

# STRATEGI PEMILIHAN MODEL KELEMBAGAAN DAN KELAYAKAN FINANSIAL AGROINDUSTRI WIJEN

## THE STRATEGY FOR SELECTING INSTITUTIONAL MODEL AND FINANCIAL ANALYSIS OF SESAME AGROINDUSTRY

Luluk Sulistiyo Budi<sup>1</sup>, M. Syamsul Ma'arif<sup>2</sup>, Illah Sailah<sup>2</sup>, dan Sapta Raharja<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Agroteknologi, Fakultas Pertanian, Universitas Merdeka, Madiun

E-mail : [luluksb@yahoo.co.id](mailto:luluksb@yahoo.co.id)

<sup>2</sup>Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor - Bogor

### ABSTRACT

*Business institution is one of the important components to develop an agroindustry. The aim of this research was to find the appropriate institutional model for sesame agroindustry based on financial feasibility analysis comprises Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Pay Back Period (PBP) and Net B/C Ratio. The method to develop strategy was Analytical Hierarchy Process (AHP) approach, while to choose an institution was exponential comparison method (MPE). The results of analysis showed that the main factor in developing strategy of sesame agroindustry based on evaluation value were market demand (0.209), and material quality and availability (0.198). The main actors were bussinessman (0.129) and the local government (0.123). The main objective for sesame agroindustrial development was increasing farmer income (0.216). The results of analysis based on aggregate weighting showed that the appropriate development institutions were integrated agroindustrial cooperative pattern (117,106,036) and self-sufficient bussiness pattern (107,560,765). Based on financial analysis, it was known that opportunity level (discount rate) was 20%, NPV was Rp 292,796,108.90, Net B/C was 1.27, IRR 22.04% and PBP was 1.34%. In conclusion, the development of the sesame-based agroindustry with cooperative institutional pattern was feasible.*

*Keyword : strategy, institution, cooperation, sesame agroindustry, financial analysis.*

### PENDAHULUAN

Pembangunan pertanian melalui pengembangan agroindustri dengan pendekatan kelembagaan merupakan alternatif yang harus dikembangkan. Hal ini penting karena kelembagaan dalam suatu agroindustri atau organisasi adalah unsur esensial yang merupakan faktor kunci keberhasilan serangkaian kegiatan atau aktivitas (Haris 2006), oleh karena itu, harus dilakukan pemilihan dan pengkajian secara benar agar diperoleh suatu pola kelembagaan yang sesuai untuk pengembangan agroindustri (Syam 2006).

Nasution (2002) mendefinisikan kelembagaan sebagai suatu sistem organisasi dan kontrol terhadap sumberdaya yang sekaligus mengatur hubungan antara seorang dengan lainnya. Walker (1992); Arkadie (1990) dan Robbins (1996) mendefinisikan kelembagaan atau organisasi adalah kumpulan beberapa orang yang secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan berkerjasama untuk mencapai tujuan. Selanjutnya Gibson (1996) menyatakan organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu atau perseorangan. Beberapa pengertian kelembagaan tersebut menunjukkan bahwa peranan utama kelembagaan adalah untuk mengurangi ketidakteraturan dengan menentukan suatu struktur yang stabil bagi interaksi manusia.

Banyak bentuk kelembagaan agroindustri di Indonesia yang telah ditelaah seperti aliansi strategis pada rotan (Mulyadi 2001) dan Karet (Haris 2006), kemitraan usaha pola mini pada kelapa sawit (Hasbi

2001), Pola kelompok usaha industri kecil jamu (Kusnandar 2006), Kemitraan (Sumardjo 1999) dll. Bentuk kelembagaan suatu agroindustri tidak dapat secara serta merta diterapkan pada agroindustri lainnya, tidak seperti halnya modal dan teknologi (Syam 2006). Kusnandar (2006) menyatakan bahwa penerapan kelembagaan harus disesuaikan dengan tujuan, kebutuhan, pelaku utama dan sasaran pengembangan agroindustri yang akan dilakukan. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh pengelolaan usaha yang efektif dan efisien.

Demikian juga kelembagaan bagi agroindustri wijen yang berbasis sumberdaya lokal dinilai prospektif untuk dikembangkan di Indonesia (Budi *et.al.* 2008). Pengembangan ini diharapkan dapat berperan besar dalam mempercepat pertumbuhan perekonomian nasional terutama di pedesaan melalui pengelolaan dengan pola kelembagaan yang tepat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas sangat perlu dilakukan suatu penelitian yang mendalam tentang "Strategi Pemilihan Model Kelembagaan dan Kelayakan Finansial Agroindustri Wijen".

### Tujuan dan Sasaran

Penelitian ini bertujuan menghasilkan model strategi pengembangan agroindustri wijen dengan pendekatan kelembagaan yang tepat yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan dalam upaya pengembangan agroindustri wijen.

### Ruang Lingkup

Penelitian strategi pengembangan agroindustri wijen ini menggunakan pendekatan sistem

dengan aspek kajian meliputi faktor, aktor, tujuan, pemilihan kelembagaan usaha, dan kelayakan finansial pada skala usaha industri kecil.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian dikembangkan dari latar belakang dan kajian teoritis untuk dapat membahas permasalahan yang dihadapi (Gambar 1). Banyak strategi untuk memanfaatkan potensi dengan keunggulan komparatif, keunggulan kompetitif dan kelayakan usaha serta didukung oleh faktor internal dan eksternal. Strategi tersebut umumnya berupa pengembangan dengan pendekatan kelembagaan. Kajian komprehensif diperlukan untuk menetapkan strategi yang paling sesuai dan tipikal bagi agroindustri wijen.

### Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem adalah metode pemecahan masalah yang dimulai dengan identifikasi dan analisis kebutuhan serta diakhiri dengan hasil berupa sistem operasi yang efektif dan efisien. Sistem didefinisikan sebagai seperangkat elemen atau sekumpulan entitas yang saling berkaitan, yang dirancang dan diorganisir untuk mencapai satu atau beberapa tujuan (Eriyatno 1999).

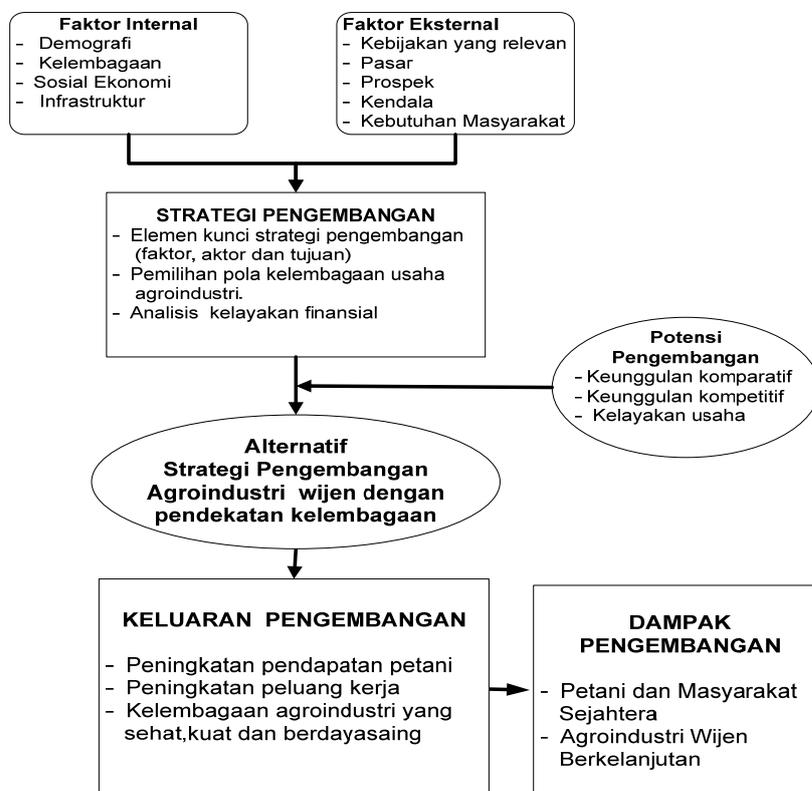
Sistem dapat didekati melalui dua aspek, yaitu aspek yang berkaitan dengan perilaku dan

aspek yang berhubungan dengan struktur. Perilaku sistem sendiri berkaitan dengan *input* dan *output*, sedangkan struktur sistem berkaitan dengan susunan dari rangkaian antara elemen-elemen sistem. Selanjutnya disimpulkan bahwa dalam memahami fenomena holistik, perlu menekankan pendekatan antar disiplin guna memahami dunia nyata secara efisien (Eriyatno 1999). Selengkapnya diagram *input-output* seperti disajikan pada Gambar 2.

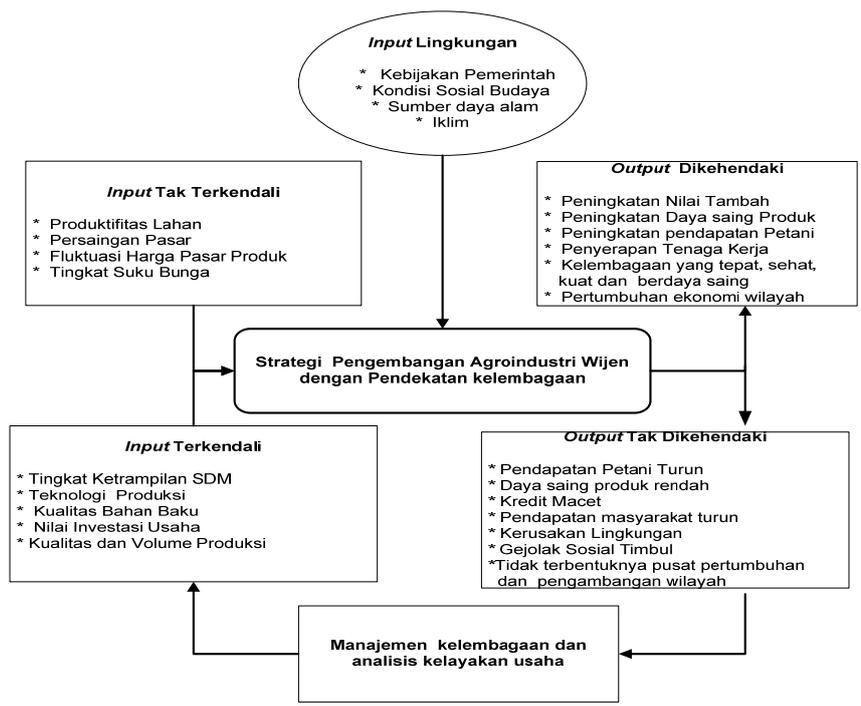
### Analisis Kebutuhan

Langkah atau tahapan awal yang harus dilakukan dalam pengkajian suatu sistem adalah analisis kebutuhan (Eriyatno 1999). Pada tahapan ini dituntut kehati-hatian, karena harus benar-benar dapat mengidentifikasi dan mengakomodasi semua kepentingan berdasarkan kebutuhan setiap komponen yang terkait dalam sistem. Kehati-hatian diperlukan terutama dalam menentukan kebutuhan-kebutuhan dari semua orang dan institusi yang dapat dihubungkan dengan sistem yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dirancang suatu sistem yang dapat menunjukkan satu kesatuan yang utuh.

Hal tersebut meliputi manajer atau administrator dari sistem, distributor hasil suatu sistem, pemakai barang atau jasa yang berasal dari suatu sistem dan yang terakhir adalah perancang dari sistem itu sendiri. Analisis kebutuhan pelaku agroindustri berbasis wijen disajikan pada Tabel 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran strategi pengembangan agroindustri wijen dengan pendekatan kelembagaan



Gambar 2. Diagram input-output strategi pengembangan agroindustri dengan pendekatan kelembagaan

Tabel 1. Analisis kebutuhan pelaku agroindustri berbasis wijen

No	Pelaku	Kebutuhan Pelaku
1	Pemerintah Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya Lapangan kerja dan kesempatan berusaha.</li> <li>- Meningkatnya investasi</li> <li>- Meningkatnya konsumsi masyarakat</li> <li>- Meningkatnya tabungan masyarakat</li> <li>- Meningkatnya pendapatan asli daerah (PAD)</li> <li>- Menurunnya tingkat pengangguran</li> <li>- Terkendalinya tingkat inflasi</li> <li>- Berkembangnya industri hilir wijen</li> <li>- Menunjang pembangunan daerah berkelanjutan</li> <li>- Percepatan pembangunan daerah</li> </ul>
2	Petani Wijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perluasan kesempatan kerja</li> <li>- Jumlah dan kemudahan sarana produksi</li> <li>- Peningkatan produksi dan produktifitas lahan</li> <li>- Tersedianya sarana prasarana pemasaran dan transportasi</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terjamin dan kemudahan pemasaran produk.</li> <li>- Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan</li> <li>- Terjaminnya harga produk yang memadai</li> <li>- Tersediannya teknologi budidaya yang baik</li> </ul>
3	Pengusaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapatkan keuntungan dari penjualan produk</li> <li>- Mendapatkan bahan baku yang cukup memadai</li> <li>- Mendapatkan kualitas bahan baku yang memenuhi standar</li> <li>- Memperoleh tenaga kerja yang cukup</li> <li>- Meningkatnya produktifitas produksi</li> </ul>

Tabel 1. (Lanjutan)

No	Pelaku	Kebutuhan Pelaku
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperoleh tenaga kerja yang cukup</li> <li>- Meningkatnya produktifitas produksi</li> <li>- Tercapainya skala ekonomi</li> <li>- Tersedianya kredit investasi lunak dan mudah</li> <li>- Iklim investasi yang mendukung</li> </ul>
4	Pedagang Perantara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapatkan keuntungan yang maksimum</li> <li>- Harga produk pabrik yang rendah</li> <li>- Harga pasar produk tinggi</li> <li>- Kemudahan memperoleh kredit usaha dan lunak</li> <li>- Kemudahan untuk memperoleh dan memasarkan produk</li> </ul>
5	Eksportir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapatkan keuntungan maksimum</li> <li>- Harga produk rendah</li> <li>- Terjaganya standar kualitas produk</li> <li>- Terjaminnya jumlah dan kontinuitas produk</li> <li>- Tersedianya kredit ekspor lunak</li> </ul>
6	Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga beli produk rendah</li> <li>- Kualitas produk tinggi</li> <li>- Terjaminnya keterjumlah dan kontinuitas produk</li> <li>- Kemudahan memperoleh produk</li> </ul>
7	Lembaga Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat suku bunga kredit yang sesuai</li> <li>- Meningkatnya kredit yang disalurkan</li> <li>- Lancarnya pengembalian kredit yang disalurkan</li> <li>- Keamanan kredit investasi</li> <li>- Meningkatnya tabungan masyarakat</li> </ul>
8	Lembaga Penelitian atau Perguruan Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkembangnya pengembangan produk dari hasil kajian</li> <li>- Berkembangnya kerjasama penelitian industri terkait</li> <li>- Adanya kemitraan yang saling menguntungkan</li> </ul>

**Formulasi Permasalahan**

Permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri berbasis wijen adalah (1) Kontinuitas bahan baku biji wijen tidak stabil, (2) Biji belum banyak diolah secara maksimal, karena sebagian besar dimanfaatkan dalam bentuk biji, (3) Rendahnya daya saing produk agroindustri, dan 4) Belum ada kelembagaan dan kerjasama yang benar-benar menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam sistem pengembangan agroindustri wijen.

**Pengumpulan dan Analisis Data**

*Jenis data*

Jenis data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder yang terdiri dari data kualitatif dan kuantitatif. Data primer meliputi hasil wawancara terhadap pakar dan praktisi yang terlibat dalam pengembangan agroindustri wijen.

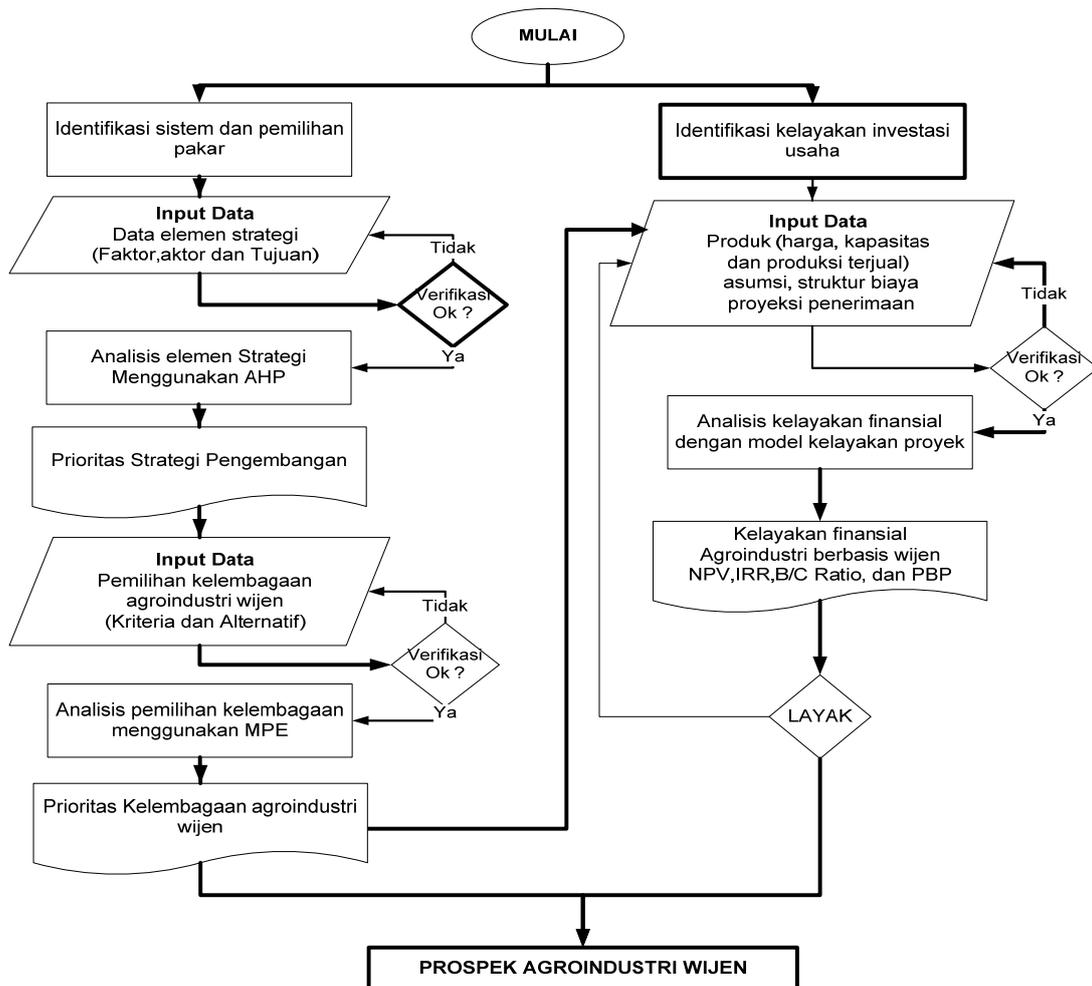
Data sekunder diperoleh dari studi pustaka serta dari dinas terkait. Analisis strategi pengembangan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Saaty 1993), pemilihan kelembagaan menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE), dan metode penilaian

kelayakan investasi diantaranya berdasarkan kriteria *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *B/C Ratio* dan *Pay Back Period (PBP)* (Ma'arif dan Tanjung 2003; Kadariah *et.al* 1999; Soeharto 2002;). Tahapan atau bagan alir penelitian disajikan pada Gambar 3.

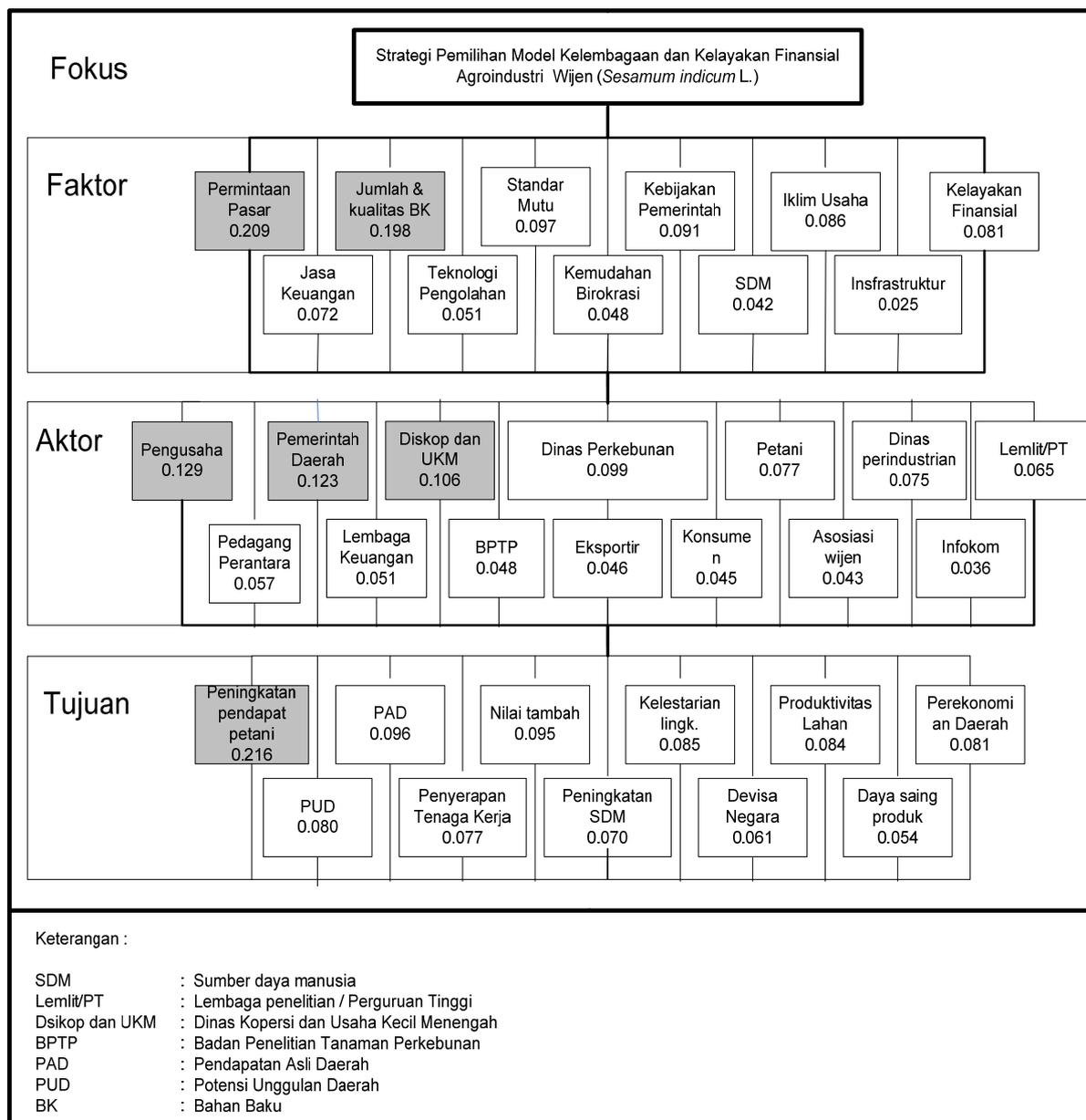
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis AHP dan kajian pendapat pakar diperoleh elemen kunci strategi sistem pengembangan agroindustri wijen yakni elemen faktor (11 sub elemen), aktor (14 sub elemen) dan tujuan (11 sub elemen) (Lihat Gambar 4).

Gambar 4 menunjukkan bahwa elemen faktor utama strategi sistem pengembangan agroindustri wijen berdasarkan bobot penilaian berturut-turut adalah permintaan pasar, jumlah dan kualitas bahan baku, standar mutu, kebijakan pemerintah, iklim usaha, kelayakan finansial, jasa keuangan, teknologi pengolahan, kemudahan birokrasi dan infrastruktur. Permintaan pasar merupakan elemen faktor terpenting dalam sistem pengembangan, karena sangat menentukan kapasitas produksi, sehingga harus menjadi perhatian utama.



Gambar 3. Bagan alir penelitian strategi pemilihan model kelembagaan dan kelayakan finansial agroindustri wijen



Gambar 4. Hasil analisis AHP strategi pengembangan agroindustri wijen

Faktor penting kedua harus diperhatikan adalah jumlah dan kualitas bahan baku yang sangat menentukan kontinuitas produksi. Kekurangan jumlah dan kualitas bahan baku sangat berpengaruh pada kuantitas dan kualitas produk agroindustri yang dihasilkan dan berpengaruh terhadap kapasitas produksi yang ditargetkan.

Aktor utama strategi sistem pengembangan agroindustri wijen berdasarkan bobot penilaian berturut-turut adalah pengusaha, pemerintah daerah, dinas koperasi dan usaha kecil menengah, dinas perkebunan, petani, dinas perindustrian, lembaga penelitian atau perguruan tinggi, pedagang perantara, balai penelitian tanaman perkebunan, konsumen dan asosiasi pengusaha wijen. Pengusaha menjadi aktor paling penting karena mereka berperan dalam pengembangan permintaan pasar. Oleh karena itu, pengusaha diharapkan mempunyai

peran yang besar pada aspek pasar dan menciptakan partisipasi untuk berinvestasi. Aktor lain yang juga penting adalah pemerintah daerah, dan dinas koperasi dan usaha kecil menengah, karena mereka menentukan kebijakan-kebijakan pengembangan agroindustri sekaligus sebagai dukungan operasional kegiatan pengusaha.

Dinas perkebunan juga memiliki peran penting, karena paling bertanggungjawab dalam pembinaan untuk menghasilkan bahan baku sesuai kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan agroindustri. Kegagalan produksi wijen di lahan akan mempengaruhi jumlah bahan baku yang mengakibatkan proses produksi akan terhambat. Adapun aktor-aktor lainnya yaitu petani, dinas perindustrian, lembaga penelitian atau perguruan tinggi, pedagang perantara, balai penelitian tanaman perkebunan, konsumen dan asosiasi pengusaha wijen merupakan

aktor yang tetap dibutuhkan peranannya dalam pengembangan agroindustri wijen.

Tujuan utama strategi sistem pengembangan agroindustri wijen berdasarkan bobot penilaian berturut-turut adalah peningkatan pendapatan petani, peningkatan pendapatan asli daerah, peningkatan nilai tambah, peningkatan kelestarian lingkungan, peningkatan produktifitas lahan, peningkatan perekonomian daerah, memberdayakan potensi unggulan daerah, peningkatan penyerapan tenaga kerja, peningkatan SDM, dan peningkatan daya saing produk. Pendapatan petani ditingkatkan untuk memperbaiki kesejahteraan petani wijen. Sebagai aktor penting, petani belum beruntung dan selalu tertinggal. Peningkatan pendapatan asli daerah akan berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat secara luas. Demikian juga elemen tujuan-tujuan pengembangan lainnya, juga merupakan hal yang harus diperhatikan.

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan pendapat pakar diperoleh sembilan kriteria kunci pemilihan alternatif kelembagaan usaha dan delapan alternatif kelembagaan yang relevan dalam strategi sistem pengembangan agroindustri wijen. Hasil analisis pendapat pakar berdasarkan bobot penilaian terhadap sembilan kriteria diperoleh hasil tertinggi hingga terendah yaitu profit yang diperoleh, akses pasar yang akan diperoleh, kesesuaian dengan pelaku utama, tingkat kesinambungan, akses permodalan, efisiensi kemudahan manajemen, akses informasi, dan daya saing/legalitas kelembagaan. Hasil pendapat pakar terhadap bobot nilai kriteria pemilihan kelembagaan selengkapnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria penilaian alternatif pemilihan kelembagaan agroindustri wijen

No	Kriteria	Bobot nilai
1	Dayasaing /legalitas	4
2	Akses Pasar yang akan diperoleh	8
3	Profit yang diperoleh	9
4	Tingkat kesinambungan	6
5	Akses permodalan	6
6	Efisiensi	6
7	Kemudahan manajemen	6
8	Kesesuaian dengan pelaku utama	7
9	Akses informasi	5

Hasil analisis menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial berdasarkan penilaian pakar atas delapan alternatif kelembagaan usaha, dengan prioritas berturut-turut yakni pola terpadu koperasi agroindustri, pola usaha mandiri, pola jejaring, pola kemitraan inti plasma, pola kemitraan dagang umum, pola kelompok usaha, aliansi strategis vertikal, dan pola kemitraan operasional agrobisnis. Hasil agregasi pendapat pakar terhadap penilaian alternatif pemilihan kelembagaan

agroindustri wijen selengkapnya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Prioritas kelembagaan usaha sistem pengembangan agroindustri wijen

No	Alternatif pilihan kelembagaan	Bobot Agregat	Prioritas
1	Aliansi Strategis Vertikal	58002261	VII
2	Pola Kemitraan Inti Plasma	75639320	III
3	Pola Kemitraan Dagang Umum	61213212	V
4	Pola Kemitraan Operasional Agrobisnis	37389520	VIII
5	Pola Jejaring	68180568	IV
6	Pola Terpadu Koperasi Agroindustri	117106036	I
7	Pola Kelompok Usaha	61008772	VI
8	Pola Usaha Mandiri	107560765	II

Tabel 3 menunjukkan bahwa pola terpadu koperasi agroindustri merupakan kelembagaan usaha yang paling baik untuk pengembangan agroindustri wijen. Pengembangan agroindustri lebih baik diarahkan di sentra-sentra pengembangan produksi tanaman wijen. Pengembangan ini akan melibatkan banyak petani sebagai penghasil atau penyedia bahan baku. Oleh karena itu, dari aspek sosiobudaya masyarakat pedesaan khususnya petani, kelembagaan koperasi sudah tidak asing lagi karena merupakan sokoguru perekonomian Indonesia.

Nasution (2002) menyatakan bahwa koperasi dalam berbagai hal mempunyai keunggulan dibanding lembaga ekonomi lainnya, terutama pada agrobisnis atau agroindustri dan pembangunan ekonomi pedesaan. Keunggulan koperasi yang sangat penting dan besar artinya adalah petani sebagai anggota juga sebagai pemilik (*owners*) dan sekaligus sebagai pelanggan (*consumers*). Untuk itu pola koperasi agroindustri merupakan pola yang sangat sesuai dengan budaya masyarakat pedesaan umumnya. Koperasi agroindustri diharapkan mampu melakukan fungsi produksinya melalui agroindustri untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan konsumen dan meningkatkan nilai tambah serta mampu membela kepentingan petani sebagai produsen bahan baku. Model kelembagaan pola terpadu koperasi pengembangan agroindustri wijen selengkapnya disajikan pada Gambar 5.

Petani sebagai anggota koperasi akan berperan sebagai produsen dan menyuplai bahan baku di unit industri usaha koperasi. Mereka berhak mendapatkan pelayanan atau kemudahan memperoleh sarana produksi usahataniya atau menerima barang dan atau jasa dari usaha koperasi, sehingga

petani secara nyata telah memperoleh tambahan pendapatan.

Manfaat lainnya adalah sebagai upaya menghindarkan terjadinya permainan harga bahan baku oleh pedagang perantara yang sering merugikan petani. Petani sebagai anggota dan sebagai pemilik, mempunyai kewajiban untuk memberikan masukan, proses, dan keluaran kegiatan usaha guna kemajuan koperasi yang dimilikinya.

Terkait dengan pola terpadu, maka koperasi agroindustri akan melakukan manajemen koperasi dan agroindustri secara benar, sehat, dan kuat. Koperasi juga melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait guna menumbuhkembangkan usahanya, dalam bentuk peningkatkan kualitas, kuantitas, dan daya saing produk, sehingga tujuan koperasi dapat tercapai sesuai target dan berkelanjutan.

Analisis kelayakan finansial dilakukan terhadap pengembangan agroindustri wijen pada skala industri kecil dengan kapasitas produksi 14 kg/hari atau 364 kg/bulan minyak wijen atau setara jumlah biji wijen 40 kg/hari atau 1040 kg/bulan biji wijen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai NPV dari proyek ini adalah sebesar Rp. 292.796.108,90. Hal ini menunjukkan bahwa pada tingkat bunga 20% nilai NPV masih menunjukkan positif sehingga pada tingkat *opportunity (discount rate)* 20% investasi agroindustri wijen layak dilakukan. Nilai net B/C ratio sebesar 1,27 berarti investasi

agroindustri wijen layak dilaksanakan. Nilai IRR sebesar 22,04% artinya juga layak dijalankan karena lebih besar dari tingkat bunga yang ditentukan yaitu 20%. Demikian juga dengan nilai *Pay Back Period (PBP)* yaitu 1,03 tahun artinya bahwa investasi akan kembali dalam jangka waktu 1,03 tahun.

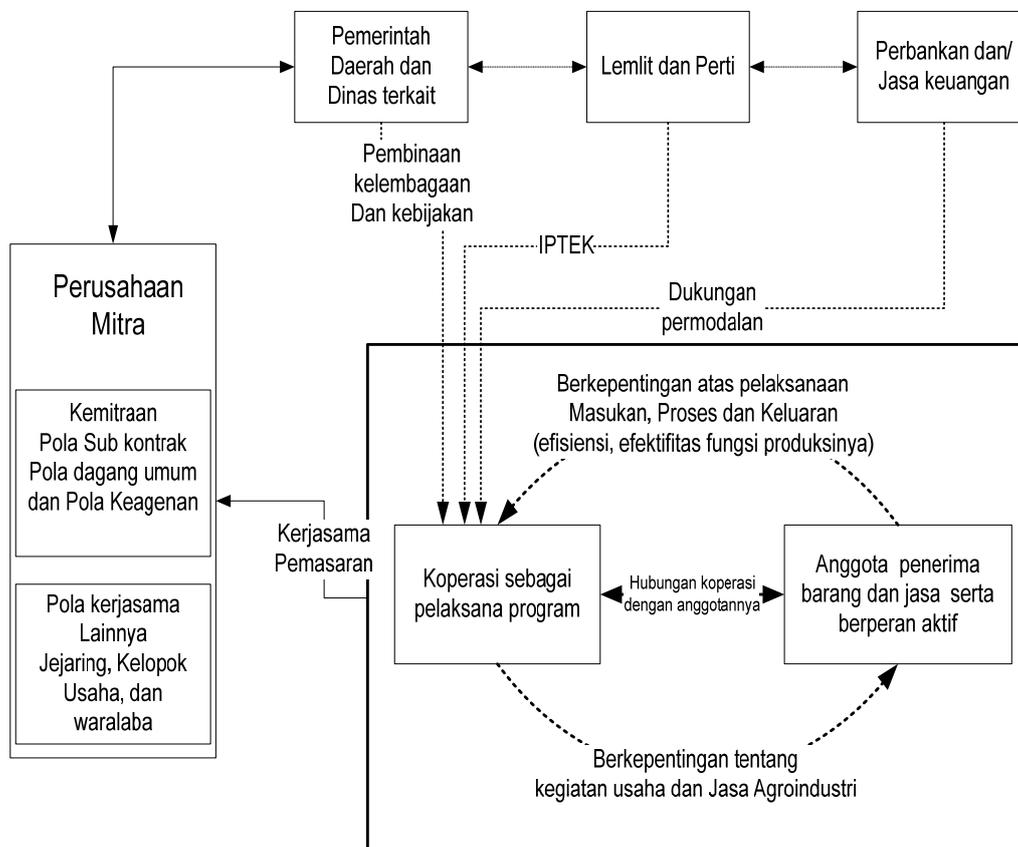
## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, pengembangan agroindustri wijen dengan pola terpadu koperasi agroindustri layak dijalankan dengan tujuan utama adalah meningkatkan pendapatan petani dan kesejahteraan anggota, dengan memperhatikan aspek permintaan pasar, peran pengusaha untuk berinvestasi, menjalin kemitraan dalam hal pemasaran produk melalui suatu hubungan yang harmonis serta terintegrasi.

### Saran

Terkait dengan pengembangan secara terpadu disarankan bahwa proses implementasi, memerlukan perhatian dan komitmen pemerintah melalui kebijakan di segala aspek pengembangan agroindustri wijen, dengan prinsip membina, melindungi, dan mendorong pelaku usaha baik di tingkat hulu maupun hilir.



Gambar 5. Model pola terpadu koperasi agroindustri

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arkadie BV. 1990. *The role of institutions in development*. World annual converence on development economics.
- Budi LS. 2006. Strategi Pemilihan Komoditas Unggulan Kabupaten Madiun, Jawa Timur (Studi Kasus). *Agritek* (3) : 11-16.
- Eriyatno 1999, Ilmu Sistem : Meningkatkan Mutu dan Efektifitas manajemen. Jilid satu. Bogor: IPB Press.
- Gibson JI, Ivancevich JM, Donnelly JH. 1996. *Organisasi : Pelaku, Struktur dan Proses*. : Terjemahan. Erlangga, Jakarta.
- Gray C, Sabur L.C., Simanjuntak, Maspaitella P.F.L. 1986. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Gramedia.
- Haris U. 2006. Rekayasa Model Aliansi Strategis Sistem Agroindustri *Crumb Rubber* [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Hasbi. 2001. Rekayasa Sistem Kemitraan Usaha Pola Mini Agroindustri Kelapa Sawit [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Kadariah, Karlina L., Gray C. 1999. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Kusnandar. 2006. Rancang Bangun Model Pengembangan Industri Kecil jamu [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Mulyadi. D. 2001. Rancang Bangun Strategi Terpadu Agroindustri Rotan [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Nasution M. 2002. *Pengembangan Kelembagaan Koperasi Pedesaan Untuk Agroindustri*. Bogor: IPB Press.
- Robbin SP. 1996. *Organizational behavior : controversies, applications*. Edisi ketujuh. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Saaty TL. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Proses hirarki analitik untuk pengambilan keputusan dalam situasi kompleks. Terjemahan. Jakarta: PT. Puataka Binaman Pressindo.
- Soeharto I. 2002. *Studi Kelayakan Proyek Industri*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sumardjo, 1999. *Tinjauan Konsepsi Kemitraan di masa Lalu*, Kemitraan Dalam Pengembangan Ekonomi Lokal (Bunga Rampai). Yayasan Mitra Pembangunan Desa-Kota dan *Business Innovation Center of Indonesia* 2001.
- Syam H. 2006. Rancang Bangun Model Sistem Pengembangan Agroindustri Berbasis kakao Melalui Pola Jejaring Usaha [disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Undang-Undang No. 25. Tahun 1992. Perkoperasian. LN 1992/116; TLN NO. 3502.
- Walker JW. 1992. *Human resources strategy*. New York: McGraw-Hill. Inc