

## **TRANSFORMASI ORGANISASI PETANI MENUJU ORGANISASI MANDIRI MENGGUNAKAN *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY***

**\*Anugrah Septiadi Irawan<sup>1)</sup>**

1)Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung  
Mangkurat, Indonesia

### **Abstrak**

Organisasi petani telah menjadi elemen inti dalam pembangunan desa, produktivitas pertanian, dan kebijakan pengentasan kemiskinan. Tetapi banyak faktor yang menyebabkan kegagalan organisasi petani di negara berkembang seperti pembentukan organisasi petani secara *top-down*, tantangan pasar, dan bergantungnya petani kepada bantuan. Gagalnya organisasi petani dalam memberi manfaat kepada anggotanya akan berdampak kepada kesejahteraan dan produktivitas petani. Untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi petani harus melakukan perubahan mengarah kepada organisasi pembelajar agar petani selalu mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya sendiri dan menjadi organisasi yang mandiri. Maka dari itu, riset ini bertujuan pada transformasi organisasi petani menuju organisasi mandiri (*self-organization*) dengan metodologi *soft systems methodology* dan *learning approach*. Penelitian ini menghasilkan model konseptual untuk melakukan transformasi organisasi petani Kelompok Wanita Tani Desa Hiyung dengan enam aktivitas yang bertujuan, yaitu: 1) mengidentifikasi kemampuan dan keahlian anggota, 2) memutuskan bidang usaha, 3) membentuk organisasi usaha, 4) anggota mengikuti pelatihan sesuai minat bidang usaha, 5) ketua bidang usaha mengikuti pelatihan manajerial, 6) menjalankan bidang usaha masing-masing.

**Kata Kunci:** Organisasi petani; Transformasi organisasi; *Soft systems methodology*.

### **PENDAHULUAN**

Ungkapan Jawa "Gemah Ripah Toto Tentrem Kerto Raharjo" menggambarkan kondisi ideal yang ternyata belum tercapai di Indonesia. Meskipun memiliki luas lahan pertanian sekitar 57 juta hektar (BPS, 2023; Statistik Lahan Pertanian Indonesia 2015-2019), Indonesia justru mengalami ketergantungan impor besar terhadap barang kebutuhan pokok seperti beras (1,5 juta Kg), jagung (180 juta Kg) dan ubi kayu (180 juta Kg) (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2024). Data menunjukkan bahwa impor beras mencapai rekor tertinggi di bawah pemerintahan Presiden Jokowi. Sementara itu, meski jumlah rumah tangga usaha pertanian meningkat, pendapatan petani kecil tetap rendah dan stagnan (survei Pertanian Terintegrasi, 2021).

Mayoritas masyarakat miskin di dunia merupakan penduduk perdesaan yang bergantung pada pertanian untuk kehidupan mereka (Bachke, 2019). Oleh karena itu, meningkatkan pendapatan petani kecil (*small-holder farmers*) sangat penting untuk mengurangi kemiskinan (Bachke, 2019). Salah satu kebijakan untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi kemiskinan para petani adalah dengan membentuk dan mendukung organisasi petani di negara-negara berkembang.

Penelitian menunjukkan keberhasilan organisasi petani di beberapa negara seperti Perancis dan Uganda (Markeloba dan Mwangi, 2010; Birchall dan Simmons, 2009; Penrose-Buckley, 2009). Adapula kegagalan di Afrika dan Rusia akibat berbagai faktor seperti tujuan awal pembentukan, faktor tantangan kelembagaan dan teknologi (Barrett, 2008) (Barrett, 2008; Barham dan Chitemi, 2009; Mupangwa et al., 2012; Scheiterle et al., 2019).

Di Indonesia, organisasi petani dibentuk secara *top-down* sejak Orde Baru (Budiandrian et al., 2022). Hellin et al. (2009) mengatakan proses membangun organisasi yang layak tidak lah sederhana, karena harus menghadapi tantangan dalam membuat peraturan yang disepakati bersama dan menjamin komitmen anggota. Golovina & Nilsson (2011) serta Fester (2003) menyatakan bahwa penggunaan pendekatan *top-down* merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan kegagalan program pertanian. Lebih lanjut, menurut Iqbal (2007), sebagian besar program pertanian gagal karena ketika program dirancang, nilai lokal, budaya dan karakteristik sosio-ekonomi petani tidak dipertimbangkan, yang menyebabkan aktor luar tidak mampu mengembangkan dan merekomendasikan teknologi atau inovasi yang kompatibel dengan pertanian.

Gagalnya organisasi petani dalam menjalankan fungsinya berdampak negatif pada kesejahteraan anggotanya dan mencegah peningkatan penghidupan rumah tangga (Osanya et al., 2020). Ketidakberdayaan ini sering disebabkan oleh program bantuan pemerintah yang tidak efektif (Hellin et al., 2009).

Sistem yang menjadi fokus dalam penelitian ini ialah organisasi/organisasi petani Desa Hiyung. Organisasi petani Desa Hiyung pertama kali dibentuk pada tahun 1990-an atas usul petani ke Pemerintah Daerah Kabupaten Tapin. Tujuan dari dibentuknya organisasi petani ini untuk memudahkan para petani untuk

mendapatkan bantuan subsidi input produksi hingga penyebaran informasi. Terbentuknya organisasi tani di Desa Hiyung dengan tujuan mendapatkan bantuan ternyata memunculkan permasalahan di organisasi petani Desa Hiyung. Fakta yang terjadi di organisasi petani di Desa Hiyung ialah ketergantungan para petani dengan subsidi yang diberikan oleh pemerintah. Pemberian bantuan untuk input produksi pertanian membuat mereka mau bekerja jika diberi bantuan terlebih dahulu.

Selain masalah bergantungnya petani terhadap bantuan, Bardiah selaku penyuluh Balai Penyuluhan Pertanian Kecamatan tapin Tengah menuturkan para petani mempunyai sikap kerja sama dan semangat kerja yang lemah. Sebagian besar anggota organisasi petani memiliki sikap individualis yang tinggi atau suka bekerja sendiri-sendiri dibanding bekerjasama dengan petani lain dalam hal produksi pertanian. Kurang memiliki rasa kebersamaan ini juga melemahkan partisipasi para petani dalam kegiatan maupun dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar petani di Desa Hiyung enggan mengikuti kegiatan yang diadakan oleh pihak Balai Penyuluh Pertanian maupun pihak lain jika tidak ada bantuan atau bayaran yang mereka terima.

Fakta yang terjadi di organisasi petani KWT Desa Hiyung tersebut tidak selaras dengan fungsi sebenarnya organisasi petani. Mewujudkan organisasi petani yang bermanfaat bagi anggota, tindakan kolektif seperti individu (anggota) kelompok bekerja sama dengan teman, tetangga, dan rekan kerja untuk menangani masalah (Kaplan et al., 2005; Tomasello, 2014).

Kompleksnya permasalahan yang dihadapi organisasi tani Desa Hiyung ini harus dibenahi agar eksistensi organisasi tani tersebut selalu memberi manfaat kepada petani secara individu maupun memberi manfaat kepada perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Desa Hiyung. Maka dari itu, perlu melakukan perubahan organisasi tani Desa Hiyung menuju organisasi pembelajar (*learning organization*) dengan organisasi mandiri (*self-organizations*). —*Becoming learning organizations: they must learn better and faster or they will die* (Marquardt, 2011). untuk beralih dari organisasi non-pembelajaran menjadi organisasi pembelajar memerlukan transformasi (Marquardt, 2011).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Organisasi Mandiri (*Self-Organizations*)**

Organisasi mandiri adalah suatu proses di mana agen dapat menjadi aktif dalam tindakan kolektif, pemecahan masalah, dan pembangunan konsensus. Ini adalah proses berulang yang dapat terjadi pada momen pengambilan Keputusan apa pun dan merupakan mekanisme yang melaluinya perubahan dapat terjadi pada tingkat atau skala apa pun (misalnya pada skala satu orang, dalam organisasi, atau antar organisasi). Organisasi mandiri mungkin (tetapi tidak harus) mengarah pada perubahan sosio-institusional dalam praktiknya (Hasanov & Zuidema, 2018).

Dalam ilmu organisasi, Morgan (1986) (Fischer & Qaim, 2014) menggunakan istilah *'autopoiesis'*. Secara tradisional penekanannya adalah pada interaksi antara organisasi yang beradaptasi dan perubahan lingkungan. *Self-organization* dapat dianggap sebagai kondisi pembaharuan diri, karena proses evolusi yang dinamis dalam pertukaran terus-menerus dengan lingkungan akan mengarah pada inovasi struktural sistem.

Berbagai penelitian merekomendasikan penerapan *self-organization* dalam organisasi petani, yang bertujuan untuk mengatur kembali (*re-organising*) tata kelola organisasi petani. Salah satu elemen penting *self-organization* dalam konteks organisasi petani ialah partisipasi. Partisipasi dalam konteks ini tidak hanya mengacu kepada keterlibatan petani-petani dalam aktivitas organisasinya, tetapi juga keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan (Fischer dan Qaim, 2014; Mwambi et al., 2020). Keterlibatan petani dalam pengambilan keputusan sangat mendukung akuntabilitas dalam manajemen organisasi petani, yang mana juga memperbaiki kinerja organisasi petani (Jussila, Goel, & Tuominen, 2012).

### **Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)**

*learning organization* adalah organisasi yang tiada henti mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya sendiri (Senge, 1990). Tuntutan pengembangan kapasitas belajar tidak lepas dari dinamika organisasi di era globalisasi yang padat pengetahuan, kompleks, dan saling bergantung. Huysman (2000) mengatakan organisasi pembelajar merupakan sebuah proses melalui pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Pembelajaran organisasi

adalah aspek mendasar dari evolusi organisasi. Setiap organisasi belajar dengan cara apapun mereka beroperasi (Huysman, 2000). Organisasi pembelajaran yang baik adalah organisasi yang mengorganisasikan pembelajaran sedemikian rupa sehingga penyebaran dan adopsi ide-ide baru tidak terhalangi oleh budaya atau ide masa lalu (Huysman, 2000). Memasukkan kreativitas dalam proses pembelajaran tidak selalu menghasilkan ‘pembelajaran yang baik’. Terlalu banyak kreativitas dapat mengakibatkan situasi kacau (March, 1991), bentuk pembelajaran kreatif seringkali tidak mencapai tahap pembelajaran organisasi.

Lebih lanjut, Choo (2001) mengatakan organisasi membutuhkan dan memakai informasi untuk mewujudkan *knowing organization*. *Knowing organization* adalah sebuah karakteristik organisasi belajar. Artinya, suatu organisasi disebut *knowing* apabila mampu beradaptasi terhadap lingkungan di waktu yang tepat dan cara efektif, terus menerus belajar dengan menguji dan melupakan *mental models* yang sudah tidak valid lagi, dan memobilisasi pengetahuan serta keahliannya, dan mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan. Semua proses itu dibagi menjadi tiga: *sensemaking*, *knowledge creation*, dan *decision making* (Choo, 2001).

## **METODE PENELITIAN**

Organisasi petani yang berisi ketua organisasi, anggota organisasi serta aktor lain yang memiliki aktivitas (sistem aktivitas) yang bertujuan. Dengan banyaknya aktivitas manusia yang bertujuan dalam organisasi petani; adanya tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda yang tidak terorganisir, menciptakan situasi masalah organisasi petani menjadi kompleks. Situasi masalah organisasi petani yang kompleks ini meliputi tergantungnya petani dengan bantuan pemerintah, sikap kerja sama dan semangat kerja yang rendah hingga adanya konflik kepentingan. peneliti menggunakan *Soft Systems Methodology (SSM) based on action research* yang dikembangkan Checkland (1989) untuk menghadapi masalah yang kompleks dan melakukan perubahan dalam sistem aktivitas di dalam organisasi petani, menuju organisasi tani yang bisa memberdayakan anggotanya.

Peneliti akan menggabungkan proses pembelajar dari Korten (1980) dengan SSM (Checkland, 1989) untuk menguatkan analisis. Analisis seperti analisis aktor, sistem sosial, hingga sistem politik dalam organisasi tani Desa Hiyung. Analisis tersebut akan terjadi melalui proses pembelajaran yang berulang untuk merefleksikan dan memperdebatkan persepsi terkait realita masalah di organisasi tani Desa Hiyung, mengambil tindakan, dan sekali lagi merefleksikan situasi menggunakan konsep sistem (Checkland, 1989).

Penelitian ini dilakukan di Desa Hiyung, Kecamatan Tapin Tengah, Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Sistem yang dipilih dalam penelitian ini ialah organisasi petani Desa Hiyung, lebih khusus lagi Kelompok Wanita Tani Desa Hiyung. pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara mendalam.

Menurut Checkland dan Poulter (2007), SSM terdiri dari 7 langkah, yaitu:

1. Situasi masalah yang dianggap bermasalah
2. Situasi masalah yang diungkapkan
3. Definisi akar relevansi sistem aktivitas yang bertujuan
4. Model konseptual dari sistem yang disebutkan dalam definisi dasar
5. Perbandingan model dan kenyataan
6. Perubahan yang diinginkan secara sistematis dan layak secara budaya
7. Tindakan untuk memperbaiki situasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan di Desa Hiyung, Kecamatan Tapin Tengah, Kabupaten Tapin, yang mayoritas penduduknya adalah petani dengan lahan pertanian luas. Junaidi, salah seorang warga, melanjutkan pekerjaan bertani keluarganya sejak tahun 1980-an. Ia mulai menjual sayur keliling antar desa dan menanam bibit cabai dari Desa Linuh, yang ternyata lebih tahan dan pedas karena keasaman tanah di Desa Hiyung. Sejak awal 1990-an, cabai ini menjadi populer, dan pada tahun 2012, pemerintah daerah resmi mendaftarkan nama "Cabai Hiyung".

Permintaan tinggi menjadikan cabai Hiyung sebagai komoditas utama di desa ini. Meskipun Desa Hiyung menanam berbagai komoditas seperti padi, jeruk, dan sayuran lainnya, tanah asam dan lahan tadah hujan yang mudah tergenang air membuat penanaman padi dan komoditas lainnya sulit. Junaidi, Pimpinan Balai

Penyuluh Pertanian Kecamatan Tapin Tengah, menjelaskan bahwa jenis lahan pertanian di desa tersebut membatasi keberhasilan tanaman selain cabai.

**Gambar Cabai Hitung**



**Sumber: Penulis (20254)**

Junaidi menjelaskan bahwa pembentukan kelompok tani di Desa Hiyung dimulai dengan musyawarah antara petani calon anggota dan penyuluh pertanian, diikuti dengan pendaftaran ke Kementerian Pertanian melalui SIMULTAN. Setelah pendaftaran, calon kelompok menunggu verifikasi. Untuk menjadi anggota, petani hanya perlu KTP Desa Hiyung, tanpa persyaratan modal atau aset. Namun, sejak Keputusan Direktur Jenderal Prasarana dan Sarana Pertanian No. 34/11/KPTS/RC.210/B/12/2023, syarat penerima pupuk bersubsidi adalah petani dengan lahan maksimum dua hektare per musim tanam, diutamakan petani kecil dengan lahan hingga 0,5 hektare.

Pembentukan kelompok tani di Desa Hiyung untuk mendapatkan bantuan pemerintah menimbulkan masalah, karena banyak petani sangat bergantung pada bantuan tersebut untuk input pertanian seperti pupuk dan bibit. Junaidi menjelaskan bahwa petani menghadapi kendala seperti faktor alam dan kurangnya modal. Untuk melakukan surjan di lahan, petani memerlukan dana sekitar 7 juta rupiah, baik untuk pengerjaan manual atau penyewaan alat berat. Tanpa modal tersebut, petani sulit memulai usaha tani, dan meski surjan dapat memberikan keuntungan di panen tahun kedua, petani kesulitan menunggu karena kebutuhan finansial mendesak untuk usaha tani dan keluarga.

Minimnya semangat belajar di kalangan petani Desa Hiyung disebabkan oleh kesulitan mengakses modal untuk usaha tani, seperti melakukan surjan dan mendapatkan input pertanian. Selain itu, petani juga menghadapi tantangan dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Mereka hanya dapat menjual hasil panen ke tengkulak lokal yang menentukan harga jual komoditas, seperti cabai, yang seringkali berubah-ubah. Petani seperti Nursikin hanya fokus pada penjualan hasil panen untuk menutupi modal dan mendapatkan keuntungan, tanpa mempermasalahkan fluktuasi harga yang ditetapkan tengkulak.

Permasalahan ini juga terjadi dan dirasakan oleh anggota Kelompok Wanita Tani (KWT) Desa Hiyung. Pelatihan untuk petani wanita di Desa Hiyung dimulai pada 2013, dengan dukungan pemerintah sebesar 30 juta rupiah melalui Dinas Pertanian dan Balai Penyuluh Pertanian. Pemerintah mengarahkan pembentukan Kelompok Wanita Tani (KWT) dengan 30 anggota yang rumahnya berdekatan. Program ini meliputi pelatihan bertani, pembuatan pupuk, budidaya ikan, dan jamur, serta praktik lapangan yang dibimbing penyuluh. Bantuan 30 juta rupiah digunakan untuk pelatihan dan pembangunan bangunan, yang kini sudah digusur karena dibangun di pinggir sungai.

Selain pelatihan, KWT di Desa Hiyung menerima bantuan infrastruktur seperti tempat penyimpanan bibit cabai dan rumah budidaya jamur, serta alat pembuat kue. Namun, bantuan tersebut tidak dimaksimalkan; tempat penyimpanan dan rumah budidaya jamur hanya digunakan oleh Sala dan ibunya, dan alat membuat kue tidak digunakan secara luas. Kegiatan aktif KWT hanya bertahan beberapa tahun; sejak 2015, kegiatan KWT terhenti, dan Wartini, sebagai ketua, hanya menghadiri rapat BPP. Kegiatan terakhir KWT adalah pelatihan sambal cabai Hiyung pada 2019, yang tidak diikuti semua anggota.

Pada tahun-tahun awal, KWT aktif dengan kegiatan rutin, tetapi setelah pelatihan BPP berhenti, anggota KWT kembali sibuk dengan kegiatan masing-masing. Sala kini mengelola penyemaian bibit cabai sendirian tanpa kerja sama, karena anggota lain sudah bisa melakukannya sendiri. Arbainah, yang memproduksi sambal cabai Hiyung, mencatat bahwa setelah pelatihan sambal pada 2019, banyak anggota KWT yang awalnya antusias kembali sibuk dengan

aktivitas pribadi mereka. Bardiah, mantan penyuluh pertanian, menambahkan bahwa pelatihan sambal awalnya ditujukan untuk KWT.

**Gambar Kerjasama ibu-ibu dan Produk Sambal Hiyung**



Sumber : Peneliti (2024)

Para petani, termasuk anggota KWT, kini lebih banyak bekerja secara individu dalam penyemaian, penanaman, dan panen, tanpa kerjasama dengan petani lain. Setelah pelatihan, anggota KWT yang dulunya bekerja bersama dalam produksi sambal kini lebih banyak bekerja sendiri-sendiri di rumah. Dari 25 anggota, hanya 5 hingga 10 yang masih memproduksi sambal, dan hanya sekitar 5 yang rutin bekerja bersama di rumah produksi sambal. Mereka menyiapkan bumbu di rumah masing-masing dan kemudian mengolah sambal di rumah produksi, di mana setiap pekerjaan telah diatur upahnya.

Para pemilik masalah menyadari kekurangan dalam kerja sama dan aktivitas di KWT, menjadikannya organisasi yang tidak efektif. Hanya sebagian anggota yang bekerja sama, tetapi tidak atas nama organisasi. Banyak anggota tidak memiliki kemampuan atau kemauan untuk bekerja sama, dan ketua KWT tidak memiliki kekuasaan untuk mengatur mereka. Anggota hanya menunggu arahan dan informasi terkait produksi sambal, sementara banyak yang bekerja secara individu. Permasalahan di atas dapat peneliti gambarkan dalam *rich picture* di bawah.



- **Tahap satu-Problem situation considered problematic**

Situasi yang dianggap bermasalah dalam sistem organisasi petani terkait permasalahan tujuan organisasi, kerja sama dan partisipasi anggota organisasi, hingga budaya kerja anggota. Uraian permasalahan mencakup aspek-aspek:

- Pembentukan organisasi petani melalui pendekatan *top-down*
- Organisasi petani di Desa Hiyung tidak memberi manfaat bagi anggota sebagaimana fungsinya;
- Anggota organisasi tidak memahami tujuan mereka berkumpul;
- Organisasi tidak mengembangkan potensi organisasi dan anggotanya;

- **Tahap dua-problem situation expressed**

Permasalahan yang diungkapkan selanjutnya digambarkan dalam rich picture seperti terlihat pada gambar 4. Kondisi ini memperjelas bahwa situasi yang disajikan pada tahap satu dieksplorasi dan diungkapkan dalam *rich picture*.

- **Tahap tiga-root definition**

Dengan memilih sudut pandang dalam melihat permasalahan di organisasi petani Desa Hiyung dan menghasilkan root definition permasalahan atau membangun definisi permasalahan yang berkaitan dengan situasi permasalahan di organisasi petani Desa Hiyung.

*Root definition:* —Anggota Kelompok Wanita Tani yang belum melaksanakan aktivitas usaha sesuai minat mereka (P) ditransformasi (*re-organizing*) menuju pembentukan organisasi kecil yang sesuai minat usaha (Q) untuk mewujudkan organisasi mandiri (R)

Pengujian root definition menggunakan analisis CATWOE (*Customers, Actors, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environmental constrains*).

C: ketua dan anggota KWT

A: Anggota KWT

T: organisasi yang tidak relevan dengan tujuan anggota ditransformasi menjadi pembentukan organisasi kecil yang sesuai minat usaha anggota

W: Dibentuknya organisasi kecil sesuai minat usaha anggota KWT akan mewujudkan organisasi yang mandiri.

O: Ketua KWT

E: Kurangnya pendanaan dan dukungan pemerintah desa

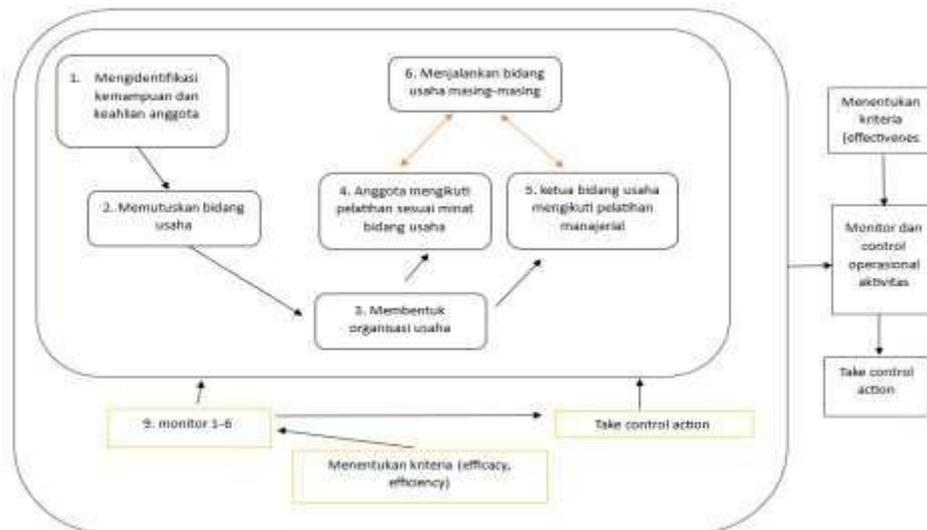
- **Tahap empat-conceptual model**

Pada tahap ini, peneliti membuat aktivitas logis yang bertujuan untuk membuat konseptual model. Konseptual model adalah Kumpulan aktivitas terstruktur untuk mewujudkan *root definition* dan CATWOE, yang terdiri dari subsistem operasional dan pemantauan dan control subsistem atau sistem dalam lingkungan yang ada (Checkland dan Scholes, 1990).

Model konseptual yang berisikan aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk mentransformasi organisasi petani KWT sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kemampuan dan keahlian anggota KWT
2. Memutuskan bidang usaha
3. Membentuk organisasi usaha
4. Anggota mengikuti pelatihan sesuai minat bidang usaha
5. Perwakilan bidang usaha mengikuti pelatihan manajerial
6. Menjalankan bidang usaha masing-masing

**Gambar Conceptual model**



Sumber: Peneliti (2024)

Setelah melakukan pembuatan aktivitas model untuk transformasi, selanjutnya peneliti melakukan analisis untuk monitor dan kontrol bekerjanya sistem aktivitas yang bertujuan (*purposeful system activity*) menggunakan 3Es (efficacy, efficiency, dan effectiveness) (Checkland, 1989).

- ***Efficacy***: membentuk organisasi kecil sesuai bidang usaha akan meningkatkan kerja sama dan produktivitas anggota KWT.
  - ***Efficiency***: minimnya sumber daya yang (organisasi yang sudah ada, sumber daya manusia yang kompeten di beberapa bidang, minimnya anggaran) tetapi dapat mewujudkan organisasi mandiri.
  - ***Effectiveness***: meningkatkan kerja sama dan produktivitas anggota KWT.
- **Tahap lima-comparison conceptual model and real-world**

Tahap selanjutnya, peneliti melakukan perbandingan aktivitas model yang sudah dibuat dengan kenyataan di dunia nyata (*real-world*). Hal ini perlu dilakukan karena model aktivitas yang peneliti buat tidak dimaksudkan untuk menggambarkan seperti apa kenyataan yang peneliti inginkan. Model yang peneliti buat adalah perangkat buatan yang didasarkan pada pandangan dunia (*world view*) murni, sedangkan kenyataan pada aktivitas petani berisi banyak sudut pandang (*world view*) yang saling bertentangan dan berubah seiring berjalannya waktu (Checkland, 1989). Pada komparasi ini akan memprediksi bagaimana konseptual model jika diterapkan di *real-world* dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan (Checkland dan Poulter, 2010).

**Tabel 1. Perbandingan model konseptual dengan dunia nyata**

No	Aktivitas konseptual model	Komentar atas <i>real-world</i>
1	Mengidentifikasi kemampuan dan keahlian anggota	<p>Situasi dalam dunia nyata belum ada terdapat aktivitas dalam mengidentifikasi kemampuan dan keahlian anggota, karena minimnya pertemuan maupun diskusi yang dilakukan anggota KWT.</p> <p>Tetapi, peneliti menemukan bahwa ada kemauan dari ketua dan anggota KWT untuk melakukan pertemuan dan membahas perubahan yang akan dilaksanakan. Anggota KWT sadar bahwa setiap orang dalam KWT memiliki keahlian yang berbeda-beda.</p>
2	Memutuskan bidang usaha	<p>Situasi dalam dunia nyata belum terjadi aktivitas memutuskan bidang usaha anggota KWT. Setiap orang beraktivitas dan bekerja sendiri-sendiri maupun bersama rekan yang selaras minat. Kebanyakan anggota bekerja secara individu sesuai minat mereka.</p> <p>Ketika aktivitas ini akan dilaksanakan, tantangannya ialah menghadapi anggota-anggota yang <i>‘ikut-ikutan’</i> bidang usaha yang lebih menjanjikan, atau bahkan bisa muncul <i>‘free-rider’</i> di suatu bidang usaha.</p>
3	Membentuk organisasi bidang usaha	<p>Situasi dalam dunia nyata sudah ada perkumpulan anggota dengan minat yang sama, tetapi belum distrukturkan. Seperti bidang produksi sambal, para anggota berkumpul untuk melakukan pekerjaan. Hal ini dilakukan secara informal, tidak ada struktur organisasi yang jelas. Hal lain seperti bidang kuliner, hanya satu orang yang melaksanakan.</p> <p>Ketika membentuk organisasi bidang usaha ini akan menghadapi tantangan-tantangan seperti memilih ketua, jumlah anggota, dan pola kerja mereka.</p>

4	Anggota mengikuti pelatihan sesuai bidang usaha	<p>Aktivitas anggota mengikuti pelatihan sesuai bidang usaha belum terjadi di dunia nyata. Dulunya, semua anggota KWT wajib mengikuti semua pelatihan yang diberikan oleh pihak BPP. Seperti pelatihan pertanian, budidaya ikan, dan lain sebagainya. Setelah pelatihan tersebut selesai, anggota Kembali beraktivitas secara mandiri. Tidak ada tindak kolektif hasil dari pelatihan tersebut.</p> <p>Tantangan dalam melaksanakan aktivitas ini ialah kemauan anggota organisasi mengikuti pertemuan-pertemuan yang minim pendanaan.</p>
5	Ketua organisasi bidang usaha mengikuti pelatihan manajerial	<p>Aktivitas ketua organisasi mengikuti pelatihan manajerial belum terjadi di dunia nyata. Ketua organisasi KWT dipilih melalui proses musyawarah, tidak ada pertimbangan keahlian manajerial. Hal ini yang menyebabkan hilangnya peran pemimpin KWT.</p> <p>Aktivitas ini akan dilaksanakan dengan melibatkan ketua KWT dan ketua setiap bidang usaha. Tetapi, tantangannya sama seperti aktivitas di atas, yaitu bagaimana meningkatkan partisipasi ketua-ketua untuk menghadiri pertemuan yang minim pendanaan.</p>
6	Menjalankan bidang usaha	<p>Aktivitas menjalankan bidang usaha sudah terjadi di dunia nyata, tetapi tidak berjalan dengan maksimal. Masing-masing usaha berjalan tanpa koordinasi dan struktur yang jelas. Anggota yang menjalankan bidang usaha masih bergantung kepada orang lain dalam menjalankan usaha mereka. Belum ada kemandirian setiap anggota maupun bidang usaha.</p> <p>Tantangan yang akan dihadapi dalam menjalankan aktivitas ini ialah kemampuan ketua dan anggotanya beraktivitas secara mandiri tanpa intervensi orang lain.</p>

Sumber: Peneliti (2024)

- **Tahap enam-changes: systemically desirable, culturally feasible**

Pada tahap ini, yaitu perubahan yang diterima oleh budaya dan struktural *real world*. Perubahan yang berupa rekomendasi ini dihasilkan dari hasil diskusi antara peneliti dan *problem owners*, peneliti hanya berfungsi untuk memformulasikannya dalam tulisan yang sistematis. Transformasi yang akan dilakukan yaitu pengorganisasian kembali dengan membentuk organisasi kecil sesuai bidang usaha anggota. Para *problem owners* juga menyadari hal ini, yang mana mereka tidak pernah lagi bekerja secara kolektif, anggota-anggota KWT bekerja secara individual sesuai bidang usahanya masing-masing.

Transformasi yang diusulkan meliputi pengorganisasian ulang dengan membentuk organisasi kecil sesuai bidang usaha anggota, karena saat ini anggota KWT bekerja secara individual. Peningkatan kapasitas organisasi dianggap penting untuk efisiensi dan efektivitas (Gangwar et al., 2023). Pengorganisasian petani kecil dapat mengatasi ketidaksempurnaan pasar (Fischer & Qaim, 2012a; Olwande & Mahenge, 2012). Pembentukan organisasi kecil bertujuan menjadikan KWT mandiri, mengurangi ketergantungan pada bantuan dan arahan dari Junaidi, yang saat ini memiliki kekuasaan lebih besar daripada ketua KWT.

Membentuk KWT menjadi organisasi mandiri diharapkan dapat meningkatkan komitmen, kepatuhan, tindakan kolektif, produktivitas, dan penyelesaian masalah (Mollick et al., 2018; Hasanov & Zuidema, 2018). Keberhasilan organisasi mandiri memerlukan kekuatan institusi (Denters, 2016; Uitermark, 2015). Model yang diusulkan bertujuan untuk reformasi KWT Desa Hiyung dengan membentuk organisasi kecil sesuai bidang usaha anggota, bukan membubarkan KWT. KWT saat ini tidak relevan dengan tujuan anggotanya karena aktivitas dilakukan secara individu. Transformasi ini diharapkan dapat mengumpulkan anggota sesuai bidang usahanya dan menjalankan organisasi secara kolektif. Para *problem owners* menyadari kurangnya kegiatan kolektif dan manfaat organisasi, sementara ketua KWT tidak tahu bagaimana mengubah sistem aktivitas ini.

- **Tahap Tujuh- Action To mprove The Problematic Situation**

Tahap ini berupa aksi atau Tindakan nyata yang dilakukan atas problem situations. Merujuk Mashall dan McKay (2001) dalam action research yang mengatakan ada dua jenisnya yaitu *research interest* dan *problem solving interest*, penelitian yang sifatnya *research interest* ini telah selesai dilakukan karena pertanyaan penelitian telah terjawab. Sedangkan pada *problem solving interest* tidak bisa dilakukan mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki peneliti dan juga penelitian ini sebuah karya akademis, bukan sebagai konsultan untuk menyelesaikan masalah. Maka dari itu, aksi hanya sampai pada tahap rekomendasi, tidak sampai tahap pelaksanaan rekomendasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Organisasi petani yang sesuai dengan tujuan awal terbentuknya organisasi petani harus lah dilakukan transformasi. Mengingat para petani kecil di negara berkembang masih membutuhkan organisasi petani untuk mendapatkan akses input pertanian mereka. Maka dari itu, riset ini membuat konseptual model untuk menjalankan transformasi pada Kelompok Wanita Tani Desa Hiyung menuju organisasi mandiri (*self-organization*). Konseptual model tersebut berisi aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan, antara lain:

1. Mengidentifikasi kemampuan dan keahlian anggota;
2. Memutuskan bidang usaha;
3. Membentuk organisasi sesuai bidang usaha;
4. Anggota mengikuti pelatihan sesuai bidang usaha;
5. Ketua setiap bidang usaha mengikuti pelatihan manajerial; dan
6. Menjalankan bidang usaha.

Penelitian ini hanya dibatasi hanya sekedar melihat, menganalisis, dan membuat konseptual model pada satu sistem aktivitas yang ada pada sistem aktivitas organisasi petani Desa Hiyung. Saran untuk peneliti selanjutnya agar bisa

lebih melihat, menganalisis, dan membuat konseptual model pada sistem aktivitas lain yang terjadi pada sistem yang dipilih agar perbaikan bisa lebih komprehensif. Penelitian ini juga terbatas hanya membuat konseptual model dan tidak sampai pada aksi Tindakan perubahan, maka dari itu peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya untuk menguji ulang serta menerapkan rekomendasi konseptual model yang sudah peneliti hasilkan pada penelitian ini.

## **REFERENSI**

- Addai, K., Termoso, O., & Ng'ombe, J. (2022). Participation in farmer organizations and adoption of farming technologies among rice farmers in Ghana. *International Journal of Social Economics*, 529-545.
- Ashby, W. (1947). Principles of the self-organizing dynamic systems. *journal of general psychology*, 125-128.
- Augere-Granier, M. (2017). Rural poverty in the European Union. *Think Tank*.
- Bachke, M. E. (2019). Do farmers' organizations enhance the welfare of smallholders? Findings from the Mozambican national agricultural survey. *Food Policy*, 89, 101792. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.101792>
- Bernard, T., & Spielman, D. J. (2009). *Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia*. 34, 60–69.
- Burnett, E. (2023). Essential elements of self-organization illustrated through localized agri-food systems. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(5), 745–770. <https://doi.org/10.1080/21683565.2023.2180565>
- Barrett, C. (2008). Smallholder market participation: concepts and evidence from evidence from eastern and southern africa. *Food Pol*, 299-317.
- Best, R., Westby, A., & Ospina, B. (2006). Linking Small-scale Cassava and sweetpotato farmers to growth markets: experiences, lessons and challenges. *Acta Horticulturae*, 39-46.

- Brusselaers, Jan, Poppe, Krijn, Azcarate, & Garcia, T. (2014). Do policy measures impact the position and performance of farmers cooperatives in the EU? . *annals of public and cooperative economics*, 531-553.
- Budiandrian, B., Azzahra, F., & Setyadi, A. (2022). Peran Organisasi Petani dalam Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Keluarga Petani di Indonesia. *Jurnal Agrimanex: Agribusiness, Rural Management, and Development Extension*, 123-134.
- Checkland, P. (1989). Soft Systems Methodology. *Human Systems Management*, 273-289.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2007). *Learning for Action: a short definitive account of soft systems methology, and its use for practitioners, teachers and students*. John Wiley & Sons.
- Demont, T. (2022). Coping with shocks: how Self-help groups impact food security and seasonal migration. *world development*.
- Denters, B. (2016). Community self-organization: Potentials and pitfalls. In J. Edelenbos & I. Van Meerkerk (Eds.), *Critical Reflections on Interactive Governance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479078.00016>
- Di Marcantonio, Hayari, F., Colen, E., & Ciaian, P. (2022). Do producer organizations improve trading practices and negotiation power for dairy farms? Evidence from selected EU countries. *Agricultural Economics*, 121-237.
- Fischer, E., & Qaim, M. (2014). Smallholder Farmers and Collective Action: What Determines the Intensity of Participation? *Journal of Agricultural Economics*, 65(3), 683–702. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12060>
- Gilbert, N., Anzola, D., Johnson, P., Elsenbroich, C., Balke, T., & Dilaver, O. (2015). *Self-organizing dynamical systems*. London: Elsevier.
- Gava, O., Ardakani, Z., Delalić, A., Azzi, N., & Bartolini, F. (2021). Agricultural cooperatives contributing to the alleviation of rural poverty. The case of Konjic (Bosnia and Herzegovina). *Journal of Rural Studies*, 82, 328–339. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.034>

- Golovina, S., & Nilsson, J. (2011). The Russian top-down organised co-operatives – reasons behind the failure. *Post-Communist Economies*, 23(1), 55–67. <https://doi.org/10.1080/14631377.2011.546975>
- Grashuis, J., & Skevas, T. (2023). What is the benefit of membership in farm producer organizations? The case of coffee producers in Peru. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(2), 423–443. <https://doi.org/10.1111/apce.12390>
- Huang, Z., Vyas, V., & Liang, Q. (2015). Farmer organizations in China and India. *China Agricultural Economic Review*, 7(4), 601–615. <https://doi.org/10.1108/CAER-02-2015-0013>
- Haken, H. (1978). *Synergetics: An Introduction - Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*.
- Hasanov, M., & Zuidema, P. (2018). The Transformative power of self-organization: Towards a conceptual framework for understanding local energy initiatives in the Netherlands. *Energy Research and Social Science*, 85-93.
- Kooiman, J. (Ed.). (1994). *Modern governance: New government-society interactions* (Reprinted). SAGE.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance* (1. publ., reprint). Sage Publ.
- Korten, D. C. (1980). Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach. *Public Administration Review*, 40(5), 480. <https://doi.org/10.2307/3110204>
- Kusnandar, K., Van Kooten, O., & Brazier, F. M. (2023). Supporting self-organisation in farmer organisations in developing countries: A case with a group of farmer groups in Indonesia. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 11(2), 100214. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2023.100214>
- Lin, B., Wang, X., Jin, S., Yang, W., & Li, H. (2022). Impacts of cooperative membership on rice productivity: Evidence from China. *world development*.
- Lele, U. (1981). Cooperatives and the poor: A comparative perspective. *World Dev*, 55–72.

- Luttrell, C., Quiroz, S., Scrutton, C., & Bird, K. (2009). *Understanding and Operationalising Empowerment*. London: Overseas Development Institute.
- Ma, W., Marini, M. A., & Rahut, D. B. (2023). Farmers' organizations and sustainable development: An introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(3), 683–700. <https://doi.org/10.1111/apce.12449>
- Mugah Nji, P., & Dorothy Engwali, F. (2020). Determinants of Success and Sustainability of Farmer Organizations in the North West Region of Cameroon. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajaees/2019/v37i430290>
- Mwambi, M., Bijman, J., & Mshenga, P. (2020). Which type of producer organization is (more) inclusive? Dynamics of farmers' membership and participation in the decision-making process. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(2), 213–236. <https://doi.org/10.1111/apce.12269>
- Mabuza, M., Ortmann, G., & Wale, E. (2015). Collective action in small-scale mushroom production in Swaziland: Does organisational form matter? *Development in Practice*, 1025-1042.
- Marquardt, M. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*.
- Molleman, E. (1998). Variety and the requisite of self-organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 109-131.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. London: SAGE.
- Mwambi, M., Bijman, J., & Galie, A. (2020). The effect of membership in producer organizations on women's empowerment: Evidence from Kenya. *Women's Studies International Forum*.
- Mwambi, M., Bijman, J., & Galie, A. (2020). The effect of membership in producer organizations on women's empowerment: Evidence from Kenya. *Women's Studies International Forum*.

- Niswaty, R., Dewi, R., Darwis, M., Arhas, S., & Saleh, S. (2020). Community Participation in Development in Baringeng Village, Lilirilau District, Soppeng Regency. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 389-297.
- Osanya, J., Adam, R. I., Otieno, D. J., Nyikal, R., & Jaleta, M. (2020). An analysis of the respective contributions of husband and wife in farming households in Kenya to decisions regarding the use of income: A multinomial logit approach. *Women's Studies International Forum*, 83, 102419. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2020.102419>
- Pezeshki-Rad, G., Biglari, N., & Zamani-Miandashti, N. (2011). Empowering Agricultural Production Cooperatives: A Nationwide Survey of Definitions and Strategies in Iran. *Human Resource Development International*, 533-641. doi:10.1080/13678868.2011.620780
- Pingali, P., Khwaja, Y., & Meijer, M. (2005). Commercializing Small Farms: Reducing Transaction Costs.
- Pandian, V. J. (2019). Does Producer Companies Empower Farmers and Link to Market—Tamil Nadu, India. *THE ANTHROPOLOGIST*, 36(1–3). <https://doi.org/10.31901/24566802.2019/36.1-3.2035>
- Reardon, T., Barrett, C., Berdegue, J., & Swinnen, J. (2009). Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. *world development*, 1717-1727.
- Rondot, P., & Collion, M. H. (2001). *Agricultural Producer Organizations: Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction-Report of a Workshop*. World Bank.
- Stockbridge et al. (2003)\_Farmer organisations for market access.pdf*. (n.d.).
- Seneerattanaprayul, J., & Gan, C. (2021). Effects of agricultural cooperative services on rural household welfare in Thailand. *International Social Science Journal*, 243-260.
- Trebbin, A., & Hassler, M. (2012). Farmers' producer companies in India: A new concept for collective action? *environment and planning*, 411-427.
- Uitermark, J. (2015). Longing for Wikipotopia: The study and politics of self-organisation. *Urban Studies*, 52(13), 2301–2312. <https://doi.org/10.1177/0042098015577334>

- Verhofstadt, E., & Maertens, M. (2014). Smallholder cooperatives and agricultural performance in Rwanda: Do organizational differences matter? *Agricultural Economics*, 45(S1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/agec.12128>
- Verma, S., Sonkar, V. K., Kumar, A., & Roy, D. (2019). Are farmer producer organizations a boon to farmers? The evidence from Bihar, India. *Agricultural Economics Research Review*, 32(conf), 123. <https://doi.org/10.5958/0974-0279.2019.00022.3>
- World Bank. (n.d.). . *World development report 2008*. Washington DC: World Bank.
- Wortmann-Kolundzija, E. (2019). Empowering Smallholder Farmers through Farmer Organizations: Insights from Kenya and Burkina Faso. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3498199>
- Zhang, Y., Lu, Q., Yang, C., & Grant, M. (2023). Cooperative membership, service provision, and the adoption of green control techniques: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*.