

## KONSTELASI INSTITUSI PEMERINTAH DAN LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT DALAM PROGRAM PIDRA

**Muhammad Iqbal**

Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSE-KP), Bogor

E-mail: iqbalrafani@yahoo.com

### **ABSTRACT**

*Apart from government's role, it is necessary to implement the development program by participatory contribution of stakeholders which is among others from non-governmental organization (NGO). One of development programs implemented from national level up to village level through constellation of government institution and NGO is PIDRA. At village level, both constellations were represented by field technical assistant of government institution and facilitator of NGO to which it employed synergic activities with community. The implementation of PIDRA Program brought positive impact on community empowerment in terms of capacity building and institutional development. Hence, experimental experience of PIDRA Program is strategically implemented in other program sites based on participatory collaborative management.*

**Key words:** *constellation, government organization (GO), non-governmental organization (NGO), PIDRA*

### **PENDAHULUAN**

Pembangunan dapat diartikan sebagai pengembangan potensi sumberdaya melalui perubahan, pertumbuhan, dan peningkatan sosial, ekonomi, politik, budaya, moral, lingkungan, dan aspek terkait lainnya. Dalam konteks pertanian, tujuan pembangunan sektor ini di antaranya dalam rangka: (1) membangun sumberdaya manusia aparatur profesional, petani mandiri, dan kelembagaan pertanian yang kokoh; (2) meningkatkan pemanfaatan sumberdaya pertanian secara berkelanjutan; (3) memantapkan ketahanan dan keamanan pangan; (4) meningkatkan daya saing dan nilai tambah produk pertanian; (5) menumbuhkembangkan usaha pertanian yang dapat memacu aktivitas ekonomi perdesaan; dan (6) membangun

sistem ketatalaksanaan pembangunan pertanian yang berpihak kepada petani (Departemen Pertanian, 2005).

Program pembangunan pertanian tidak mutlak menjadi ranahnya Departemen Pertanian semata. Dengan kata lain, implementasi pembangunan sektor ini memerlukan sumbangsih atau partisipasi segenap pemangku kepentingan. Salah satu dari pemangku kepentingan tersebut adalah lembaga swadaya masyarakat (LSM). Lembaga ini memiliki peran strategis, yakni sebagai mitra dan sekaligus pemberi masukan, koreksi, dan saran kepada pemerintah dalam kegiatan pembangunan pertanian.

Dari beberapa program pembangunan pertanian, PIDRA (*Participatory Integrated Development in Rainfed Area*) merupakan

salah satu program yang implementasi kegiatannya diterapkan melalui kerjasama antara institusi pemerintah dan LSM. Dalam kaitan ini, kedua lembaga yang bersangkutan saling berintegrasi untuk kemajuan pelaksanaan program PIDRA.

Tulisan ini bertujuan membahas konstelasi institusi pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA. Pokok bahasan dibagi kedalam tiga rangkaian uraian. Uraian pertama diawali dengan pembahasan mengenai eksistensi institusi pemerintah dan LSM serta keragaan Program PIDRA. Uraian kedua menyangkut peran institusi pemerintah dan LSM dalam implementasi Program PIDRA. Uraian ketiga diarahkan untuk menarik kesimpulan dan implikasi kebijakan terkait dengan konstelasi institusi pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA dengan muara pemberdayaan masyarakat (petani) menunjang pembangunan pertanian.

## METODE PENELITIAN

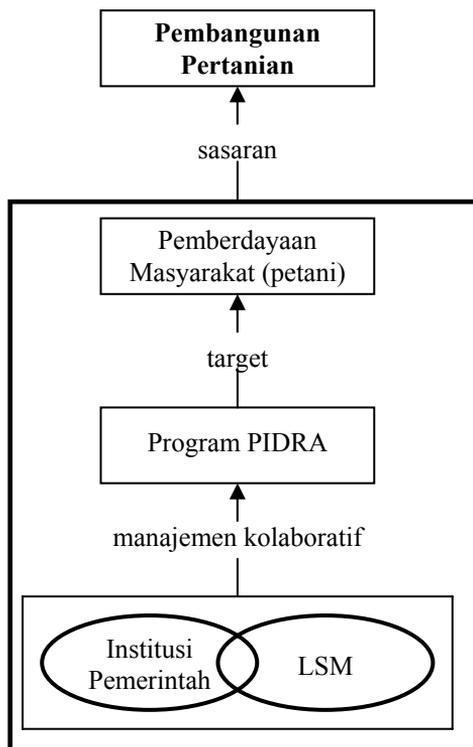
### Kerangka Pemikiran

Kegiatan pembangunan tidak dapat dilepaskan dari ketatalaksanaan program/proyek, dimana secara konseptual program diformulasikan untuk rancangan pembangunan yang selanjutnya diimplementasikan dalam kegiatan proyek. Khusus untuk program pembangunan pertanian, formulasinya antara lain mencakup: (1) penerapan berbagai pola pemberdayaan masyarakat sebagai pelaku pembangunan agribisnis, terutama petani; (2) fasilitasi terciptanya iklim yang kondusif bagi perkembangan kreativitas dan kegiatan ekonomi masyarakat; (3) penyediaan prasarana dan sarana fisik oleh pemerintah dengan fokus pemenuhan kebutuhan publik yang mendukung sektor pertanian serta

lingkungan bisnis secara luas; dan (4) akselerasi pembangunan wilayah dan stimulasi tumbuhnya investasi masyarakat serta dunia usaha (Departemen Pertanian, 2002).

Untuk merealisasikan formulasi tersebut di atas, yaitu dalam kaitannya dengan konstelasi institusi pemerintah dan LSM, dapat dilaksanakan melalui pola manajemen kolaboratif. Secara garis besar pola manajemen ini ditempuh melalui kaidah kelengkapan tahapan manajemen pada umumnya, yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Tahapan-tahapan tersebut tidak ditempuh secara linear, melainkan bersifat siklus. Tadjudin (2000) mengemukakan bahwa dalam penerapannya, pola manajemen kolaboratif dilakukan melalui dua langkah. **Pertama**, upaya untuk mendapatkan umpan balik dalam rangka penyesuaian dan sekaligus perbaikan (*adjustment*) setiap tahapan manajemen. **Kedua**, setiap introduksi tahapan manajemen diposisikan dalam konteks pengembangan masyarakat yang secara mendasar mengandung tiga komponen pokok, yaitu pembelajaran sosial, pemberdayaan kelembagaan, dan aksi kolektif.

Terkait dengan PIDRA, program ini dilaksanakan dengan tujuan pengembangan atau pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, pola manajemen kolaboratif antara institusi pemerintah dan LSM pada dasarnya terletak pada konstelasi kegiatan atau aksi kolektif mengikuti tahapan-tahapan manajemen kolaboratif itu sendiri. Berangkat dari kondisi tersebut, kerangka pemikiran dalam kajian ini diilustrasikan sebagaimana tersaji pada *Gambar 1*. Dapat dikemukakan bahwa konstelasi institusi pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA dibangun berdasar-



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konstelasi Institusi Pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA

kan pola manajemen kolaboratif dengan target pemberdayaan masyarakat (petani) yang bermuara pada sasaran pembangunan pertanian.

### Rancangan Kajian

Kajian mengambil tempat pada salah satu lokasi Program PIDRA, yaitu di Kabupaten Ponorogo (Propinsi Jawa Timur). Rancangan kajian menggabungkan dua metode, yaitu studi kepustakaan (*literatur study*) dan survai singkat (*rapid survey*). Studi kepustakaan dilakukan melalui penelahaan data dan informasi sekunder yang dikumpulkan dari bahan-bahan pustaka dan institusi yang relevan. Sementara itu, survei singkat ditujukan untuk mendapatkan data dan informasi primer dengan teknik diskusi kelompok

terfokus (*focused group discussion/FGD*), wawancara dengan sejumlah informan kunci (*key informants*) baik formal maupun informal menggunakan kuesioner terstruktur/semi-terstruktur dan catatan lapang, dan observasi lapang (*field observation*). Data dan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis secara ekstraktif-kualitatif dalam bentuk uraian bahasan deskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai Program PIDRA, khususnya terkait dengan konstelasi institusi pemerintah dan LSM.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Eksistensi Institusi Pemerintah dan LSM

Di belahan negara manapun di muka bumi ini, pemerintah memiliki mandat memerintah dan sekaligus mengupayakan kesejahteraan bagi rakyatnya. Prinsip yang paling penting dalam hal ini adalah penyelenggaraan pemerintahan yang bersih (*good governance*). Jabaran dari prinsip ini adalah adanya proses pengambilan dan implementasi keputusan dalam penyelenggaraan institusi dan organisasi yang dilaksanakan melalui beberapa langkah kegiatan yang bersifat partisipatif, berorientasi pada konsensus, memiliki visi strategis dan daya respon, efektif, efisien, akuntabilitas, transparan, serta adil dan merata menurut aturan hukum.

Untuk bidang pertanian di Indonesia, mandat pemerintah diembankan oleh Departemen Pertanian bersama jajaran instansinya dengan orientasi kegiatan pembangunan sektor pertanian menurut visi, misi, dan sasarannya (*Tabel 1*). Sementara itu, agenda utama dalam pembangunan pertanian dituangkan dalam konsep “Revitalisasi Pertanian”. Inti dari revitalisasi (menyegarkan kembali vitalitas) adalah adanya kesadaran untuk menempatkan kembali dan membangun komitmen tentang arti penting sektor pertanian secara proporsional dan kontekstual sambil memberdayakan kemampuan dan meningkatkan kinerja pertanian dalam pembangunan nasional dengan tidak mengabaikan sektor lain. Operasionalisasinya, revitalisasi pertanian dituangkan dalam tiga program utama, yaitu program

Tabel 1. Visi, Misi, dan Sasaran Pembangunan Pertanian

Visi	Misi	Sasaran
Terwujudnya pertanian tangguh untuk pemantapan ketahanan pangan, peningkatan nilai tambah dan daya saing produk pertanian, dan peningkatan kesejahteraan petani	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menciptakan birokrasi pertanian yang profesional dan memiliki integritas moral yang tinggi</li> <li>▪ Mendorong pembangunan pertanian yang tangguh dan berkelanjutan</li> <li>▪ Mewujudkan ketahanan pangan melalui peningkatan produksi dan penganekaragaman konsumsi</li> <li>▪ Mengupayakan peningkatan peran sektor pertanian terhadap perekonomian nasional</li> <li>▪ Meningkatkan akses pelaku usaha pertanian terhadap sumberdaya dan pelayanan</li> <li>▪ Memperjuangkan kepentingan dan perlindungan terhadap petani dan pertanian dalam sistem perdagangan domestik dan global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terciptanya sistem pertanian industrial yang berdaya saing</li> <li>▪ Mantapnya ketahanan pangan secara mandiri</li> <li>▪ Terhapusnya kemiskinan di sektor pertanian</li> </ul>

Sumber: Disarikan dari Deptan (2005)

peningkatan ketahanan pangan, program pengembangan agribisnis, dan program peningkatan kesejahteraan petani.

Kendati visi, misi, dan sasaran pembangunan pertanian di atas menjadi mandat Departemen Pertanian, dalam implementasinya perlu partisipasi atau kontribusi dari pihak pemangku kepentingan lainnya. Salah satunya adalah LSM, dimana lembaga ini diharapkan dapat menjadi mitra, fasilitator, dan sekaligus evaluator dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan program pembangunan pertanian.

LSM atau dalam Bahasa Inggris dikenal dengan istilah *NGO (Non-Governmental Organization)* muncul pertama kali tahun 1945, dimana pada waktu itu badan dunia PBB memerlukan spesifikasi untuk membedakan peran serta (hak) antara organisasi pemerintahan dan organisasi swasta. Secara konseptual, LSM merupakan lembaga yang memiliki beberapa karakteristik seperti tidak tergantung (*independent*) dari pengawasan pemerintah, tidak berseberangan dengan pemerintah atau organisasi parpol (partai politik), tidak berorientasi pada usaha mencari keuntungan, dan tidak bersifat kriminal. Belakangan, the World Bank mendefinisikan NGO sebagai ... "*private organizations that pursue activities to relieve suffering, promote the interests of the poor, protect the environment, provide basic social services, or undertake community development*" (Willets, 1996).

Sebagai suatu lembaga non-profit, LSM dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis dan kategori kegiatannya (Indiango, 2003). Secara garis besar, jenis dan kategori kegiatan tersebut dirinci sebagai berikut: (1) **organisasi donor** – memberikan dukungan biaya bagi kegiatan LSM lain; (2) **organisasi mitra**

**pemerintah** – menjalankan kegiatan secara kemitraan dengan pemerintah; (3) **organisasi profesional** – melakukan kegiatan sesuai kemampuan profesional tertentu seperti pendidikan, bantuan hukum, jurnalisme, kesehatan, dan pengembangan ekonomi; dan (4) **organisasi oposisi** – melakukan kegiatan dengan memilih untuk menjadi penyeimbang kebijakan pemerintah, yaitu bertindak melakukan kritik dan pengawasan terhadap keberlangsungan kegiatan pemerintah.

Meskipun kiprah LSM berkembang sesuai dengan perubahan kemajuan waktu, pada intinya lembaga ini berperan sebagai mitra pemerintah dalam program pembangunan. Di Indonesia, kebanyakan LSM melakukan kegiatan program pemerintah atau dengan kata lain membantu pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Wujudnya, LSM berperan secara parsial dalam program berskala besar yang disiapkan pemerintah. Dalam beberapa hal, LSM bertindak sebagai penyokong (*supporter*) dan sekaligus pelaksana (*executor*) program pengembangan masyarakat berdasarkan eksistensi kedekatan lembaga ini dengan masyarakat.

Berdasarkan garis besar ada tiga tipe kegiatan LSM di Indonesia. **Pertama**, LSM melakukan kegiatan yang sama dengan program pemerintah, menentukan sendiri kelompok sasaran (*target groups*), dan mendanai kegiatan secara swadaya. **Kedua**, LSM bekerja sama dengan institusi pemerintah, atau dengan kata lain LSM berperan sebagai mitra pemerintah dalam implementasi program pembangunan dengan mengacu pada kebijakan yang telah digariskan pemerintah. **Ketiga**, LSM berperan sebagai lembaga penyuluhan dengan posisi dan fungsi sebagai satuan unit kerja pemerintah.

Di luar Indonesia, eksistensi dan peran LSM pada hakekatnya relatif hampir sama, kecuali terdapat beberapa perbedaan improvisasi kegiatan sesuai dengan latar belakang negara masing-masing. Sebagai perbandingan, eksistensi dan peran LSM di sejumlah negara Asia seperti Bangladesh, Filipina, India, Malaysia, Pakistan, dan Sri Lanka dapat diperhatikan pada *Tabel 2*.

Eksistensi dan peran beberapa LSM di berbagai negara sebagaimana dikemukakan di atas tidak dapat dilepaskan dari peta situasi politik dan karakteristik sosial budaya negara setempat. Contoh konkretnya dapat diambil dari dua negara, yaitu India dan Filipina. Sebagai negara demokrasi terbesar di dunia, eksistensi dan peran LSM di India seirama

dengan sistem politiknya. Hal tersebut ditandai dengan keterlibatan LSM berikut partisipasi masyarakat dalam setiap program pembangunan. Di Filipina, eksistensi dan peran LSM begitu menonjol karena melibatkan organisasi keagamaan (lembaga gereja) yang diakui dan memiliki pengaruh kuat dalam relung-relung aktivitas kehidupan masyarakat. Di Indonesia sendiri, eksistensi dan peran LSM makin dinamis seiring keterbukaan sejak era reformasi digulirkan.

### Keragaan Program PIDRA

PIDRA (*Participatory Integrated Development in Rainfed Area*/Pengembangan Lahan Kering Terpadu dan Partisipatif) merupakan program kerjasama antara Pemerintah

Tabel 2. Eksistensi dan Peran LSM di Beberapa Negara Asia

Negara	Eksistensi dan Peran LSM
1. Bangladesh	Petunjuk operasional kegiatan LSM kurang terformulasikan dengan baik, sehingga program pemerintah yang dikolaborasikan dengan LSM tidak semuanya berdasarkan keputusan institusional
2. Filipina	Pemerintah memberikan stimulasi kepada LSM agar dapat membawa perubahan (pembangunan) kepada masyarakat, sedangkan LSM sendiri memiliki peran sentral dalam mengkritisi program pembangunan pemerintah.
3. India	Eksistensi dan peran LSM berikut partisipasi masyarakat dalam setiap program pembangunan sejalan dengan kebijakan pemerintah.
4. Malaysia	LSM memiliki kebebasan namun tidak bertentangan dengan keamanan dan program pembangunan, dan sekaligus memperoleh kesempatan dalam memberikan masukan untuk formulasi kebijakan pemerintah.
5. Pakistan	Kerjasama antara pemerintah dengan LSM berlangsung dengan baik, dimana pemerintah menyediakan bantuan teknis dan keuangan kepada LSM agar menjadi lembaga yang memenuhi standar dalam membantu pelaksanaan pembangunan.
6. Sri Lanka	LSM berperan sebagai lembaga penghubung pemerintah dengan masyarakat dan sekaligus mitra pemerintah dalam program pembangunan. Selain itu, LSM dapat mengambil posisi sebagai lembaga organisasi massa dalam melakukan protes dan koreksian terhadap isu-isu penyimpangan kebijakan pemerintah terhadap masyarakat.

Sumber: Disarikan dari ANGOC (1984) dan Navarro (1993)

Tabel 3. Komponen dan Sub-Komponen Program PIDRA

Komponen	Sub-Komponen
1. Pengembangan masyarakat dan gender	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembentukan dan pemberdayaan kelompok</li> <li>▪ Pengembangan gender</li> <li>▪ Pendampingan LSM</li> </ul>
2. Pengembangan produksi pertanian	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percontohan usahatani konservasi tanah dan air</li> <li>▪ Kerjasama penelitian dan pengembangan program</li> <li>▪ Penguatan kelembagaan penyuluhan pertanian</li> <li>▪ Pengembangan kredit dan pemasaran</li> </ul>
3. Pengembangan prasarana dan pengelolaan lahan pedesaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembangunan sarana air bersih</li> <li>▪ Pembangunan jalan pedesaan</li> <li>▪ Pembangunan konstruksi konservasi tanah dan air</li> </ul>
4. Pengembangan kelembagaan dan ketatalaksanaan program	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan kemampuan para petugas pelaksana program melalui pelatihan manajemen, <i>PRA (Participatory Rural Appraisal)</i>, <i>PME (Participatory Monitoring and Evaluation)</i>, komputer, bahasa, studi banding, dan lokakarya</li> <li>▪ Pengadaan tenaga konsultan bidang ketatalaksanaan, pengembangan masyarakat, dan PME</li> <li>▪ Penyediaan fasilitas dan sarana kerja untuk mendukung kelancaran kegiatan.</li> </ul>

Sumber: Disarikan dari BKP Deptan (2005)

Indonesia dengan IFAD (*International Fund for Agricultural Development*) dengan fokus kegiatan pada kawasan pertanian lahan kering dan tadah hujan (75 persen dataran tinggi) yang kurang memperoleh kesempatan dalam proses pembangunan. Sasaran program ini adalah masyarakat miskin di wilayah pedesaan yang hidup dalam serba keterbatasan, berusahatani secara tradisional, belum memiliki dukungan fasilitas prasarana dan sarana yang memadai, dan memiliki kemampuan ekonomi (modal) yang minim. Adapun tujuannya adalah: (1) meningkatkan pendapatan petani dan keluarganya; (2) meningkatkan kegiatan konservasi dan pelestarian sumberdaya alam serta lingkungan; (3) mewujudkan sistem pertanian yang

berkelanjutan (usahatani kelompok dan partisipasi perempuan); dan (4) mewujudkan ketahanan pangan di pedesaan.

Program PIDRA mencakup beberapa komponen dan sub-komponen (*Tabel 3*) dengan fokus kegiatan sebagai berikut:

1. Mengembangkan kawasan terpadu melalui partisipasi masyarakat tani (termasuk perempuan) untuk berinisiatif dan menentukan kebutuhan pembangunan yang menjadi prioritas dalam perbaikan taraf hidup masyarakat desa.
2. Mengembangkan kawasan terpadu melalui partisipasi masyarakat tani (termasuk perempuan) dalam mengelola hasil

pertanian menuju taraf hidup yang lebih baik.

3. Mendukung implementasi program melalui kerja sama kelompok pada usahatani lahan kering dan kelompok wanita secara partisipatif.
4. Meningkatkan kemampuan kelompok tani dan perempuan tani dengan bimbingan penyuluh dan pendampingan LSM.
5. Memberikan fasilitas pelayanan baik dari pemerintah, swasta, maupun LSM melalui pemberian kemudahan dan penciptaan iklim usaha produksi pertanian dan pembangunan pedesaan.
6. Mewujudkan motivasi/gairah kerja dalam meningkatkan keterampilan, sehingga petani tidak dimanjakan pada perilaku ketergantungan bantuan fisik (*input*) untuk proses produksi.

Program PIDRA dilaksanakan mulai tahun 2001 hingga tahun 2008 yang dilaksanakan dalam dua tahap kegiatan, yaitu tahap-1 (2001-2004) dan tahap-2 (2005-2008). Lokasi Program PIDRA berada di tiga propinsi (Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur), meliputi 14 kabupaten dengan target 500 desa (Tabel 4).

### **Keragaan Program PIDRA Kabupaten Ponorogo**

Kegiatan Program PIDRA Kabupaten Ponorogo dilaksanakan di 12 desa di lima kecamatan dalam dua tahap kegiatan, yaitu tahap-1 (2001-2004) dan tahap-2 (2005-2008). Tahun 2001 di Kecamatan Bungkal (Desa Kupuk, Munggu, dan Palem). Tahun 2002 di Kecamatan Balong (Desa Pandak, Ngendut, dan Karang Patihan). Tahun 2003 di Kecamatan Sawoo (Desa Ngindeng dan Kori) dan Kecamatan Sambit (Desa Wringin Anom dan Ngadisanan). Tahun 2004 di Kecamatan Ngrayun (Desa Temon dan Cepoko). Lokasi desa tahap-2 (2005-2008) sama dengan lokasi desa tahap-1 (2001-2004), dimana kegiatan pada tahap-2 difokuskan pada proses pembinaan lanjutan terhadap kelompok afinitas mandiri (KAM) yang sudah dirintis pada kegiatan tahap-1. Sementara itu, pemilihan lokasi didasarkan pada hasil identifikasi desa tahun 2000 dengan mengacu pada enam aspek dan kriteria (Tabel 5).

Hasil identifikasi desa ditindaklanjuti dengan identifikasi keluarga miskin sebagai sasaran penerima manfaat Program PIDRA. Penentuan dan penetapan sasaran keluarga miskin tersebut pada dasarnya dilakukan oleh

**Tabel 4. Lokasi Program PIDRA menurut Propinsi dan Kabupaten serta Target Jumlah Desa**

Propinsi	Kabupaten	Target Desa
1. Jatim	Pacitan, Ponorogo, Trenggalek, Tulungagung, Blitar, Lumajang	225
2. NTB	Sumbawa, Bima, dan Dompu	75
3. NTT	Timor Tengah Utara, Timor Tengah Selatan, Sumba Barat, Sumba Timur, Alor	200
Jumlah		500

Sumber: BKP Deptan (2005)

warga desa secara partisipatif dengan kriteria sebagai berikut: (1) tingkat pendidikan rendah; (2) kualitas perumahan dan kesehatan kurang; (3) pendidikan anak kurang; (4) penyediaan air bersih rendah; (5) penggunaan energi/listrik kurang atau tidak ada; (6) konsumsi kalori per hari rendah; (7) pemilikan lahan sempit atau tidak punya lahan; dan (8) tingkat pendapatan keluarga rendah.

Sementara itu, sasaran penerima manfaat Program PIDRA Tahap-1 dan Tahap-2 di Kabupaten Ponorogo disajikan pada *Tabel 6*. Jumlah kelompok tercatat sebanyak 107 KAM (Kelompok Afinitas Mandiri) meliputi 2.206 KK (kepala keluarga).

Fokus kegiatan Program PIDRA di Kabupaten Ponorogo untuk tahap-1 (2001-2004) dan tahap-2 (2005-2008) ditekankan

**Tabel 5. Aspek dan Kriteria Pemilihan Lokasi Program PIDRA di Kabupaten Ponorogo, 2000**

Aspek	Kriteria
1. Topografi dan geografi	Mewakili wilayah yang berada 200 meter di atas permukaan laut dengan kemiringan lahan diatas delapan persen
2. Kesejahteraan	Memiliki pesawat televisi dengan proporsi di bawah 10 persen dari jumlah kepala keluarga yang ada di desa
3. Wilayah lahan kering	Memiliki luas areal lahan kering dengan proporsi di atas 50 persen dari total lahan desa
4. Wanita sebagai kepala keluarga	Memiliki proporsi lima persen atau kurang dari lima persen kepala keluarga perempuan dari jumlah kepala keluarga yang ada di desa
5. Penyediaan air bersih dan transportasi	Memiliki keterbatasan fasilitas air bersih dan prasarana jalan desa dibandingkan dengan desa-desa lainnya
6. Tenaga kerja ke luar negeri	Jumlah penduduk yang berstatus TKI (Tenaga Kerja Indonesia) paling sedikit dibandingkan dengan desa-desa lainnya

Sumber: PIDRA Ponorogo (2006)

**Tabel 6. Sasaran Penerima Manfaat PIDRA Tahap-1 dan Tahap-2 di Kabupaten Ponorogo**

Tahun	Desa	KAM	KK
2001	3	11	210
2002	3	24	485
2003	6	42	890
2004	0	30	621
2005	0	0	0
Jumlah	12	107	2.206

Sumber: PIDRA Ponorogo (2006)

Tabel 7. Fokus Kegiatan Program PIDRA Tahap-1 (Tahun 2001-2004) dan Tahap-2 (Tahun 2005-2008) di Kabupaten Ponorogo

Tahap-1	Tahap-2
1. Pengembangan kemampuan ( <i>capacity building</i> ) masyarakat dan kesetaraan gender	Pengembangan taraf hidup masyarakat secara berkelanjutan melalui pemberdayaan masyarakat dan kesetaraan gender, pengembangan usaha mikro dan usaha kecil pedesaan, dan pengelolaan sumber daya alam berbasis masyarakat
2. Pembangunan infrastruktur dan pengelolaan lahan	Pembangunan infrastruktur desa
3. Dukungan program dan manajemen	Pengembangan kapasitas kelembagaan dan manajemen program

Sumber: PIDRA Ponorogo (2006)

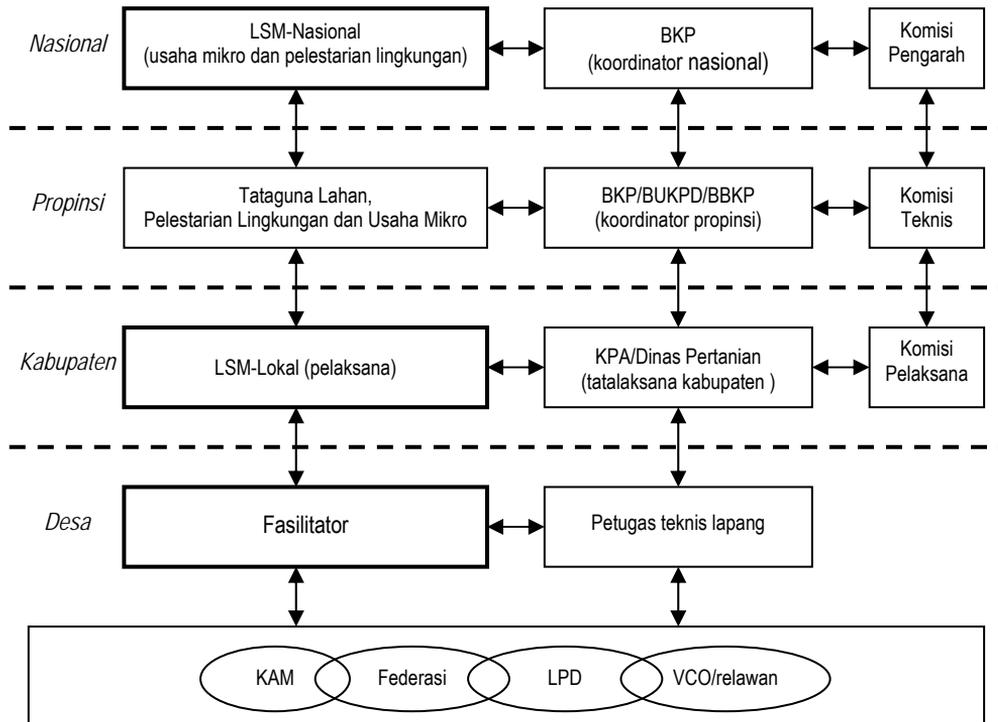
pada aspek-aspek pengembangan kelembagaan, organisasi, dan infrastruktur. Lengkapnya, informasi ini dapat diperhatikan pada *Tabel 7*.

Kegiatan Program PIDRA diawali dengan pengembangan kemampuan (*capacity building*) masyarakat miskin dan organisasi kelompoknya secara partisipatif yang berperspektif gender dan terpadu. Landasan pengembangan kemampuan organisasi masyarakat miskin tersebut terdiri dari enam kriteria, yakni: (1) visi dan misi; (2) ketatalaksanaan organisasi; (3) urusan keuangan; (4) akuntabilitas organisasi; (5) jaringan (*network*), dan (6) pembelajaran serta penilaian. Implementasinya, pengembangan kemampuan organisasi masyarakat miskin di lahan kering setempat didukung secara intensif melalui fasilitasi pendampingan dari institusi pemerintah dan LSM. Fasilitasi ditujukan guna memberikan motivasi dan membangkitkan masyarakat miskin dalam berorganisasi sesuai dengan enam kriteria tersebut.

### Konstelasi Institusi Pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA

Secara skematis, konstelasi institusi pemerintah dan LSM dalam Program PIDRA disajikan pada *Gambar 2*. Ketatalaksanaan organisasi vertikal Program PIDRA terdiri dari empat tingkat sesuai dengan hirarki organisasi pemerintahan, yaitu mulai dari tingkat nasional, tingkat propinsi, tingkat kabupaten, hingga tingkat desa. Di setiap tingkat, mulai dari nasional, propinsi, hingga kabupaten masing-masing terdapat komisi pengarah, komisi teknis, dan komisi pelaksana yang berasal dari berbagai instansi lintas sektoral. Perlu digarisbawahi bahwa konstelasi institusi pemerintah dengan LSM dimulai sejak tingkat nasional hingga ke tingkat desa.

Pada tingkat nasional, konstelasi antara institusi pemerintah dan LSM terjadi melalui kerjasama horisontal antara BKP (Badan Ketahanan Pangan) Departemen Pertanian sebagai koordinator nasional dengan LSM Nasional yang berperan dalam kegiatan usaha mikro dan pelestarian lingkungan (BKP-Departemen Pertanian, 2005). Berikutnya, di tingkat kabupaten konstelasi tersebut direpresentasikan masing-masing oleh Dinas



Gambar 2. Struktur Organisasi PIDRA (Disarikan dari PIDRA Jatim, Tahun 2005)

Pertanian (tatalaksana kabupaten) dan LSM lokal (pelaksana). Pada tingkat desa, konstelasi antara kedua lembaga ini masing-masing diemban oleh petugas teknis lapang instansi pemerintah dan fasilitator dari LSM yang berhubungan langsung dengan Kelompok Afinitas Mandiri (KAM), Federasi (gabungan beberapa KAM), Lembaga Pembangunan Desa (LPD), dan tenaga relawan (*Voluntary Community Organizer/ VCO*).

Prinsip pelaksanaan Program PIDRA adalah kesetaraan kemitraan antara *executing agencies* (Badan Ketahanan Pangan tingkat nasional sampai propinsi dan kabupaten) dengan *implementing agencies* (instansi teknis terkait dan LSM). Hubungan antara kedua badan (*agencies*) tersebut diutamakan dalam bentuk koordinasi dan sinkronisasi

secara terpadu dalam program aksi penanggulangan kemiskinan melalui pemberdayaan usaha mikro dan usaha kecil di wilayah Program PIDRA.

Instansi terkait lainnya yang cukup berperan dalam implementasi Program PIDRA adalah Bappeda, Kimpraswil, Perhutani, Kantor Pemberdayaan Masyarakat, Dinas Indakop, BRI, Dinas Kesehatan, Subdin Peternakan, dan Subdin Kehutanan. Instansi-instansi tersebut tergabung dalam forum koordinasi (komisi pelaksana) yang memiliki fungsi memfasilitasi ketatalaksanaan program serta sekaligus mengupayakan tidak terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) kegiatan di wilayah Program PIDRA.

Pengembangan kemampuan masyarakat merupakan jабaran dari tujuan penyelenggaraan PIDRA yang berspektif gender dan terpadu, yakni: (1) mendorong tumbuhnya rasa percaya diri bagi masyarakat atas kemampuan yang dimilikinya dalam mengembangkan usaha mikro menuju usaha kecil; (2) memperkuat mobilisasi keuangan dalam kaitannya dengan pemberdayaan usaha mikro menuju usaha kecil; (3) mengembangkan kapasitas organisasi Federasi dan Lembaga Pembangunan Desa (LPD) dalam rangka meningkatkan daya dukung sumberdaya alam wilayah lahan kering dengan memperhatikan kaidah-kaidah konservasi tanah dan infrastruktur; dan (4) mendorong perbaikan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat secara bertahap dalam rangka menuju terciptanya ketahanan pangan tingkat pedesaan, khususnya di wilayah lahan kering. Sementara itu, aspek

dan proses pendekatan dalam implementasi Program PIDRA dapat diperhatikan pada Tabel 8.

Konkritnya, kegiatan Program PIDRA antara lain meliputi jasa pinjaman, pemeliharaan ternak (kambing, ayam, dan itik), pengolahan makanan, konservasi lahan, pembuatan *bokhasi*, penanaman *glicricidae*, pembangunan infrastruktur, dan DAS mikro. Kegiatan-kegiatan tersebut direncanakan dan dilaksanakan oleh masyarakat secara berkelompok dengan fasilitasi dari petugas instansi pemerintah dan LSM dalam bentuk pelatihan, pendampingan, dan studi banding. Sementara itu, proses monitoring dan evaluasi dilakukan secara partisipatif (*participatory monitoring and evaluation/ PME*).

Tabel 8. Aspek dan Proses Pendekatan dalam Implementasi Program PIDRA

Aspek	Proses Pendekatan
1. Partisipatif	Pemberdayaan masyarakat yang berlandaskan sikap inisiatif, peran aktif, dan kesepakatan kolektif para pemangku kepentingan (terutama masyarakat penerima manfaat program)
2. Fleksibel	Program dilaksanakan secara transparan dan akomodatif terhadap aspirasi para pemangku kepentingan
3. Perspektif Gender	Program dilaksanakan dengan mengarusutamakan ( <i>mainstreaming</i> ) gender pada setiap komponen program untuk mencapai keadilan dan kesetaraan
4. Pendampingan LSM	Pembentukan dan peningkatan kualitas organisasi yang berbasis masyarakat dalam mencapai kemandiirannya melalui kerjasama Pemerintah dan LSM
5. Desentralisasi	Proses perencanaan dan pelaksanaan program didelegasikan secara penuh ke tingkat kabupaten, dimana tingkat propinsi dan pusat berperan sebagai koordinator dan pengawas
6. Keberlanjutan	Seluruh kegiatan program dirancang dan dilaksanakan dengan orientasi pencapaian peningkatan taraf hidup masyarakat penerima manfaat program secara keberlanjutan

Sumber: PIDRA Ponorogo (2006)

### Ketatalaksanaan Kegiatan

Program PIDRA Kabupaten Ponorogo dilaksanakan oleh Sekretariat PIDRA (Setpid) bekerjasama dengan LSM lokal "Alghains". Sekretariat PIDRA dipimpin oleh seorang pimpinan (*manager*), dibantu bendahara, dan asisten (bidang perencanaan, administrasi keuangan, operasional, serta monitoring dan evaluasi). Jumlah seluruh staf Sekretariat PIDRA berikut pegawai-pegawainya (administrasi kantor) adalah 27 orang. Ujung tombak Sekretariat PIDRA di lapangan adalah Petugas Teknis Lapangan (PTL) yang ditempatkan masing-masing satu orang per desa berdampingan dengan satu orang tenaga lapang LSM (fasilitator).

Pada masing-masing desa terdapat tiga organisasi sebagai wadah pengelompokan kegiatan masyarakat. Organisasi tersebut adalah kelompok afinitas mandiri (KAM) mencakup kelompok mandiri pria dan wanita (KMP dan KMW), Federasi, dan LPD (Lembaga Pembangunan Desa). Lengkapnya, perkembangan ketiga organisasi tersebut disajikan pada *Tabel 9*.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, masing-masing KMP dan KMW beranggotakan 20-25 orang. Untuk menghindari timbulnya

tumpang tindih keanggotaan KAM tersebut, setiap rumah tangga hanya diwakili oleh satu orang anggota. Dengan kata lain, apabila satu kepala keluarga (suami) sudah menjadi anggota KMP maka istrinya tidak diperkenankan menjadi anggota KMW, atau sebaliknya. Ketentuan ini dibuat agar representasi anggota kelompok mandiri terdistribusi secara adil. Sementara itu, struktur organisasi KMP atau KMW lazimnya terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, dan seksi-seksi sesuai dengan kegiatan kelompok (misalnya tabungan, pinjaman, angsuran, absensi, dan humas). Periode kepengurusan disusun berdasarkan kesepakatan internal anggota masing-masing KAM.

Untuk menjembatani sinergi hubungan antar kelompok, pada setiap desa terdapat wadah organisasi gabungan KAM (Federasi). Setiap KAM mewakilkan dua orang anggotanya di Federasi. Peran Federasi ini di antaranya berhubungan dengan usaha mobilisasi modal, ketatalaksanaan program, pemantauan (*monitoring*) kinerja KAM, dan pelatihan. Federasi diarahkan untuk menjadi koperasi sekunder dalam melayani keperluan anggota dan masyarakat sekitarnya.

Tabel 9. Perkembangan Jumlah KAM, Federasi, dan LPD di Kabupaten Kabupaten Ponorogo, Tahun 2001-2005

Tahun	Kecamatan	Desa	KAM			Federasi	LPD
			KMP	KMW	Jumlah		
2001	1	3	5	6	11	0	0
2002	1	3	12	12	24	0	0
2003	3	6	21	21	42	3	0
2004	0	0	15	15	30	9	0
2005	0	0	0	0	0	0	12
Jumlah	5	12	53	54	107	12	12

Sumber: PIDRA Ponorogo (2006)

Secara garis besar peran LPD berhubungan dengan kegiatan pelayanan kepada masyarakat dalam hal ketatalaksanaan organisasi, permodalan, pasar, dukungan infrastruktur dan sumberdaya alam serta lingkungan hidup melalui koordinasi hubungan kerja dengan pihak-pihak terkait. LPD mulai diinisiasi pada tahun 2003, sementara pada tahun sebelumnya peran kegiatan pelayanan kepada masyarakat tersebut diemban oleh organisasi TP3D (Tim Pelaksana Pembangunan Prasarana Desa).

Kegiatan-kegiatan Program PIDRA dilaksanakan secara sinergis antara Sekretariat PIDRA, LSM lokal, dan beberapa instansi terkait (komisi pelaksana). Khusus untuk sinergi kegiatan dengan komisi pelaksana (kompel), beberapa di antaranya adalah pembangunan prasarana dan sarana air bersih (dengan Dinas Kesehatan), pelatihan pengembangan industri kecil (bersama Dinas Indakop), dan pelatihan-pelatihan dari instansi terkait lainnya (seperti Dinas Pertanian dan Dinas Peternakan). Untuk mempererat kerjasama dan sekaligus memperkuat sinergi institusi, diadakan pertemuan rutin antara Sekretariat PIDRA, LSM, dan Kompel setiap dua bulan sekali. Sementara itu, pertemuan internal Sekretariat PIDRA dilaksanakan setiap minggu pada hari Senin, dan pertemuan internal LSM setiap hari Jumat. Pertemuan antara Sekretariat PIDRA dan LSM berlangsung pada minggu terakhir setiap akhir bulan.

Fokus kegiatan Program PIDRA adalah bersifat fisik dan non-fisik. Kegiatan fisik di antaranya berkaitan dengan usaha pertanian dan peternakan, konservasi tanah dan air (DAS Mikro), dan pembangunan/rehabilitasi infrastruktur (jalan dan sarana air bersih). Sementara itu, kegiatan non-fisik mencakup

pembinaan organisasi KAM, Federasi, LPD (dukungan ketatalaksanaan program), kegiatan usaha mikro (kerajinan dan usaha pembuatan makanan ringan), dan pelatihan keterampilan lainnya (termasuk kegiatan studi banding).

### **Dampak terhadap Masyarakat**

PIDRA adalah program dengan karakteristik yang agak berbeda dengan program-program lainnya. Hal tersebut berhubung karena dalam program PIDRA terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan yang cukup ketat untuk dipenuhi. Tuntutan terhadap pelaksanaan yang ketat tersebut didukung oleh pendanaan yang cukup memadai, sehingga memungkinkan untuk membiayai kegiatan di tingkat ketatalaksanaan program maupun tenaga lapangan sesuai dengan kapasitas yang diinginkan. Dalam hal ini, konsep kegiatan yang ditetapkan dalam pedoman program harus terlebih dahulu dipahami secara matang sebelum kegiatan dilaksanakan. Oleh karena itu, secara umum terdapat konsistensi antara tujuan yang ditetapkan di tingkat atas dengan pelaksanaan di lapangan.

PIDRA merupakan program yang berhubungan langsung dengan upaya peningkatan kapasitas sumberdaya manusia dalam memberdayakan dirinya sendiri (difasilitasi oleh fasilitator LSM) maupun melalui peningkatan kemampuan teknik (difasilitasi oleh petugas teknis lapangan dinas pertanian). Oleh karena itu, kegiatan PIDRA sangat relevan dengan upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat (petani). Salah satu bukti bahwa PIDRA dapat meningkatkan kesejahteraan petani adalah meningkatnya tabungan dan berkembangnya usaha produktif anggota kelompok. Usaha produktif memungkinkan untuk

berkembang karena kelompok yang berprestasi dalam pemupukan modal diberikan dana hibah prestasi (*matching grant*) dari PIDRA.

PIDRA dapat dianggap sebagai program pertama yang menggunakan pendekatan dari bawah (*bottom-up*), dimana masyarakat berpartisipasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi. Sebagai perbandingan, pendekatan program sejenis yaitu P2LK (Proyek Pengembangan Lahan Kering) masih bersifat arahan dari atas (*top-down*), dimana masyarakat hanya berpartisipasi dalam pelaksanaan (kurang berperan dalam perencanaan, monitoring, dan evaluasi). Dengan demikian, PIDRA memiliki kelebihan, terutama dalam hal kemampuan membangkitkan semangat partisipatif dan pemberdayaan masyarakat.

Dengan adanya partisipasi yang cukup baik dari masyarakat, PIDRA dipandang lebih efektif dibandingkan P2LK dalam meningkatkan pendapatan masyarakat. Tumbuhnya semangat untuk memupuk modal secara berkelompok dan adanya suntikan modal (*matching grant*) dari Program PIDRA, membuat anggota dalam kelompok terdorong untuk melakukan usaha produktif. Usaha-usaha yang dilakukan terbukti cukup berhasil, dan secara potensial dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu kegiatan yang berkesinambungan, karena kegiatan tersebut dilakukan sendiri oleh masyarakat peserta program. Semangat untuk memberdayakan diri sendiri yang telah tertanam pada masyarakat dapat memotivasi mereka untuk memberikan laporan apa adanya, baik yang positif maupun negatif. Keterbukaan untuk memberi laporan yang bersifat positif maupun negatif dimungkinkan karena diantara sesama anggota kelompok

telah terbentuk mekanisme saling melakukan koreksi. Sebagai contoh, pinjaman uang kas oleh anggota kelompok dilakukan secara ketat, dimana antar sesama anggota kelompok saling mengetahui dan mengoreksi. Dilihat dari sisi kelembagaan pelaksana memungkinkan adanya mekanisme untuk saling mengawasi, karena pelaksanaan PIDRA dilakukan oleh pemerintah dan LSM.

Pada prinsipnya peserta Program PIDRA memahami tujuan dari program maupun strategi yang diterapkan. Hal tersebut karena program ini dirancang melalui inisiatif dari bawah (*bottom-up*), dimana masyarakat ditempatkan sebagai aktor atau subjek pelaksana. Oleh karena itu, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun monitoring dan evaluasi, semuanya dilakukan secara partisipatif (masyarakat berperan secara aktif). Kondisi seperti ini terefleksi dari rasa percaya diri dan kapabilitas peserta dalam menerangkan berbagai tahap implementasi program. Oleh karena itu, tanpa bantuan penjelasan dari pendamping, gambaran lengkap mengenai pelaksanaan program relatif dapat diperoleh secara lengkap.

Mengingat masyarakat cukup berperan aktif dalam setiap tahap implementasi kegiatan, maka program PIDRA dipandang cukup efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kendati demikian, masyarakat (kelompok) masih melihat adanya keraguan dalam meneruskan kegiatan apabila petugas teknis lapangan dan fasilitator PIDRA tidak lagi mendampingi mereka. Meskipunantisipasi ke arah itu telah diantisipasi melalui pengkaderan dua orang tenaga relawan (*voluntary community organizer/VCO*) untuk setiap desa, kekhawatiran tersebut tetap muncul terutama dalam kaitannya dengan keberadaan sosok (*figure*)

tempat masyarakat berkonsultasi pada saat mereka mengalami kesulitan.

Keterlibatan warga setempat dalam tahapan-tahapan kegiatan program PIDRA meliputi: (1) tahap perencanaan berupa pengkajian potensi dan masalah di desa serta pembentukan kelompok (khususnya dalam pemilihan pengurus); (2) tahap pelaksanaan seperti pembuatan peraturan dalam kelompok, misalnya penentuan waktu pertemuan, besar tabungan, dan pinjaman (termasuk denda yang dikenakan); dan (3) tahap monitoring dan evaluasi terkait dengan pengawasan dan penilaian yang dicatat dalam buku laporan kelompok.

Program PIDRA telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat (kelompok), khususnya dalam peningkatan pengetahuan. Peningkatan pengetahuan dilakukan melalui pengikutsertaan masyarakat dalam melakukan pengkajian potensi dan masalah, pembimbingan maupun pelatihan. Pengetahuan yang mereka dapat dari kegiatan-kegiatan tersebut dapat terinternalisasi karena semua kegiatan yang bersifat pemindahan pengetahuan (*transfer of knowledge*) tidak hanya diberikan secara teoritis tetapi sebagian besar berupa praktek, bahkan ditambah dengan studi banding.

Melalui PIDRA, terutama dalam kaitannya dengan kegiatan pembentukan kelompok-kelompok mandiri, telah memungkinkan anggota kelompok untuk meningkatkan kegiatan usaha mereka, khususnya di bidang pertanian (*on-farm*), di samping kegiatan lainnya yang berhubungan dengan pertanian (*off-farm*) maupun yang berada di luar pertanian (*non-farm*). Jenis-jenis usaha pertanian yang dikembangkan oleh kelompok-kelompok mandiri meliputi ternak sapi, kambing, ayam, kelinci, menthok, ikan (lele),

bebek, dan tanaman jeruk. Jenis-jenis usaha-usaha *off-farm* terdiri dari usaha tempe sayur, keripik tempe, marning, lontong, jamu instan, emping, tiwul instan, gerit instan, krupuk, kue, geti, getuk, dan bakso. Sementara itu, jenis-jenis usaha *non-farm* meliputi usaha penggergajian, tukang batu, meubeler, sopir, pandai besi, perdagangan (jamu, tengkulak), tembakau, anyaman, sangkar burung, bakulan, penjahit, pembuatan genteng, deres getah, krupuk, jasa, seniman, buruh, dan perajangan kunir.

Adanya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan masyarakat dalam berusaha di berbagai bidang usaha disertai juga dengan adanya perubahan sikap dan tata nilai. Hal tersebut misalnya dapat dilihat dari kelompok wanita yang umumnya bekerja sebagai buruh tani, dimana mereka biasanya pemalu dan takut untuk mengungkapkan pendapat dan aspirasi mereka. Setelah mendapat bimbingan untuk mengemukakan pendapat, diberikan rasa percaya diri dalam membuat, menata, dan mengelola kelompok berikut kegiatannya, maka keberanian mereka muncul diiringi rasa percaya diri yang cukup tinggi. Munculnya keberanian untuk mengemukakan pendapat dan terbentuknya rasa percaya diri merupakan unsur penting dalam pengembangan aktivitas ekonomi mereka.

Dari aspek organisasi, kemampuan masyarakat (kelompok mandiri) secara otomatis meningkat, karena setelah pembentukan kelompok mereka dituntut untuk memelihara kelompoknya masing-masing. Mereka menyadari bahwa apabila kelompok bubar maka secara langsung akan berpengaruh terhadap kegiatan usaha. Kemampuan untuk berorganisasi (berkelompok) tampak cukup baik dilihat dari keutuhan kelompok walaupun telah berjalan cukup lama.

Pergantian pengurus kelompok terjadi secara alamiah tanpa mempengaruhi kinerja kelompok.

### KESIMPULAN

Implementasi pembangunan, termasuk pembangunan pertanian, memerlukan sumbangsih atau partisipasi segenap pemangku kepentingan. Salah satu dari pemangku kepentingan tersebut adalah lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang memiliki peran strategis sebagai mitra pemerintah.

PIDRA merupakan salah satu program yang implementasi kegiatannya diterapkan melalui konstelasi institusi pemerintah dan LSM. Konstelasi tersebut dimulai dari tingkat pusat hingga ke tingkat desa (*grass roots*) bekerjasama dengan komisi pengarah, komisi teknis, dan komisi pelaksana yang berasal dari instansi lintas sektoral. Peran LSM dimulai dari tingkat nasional hingga tingkat desa yang masing-masing direpresentasikan oleh LSM nasional dan LSM lokal.

Konstelasi institusi pemerintah dan LSM yang paling menonjol dalam Program PIDRA adalah pada tingkat desa, dimana masing-masing lembaga ini diwakili oleh petugas teknis lapangan institusi pemerintah dan fasilitator LSM yang secara sinergis melakukan kegiatan bersama masyarakat. Hasil dari implementasi Program PIDRA di Kabupaten Ponorogo menunjukkan bahwa konstelasi institusi pemerintah dengan LSM Algeins membawa dampak yang cukup positif dalam pemberdayaan masyarakat setempat, baik dari sisi pengembangan kemampuan (*capacity building*) maupun dari sisi pengembangan kelembagaan (*institutional development*).

Kendati selama ini ada segelintir aparat pemerintah bersikap ragu-ragu atau bahkan berpandangan negatif terhadap LSM, keberhasilan (*success story*) Program PIDRA patut dijadikan contoh acuan untuk mengubah sikap pandang tersebut. Dengan kata lain, pengalaman dari implementasi Program PIDRA merupakan bukti nyata keharmonisan konstelasi institusi pemerintah dan LSM. Kuncinya, konstelasi tersebut harus dibangun melalui kerjasama ketatalaksanaan yang bersifat partisipatif (*participatory collaborative management*).

### DAFTAR PUSTAKA

- BKP-Departemen Pertanian. 2005. *Program Pengembangan Lahan Kering Terpadu (PIDRA)*. Jakarta: Badan Ketahanan Pangan, Departemen Pertanian.
- Departemen Pertanian. 2002. *Pedoman Umum Bantuan Langsung Masyarakat Tahun 2002*. Jakarta: Departemen Pertanian.
- Departemen Pertanian. 2005. *Visi dan Arah Pembangunan Pertanian Jangka Panjang 2005-2025*. Jakarta: Departemen Pertanian.
- Indianngo. 2003. *What is an NGO?* (Online) (<http://www.indianngos.com/ngosection/newcomers/whatisanngo.htm>, diakses 12 Desember 2007).
- Navarro, R.L. 1993. *Towards People's Empowerment: GO-NGO Collaboration in Agricultural Development. Philippines Rice Research Institute*. Philippines.
- PIDRA Jatim. 2006. *Laporan Program PIDRA Tahap-1 (Tahun 2001-2004) dan Tahap-2 (Tahun 2005-2008)*.

Surabaya: Program PIDRA Propinsi  
Jawa Timur.

PIDRA Ponorogo. *Laporan Program PIDRA  
Tahap-1 (Tahun 2001-2004) dan  
Tahap-2 (Tahun 2005-2008)*. Ponorogo:  
Program PIDRA Kabupaten Ponorogo.

Tadjudin, D. 2000. *Manajemen Kolaborasi*.  
Bogor: Pustaka Latin.