merencanakan aksi yang benar-benar memperhatikan nilai-nilai pemberdayaan, partisipasi atau keterlibatan dan kemandirian dalam masyarakat. Meskipun demikian, berdasarkan Tabel 1, hasil untuk rencana tindakan dari YMKS memiliki rerata skor 1,8 dalam selang 0 hingga 3, dengan presentase responden tertinggi (40 persen) memilih rencana tindakan YMKS terkategori sedang.

Dari hasil diskusi disebutkan, bahwa ketiadaan rencana tindak lanjut masih dalam bentuk wacana yang tidak sistematis. Hasilnya tidak ada tindakan yang dijadwalkan khusus untuk program masyarakat dalam jangka waktu tertentu, sehingga berdampak pada rencana tindak lanjut hanya menjadi sebuah rencana.

*“Ya menurut saya memang dari awal sering ada rencana begini-begitu. Kita sih memang dukung sih dukung, tapi ketika sering berhenti di tengah jalan kita tidak bisa memberikan sumbang saran”*  
(KMI/L. 57 Tahun).

**Jejaring Kerjasama.** Jejaring kerjasama merupakan hubungan yang setara diantara dua pihak atau lebih yang saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang disepakati bersama. Berdasarkan Tabel 1, responden menilai bahwa aktivitas sosial masyarakat YMKS dalam aspek jejaring kerjasamanya masih belum masuk kategori baik atau masih sedang. Rerata skor menunjukkan nilai sebesar 1,98.

Jejaring kerjasama yang masih belum maksimal karena disebabkan adanya unsur sentralistik kepemimpinan, sehingga YMKS cenderung mengandalkan kemampuan sendiri dibanding bekerjasama. Meskipun demikian, kelemahan ini diimbangi oleh kemampuan masyarakat di Desa Sambirejo dalam menciptakan akses jaringan kerjasama dengan pihak lain, menggerakkan identitas yang lebih luas dan hubungan timbal balik dengan YMKS yang lebih variatif serta akumulasi ide yang lebih memungkinkan untuk berkembang sesuai dengan prinsip YMKS. Karakter masyarakat di Desa Sambirejo memang berbeda dengan masyarakat di Desa Sukamantri. Masyarakat Desa Sambirejo lebih memiliki kemampuan pencarian jawaban bersama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kondisi tersebut akan berdampak pada tumbuhnya kapital sosial di desa itu berkembang lebih kuat. Sinergi antara YMKS dengan Masyarakat Desa Sambirejo dapat menjadi bukti, bahwa pelibatan masyarakat dapat meningkatkan efektivitas upaya penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat, khususnya melalui pertanian di pedesaan.

**Penghargaan Pihak Luar.** Satu ukuran keberhasilan dari organisasi adalah perolehan penghargaan pihak luar. YMKS telah menerima berbagai penghargaan dari berbagai pihak. Dari Tabel 1, ditunjukkan 48,3 persen penghargaan dari pihak luar kepada YMKS dalam kategori Baik. Rerata skor nya menunjukkan 1,98 dari selang 0 hingga 3. Bentuk penghargaan pihak luar dinyatakan beberapa responden sebenarnya potensi dalam melakukan pengembangan jejaring kerjasama (kolaborasi). Ke depan, disebutkan, bahwa YMKS perlu memilih desa dengan tipe Masyarakat Desa Sambirejo dibanding tipe Desa Sukamantri.

**Keberlanjutan YMKS.** Kategori YMKS sebagai organisasi dalam kategori Maju menjadi penting untuk melihat tingkat keberlanjutan. Dari 11 faktor yang dievaluasi, diketahui 7 faktor ada di atas rata-rata total skor (3,7). Faktor-faktor tersebut adalah (1) Visi, (2) Misi, (3) Tujuan, (4) Penguasaan Teknologi Teknis-Sosial, (5) Kemampuan Pengelolaan Organisasi, (6) Kegiatan yang intensif dan (7) Penghargaan yang diterima dari Pihak Luar. Sedangkan, 4 faktor yang berada dibawah rerata (perlu disempurnakan) ada 4 faktor, meliputi: (1) kegiatan intensif, (2) rencana tindakan, (3) pengembangan jejaring kerjasama, dan (4) penghargaan dari pihak luar. Mengikuti pandangan Eriyatno dalam Kolopakung (2010) menyebutkan bahwa ancaman dari lemahnya rencana tindak dari organisasi menyebabkan efektivitas organisasi masuk dalam tidak berkelanjutan, karena aktivitas yang ada hanya menjadi langkah palsu. Pandangan ini berimplikasi pada kesimpulan, bahwa YMKS saat ini, belum sebenarnya melakukan pengembangan masyarakat.

#### **Strategi Aksi YMKS Berbasis Pengembangan Masyarakat**

Didasarkan pada melacak langkah strategis untuk melakukan penguatan pengelolaan inovasi pertanian yang memuat pengembangan masyarakat dari YMKS, maka analisis dilakukan dengan menjadikan implementasi usaha dari CV dalam “naungan” YMKS tidak terpisahkan dengan upaya YMKS mengelola aksi melibatkan masyarakat dalam kegiatan pengembangan inovasi pertanian.

**Makna Sosiologis Identifikasi Faktor Strategis YMKS.** Merujuk

pandangan Cooper dan Pamela S (2006), maka diketahui, bahwa ada dua faktor utama yang saling mempengaruhi keberlangsungan YMKS yaitu faktor internal (*strengths/kekuatandan weakness/kelemahan*), dan faktor eksternal (*opportunities/peluang dan threats/ancaman*). Dari dasar faktor-faktor tersebut, melalui analisa SWOT dengan maksud melakukan upaya pemaksimalan kekuatan dan pemanfaatan peluang dilakukan dengan cara yang terstruktur dan sistematis, sehingga kelemahan dan ancaman dapat diatasi agar pengelolaan dari YMKS lebih baik lagi dari segi pengelolaan maupun untuk melakukan pengembangan pengelolaan.

Tabel 2. Identifikasi SWOT YMKS

| Kekuatan  |  |      |       |       |
|---|--|------|-------|-------|
| No  | Subfaktor  | Skor | Bobot | Total |
| 1   | Tersedianya sumber permodalan dan pendanaan yang kuat  | 6    | 6/5   | 1.2   |
| 2   | Produk memiliki keunggulan dan kekhasan yang baik  | 7    | 7/5   | 1.4   |
| 3   | Basis pemasaran sudah sangat kuat  | 6    | 6/5   | 1.2   |
| 4   | Sudah terbentuknya social border melalui kegiatan sosial YMKS  | 6    | 6/5   | 1.2   |
| 5   | Harga di pasaran produk stabil   | 5    | 5/5   | 1     |
| Kelemahan   |  |      |       |       |
| 1   | SDM masih lemah  | 9    | 9/4   | 2.25  |
| 2   | Middle Management belum ada  | 8    | 8/4   | 2     |
| 3   | Perilaku koruptif dari oknum pekerja   | 9    | 9/4   | 2.25  |
| 4   | Menara gading YMKS   | 8    | 8/4   | 2     |
| X = Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = 6 – 8.5 = -2.5 |  |      |       |       |
| Peluang   |  |      |       |       |
| 1   | Kebijakan pemerintah yang pro terhadap pupuk organik   | 9    | 9/4   | 2.25  |
| 2   | Perkembangan media sosial dan teknologi  | 9    | 9/4   | 2.25  |
| 3   | Dukungan multistakeholders (pemerintahan desa, kepolisian, tokoh desa, pejabat daerah, tokoh politik, dan preman) kuat | 7    | 7/4   | 1.75  |
| 4   | Peluang pasar pupuk organik masih sangat besar   | 8    | 8/4   | 2     |
| Ancaman   |  |      |       |       |
| 1   | Ketatnya persaingan produk pupuk sejenis dari dalam dan luar negeri  | 7    | 7/3   | 2.3   |
| 2   | Era disruptif  | 7    | 7/3   | 2.3   |
| 3   | Pendekatan materialistik (uang) menimbulkan pragmatisme masyarakat   | 7    | 7/3   | 2.3   |
| Y = Selisih Total Peluang – Total Ancaman = 8.25 – 6.9 = 1.35 |  |      |       |       |

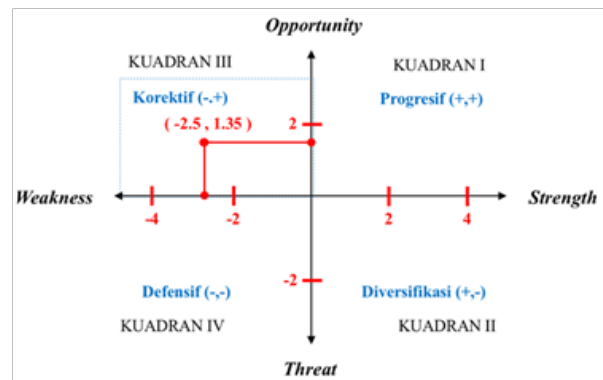
Kekuatan dan kelemahan diidentifikasi dari analisis lingkungan internal YMKS. Kekuatan merupakan hal-hal positif dari lingkungan internal YMKS, sedangkan kelemahan merupakan hal-hal negatif dari lingkungan internal YMKS yang dapat dan telah melemahkan proses pengembangan bisnis dari CV yang dinanungi YMKS. Peluang dan ancaman diidentifikasi dari analisis lingkungan eksternal, di luar YMKS yang dibatasi oleh faktor-faktor yang terdapat di dalam analisis PEST maupun analisis industri (David F.R., 2011). Hasil identifikasi disajikan di Tabel 2.

Makna sosiologis dari hasil analisis yang dimuat dalam Tabel 2 itu organisasi pengembangan inovasi pertanian masih menghadapi kelemahan (-2,5) dalam menghadapi peluang-peluang usaha yang disediakan oleh pemerintah dengan berbagai kebijakan-kebijakan (+1,35). Persoalannya, dalam konteks YMKS, peluang-peluang usaha dalam inovasi pertanian untuk meningkatkan produktivitas usahatani itu tidak diikuti oleh langkah nyata pemerintah melakukan penguatan organisasi usaha dari masyarakat.

Organisasi usaha masyarakat masih berjuang sendiri dalam membangun usaha, dan upaya untuk ikut membangun aspek sosial-kemasyarakatan petani dan warga desa tidak menarik perhatian pemerintah untuk dikuatkan. Pemerintah masih memandang membangun pertanian adalah produksi, dengan asumsi yang keliru, yaitu peningkatan produksi akan langsung meningkat pendapatannya yang sekaligus dapat mensejahterakan hidup petani dan warga pedesaan.

**Posisi YMKS sebagai Organisasi.** Berdasarkan analisis sosiologis dan hasil identifikasi faktor dan subfaktor strategis di Tabel 3, dapat juga dilihat posisi YMKS menghadapi perkembangan yang akan terjadi pada masa mendatang. YMKS saat ini adalah organisasi yang berada dalam posisi yang lemah namun tetap berpeluang untuk terus maju. Dari Gambar 2 itu ditunjukkan, bahwa posisi YMKS saat ini berada di kuadran III (negatif, positif) atau (-2,5; +1,35). Masuk dalam Kuadran Organisasi Ubah Strategi. Artinya YMKS perlu melakukan Perubahan Strategi agar dapat menangkap peluang-peluang yang ada.

**Pilihan Strategi Pengembangan YMKS.** Berdasarkan analisis matriks SWOT yang merupakan keberlanjutan dari analisis faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), dengan mencocokkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh dalam pengembangan YMKS, diketahui YMKS perlu mengutamakan **Strategi Korektif (W-O)**. Kesimpulan ini juga dikuatkan oleh hasil FGD. Strategi korektif ini dimulai untuk memperbaiki pengelolaan ke dalam organisasi. Dari dasar ini, YMKS membentuk organisasi jejaring sebagai respon atas tidak efektifnya kebijakan dari pemerintah menguatkan usaha yang mempunyai perhatian dengan inovasi pertanian yang berorientasi pada kesejahteraan petani dan warga desa.



Gambar 2. Analisa SWOT YMKS

Dengan dasar itu, maka strategi lain yang selanjutnya akan digunakan secara berurut, yaitu: Strategi Progresif (S-O), Strategi Defensif (W-T), dan Strategi Diversifikasi (S-T). Lihat Tabel 3. Dengan demikian, ada 5 Strategi yang perlu diterapkan oleh YMKS untuk mengelola kegiatannya, yaitu:

### 1. Penguatan SDM dan Kapasitas Kelembagaan pada Sektor Sosial Maupun Ekonomi.

Meningkatkan jumlah SDM yang bermutu. Kegiatan peningkatan ini bersamaan dengan penguatan kapasitas kelembagaan internal. Unit usaha penjualan hormon tumbuh berbentuk CV yang menjadi sumber pembiayaan kegiatan YMKS dan telah tersebar di 33 provinsi perlu dikelola dengan sistem informasi berbasis komputer.

Penyiapan sistem tersebut selaras dengan penguatan SDM dan pengembangan kelembagaan YMKS agar lebih siap mengorganisasikan kegiatan pengembangan masyarakat. Kegiatan ini dikerjasamakan dengan perguruan tinggi (misal Institut Pertanian Bogor) dan/atau perguruan tinggi lain di daerah lokasi unit usaha. Pelatihan yang perlu dilaksanakan meliputi manajemen perubahan, pengelolaan organisasi berbasis teknologi digital, komunikasi bisnis dan pendampingan mengorganisasikan kegiatan pengembangan masyarakat.

## 2. Menyusun Peta-jalan Pengembangan Jejaring Kerjasama Multi-pihak untuk Pengembangan Usaha yang Terukur dan Terarah.

Menyiapkan wadah dari alumni pelatihan-pelatihan pertanian YMKS dalam kaitan pupuk organik dan hormon tumbuh sebagai tempat berbagi pengalaman dan keberhasilan. Strategi ini penting untuk melakukan konsolidasi kerjasama alumni YMKS sebagai inovator dalam usaha peningkatan produktivitas pertanian.

Khususnya, untuk mengawal proses penyebaran teknik pemupukan dan penggunaan hormon tumbuh dalam peningkatan produktivitas hortikultura yang terukur dan saling menguntungkan. Wadah ini terus dikembangkan sebagai jejaring kerjasama multi-pihak dalam peningkatan produktivitas pertanian dengan pendekatan pengembangan masyarakat.

## 3. Mengembangkan Pola Partnership Bersama Instansi dan Jaringan Pakar Supply Chain Pupuk

Memaksimalkan jejaring penguatan usaha sebagai titik masuk pengembangan masyarakat didasarkan pada tata kelola yang terdesentralisasi sesuai kesesuaian daerah. Pengembangan tata kelola ini dilandasi penggunaan teknologi digital agar prosesnya mengenal kecepatan dan ketepatan. Selain itu tata kelola berbasis digital ini dikembangkan secara bertahap, dan lokasinya dipilih dengan mempertimbangkan karakteristik daerah. Titik awal kegiatan dilakukan di Kabupaten Bogor dan Kabupaten Sragen.

## 4. Mengembangkan R&D Melalui Kegiatan best-practice Berbasis Ril Bisnis Kepada Komunitas Milenial di Wilayah Tapak Kerja YMKS.

Menguatkan pola kemitraan dengan instansi lain yang mempertimbangkan rantai pasok untuk menguatkan produktivitas pertanian berbasis pengembangan masyarakat. Prinsipnya, dikembangkan skema bekerja bersama membangun bisnis komunitas. Proses ini dikawal oleh pemuda kader dari YMKS sebagai seorang *social-entrepreneur*. YMKS dalam hal ini menjadi penggerak unit bisnis sosial yang menggerakkan aksi pengembangan masyarakat. Pola kemitraan diutamakan untuk menguatkan sisi permintaan produk pertanian (misal pasar produk, penyediaan lahan usaha, penguatan sistem informasi) untuk mengimbangi penyebaran inovasi teknologi di sisi produksi yang sudah terbukti dalam peningkatan produktivitas dan telah menjadi unggulan YMKS.

## 5. Mengembangkan Tata Kelola Berbasis Digital di Dalam Perluasan Bisnis dan Pengembangan Masyarakat.

Melacak secara terus-menerus untuk peningkatan mutu inovasi pertanian berupa *chip* dan *formula green technology* (pupuk dasar, herbisida, pestisida dan insektisida) melalui kegiatan Risbang. Keterlibatan perguruan tinggi menjadi penting dalam hal ini untuk dijadikan sumber ilmu pengetahuan. Kegiatan Risbang ini mencakup juga melahirkan pemuda kader di tapak kerja YMKS sebagai usahawan sosial yang menjadi penggerak petani atau kelompok tani dalam peningkatan produktivitas pertanian dengan prinsip pengembangan masyarakat.

## Rencana Aksi Inovasi Pertanian Berbasis Pengembangan Masyarakat

Beranjak dari 5 (lima) strategi sebelumnya, maka ditemukan ada 4 (empat) program aksi YMKS yang menguatkan kegiatan pengembangan masyarakat dalam peningkatan produktivitas pertanian. Aksi-aksi tersebut adalah :

1. Peningkatan jumlah dan mutu SDM dan melahirkan kader muda inovasi pertanian;
2. Membangun jejaring bisnis komunitas untuk pengembangan komunitas;
3. Membangun sistem pembiayaan (*financial technology*) pertanian; dan
4. Jejaring pemantauan dan evaluasi pengembangan masyarakat berbasis teknologi digital.

Tabel 3. Alternatif Strategi Berdasarkan SWOT

| Faktor Internal  | KEKUATAN (S)  | KELEMAHAN (W)  |
|------------------|---|--|
|                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya sumber permodalan dan pendanaan yang kuat;</li> <li>2. Produk memiliki keunggulan dan kekhasan yang baik</li> <li>3. Basis pemasaran sudah sangat kuat</li> <li>4. Sudah terbentuknya <i>social border</i> melalui kegiatan sosial YMKS</li> <li>5. Harga di pasaran stabil</li> </ol>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SDM masih lemah</li> <li>2. Middle Management belum ada</li> <li>3. Perilaku koruptif dari oknum pekerja</li> <li>4. Konsolidasi dan Komunikasi "Alumni YMKS" tidak berjalan</li> </ol>  |
| Faktor Eksternal |   |  |
|                  | PELUANG (O)   | Strategi S-O (Progresif)   |
|                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah yang pro terhadap pupuk organik</li> <li>2. Perkembangan pemasaran produk melalui media sosial</li> <li>3. Dukungan multistakeholders (pemerintahan desa, kepolisan, tokoh desa, pejabat daerah, tokoh politik, dan preman) kuat</li> <li>4. Peluang pasar pupuk organik masih sangat besar</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan tata kelola berbasis digital di dalam perluasan bisnis dan pengembangan masyarakat YMKS (S1,S2,S3,S4,S5,S6 ,O3 ,O4)</li> </ul>   |
|                  |   | Strategi W-O (Korektif)  |
|                  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan SDM dan Kapasitas Kelembagaan usaha dan Mengorganisasikan Pengembangan Masyarakat (O1,O2,O3,O4,O5,O6 ,W4)</li> <li>• Pengembangan jejaring kerjasama multi-pihak untuk pengembangan usaha yang terukur dan terarah (O2,O3, O4, W1 ,W2)</li> </ul> |
|                  | ANCAMAN (T)   | Strategi S-T (Diversifikasi)   |
|                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketatnya persaingan produk pupuk sejenis dari dalam dan luar negeri</li> <li>2. Alumni YMKS buat produk serupa (ancaman produk mengalami disrupsi)</li> <li>3. Pendekatan materialistik (uang) menimbulkan pragmatisme masyarakat</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan riset dan pengembangan melalui melahirkan kegiatan <i>best practice</i> berbasis ril usaha dari komunitas milenial di wilayah tapak-kerja-YMKS (S1,S2,S3,S4,S5,S6,T3)</li> </ul>  |
|                  |   | Strategi W-T (Defensif)  |
|                  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan pola kemitraan bersama instansi dan jaringan pakar serta alumni berdasarkan rantai pasok pertanian (W3,W4,T1,T2,T3)</li> </ul>   |

**Pengembangan Kerjasama Antar Aktor.** Kerjasama antar aktor yang menjadi penting dalam program aksi adalah membangun hubungan kemitraan dan saling berbagi sumberdaya. Aktor yang akan dijadikan mitra dalam hal ini adalah semua pengelola perwakilan YMKS di 33 Provinsi. Aktor lain dalam membangun kemitraan dimulai dengan penguatan jaringan pakar dengan menjadikan PSP3 IPB sebagai penghubung. Aktor kerjasama penting lain adalah pemerintah desa (untuk menggerakkan Badan Usaha Milik Desa/Antar Desa), lalu pemerintah daerah (kabupaten atau kota). Aktor lain adalah pihak-pihak yang mewakili Kementerian Pertanian, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, dan lembaga keuangan. untuk menguatkan sisi permintaan (misal pasar produk pertanian, penyediaan lahan usaha) untuk mengimbangi penyebaran inovasi teknologi di sisi produksi yang menjadi unggulan YMKS.

**Peranan YMKS.** Kedudukan dan peranan YMKS adalah pengembang bentuk usaha sosial dan fasilitator dalam pengorganisasian pengembangan masyarakat. Usaha sosial yang dikembangkan di bidang pertanian. Pengembangannya mempertimbangkan rantai pasok dan rantai nilai dari satu komoditas pilihan atau yang diunggulkan masyarakat. Rantai nilai dari komoditas tersebut distrukturkan dengan adil, sehingga YMKS menjadikan bentuk usaha yang berkembang dijadikan penggerak dari aksi pengembangan masyarakat.

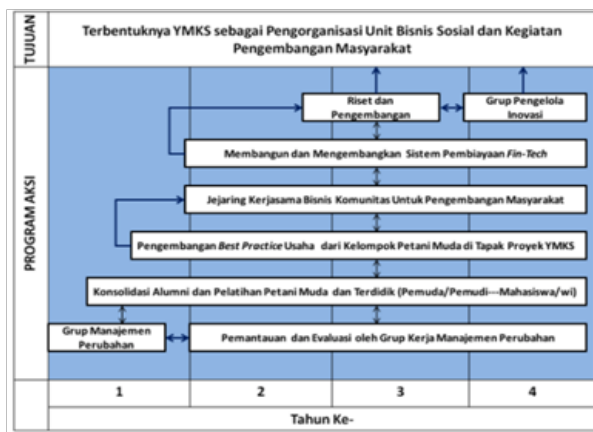
**Penyiapan Petani Muda Terdidik sebagai Aksi Laten Penting.** Hakekat penting dari aksi pengembangan masyarakat berbasis inovasi pertanian adalah kegiatannya sebagai upaya melahirkan regenerasi petani terdidik yang menjadi penggerak pengembangan masyarakat. Peningkatan jumlah petani muda yang terdidik sebagai penggerak masyarakat/komunitas di sektor pertanian adalah keperluan yang mendesak, baik secara nasional maupun di negara-negara agraris di ASEAN. Oleh karenanya, aksi tersebut menjadi program yang strategis dari YMKS. Untuk ke depannya,



penyiapan petani muda dan terdidik dapat dikembangkan tidak saja di 33 provinsi di tanah air, tetapi kemungkinan besar nantinya prosesnya terbagi menjadi 2, yaitu untuk pelayanan untuk keperluan nasional dan internasional. Dengan demikian, semangat YMKS tidak hanya dalam kiprah di aras nasional, tetapi juga dalam kerjasama antar bangsa.

### Peta Jalan YMKS

Berdasarkan Analisis Pilihan Strategi dan Aksi, maka dirumuskan peta jalan YMKS agar menjadi organisasi pengelola pengembangan masyarakat berbasis inovasi pertanian. Jangka waktu pencapaiannya sekitar 4 tahun, sebagaimana disajikan dalam Gambar 3.



Gambar 3. Peta Jalan Strategi Pengembangan Masyarakat dalam Inovasi Pertanian

Peta jalan program aksi yang dijalan YMKS diawali pada Tahun Ke-1 dengan pembentukan Grup Pengelola (Manajemen Perubahan). Hal ini memuat upaya peningkatan jumlah SDM yang bermutu dan siap menghadapi percepatan peranan YMKS sebagai pengorganisasi usaha sosial dan kegiatan pengembangan masyarakat. Dalam tahun ini juga mulai digulirkan kegiatan konsolidasi alumni dan pelatihan untuk pemuda dan pemudi (mahasiswa dan mahasiswi) yang siap menjadi petani muda dan usahawan sosial. Selain itu, pada tahun pertama ini sudah mulai dilakukan inisiasi melakukan konsolidasi alumni dan pelatihan untuk menyiapkan petani muda dan terdidik. Disamping itu, dilakukan juga persiapan menyiapkan kegiatan usaha dari lulusan pelatihan dengan tujuan ditemukan pembelajaran dari pengalaman sebagai *best practices*.

Pada Tahun Ke-2, fokus aksi adalah pengembangan jejaring kerjasama usaha komunitas. Kegiatan ini melibatkan berbagai aktor, sehingga menjadi jalan mengembangkan teknologi sosial yang memuat prinsip-prinsip pengembangan masyarakat. Prinsip penguatan etos kerja dalam penguatan nilai-nilai (yang bersumber dari Agama Islam) dapat digunakan. Hal ini sejalan dengan pandangan Taufik Abdullah (1979) yang mengulas hubungan agama (Islam), etos kerja dan perkembangan ekonomi, di mana etos kerja merupakan aspek evaluative, yang bersifat menilai. Selanjutnya, identitas diri dalam hal ini adalah sesuatu yang telah diberikan oleh agama.

Sejalan dengan uraian di atas, sesungguhnya YMKS memiliki etos islami yang diwujudkan melalui kerja keras, kejujuran, serta membangun nilai-nilai religius dalam setiap tindakannya. Adanya prinsip kerja dan etos YMKS, maka inovasi pertanian lahir dari YMKS bukan untuk memberi keuntungan ekonomi

kepada kelompok-kelompok tertentu, namun menjadi solusi dalam menanggulangi ketimpangan sosial di masyarakat. Pada konteks ini, Jihad (2016) berpendapat bahwa ketimpangan sosial harus ditangani dengan solusi yang memberikan jaminan terkait dengan ekonomi & pendidikan golongan miskin dan ekonomi lemah, bukan mempertentangkannya.

Pada tahun ini juga dilakukan inisiasi pengembangan sistem pembiayaan melalui *financial technology* untuk petani muda. Uji-coba implementasi sistem keuangan tersebut dilakukan pada Tahun Ke-3, dan terus dilakukan perbaikan hingga Tahun Ke-4 agar sempurna.

Pada Tahun Ke-4, YMKS fokus melakukan riset dan pengembangan, baik untuk teknologi peningkatan produktivitas pertanian maupun teknologi sosial yang berkaitan dengan pengembangan masyarakat. Pada tahun ini juga dibentuk grup pengelola inovasi—yang dua kegiatan ini menjadi *prime mover* terbentuknya YMKS baru yang kuat mengelola bisnis sosial dan sebagai pengorganisasi kegiatan pengembangan masyarakat.

### KESIMPULAN

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka disimpulkan tiga hal, yaitu:

YMKS sudah menjadi organisasi Bisnis Sosial yang memiliki pengaruh di masyarakat dan pertanian. Berdasarkan evaluasi penentu kemajuan organisasi, YMKS masuk pada Kategori Maju. Dari 11 faktor yang dievaluasi, diketahui delapan faktor ada di atas rata-rata total skor (2,39) dan empat faktor lain dibawah rata-rata total skor tersebut. Maka perlu ada perubahan strategi agar terwujud sebuah organisasi yang memiliki etos kerja keras dan memiliki nilai-nilai keagamaan untuk peningkatan kesejahteraan.

Sebagai organisasi sosial yang terus berkembang, YMKS perlu melakukan perubahan strategi agar menjadi organisasi yang kuat dalam mengelola lembaga bisnis sosial dan aksi pengembangan masyarakat, dengan penekanan inovasi pertanian yang bersifat inklusif dan memfasilitasi semua pihak untuk mau “Bekerja Bersama” untuk menguatkan Bisnis Komunitas sebagai faktor pendorong kegiatan pengembangan masyarakat. Langkah ini adalah upaya mewujudkan pengurangan ketimpangan sosial.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. Ed. 1979. *Agama, Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*. Jakarta: LP3ES Bekerjasama Yayasan Obor dengan LEKNAS LIPI.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Data Sosial Ekonomi Strategis*. Jakarta: BPS.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Jumlah Penduduk Miskin*. Jakarta: BPS
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Ekonomi dan Perdagangan*. Jakarta (ID): BPS
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Sensus Pertanian*. Jakarta (ID): BPS.
- Cooper D.R., Pamela S., 2006. *Bussiness Research Methods. Ninth Edition*. London: MacGraw Hill. International Edition.
- Dale A, Newman L. 2008. Social Capital: A Necessary and Sufficient Condition for Sustainable Community Developmet. *Community Development Journal*, Vol. 44 No. 20, 2008:134-145.
- Darwanto, Dwidjono. 2005. Ketahanan Pangan Berbasis Produksi dan Kesejahteraan Petani: Ilmu Pertanian Vol.12 No.2, 2005:152-164 [Jurnal]: UGM
- David, F.R., 2011. *Strategic Management: Concept and Cases 13th Global Edition*. United State: Pearson Education.
- Eriyatno, Kolopaking, L.M., et. al. 2010. *Manajemen Krisis:*

*Protokol Penyelamatan dan Pemulihan di Sektor Pangan, Pertanian dan Perdesaan*. Bogor: IPB Press

- Fraser H. 2005. Four Different Approaches to Community Participation. *Community Development Journal*, Vol. 40 No. 3, 2005:286-300.
- Jannah, S.M. 2018. Mendag Buka-bukaan soal Impor Beras 2 Juta Ton. *Detik Finance Minggu*, 26 Agu 2018 16:13 WIB
- Jihad Z. A. 2016. Teologi Islam & Solusi Bagai Realitas Ketimpangan Sosial. *Jurnal Pikir*. 2(2): 194-215
- Kay A. 2006. Social Capital, The Social Economy and Community Development. *Community Development Journal*, Vol. 41 No. 2, 2006:160-173.
- Kemp D. 2010. Mining and Community Development: Problems and Possibilities of Local-Level Practice. *Community Development Journal*, Vol. 45 No. 2, 2010:198-218.
- Lincoln, S.Y dan Denzin, K.N. 2009. *Hanbook of Qualitative Research*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Mardikanto T. 2009. *Penyuluhan Pembangunan Pertanian*. Surakarta: Sebelas Maret University Pr
- Rogers EM. 1971. *Diffusion of Inovations Second Edition*. New York, The Free Press
- .....and Shoemakers FF, 1971. *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach Second Edition*. Free Press.
- Schilling, M.A. 2017. *Strategic Management of Technological Innovation Fifth Edition*. New York: Mc Graw Hill Education
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edition, London: George Allen and Unwin, 1976
- Siagian, P Sondang. 2007. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tri Wahyuni R. N dan Monika A. K. (2016) Pengaruh Pendidikan Terhadap Ketimpangan Pendapatan Tenaga Kerja di Indonesia. *Jurnal Kependudukan Indonesia*. 11(1): 15-28
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa