

Koordinasi Pelaksanaan Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk

Hermawan Cahyo Nugroho^{1,2*}, Soesilo Zauhar^{1,3}, Suryadi^{1,3}

¹Program Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

²Bappeda Kabupaten Nganjuk

³Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Abstrak

Amanat otonomi daerah telah menekankan pendekatan pembangunan dengan basis pengembangan wilayah dibanding pendekatan sektoral. Pembangunan berbasis pengembangan wilayah melihat pentingnya keterpaduan sektoral, spasial serta keterpaduan antar pemangku kepentingan (*stakeholder*) di dalam wilayah tersebut. Salah satunya melalui pengembangan kawasan agropolitan (PKA) yang menitikberatkan pada perencanaan kawasan (spasial) yang didukung oleh pengembangan komoditas pertanian (pembangunan sektoral). Keterpaduan antara perencanaan spasial dengan perencanaan sektoral ini tentunya membutuhkan adanya suatu koordinasi dan sinkronisasi antar masing-masing *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaan program PKA ini. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: (1) Koordinasi antar *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk; (2) Kendala-kendala dalam koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk serta arahan kebijakan guna mengatasi kendala tersebut. Bila dilihat dari mekanisme koordinasinya, maka koordinasi antar *stakeholder* ini menggunakan pola mengutub (*pooled*) yang disesuaikan dengan kondisi wilayah Kecamatan Sukomoro dan Nganjuk. Bentuk koordinasi yang dibutuhkan antar *stakeholder* adalah pembagian tupoksi dan wewenang yang jelas di awal ketika perencanaan program agropolitan dan pembentukan tim pokja. Kendala utama dalam koordinasi antar *stakeholder* ini adalah kurangnya komitmen beberapa *stakeholder* yang berdampak pada macetnya koordinasi. Antar *stakeholder* masih ada perbedaan visi dalam memandang sasaran pencapaian program agropolitan. Selain komitmen, kendala lainnya berhubungan dengan formalitas struktur yaitu lemahnya regulasi yang mengatur pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan ini. Kurang sinerginya SKPD ini disebabkan karena minimnya intensitas forum atau rapat koordinasi yang selama ini tidak rutin dilaksanakan. Untuk mengatasinya diperlukan pembentukan forum komunikasi antar SKPD yang program-programnya sesuai dengan RPJM agropolitan melalui *forum group discussion* (FGD) dan Forum Agropolitan sebagai sarana tukar menukar informasi antara pemangku kepentingan. Selain itu juga melalui pemberian kemudahan perijinan serta insentif kepada dunia usaha.

Kata kunci: agropolitan, koordinasi, pengembangan wilayah, *stakeholder*.

Abstract

Regional autonomy has been making clear of the importance of regional autonomy development approach compared to the base area development approach which is specifically using a sectoral approach. Development recognizes the importance of regional development based on the integration of sectoral, spatial and synergy among development actors in the region. One of them is through by agropolitan development (PKA) which focuses on regional planning (spatial), and supported by the development of agricultural commodities. Integration of spatial planning with sectoral planning is certainly a need of a coordination and synchronization between each of the stakeholders involved in the management of the Agropolitan Development Program. This study aims to describe and analyze: (1) Coordination among the stakeholders involved in the implementation of Agropolitan Development Programs in Nganjuk Regency, and (2) Coordination constraints between stakeholders in the implementation of Agropolitan Development Programs in Nganjuk Regency and policy directives in order to overcome these obstacles. Based on the results of the study, cooperative relationships between stakeholders have been running well, but not all stakeholders have the same spirit in synergy programs/ activities in support to the Agropolitan Program. Less synergy on local government is due to the lack of intensity or meeting forum for coordination which has not routinely performed. To handle the problems, it is needed to establish a forum of communication between stakeholders in accordance to the Agropolitan Development Plan forum through group discussion (FGD) and Agropolitan Forum as a means of exchange of information, consultation, and as a problem-solving tool between stakeholders. In addition, by providing the ease of licensing and incentives for businesses, it is hoped to attract corporate who are interested in partnering with local residents in selected agropolitan areas.

Keywords: agropolitan, coordination, regional development, *stakeholders*.

* Alamat Penulis:

Hermawan Cahyo Nugroho

Email : nugroherma@gmail.com

Alamat : Jl. Basuki Rachmad No. 1 Nganjuk 64417

PENDAHULUAN

Pesatnya laju pertumbuhan penduduk membuat pemerintah perlu terobosan-terobosan untuk menahan arus urbanisasi. Salah satunya yaitu melalui Pembangunan Perdesaan secara keseluruhan, karena di dalamnya tercakup pula tiga hal yang menjadi dasar dalam pembangunan yaitu: *Manusia, Lingkungan dan Usaha*.

Setiap wilayah memiliki sektor-sektor yang bersifat strategis akibat besarnya sumbangan yang diberikan dalam perekonomian wilayah serta keterkaitan sektoral dan spasialnya. Perkembangan sektor strategis tersebut memiliki dampak pada berkembangnya sektor-sektor lainnya, dan secara spasial berdampak secara luas di seluruh wilayah sasaran. Bertolak dari kondisi ini maka lahirlah program pembangunan dengan konsep berbasis sektor strategis untuk dapat merevitalisasi interaksi yang sinergis antara wilayah desa-kota dengan berbasis pada sektor unggulan yang dimiliki.

Salah satunya adalah Program Pengembangan Kawasan Agropolitan (PKA). Konsep pengembangan Agropolitan pertama kali diperkenalkan Friedmann dan Douglas (1975) sebagai siasat untuk pengembangan pembangunan perdesaan [1].

Konsep Pengembangan Kawasan Agropolitan (PKA) bermaksud mewujudkan pelayanan perkotaan di kawasan perdesaan. Dengan demikian petani atau masyarakat desa secara mandiri dalam mendapatkan pelayanan kegiatan agribisnis atau tidak tergantung dengan kota. Agropolitan termasuk suatu gerakan yang mensinergikan semua kegiatan sehingga terfokus kepada suatu kesatuan wilayah yang disebut kawasan agropolitan. Gerakan tersebut dilakukan sepenuhnya oleh masyarakat dan difasilitasi oleh pemerintah. Bila dilihat dari arti kata, agropolitan yang berasal dari kata "agro" yang berarti pertanian dan "polis" yang berarti kota, sehingga agropolitan bisa disebut "kota pertanian", maka bayangan awal kita terhadap program ini adalah kegiatan yang berbasis sektor pertanian. Bayangan ini tidak salah, karena memang komoditas utama dari kegiatan ini adalah komoditas pertanian dan peternakan seperti tanaman pangan, hortikultura, ternak dan ikan air tawar.

Namun konsep agropolitan ini tidak terpaku pada proses budidaya komoditas pertanian, melainkan bersifat komprehensif, berkelanjutan dan mandiri di masa yang akan datang. Program agropolitan ini menekankan pada pengembangan ekonomi berbasis pertanian yang berorientasi

pada pembangunan agribisnis. Program inilah yang dirasa cocok untuk wilayah seperti Kabupaten Nganjuk yang berbasis pertanian. Kabupaten Nganjuk sendiri merupakan salah satu wilayah yang ditetapkan sebagai kawasan pengembangan Agropolitan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jawa Timur No. 520/127/201.2/2009 tanggal 29 Januari 2009 [2].

Program atau kegiatan Pengembangan Kawasan Agropolitan ini merupakan program multi sektoral yang melibatkan berbagai pihak yang mempunyai peran dan kepentingan masing-masing guna mewujudkan keterpaduan untuk mencapai tujuan program. Agar kawasan agropolitan mandiri bisa tercapai, maka diperlukan suatu kerjasama yang berbentuk hubungan kerja antar pemangku kepentingan dengan pembagian kerja/wewenang yang jelas yang diatur dengan peraturan daerah atau peraturan bupati. Kerjasama antar pemangku kepentingan/*stakeholder* tersebut membutuhkan koordinasi dan komunikasi yang intensif demi keberlanjutan program/kegiatan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk tahun-tahun berikutnya.

Kenyataan di lapangan, hubungan kerjasama antara stakeholder pengelola PKA di Kabupaten Nganjuk dirasa masih kurang optimal dan koordinasi antar SKPD pengelola kawasan agropolitan masih kurang efektif. Ini dapat dilihat dari hasil Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati Nganjuk Akhir Masa jabatan (LKPJ-AMJ) 2008-2013 dimana dalam Sasaran "Meningkatnya Produksi dan Produktivitas Tanaman Pangan dan Hortikultura", salah satu indikator kinerjanya adalah "tingkat penyelesaian kawasan Agropolitan" yang pada Tahun 2013 ditargetkan 100%, namun sampai dengan saat ini baru mencapai 83,61%. Hal ini disebabkan stakeholders kurang memahami dan kurang komitmen terhadap penyelesaian Kawasan Agropolitan [3].

Meski telah ditetapkan melalui Keputusan Bupati tentang penetapan Tim Kelompok Kerja (Pokja) Agropolitan, namun penetapan itu dirasa masih kurang kuat untuk menyatukan visi dan kesepahaman multi SKPD karena SKPD/lembaga terkesan hanya melaksanakan program masing-masing yang merupakan *breakdown* dari program-program kementerian terkait (*top-down*). Jadi masing-masing SKPD masih mempunyai *mindset* egosektoral yang tentunya akan mengaburkan tujuan awal program pengembangan kawasan agropolitan itu sendiri. SKPD terkesan berjalan sendiri-sendiri karena

belum adanya pedoman tentang prinsip dan prosedur pengelolaan PKA di lapangan (belum tersusunnya Rencana Aksi Daerah/RAD Agropolitan sebagai *operational plan*) [3].

Sebenarnya disinilah terlihat peran Bappeda sebagai koordinator *stakeholder* yang terlibat. Dari segi "power", Bappeda memang memenuhi syarat, tetapi dalam manajemen pelaksanaan, Kepala Bappeda terlalu jauh apabila harus mengurus detail di setiap kawasan (dalam hal ini perdesaan). Oleh karena itu, kiranya perlu dipikirkan tentang pembentukan tim/grup penghubung (*intermediate*) yang mengetahui dan menangani operasional di lapangan dan dapat bertanggung jawab secara bertingkat ke pemerintah maupun kepada masyarakat, dengan kata lain dapat mengkonkritkan kebijakan kepada semua *stakeholder* yang terlibat serta memberi saran kebijakan kepada kepala daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dilakukan analisis terhadap pelaksanaan koordinasi pada program pengembangan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, meliputi bagaimana peran masing-masing *stakeholder* pendukung dan mekanisme koordinasinya, serta kendala-kendala apa yang menjadi penghambat dalam koordinasi *stakeholder*. Jadi, mengacu pada latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis proses mekanisme koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan rencana pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk yang meliputi: (1) Koordinasi antar *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, dan (2) Kendala-kendala dalam koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk serta arahan kebijakan guna mengatasi kendala tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Dengan penelitian kualitatif akan diperoleh informasi, selanjutnya dengan informasi tersebut dapat membuat interpretasi dan analisis untuk mendeskripsikan koordinasi antar *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan rencana pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Koordinasi antar *stakeholder* dalam pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, meliputi: (a)

Peran masing-masing *stakeholder* berdasarkan klasifikasi *stakeholder* dan jenis *stakeholder*; (b) Mekanisme kerja tim pokja dan sekretariat pengelola kawasan agropolitan; (c) Mekanisme koordinasi pemangku kepentingan dalam kawasan agropolitan; (d) Dinamika hubungan kerjasama antar *stakeholder* (SKPD, konsultan pendamping, dan masyarakat/petani).

2. Kendala-kendala dalam koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan.

Sedangkan lokasi dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive*, yaitu di Kecamatan Sukomoro dan Kecamatan Nganjuk yang merupakan lokasi penetapan program PKA di Kabupaten Nganjuk. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan teknik *key person* dan *snow-ball sampling*, observasi, dan dokumentasi [4].

Analisis data yang digunakan adalah analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, menggunakan analisis model interaktif dengan prosedur yaitu reduksi data, penyajian data serta menarik kesimpulan dan verifikasi [5].

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hirarki Perencanaan dan Peran Stakeholder dalam Program Pengembangan Kawasan Agropolitan

Berdasarkan Keputusan Bupati Nganjuk Nomor : 188 / 84 / K / 411.101.03 / 2007 Tanggal 8 Juni 2007, Pemerintah Kabupaten Nganjuk telah menetapkan kawasan Agropolitan berada di wilayah 15 desa/kelurahan di Kecamatan Nganjuk dan 12 desa/kelurahan di Kecamatan Sukomoro. Sebagai penjabaran dari arahan kebijakan, strategi dan program serta komparasi antar program yang terkait dengan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk yang tercantum dalam RPJMD Kabupaten Nganjuk 2009-2013 dan juga program-program yang terkait dengan pengembangan kawasan agropolitan yang tercantum di RKPD, maka dapat dirumuskan tujuh program utama pembangunan dan pengembangan kawasan agropolitan Nganjuk-Sukomoro. Program ini berdimensi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang [6].

Agar tujuan dan sasaran pengembangan agropolitan dapat tercapai, maka pengembangannya harus dilaksanakan dalam hirarki perencanaan yang matang, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah,

dan jangka pendek. Perencanaan itu selanjutnya menjadi landasan penyusunan program pembangunan. Program jangka panjang dilaksanakan untuk tercapainya sasaran akhir dari program pengembangan agropolitan yakni tercapainya kesejahteraan petani di kawasan agropolitan, sedangkan program pembangunan jangka menengah dilaksanakan dalam rangka tercapainya pertumbuhan ekonomi di kawasan agropolitan, serta program pembangunan jangka pendek dilaksanakan dalam rangka tercapainya sinergi antar *stakeholder*, yang dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi di kawasan agropolitan.

Program jangka panjang tersebut telah disusun dalam sebuah rencana induk/masterplan Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk yang telah disusun pada tahun 2007 lalu, dengan menetapkan Kecamatan Sukomoro dan Kecamatan Nganjuk sebagai basis pengembangan kawasan agropolitan. Namun dalam perkembangannya, telah terjadi perubahan mendasar pada pola pertumbuhan kawasan tersebut, antara lain Kecamatan Nganjuk yang notabene adalah merupakan wilayah kecamatan yang sekaligus sebagai ibukota kabupaten dan pusat pertumbuhan kawasan, maka perlu untuk dilakukan revisi terhadap masterplan pengembangan kawasan agropolitan yang disesuaikan dengan aspek spasial, komoditas unggulan kawasan, daya dukung agro industri serta kesesuaian dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kabupaten Nganjuk Tahun 2010-2030 [7].

Sedangkan untuk program jangka menengah, disusunlah Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk. Penyusunan RPJM Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk ini mengacu pada kebijakan Rencana pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Nganjuk 2009-2013, yakni pada salah satu misi RPJMD "Meningkatkan perekonomian daerah melalui pengembangan sektor pertanian, industri dan perdagangan yang didukung oleh ketersediaan infrastruktur yang memadai dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan". Peningkatan perekonomian daerah merupakan indikator utama dalam usaha mencapai peningkatan kesejahteraan masyarakat. Meningkatnya perekonomian daerah akan mendorong stabilitas perekonomian daerah. Misi tersebut dijabarkan ke dalam sasaran dan arah kebijakan umum serta program pembangunan yang membutuhkan kesesuaian antara program RPJM Kawasan

Agropolitan Kabupaten Nganjuk dan program SKPD [3].

Klasifikasi *stakeholder* dalam pelaksanaan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk dapat diidentifikasi berdasarkan 3 (tiga) analisis, yaitu: (1) Berdasarkan bentuk kepentingan, (2) Berdasarkan tipologi, dan (3) Berdasarkan peran *stakeholder*. Menurut Crosby (1992) dalam Iqbal, (2007), berdasar bentuk kepentingannya, stakeholder dalam perencanaan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk di bedakan menjadi tiga kategori [8]:

1. *Stakeholder* utama (*primary stakeholders*), yakni masyarakat di lokasi kawasan yang terkena dampak baik secara positif (penerima manfaat) maupun negatif dari pengembangan kawasan agropolitan.

2. *Stakeholder* penunjang (*secondary stakeholders*), dibedakan menjadi kelompok penyandang dana dan pelaksana kegiatan terdiri dari Pemerintahan Desa, SKPD terkait yaitu Bappeda, Dinas Pertanian, Diperindagkoptamben, Dinas PU Ciptakarya, Dinas PU Pengairan, Penyuluh Pertanian, Balai Pengembangan Agribisnis (BPA) dan BTPP.

3. *Stakeholder* kunci (*key stakeholders*), yaitu Bupati Nganjuk dan DPRD yang berperan didalam menentukan dan membuat kebijakan, untuk mendukung kelancaran pelaksanaan program.

Sedangkan bila dilihat dari tipologi *stakeholder* berdasarkan kekuatan, kepentingan, dan legitimasi, maka berdasarkan pendapat Boonstra (2006), terdapat 8 tipe dari *stakeholder* yaitu *Dormant, Discretionary, Demanding, Dominant, Dangerous, Dependent, Definitive*, serta *Non-Stakhoder*. Berdasarkan tipologi *stakeholder* ini dapat dikategorikan beberapa tipe *stakeholder*, yang terkait di dalam pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, yang meliputi [9]:

a. *Definitive Stakeholder*, yaitu DPRD dan Bupati Nganjuk.

b. *Dependent Stakeholder*, yaitu Bappeda Nganjuk, beserta beberapa SKPD terkait langsung diantaranya: Dinas Perindagkoptamben, Dinas Pertanian, Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Peternakan, Dinas PU Pengairan, Dinas Peternakan, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset, Bapemaspemdes, dan Kantor Ketahanan Pangan.

c. *Discretionary Stakeholder*, yaitu seluruh SKPD-SKPD di Kabupaten Nganjuk yang urgensinya tidak terkait secara langsung dengan

pengembangan kawasan agropolitan.

d. *Demanding Stakeholder*, yaitu Masyarakat di Kecamatan Sukomoro dan Kecamatan Nganjuk, yang mendapatkan manfaat dari adanya pengembangan kawasan agropolitan di wilayahnya. *Stakeholder* ini hanya memiliki urgensi namun tidak memiliki power dan legitimasi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa jenis *stakeholder* yang paling dominan adalah definitive *stakeholder* karena merupakan penentu dalam keberhasilan perencanaan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, karena memiliki power, legitimasi, dan juga urgensi yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Abdulkarim (2007) bahwa *stakeholder* dibagi menjadi tiga: (a) Kekuatan, *stakeholder* mempunyai kekuasaan kepada tingkat akses pada pemaksaan, bermanfaat, atau berdasarkan norma, dalam usaha memaksakan keinginannya; (b) Legitimasi, *stakeholder* mempunyai legitimasi ketika tindakannya terhadap organisasi itu secara luas dilihat sebagai keinginan, yang sesuai atau yang tepat dengan norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan dari masyarakat yang lebih besar; dan (c) Urgensi, urgensi ada ketika suatu hubungan atau klaim menjadi penting atau bersifat mengkritisi bagi *stakeholder* [10].

Disamping klasifikasi *stakeholder* berdasarkan dua klasifikasi diatas, penulis juga menambahkan klasifikasi *stakeholder* menurut peran masing-masing *stakeholder* dalam mendukung program agropolitan di Kabupaten Nganjuk, yang terbagi menjadi :

a. *Policy creator*

Policy creator atau pembuat kebijakan adalah *stakeholder* yang berperan sebagai penentu kebijakan dan pengambil keputusan. Dalam hal ini adalah Bupati Nganjuk bersama DPRD Nganjuk. Bupati dan DPRD mempunyai legitimasi yang sah untuk menentukan arah kebijakan dalam melaksanakan visi dan misi bupati. Sinergi bupati dan DPRD sangat diharapkan mengingat faktor politis yang begitu kental dalam pengambilan kebijakan di Kabupaten Nganjuk.

b. Koordinator

Koordinator dalam program pengembangan kawasan agropolitan adalah Bappeda Kabupaten Nganjuk. Bappeda sebagai ketua tim kelompok kerja (pokja) agropolitan harus mampu mengakomodir kebutuhan dan kepentingan masing-masing *stakeholder* yang terkait dalam pengembangan kawasan agropolitan. Sebagai koordinator perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Nganjuk, bappeda harus mempunyai pandangan yang visioner, inovatif, dan aspiratif.

Tidak hanya itu, bappeda harus memiliki power yang lebih dibanding sekarang terkait dengan usulan-usulan program/kegiatan yang bersumber dari bawah (melalui musrenbang) dan dari teknokrat (dari SKPD). Berdasar hasil penelitian, Bappeda Nganjuk masih perlu meningkatkan perannya dalam menyatupadukan komitmen SKPD. Karena itu dibutuhkan seorang pimpinan bappeda yang mampu memiliki visi yang jelas, berwibawa di mata anggota dan mampu melakukan pendekatan dan komunikasi persuasif kepada semua *stakeholder*.

c. Fasilitator

Fasilitator adalah *stakeholder* yang berperan memfasilitasi dan mencukupi apa yang dibutuhkan kelompok sasaran program. Fasilitator dalam program pengembangan kawasan agropolitan ini adalah tim kelompok kerja (tim pokja) agropolitan yang beranggotakan gabungan dari SKPD, Kadin, penyuluh pertanian lapang, dan balai pengembangan agribisnis. Tim pokja ini mempunyai peran yang sangat besar dalam pelaksanaan program, karena mereka bertugas menjembatani kebijakan yang tertuang dalam dokumen perencanaan seperti RPJMD, RKP, RPJM Agropolitan dan Renja SKPD menjadi sebuah program yang aplikatif dan mampu diterjemahkan oleh masyarakat / kelompok tani.

d. *Implementer*

Adalah *stakeholder* pelaksana kebijakan. Di dalamnya termasuk kelompok sasaran program agropolitan yaitu komunitas masyarakat di Kecamatan Sukomoro dan sebagian Kecamatan Nganjuk termasuk kelompok tani dan lembaga keuangan mikro yang ada di 2 kecamatan tersebut. Kelompok tani merupakan *stakeholder* utama yang menjadi ujung tombak pelaksanaan program, karena mereka lah yang sebenarnya menjadi subyek dari program pengembangan kawasan agropolitan ini. Lembaga keuangan mikro juga termasuk dalam kelompok ini, karena mereka juga merasakan dampak dari adanya kawasan agropolitan ini. Agar pihak swasta tertarik bekerjasama dengan petani dan kelompok tani, maka diperlukan beberapa terobosan, antara lain dengan memberikan insentif dan kemudahan perijinan kepada lembaga keuangan mikro yang ada di lokasi kawasan agropolitan. Selain itu juga meningkatkan kapasitas kelompok tani melalui pelatihan dan studi banding sehingga kelompok tani lebih dipercaya dan dianggap kredibel oleh lembaga keuangan mikro bila ingin meminjam modal.

e. Akselerator

Akselerator merupakan *stakeholder* yang

berperan mempercepat atau memberikan kontribusi agar program agropolitan dapat berjalan sesuai sasaran atau bahkan lebih cepat waktu pencapaiannya. Salah satu akselerator adalah Balai Teknologi Pertanian dan Perkebunan (BTPP) Nganjuk yang diharapkan memberikan sumbangan ide, gagasan, inovasi dan teknologi pertanian yang dapat diaplikasikan di kawasan agropolitan terpilih.

Dalam implementasinya, diperlukan penyatuan kesepahaman dan visi misi antar *stakeholder* pendukung agar program agropolitan ini berjalan sesuai dengan sasaran dan tujuannya. Hal inilah yang menjadi tugas bappeda. Tidak hanya sekedar ketua tim pokja agropolitan, namun sebagai *leading sector* yang menyatupadukan gerak dan langkah *stakeholder*, khususnya SKPD terkait.

2. Mekanisme Kerja Tim Pokja Dan Sekretariat Pengelola Kawasan Agropolitan

Tim pokja pengelola kawasan agropolitan dibentuk melalui Keputusan Bupati Nganjuk nomor 188/85/K/411.101.03/2007 tentang Pembentukan Kelompok Kerja (POKJA) dan Sekretariat Program Pengembangan Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk TA 2007 yang diketuai oleh Bappeda dan beranggotakan SKPD dan elemen pendukung seperti KTNA dan KADINDA. Tim Pokja mempunyai tugas [11]:

- Mempersiapkan dan melaksanakan sosialisasi,
- Menyiapkan petunjuk teknis dan bahan-bahan informasi,
- Melakukan koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dan pelaksanaan PKA,
- Memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan program Pengembangan Kawasan Agropolitan,
- Menyampaikan informasi kepada instansi-instansi yang terlibat di dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program Pengembangan Kawasan Agropolitan untuk ditindak lanjuti dalam penyusunan program/kegiatan yang termuat di dalam RPJMD Kabupaten Nganjuk, Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Nganjuk dan Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja-SKPD), dan
- Membuat laporan berkala kepada bupati sebagai kepala daerah.

Tim pokja pengembangan kawasan agropolitan Kabupaten Nganjuk mempunyai 6 tugas pokok dan ikut berperan dalam mengembangkan 4 (empat) aspek agropolitan seperti Gambar 1.

Dalam pelaksanaan tugasnya, tim pokja agropolitan untuk sementara mempunyai sekretariat di kantor Bappeda Nganjuk selama

menunggu adanya peraturan bupati yang mendasari pembentukan tim pokja yang baru, karena tim pokja yang lama telah berubah struktur organisasinya akibat adanya PP Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Kabupaten Nganjuk Nomor 9 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Pembentukan tim pokja agropolitan ini merupakan wujud dari dukungan administratif dan manajerial dalam menunjang kelancaran pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk [11]. Hal ini senada dengan hasil penelitian Rakhmat (2010) dimana dukungan administrasi dan dukungan publik memberi pengaruh yang positif terhadap tingkat keberhasilan implementasi program pembangunan daerah [12].



Sumber: Pedoman umum program pengembangan Kawasan Agropolitan Provinsi Jawa Timur, data diolah penulis, 2013.

Gambar 1. Aspek Strategi Pengembangan Kawasan Agropolitan

3. Mekanisme Koordinasi Pemangku Kepentingan Dalam Kawasan Agropolitan

Terdapat dua jenis koordinasi dalam pelaksanaan koordinasi antar *stakeholder* pendukung program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk, yaitu:

- a. Koordinasi Intern, yang terdiri atas koordinasi vertikal, koordinasi horisontal, dan koordinasi diagonal.

- Koordinasi vertikal terjadi antara kepala SKPD dengan bidang atau sub bidang di bawahnya, atau dengan lembaga di atasnya yang secara struktural terdapat hubungan hirarkis. Jadi, dalam pelaksanaan program ini adalah koordinasi antara Kepala Bappeda Kabupaten Nganjuk dengan Bidang Sosial Ekonomi Bappeda, dan dengan Bidang Fisik Prasarana Bappeda. Atau melakukan koordinasi ke hirarki yang lebih tinggi yaitu antara Kepala Bappeda dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Nganjuk. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Handyaningrat (1984) bahwa koordinasi vertikal merupakan

koordinasi yang bersifat hierarkis karena satu dengan yang lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*) [13].

Koordinasi yang bersifat struktural ini juga terjadi di setiap SKPD pendukung program agropolitan di lingkup Pemerintah Kabupaten Nganjuk yaitu antara pimpinan SKPD dengan bidang/bagian di bawahnya menyangkut perintah, komando, pertimbangan, saran dan evaluasi yang diberikan pimpinan kepada struktur di bawahnya. Koordinasi ini dilakukan pada setiap hari kerja atau tidak menutup kemungkinan dilakukan diluar hari kerja bila menyangkut sesuatu yang sangat penting. Hal ini mendukung pendapat Terry (1964) dikutip oleh Moekijat (1994) bahwa dalam koordinasi vertikal, penyatupaduan kegiatan-kegiatan adalah di antara tingkat yang berturut-turut dalam struktur organisasi [14].

- Koordinasi horisontal terjadi antara bidang perencanaan sosial ekonomi Bappeda dengan bidang fisik dan prasarana Bappeda, bidang sosek Bappeda dengan bidang pendataan dan pelaporan Bappeda, bidang sosek Bappeda dengan bidang pemerintahan Bappeda. Koordinasi horisontal ini juga dilaksanakan oleh SKPD pendukung yang lain, misal bidang hortikultura Dinas Pertanian yang berkoordinasi dengan bidang tanaman pangan Dinas Pertanian, bidang perdagangan. Diperindagkoptamben yang selalu melakukan koordinasi dengan bidang koperasi dan UKM di Diperindagkoptamben. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Handayani (1984) bahwa koordinasi horisontal merupakan koordinasi dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkat eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya, keduanya mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi [13].
- b. Koordinasi Ekstern, yang terdiri dari koordinasi ekstern yang bersifat horisontal dan koordinasi ekstern yang bersifat diagonal.
 - Koordinasi ekstern yang bersifat horisontal dilakukan oleh kepala Bappeda dengan kepala SKPD lain yang mempunyai eselon yang sama, misal Kepala Bappeda dengan Kepala Dinas Pertanian, Kepala Bappeda dengan Kepala Dinas PU Cipta Karya dan Tata Ruang, Kepala Bappeda dengan Kepala Diperindagkoptamben, Kepala Bappeda

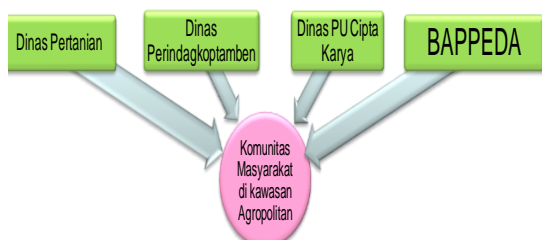
dengan Kepala DPPKA. Selain antar eselon II, koordinasi horisontal dalam pelaksanaan program ini juga berlangsung antara bidang perencanaan sosial ekonomi Bappeda dengan bidang hortikultura Dinas Pertanian, bidang perencanaan sosial ekonomi Bappeda dengan bidang perdagangan di Diperindagkoptamben. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Handayani (1984) bahwa koordinasi horisontal merupakan koordinasi dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkat eselonnya [13]. Begitu pula menurut Tripathi dan Reddy (1983, dikutip oleh Moekijat, 1994) bahwa koordinasi horisontal adalah koordinasi menyamping, yang terjadi di antara bagian-bagian yang berlainan [14].

- Koordinasi ekstern yang bersifat diagonal adalah koordinasi yang dilakukan oleh kepala Bappeda dengan anggota tim pokja agropolitan, yaitu koordinasi kepala Bappeda dengan kabid tata ruang dan tata bangunan Dinas PU Cipta Karya Tata Ruang mengenai pembangunan sarana pasar di lokasi kawasan agropolitan, koordinasi kepala Bappeda dengan kabid anggaran DPPKA membahas masalah alokasi anggaran bagi program kegiatan pengembangan kawasan agropolitan. Koordinasi diagonal ini dilakukan oleh bagian yang tingkat eselonnya berbeda dan tidak berada dalam satu garis komando. Hal ini mendukung Handayani (1984) bahwa koordinasi diagonal adalah koordinasi fungsional dimana yang mengkoordinasikan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi eselonnya dibanding yang dikoordinasikan, tetapi satu dan lainnya tidak berada pada satu garis komando [13].

Sedangkan menurut Sugandha (1991, dikutip oleh Moekijat, 1994) koordinasi diagonal meliputi koordinasi antar pejabat atau unit yang berbeda tingkatan hirarkinya. Koordinasi jenis diagonal inilah yang paling sering dilakukan dalam pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk mengingat anggota tim pokja dan *stakeholder* lainnya berada dalam instansi dan tingkatan eselon yang berbeda [14].

Bila dilihat dari mekanisme koordinasinya, maka koordinasi antar *stakeholder* dalam mendukung program agropolitan ini meng-

gunakan pola mengutub (*pooled*) yang disesuaikan dengan kondisi wilayah studi. Dengan mekanisme kerja mengutub, bentuk koordinasi yang dibutuhkan antar SKPD/*stakeholder* adalah pembagian tupoksi dan wewenang yang jelas di awal ketika perencanaan program agropolitan dan pembentukan tim pokja.



Gambar 2. Skema koordinasi stakeholder dengan mekanisme kerja pola mengutub (*pooled*)

Hal ini sesuai dengan pendapat Hall dan O'Toole (2000) yang dikutip oleh Purwanto (2012) bahwa bentuk koordinasi yang dibutuhkan dalam mekanisme *pooled* ini adalah pembagian tugas yang jelas di awal ketika implementasi akan dilakukan. Setelah pembagian tugas disepakati maka masing-masing organisasi dapat bekerja sendiri-sendiri untuk menjangkau kelompok sasaran sesuai dengan tugas masing-masing [15].

Namun penelitian ini tidak sependapat dengan Hall dan O'Toole yang dikutip oleh Purwanto (2012), bahwa masing-masing organisasi yang terlibat tidak saling tergantung antara satu dengan yang lain dalam melakukan *delivery mechanism* atas keluaran-keluaran kebijakan yang mereka hasilkan kepada kelompok sasaran, sedangkan dalam interaksi antar *stakeholder* pelaksana program agropolitan ini mutlak diperlukan adanya ketergantungan secara formal yang terwujud dalam pembentukan tim pokja agropolitan. Masing-masing organisasi telah ditentukan tupoksi dan wewenangnya namun dalam pelaksanaan program tetap harus ada leading sector yang mengkoordinir SKPD dalam menjalankan program/kegiatannya. Hal ini dimaksudkan untuk membentuk suatu kesepahaman visi, misi dan arah kebijakan yang telah dituangkan dalam Masterplan Agropolitan maupun RPJM Agropolitan. Masing-masing organisasi/SKPD sebenarnya dapat berjalan sendiri-sendiri namun dampaknya output program agropolitan sebagai kolaborasi antara perencanaan sektoral dan perencanaan spasial tidak akan tercapai [15].

Bila dilihat dari keadaan saling ketergantungan antar SKPD dalam pelaksanaan

koordinasi pelaksanaan program agropolitan ini, dapat dianalisis bahwa ketergantungannya masih dalam bentuk umpan balik sederhana meskipun kerjasama antar SKPD dapat dikatakan lebih kompleks karena melibatkan berbagai unsur yang mempunyai perbedaan cara pandang dan metode dalam melaksanakan program/kegiatan masing-masing.

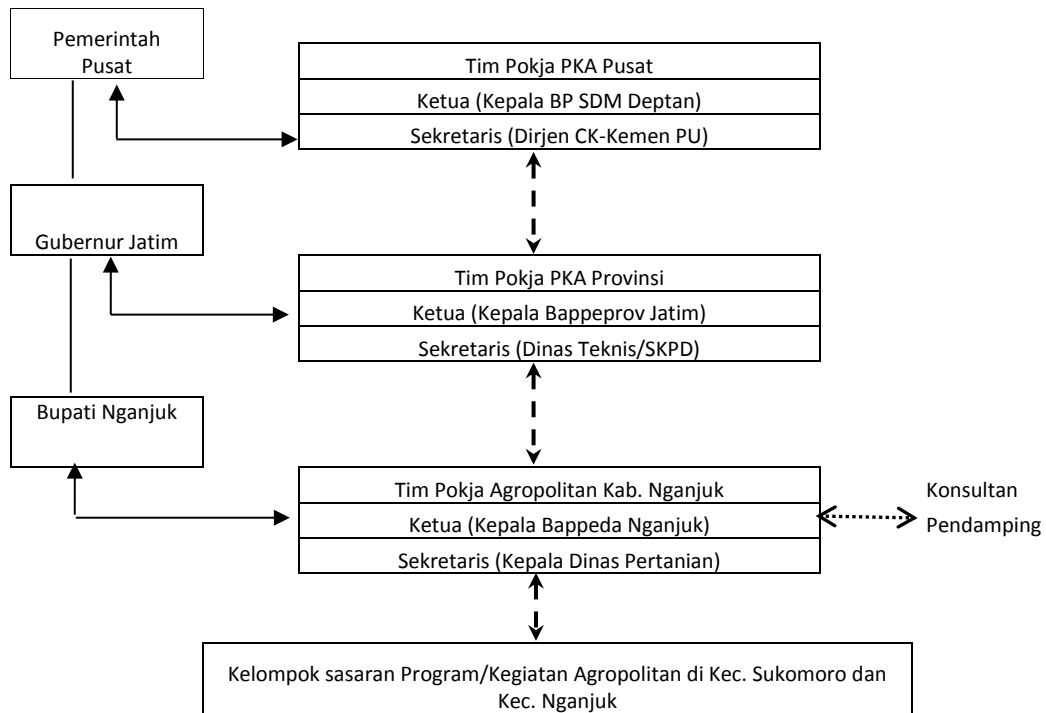
Karena itu teknik koordinasi yang dipilih selain berupa teknik hirarki dengan menempatkan SKPD-SKPD penunjang di bawah garis komando ketua tim pokja agropolitan yang dalam hal ini adalah bappeda, juga dapat dipakai teknik koordinasi melalui peraturan dan prosedur dengan penetapan tugas pokok dan fungsi tim pokja agropolitan dalam wujud peraturan bupati (perbup) maupun dimasukkan ke dalam salah satu indikator sasaran RPJMD Kabupaten Nganjuk. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Griffin (1987) dalam Moekijat, (1994) bahwa pemilihan teknik koordinasi untuk keadaan saling bergantung yang disatukan atau berurutan secara sederhana, maka teknik hirarki atau peraturan dan prosedur-prosedur sudah mencukupi [14].

Apabila bentuk berurutan lebih kompleks atau bentuk umpan balik sederhana, maka bagian penghubung atau satuan tugas mungkin lebih berguna. Dengan demikian, pembentukan tim pokja agropolitan dengan dasar legalitas yang kuat juga merupakan salah satu teknik koordinasi yang dapat dipakai sebagai perwujudan dari bentuk bagian penghubung atau satuan tugas.

4. Dinamika Hubungan Kerjasama antar Stakeholder

Merujuk pada Riyadi dan Bratakusumah (2004), koordinasi dalam perencanaan pembangunan pada hakikatnya merupakan upaya untuk menyetarakan dan menyelaraskan aktivitas pembangunan yang dilaksanakan oleh berbagai komponen, baik pemerintah, swasta maupun masyarakat. Dalam pelaksanaannya, koordinasi hendaknya diterapkan dalam keseluruhan proses pembangunan sejak dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan sampai dengan evaluasinya [16].

Perencanaan pengembangan agropolitan pada program PKA tidak hanya tertumpu pada sektor pertanian tetapi menyangkut kegiatan lintas sektoral dan keseluruhan tatanan makro pelaku agribisnis yang secara fungsional terdiri dari 5 golongan yaitu: (1) pemerintah, (2) dunia usaha, (3) masyarakat tani/pedesaan, (4) masyarakat ilmiah dan teknologi (pakar), dan (5) masyarakat profesi.



Keterangan:

- Garis hubungan struktural
- - - - - Garis hubungan koordinasi dan konsultasi
- Garis hubungan pendampingan

Sumber: Bappeda Kabupaten Nganjuk, data diolah penulis, 2013

Gambar 3. Skema Pengelolaan Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk

Berdasarkan hasil penelitian juga ditemukan bahwa koordinasi antar *stakeholder* PKA tidak melalui dilakukan melalui forum resmi atau rapat dinas, melainkan melalui dialog-dialog non formal tetapi masih dalam tatanan koridor yang jelas, seperti yang dilakukan oleh Bappeda dan Dinas Pertanian, yang terkesan lebih santai namun dampaknya akan lebih dekat secara visi dan kedekatan itu diharapkan bisa mencairkan egosektoral dan menguatkan kesepahaman *stakeholder* terhadap tujuan program agropolitan. Hal ini sesuai dengan pendapat Tripathi dan Reddy (1983) dalam Moekijat (1994) bahwa syarat-syarat koordinasi yang efektif salah satunya adalah komunikasi yang efektif. Melalui tukar menukar informasi secara terus menerus, perbedaan-perbedaan individu dan bidang dapat diatasi dan perubahan-perubahan kebijakan maupun penyesuaian program untuk masa mendatang dapat dibicarakan [14].

Selain komunikasi efektif, syarat lainnya adalah adanya hubungan langsung. Mary Parker Follet dalam Moekijat (1994) mengatakan bahwa koordinasi dapat lebih mudah dicapai melalui

hubungan pribadi langsung diantara orang-orang yang bertanggung jawab. Melalui hubungan langsung, ide-ide, cita-cita dan pandangan dapat langsung dibicarakan. Selain itu tingkat kesalahpahaman dapat dijelaskan jauh lebih baik dibanding metode lainnya. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan koordinasi yang efektif adalah komunikasi yang efektif dan komitmen penuh dari *stakeholder* [14].

Sinergitas antara pemerintah dan masyarakat dalam pelaksanaan program ini masih berwujud sosialisasi program pengembangan kawasan agropolitan kepada masyarakat di lokasi penetapan kawasan agropolitan. Sosialisasi tersebut lebih bersifat penyuluhan atau bisa disebut komunikasi satu arah (meskipun ada sesi tanya jawabnya). Padahal sebenarnya sasaran akhir dari program pengembangan kawasan agropolitan yang dirancang oleh Departemen Pertanian mulai tahun 2003 ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat melalui percepatan pembangunan wilayah dan peningkatan keterkaitan desa dengan

kota. Wujudnya yaitu dengan mendorong berkembangnya sistem dan usaha agribisnis yang berdaya saing, berbasis kerakyatan, berkelanjutan (tidak merusak lingkungan), dan terdesentralisasi (wewenang berada pada pemerintah daerah dan masyarakat). Jadi disini masyarakatlah yang diharapkan berperan aktif, sementara fungsi pemerintah adalah sebagai penyedia fasilitas (fasilitator) dengan fokus pemberdayaan.

Karena itu dibutuhkan adanya suatu forum yang mewadahi kerjasama antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat, sebagai wadah organisasi pemangku kepentingan yang memiliki unsur kesamaan persepsi, jalinan komitmen, keputusan kolektif, dan sinergi aktivitas. Forum Agropolitan ini sebisanya melakukan pertemuan rutin paling tidak sebulan sekali dengan agenda utama yaitu evaluasi pelaksanaan program dan pemecahan masalah-masalah yang terjadi di lapangan.

5. Kendala-Kendala dalam Koordinasi Antar Stakeholder pada Pelaksanaan Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk

Koordinasi adalah suatu kata yang mudah diucapkan tetapi sulit untuk dijalankan. Sekalipun pada umumnya telah disadari betapa pentingnya koordinasi dalam proses administrasi/manajemen pemerintah, tetapi kenyataannya dalam praktek tidak jarang terdapat berbagai masalah yang menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan koordinasi yang diperlukan, sehingga pencapaian sasaran tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa kendala-kendala dalam koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan pengembangan kawasan agropolitan di Kabupaten Nganjuk yang meliputi:

a) Diferensiasi/perbedaan sikap dan gaya bekerja *stakeholder* (perbedaan orientasi *stakeholder* terhadap sasaran program, dan perbedaan dalam formalitas struktur). Berdasarkan analisis, diketahui bahwa kendala utama adalah kurangnya komitmen beberapa *stakeholder* yang berdampak pada macetnya koordinasi. Jadi antar *stakeholder* masih ada perbedaan visi dalam memandang sasaran pencapaian program agropolitan. Selain itu juga kurangnya kekompakan dan keterpaduan antar instansi yang membuat lemahnya daya tawar politis eksekutif terhadap DPRD dalam pembahasan anggaran.

Hal ini menguatkan pendapat Voge (2009) mengenai pentingnya komitmen sebagai berikut,

“Commitment is important in any relationship. It is the value that galvanizes diverse entities so that all can work together unilaterally and seamlessly. Without it, there is no bond and no common purpose” (Komitmen adalah hal penting di dalam setiap hubungan. Komitmen adalah nilai yang menyatukan unsur-unsur berbeda sehingga semua dapat bekerja sama dalam kesatuan dan secara tanpa ikatan) [17].

Selain komitmen, kendala lainnya berhubungan dengan formalitas struktur yaitu lemahnya regulasi yang mengatur pelaksanaan program pengembangan kawasan agropolitan ini, yang meliputi segi teknis operasional dan segi manajerial.

b) Perbedaan kondisi organisasi. Untuk kondisi organisasi dirasa tidak menimbulkan kendala yang berarti karena dalam pelaksanaan program mereka terikat oleh sistem hirarki yang mengaturnya sehingga kondisi organisasi tidak mengalami perbedaan signifikan.

c) Faktor sumber daya manusia. Belum adanya peran pihak ketiga (swasta) di dalam pelaksanaan pengembangan kawasan agropolitan ini. Selama ini pihak dunia usaha merasa belum mendapat keuntungan dari adanya kawasan agropolitan ini, jadi mereka memutuskan untuk berhenti bermitra dengan kelompok masyarakat. Kurangnya kapasitas sumberdaya manusia dalam kelompok sasaran agropolitan dan lemahnya kompetensi sumberdaya aparatur menyebabkan dunia usaha enggan bekerjasama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara umum hubungan kerjasama antar *stakeholder* berjalan baik, namun belum semua *stakeholder* (SKPD) mempunyai semangat yang sama dalam mensinergikan program/kegiatannya dalam mendukung program agropolitan. Kurang sinerginya SKPD ini disebabkan karena minimnya intensitas forum atau rapat koordinasi yang selama ini tidak rutin dilaksanakan. Dalam kaitannya dengan upaya pengembangan ekonomi lokal, dibutuhkan Forum Agropolitan sebagai wadah komunikasi antara *stakeholder* utama dengan *stakeholder* penunjang. Forum ini melakukan pertemuan rutin minimal sebulan sekali untuk mengevaluasi pelaksanaan program dan mencari solusi pemecahan masalah-masalah yang terjadi di lapangan.

Kendala dalam koordinasi antar *stakeholder* pada pelaksanaan Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk adalah kurangnya komitmen beberapa

stakeholder yang berdampak pada macetnya koordinasi. Adanya perbedaan visi dalam memandang sasaran pencapaian program agropolitan antar *stakeholder*, kurangnya kapasitas sumberdaya manusia dalam kelompok sasaran agropolitan dan kurangnya kompetensi sumberdaya aparatur juga menyebabkan dunia usaha enggan masuk untuk bekerjasama.

Saran

Dibutuhkan peningkatan komitmen dan kesepahaman *stakeholder* dalam menjalankan tugas sesuai peran dan tupoksinya masing-masing. Selain itu melalui penguatan aspek legal tim pokja agropolitan lewat penetapan dalam Peraturan Bupati Nganjuk (sesuai dengan PP 41/2007) dan diakomodasi dalam indikator kinerja RPJMD Kabupaten Nganjuk serta mendorong SKPD yang terkait dengan program kegiatan pengembangan kawasan agropolitan untuk menyusun tim pokja internal SKPD yang *concern* menangani agropolitan

Upaya meningkatkan koordinasi antar SKPD dan kelompok sasaran program agropolitan dapat juga dilakukan melalui komunikasi lewat media website agropolitan, telepon, sms, dan sosial media (grup *facebook*, *twitter*, blog) serta dengan mengoptimalkan fungsi sekretariat agropolitan di bappeda melalui penunjukkan staf yang *standby* sebagai operator dan admin grup *social media* untuk mengakomodir kebutuhan SKPD-SKPD terkait hal koordinasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Friedman, J., Douglas, M. 1975. Agropolitan Development : Towards a New Strategy for Regional Development in Asia. Paper disampaikan pada United Nations Centre for Regional Development, November 1975. Nagoya.
2. Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor: 520/127/201.2/2009 tanggal 29 Januari 2009 tentang Penetapan Kabupaten Nganjuk sebagai Lokasi Pengembangan Agropolitan di Jawa Timur.
3. Peraturan Daerah Kabupaten Nganjuk Nomor 15 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Nganjuk Tahun 2009 – 2013.
4. Moleong, L.J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
5. Miles, MB., Huberman, AM. 1992. Analisis Data Kualitatif. Terjemah oleh Tjeep Rohendi Rohidi. UIP. Jakarta.
6. Keputusan Bupati Nganjuk Nomor: 188/84/K/411.101.03/2007 Tanggal 8 Juni 2007 Tentang Penetapan Lokasi Program Pengembangan Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk.
7. Peraturan Daerah Kabupaten Nganjuk Nomor 2 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Nganjuk Tahun 2010-2030.
8. Iqbal, M. 2007. Analisis Peran Pemangku Kepentingan Dan Implementasinya Dalam Pembangunan Pertanian. Jurnal Litbang Pertanian, 26 (3): 89-99.
9. Boonstra, A., de Vries, J. 2008. Managing Stakeholders Around Inter-organizational Systems: A Diagnostic Approach. Journal of Strategic Information Systems 17: 190–201.
10. Abdulkarim, SB. 2007. A Review On The Issues and Strategies of Stakeholder Management In The Construction Industry, Mimeo. Makalah disampaikan pada Management in Construction and Researchers Association (MICRA) Meetings and Conference, 28-29 Agustus 2007, Shah Alam, Selangor, Malaysia.
11. Keputusan Bupati Nganjuk Nomor: 188/85/K/411.101.03/2007 Tanggal 8 Juni 2007 Tentang Pembentukan Kelompok Kerja (POKJA) dan Sekretariat Program Pengembangan Kawasan Agropolitan Kabupaten Nganjuk Tahun Anggaran 2007.
12. Rakhmat. 2010. Analisis Implementasi Program Pembangunan Daerah di Kota Parepare. Abstrak: Laporan Penelitian Pada Lembaga Administrasi Negara, Makassar. <http://dc403.4shared.com/doc/MKL0xrhk/preview.html>. Diakses tanggal 22/06/2013.
13. Handyaningrat, S. 1984. Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
14. Moekijat. 1994. Koordinasi : Suatu Tinjauan Teoritis. Penerbit Mandar Maju . Bandung.
15. Purwanto, EA. 2012. Implementasi Kebijakan Publik. Penerbit Gava Media. Yogyakarta.
16. Riyadi dan Bratakusumah, DS. 2004. Perencanaan Pembangunan Daerah. Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
17. Voge, W. 2009. Stakeholder Commitment: Why Is It Important? Executive Brief. <http://www.projectsmart.co.uk/stakeholder-commitment-why-is-it-important.html>. Diakses tanggal 12/07/2013.