

SCENARIO PLANNING APPLICATION OF SHALLOT WAREHOUSE RECEIPT SYSTEM (SRG) IN SUMBAWA REGENCY

Deny Armansyah

Email: denyarman@gmail.com

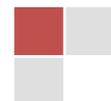
Abstract

This study aims to determine and analyze the Scenario Planning Application of the Shallot Warehouse Receipt System (SRG) in Sumbawa Regency using the concept of scenario planning from Lindgren and Hans (2003) as well as analyzing supporting and inhibiting factors using the concept of Yunus (2016) combined with David's concept (2009). This research uses qualitative research methods. Data collection techniques used are interviews, observation, and documentation. The results of this study indicate that, the implementation of the Warehouse Receipt System has received a positive response, both from the Stakeholders, and the Shallot farmers themselves, but to implement this warehouse receipt system there are still some obstacles such as storage warehouse facilities, CAS (Controlled Atmosphere Storage) facilities, Availability of Supporting Regulations, SRG Human Resources Managers, Access to information to Onion Farmers So that in this study two scenarios are found that are in accordance with the problems in the study. Scenario A and Scenario B, where the Stakeholder and Shallot Farmers are in a positive condition in Scenario A, and in Scenario B Stakeholders are in a positive condition and Farmers in a negative condition. Based on this analysis, the authors conclude several things that Stakeholders must do. In Scenario A, Local Government Stakeholders and DPRD must immediately Cooperate immediately with the banks which are marked by the signing of a Memorandum of Understanding (MoU), make regulations, improve the quality of human resources, especially SRG managers, prepare supporting infrastructure such as land or land that is to become a warehouse construction site, then in Scenario B stakeholders can improve the quality of SRG Bage tango personnel, prepare supporting infrastructure in the form of CAS machines and warehousing facilities, carry out a gradual outreach to onion farmers, increase promotion of the ease of the issuance of warehouse receipts as credit guarantees, increase awareness of onion farmers about the security of transactions in warehouse receipts compared to conventional methods.

Keywords: Scenario Planning, Warehouse Receipt System, Shallots

PENDAHULUAN

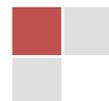
Di Kabupaten Sumbawa sendiri, bawang merah menjadi komoditi unggulan ke tiga setelah padi dan jagung. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa petani umumnya menjual hasil panen bawang merah pada saat panen raya. Kondisi ini di manfaatkan oleh para pedagang untuk membeli hasil produksi bawang merah dengan harga rendah bahkan dibeli jauh dari harga Break Event Point (BEP) atau titik impas.



Selanjutnya dengan memanfaatkan keadaan, para pedagang akan menjual hasil bawang merah tersebut saat musim pasokan bawang merah di pasaran mulai berkurang dengan harga yang lebih tinggi.

Dengan melihat kondisi tersebut ada 3 hal yang menjadi kendala petani pada saat ini, yaitu **Pertama**, Buruknya kondisi pergudangan (*warehousing*). Kondisi pergudangan yang buruk merupakan kendala petani dalam menyimpan hasil panennya. Dibanyak lokasi pertanian (*farm area*) di wilayah kabupaten sumbawa seperti sentra pertanian bawang merah Desa Serading Kecamatan Moyo Hilir Kabupaten Sumbawa sebagai wilayah yang memproduksi bawang merah kedua tertinggi, kita melihat bawang merah hasil panen hanya ditutup dengan terpal seadanya, hal ini tentunya menyebabkan petani bawang merah diharuskan menjual hasil produksinya sesegera mungkin agar hasil panennya tidak rusak kendatipun harganya masih sangat rendah. **Kedua**, Permodalan. Ketiadaan modal membuat petani harus segera menjual hasil panennya, karena adanya kebutuhan untuk hidup dan kebutuhan lainnya. Tingginya harga pupuk dan benih unggul ditambah rendahnya harga jual hasil panen semakin menjerat petani pada kondisi yang semakin sengsara. Ketiadaan modal juga membuat petani terjerat pada renterir, sehingga makin lengkaplah ketidakberdayaan petani. Hal ini berdasarkan hasil wawancara awal yang di lakukan kepada beberapa petani di wilayah desa serading kabupaten sumbawa. Petani di wilayah setempat mengakui bahwa untuk mendapatkan modal, petani terpaksa menggunakan jasa rentenir dengan tingkat pengembalian mencapai 30 % dari pokok uang pinjaman yang harus di bayarkan setelah masa panen berakhir. Untuk memperoleh fasilitas kredit dari sektor formal, petani memiliki banyak hambatan seperti tidak dimilikinya agunan dalam bentuk asset tetap, seperti tanah dan bangunan, prosedur administrasi yang tidak mudah dan lama. Bank Indonesia mencatat hanya 5% kredit dari kalangan perbankan yang dipergunakan oleh sektor pertanian, sementara kontribusinya pada PDB, rata-rata mencapai diatas 20% dengan jumlah tenaga kerja yang mencapai lebih 44% dari total penduduk yang bekerja. **Ketiga**, informasi. Para petani (bawang merah) umumnya terdiri dari masyarakat dengan pendidikan yang rendah, sehingga kebutuhan mereka terhadap informasi harga hasil panennya masih sangat minimal. Penguasaan informasi mengenai harga spot produk hasil panen mereka masih rendah, apalagi terhadap harga prediksi dimasa mendatang (*futures*). Kondisi *asymmetric information* ini mengakibatkan adanya ketidakadilan pada pasar.

Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, Pemerintah telah membuat peraturan mengenai Sistem Resi Gudang (SRG) dengan dikeluarkannya undang-Undang No.9 Tahun 2006 tentang Sistem Resi Gudang (SRG) sebagaimana telah di ubah dengan undang-undang nomor 9 tahun 2011. SRG adalah kegiatan yang berkaitan dengan penerbitan, pengalihan, penjaminan dan penyelesaian transaksi resi gudang. Sementara resi gudang adalah dokumen bukti kepemilikan atas barang yang disimpan di gudang yang diterbitkan oleh pengelola gudang. Selanjutnya pemerintah telah menerbitkan PP No.36 Tahun 2007 mengenai petunjuk pelaksanaannya dan petunjuk teknis dalam bentuk Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) No 33 tahun 2018



tentang barang yang dapat Disimpan di gudang Dalam Penyelenggaraan Resi Gudang. Barang tersebut meliputi 17 komoditas yaitu gabah, beras, kopi, kakao, lada, karet, rumput laut, dan jagung, rotan, garam, gambir, teh, kopra, timah, bawang merah, ikan, dan pala. Berdasarkan identifikasi dari masalah yang ada, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana scenario planning penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa? 2) Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa ?

TEORI

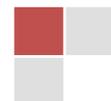
Konsep Skenarion Planning

Konsep *scenario planning* menurut Lindgren dan Hans “*is an effective strategic planning tool for medium to long-term planning under uncertain condition* (adalah suatu alat perencanaan strategis yang efektif untuk perencanaan jangka menengah dan jangka panjang yang berada di bawah kondisi ketidakpastian)”.¹Jadi berdasarkan pengertian tersebut, *scenario planning* adalah suatu alat untuk merencanakan suatu hal pada masa mendatang yang berada pada kondisi yang tidak menentu. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan konsep yang dijelaskan oleh Lindgren dan Hans tentang *scenario planning*, yaitu yang lebih dikenal dengan istilah metode TAIDA. Adapun TAIDA itu sendiri adalah singkatan dari *tracking, analyzing, imaging, deciding, dan acting*. Alasan menggunakan teori ini adalah bahwa teori ini sesuai dengan masalah yang dibahas dalam penelitian yang penulis lakukan.

TAIDA adalah *well-trying model for scenario planning*. Adapun langkah-langkah dalam menyusun *scenario*, sebagaimana model TAIDA, adalah sebagai berikut:

- a. *Tracking*, langkah pertama dalam proses TAIDA adalah pelacakan (*tracking*). Tujuan utama dari langkah ini adalah untuk melacak dan mendeskripsikan perubahan di dunia sekitar yang mungkin memiliki dampak terhadap pertanyaan pokok.
- b. *Analyzing*, dengan berakhirnya pelacakan, langkah selanjutnya adalah menganalisis perubahan dan menghasilkan skenario-skenario.
- c. *Imaging*, setelah mengumpulkan wawasan tentang masa depan yang masuk akal, inilah saatnya untuk menciptakan gambaran yang diinginkan, yaitu visi-visi.
- d. *Deciding*, pada fase dalam proses ini, kita mengidentifikasi area pengembangan dan strategi untuk menyelesaikan ancaman dan mencapai visi dan tujuan.

¹ Mats Lindgren, Hans Bandhold, *Scenario Planning The Link Between Future And Strategy*, Palgrave Macmillan, New York, 2003, hal. 24



- e. *Acting*, rencana itu sendiri jarang memberikan hasil. *Acting* adalah tentang mengambil tindakan dan menindaklanjutinya. Kita akan melihat bagaimana *scenario planning* dapat ditindaklanjuti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji tentang *scenario planning* penerapan Sistem Resi Gudang Bawang Merah di Kabupaten Sumbawa. Dengan demikian, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus (case study). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari person, place, dan paper. Sumber data person dalam penelitian ini yang ditentukan dengan menggunakan purposive sampling pada informan yang mengerti dan memahami objek yang akan diteliti adalah sebagaimana terlihat pada table dibawah ini:

Tabel 1
Daftar Informan

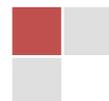
No.	Informan	Jumlah
1	Bupati Sumbawa	1
2	Ketua DPRD Kabupaten Sumbawa	1
3	Kepala Bappeda dan Litabang Kabupaten Sumbawa	1
4	Asisten manajer bisnis mikro BRI	1
5	Marketing supervisor BNI Cabang Sumbawa	1
6	Pimpinan cabang bank bank ntb syariah	1
7	Kepala Dinas pertanian kabupaten Sumbawa	1
8	Kepala bidang penelitian bappeda kabupaten sumbawa	1
9	Kepala bidang koperasi dinas perindag kabupaten Sumbawa	1
11	Manager bumdes desa serading	1
12	Petani bawang di wilayah serading	20
13	Pengelola srg bage tango sumbawa	1
	Jumlah	31

Sumber: diolah oleh peneliti, 2020.

Sementara itu, sumber data sekunder adalah dokumen-dokumen yang termuat dalam data BPS Sumbawa dalam angka, peraturan-peraturan perundang-undangan terkait system resi gudang (SRG). Sumber data place adalah di Sistem Resi Gudang Bage Tango dan lokasi penanaman bawang merah di desa serading Kecamatan Moyo Hilir. Dalam penelitian ini Teknik pengumpulan data akan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu untuk melakukan analisis data, penulis menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Simangunsong), yaitu: data reduction, data display, dan conclusion Drawing/Verification.

HASIL PENELITIAN

Scenario Planning Penerapan Sistem Resi Gudang Bawang Merah di Kabupaten Sumbawa



Pada penelitian ini penulis menggunakan metode *media scanning* dan *Delphi method*. *Media scanning* atau pemindaian media adalah suatu metode yang sederhana dan populer untuk melihat perubahan lingkungan dan inspirasi pada awal proses perencanaan skenario. Sedangkan metode Delphi adalah suatu cara mengidentifikasi tren dengan melakukan interview pada para ahli (*experts*) yang menguasai aspek-aspek teknis suatu permasalahan. Hasil penelitian yang penulis lakukan yaitu sebagai berikut:

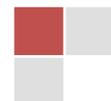
A. Tracking (Pelacakan)

Pada tahap pertama proses tracking, peneliti melakukan observasi pada SRG padi dan Jagung yang ada di Bage Tango, kecamatan lopo. Dalam rangka penerapan Sistem Resi Gudang ini, diperlukan komitmen yang serius untuk penentuan lokasi dan kondisi lahan yang akan digunakan untuk membangun gudang dan penyediaan peralatan penyimpanan bawang tersebut. Sesuai dengan proposal yang telah diajukan oleh Pemkab Sumbawa kepada kementerian perdagangan terkait rencana lokasi pembangunan gudang ini direncanakan ditempatkan di Jalan Raya Sumbawa – Bima km. 20 Dusun Bage Tango Kecamatan Lopok. Dari hasil observasi yang dilakukan diperoleh gambaran sebagai berikut :

1. Dekat dengan sentra produksi komoditi yang masuk dalam SRG yaitu Bawang merah.
2. Peruntukan lokasi gudang memiliki luas areal yang sangat memadai yakni 22.565 m². (Tanah Milik Pemerintah Kabupaten Sumbawa)
3. Berada di jalan Negara yang menjamin kelancaran kegiatan bongkar muat dan distribusi barang;
4. Aman dari banjir dan longsor.
5. Tidak berada di dekat pabrik atau gudang bahan kimia berbahaya, stasiun pengisian bahan bakar umum dan atau pembuangan sampah/limbah kimia; dan
6. Tidak terletak pada bekas tempat pembuangan sampah dan bekas pabrik bahan kimia.

Setelah mengobservasi rencana lokasi gudang selanjutnya dilakukan observasi lanjutan Dari hasil observasi peneliti ditemukan bahwa SRG bage tango telah memiliki fasilitas gudang penyimpanan dan pengeringan untuk komoditi padi dan jagung tetapi gudang tersebut belum memiliki mesin CAS (*Controlled Atmosphere Storage*) yang mampu mengontrol suhu ruangan. Mengingat komoditi bawang merah ini sangat rentan terhadap suhu kerusakan, maka sangat dibutuhkan pengadaan mesin ini. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, hal ini juga diketahui oleh pihak stakeholder dalam hal ini Dinas Perdagangan dan Industri yang disampaikan oleh Lang Rudy Kepala Bidang Perdagangan Dinas Perindag Kabupaten Sumbawa bahwa:

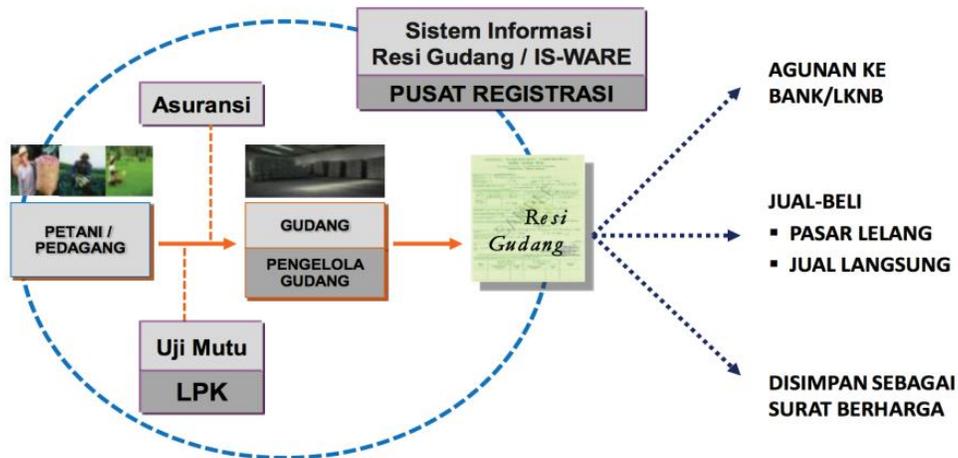
“Seperti diketahui, produk hortikultura bawang merah merupakan satu dari beberapa yang paling sulit untuk disimpan. Jika pasokan sedang melimpah dan harga rendah, petani biasanya menyimpan bawang merah. Namun, jika disimpan lama-lama tanpa teknologi, bawang merah akan mengalami penyusutan hingga penurunan kualitas. mesin CAS ini juga harganya bisa



dikatakan mahal, mesin dihargai per unitnya sebesar Rp. 1,2 Miliar, akan tetapi jika mengingat manfaatnya harga ini tidaklah seberapa dengan keuntungan yang akan diterima para petani nantinya”.

Adapun tren yang terjadi saat ini adanya barang bawang merah dalam Peraturan Menteri Perdagangan bawang masuk sebagai salah satu barang yang dapat disimpan dalam Sistem Resi Gudang (SRG), sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2018 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 37/M-DAG/PER/11/2011 tentang Barang yang Dapat Disimpan di gudang dalam penyelenggaraan Sistem Resi Gudang. Untuk lebih memahami, alur penjualan hasil Panen Petani bawang Merah dengan memanfaatkan Sistem Resi Gudang (SRG) (metode Tunda Jual) dan Petani dengan BULOG (metode Jual Langsung), dapat dilihat pada alur gambar dibawah ini :

Gambar 1
Alur Penerbitan Resi Gudang dengan sistem SRG

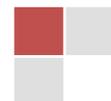


Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan Petani Bawang Desa Serading, Ibrahim, yang menyampaikan bahwa:

...sudah beberapa tahun belakangan ini kami mengalami kerugian, terutama pada puncak musim panen, harga bawang kami hanya dihargai sebesar Rp. 6000 per kg, ini tentunya membuat kami mengalami kerugian, karena biaya produksi yang kami keluarkan lebih banyak dari pada hasil penjualan.

Ditambahkan juga oleh petani bawang merah lainnya yaitu abu sofyan yang menyampaikan bahwa:

...seringkali pada puncak musim panen kami tidak ada pilihan dan diharuskan menjual hasil panen kami karena hasil panen kami mengalami kerusakan jika



dijual dalam waktu yang lama, daripada kami tidak mendapatkan hasil sama sekali, kami berpikir untuk menjual langsung kepada pengepul tanpa memikirkan biaya produksi yang telah kami keluarkan. selain karena faktor kerusakan kami juga terdesak untuk kebutuhan sehari-hari dan juga untuk modal kami untuk mengembalikan modal yang kami pinjam kepada rentenir.

Di sisi lain, menurut wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Dinas Pertanian Tamanan Pangan dan Hortikultura Kabupaten Sumbawa, Talifuddin beliau menyampaikan,

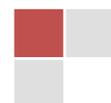
“memang selama ini, kami Dinas Pertanian sebagai *leading sector* utama sudah banyak memberikan program maupun bantuan kepada para petani bawang merah terutama dalam hal pendampingan bertani bawang merah namun kami dihadapkan dengan nilai jual produk bawang merah ini di tingkat petani, ini tentu sudah bukan ranah kami karena ada mekanisme pasar yang mengatur dan tentu ini harus dibicarakan secara bersama-sama dengan seluruh stakeholder terkait terutama di sektor hilir yang berkaitan dengan pasca panen atau produksi, sehingga antara sektor hulu yang bertugas dalam mempersiapkan proses produksi dari penanaman dapat sejalan dengan sektor hilir yang bertanggung jawab dengan hasil panen atau produksi”.

Di Kabupaten Sumbawa penerapan Sistem Resi gudang (SRG) yang berlokasi Desa Bage Tango Kecamatan Lopok telah mulai dijalankan dan telah diresmikan operasionalnya oleh Gubernur NTB pada tahun 2018. Namun, pada saat peneliti melakukan pelacakan di lapangan ditemukan permasalahan sebagaimana yang diungkapkan oleh pengelola SRG Bage Tango, Lahuddi“ yang menyampaikan bahwa:

“sejak diresmikan opsional Bage Tango, kami menerima hasil pertanian berupa padi dan jagung dan kami telah menerbitkan sebanyak 60 resi gudang produk padi dengan tonase sekitar 50 ton padi dan 20 resi gudang jagung dengan tonase 10 ton jagung, ini tentunya sangat jauh dari target yang diharapkan. padahal kapasitas gudang kita dapat menerbitkan kurang lebih 1.000 ton padi dan kurang lebih 500 ton jagung”.

Berdasarkan keterangan Pengelola SRG Bage Tango dapat dipahami bahwa produk pertanian yang disimpan di SRG hanya sebatas padi dan jagung. Di satu sisi Peraturan Menteri Perdagangan RI no 33 Tahun 2018 telah memungkinkan SRG untuk penyimpanan produk bawang merah sehingga peneliti memperoleh informasi dari Pengelola SRG terkait kemungkinan penyimpanan bawang merah di SRG Bage Tango, mengungkapkan bahwa

“saat ini untuk penyimpanan bawang merah belum bisa diterima mengingat MoU No. 05/KUKM-INDAG/2018 antara Koordinator Perwakilan Petani, Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa), KPN Multi Niaga dan BRI Cabang Sumbawa dalam hal ini dengan SRG belum mencantumkan komoditi bawang



merah. Komoditi saat ini yang ada dalam MoU kami hanya gabah, beras dan jagung. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan jika ada perubahan MoU.

Lebih jauh pengelola Resi Gudang menjelaskan bahwa :

“selain belum termuatnya dalam MoU dimaksud, kami belum memiliki sarana pendukung penyimpanan komoditi bawang merah berupa mesin CAS (*Control Atmosphere Storage*) atau system pengkondisian udara. Mesin CAS ini dilengkapi teknologi canggih dengan system pengkondisian udara yang mengontrol kelembaban oksigen, karbondioksida, nitrogen dan ethylene. salah satu cara untuk mendatangkan mesin CAS ini melalui bantuan Pemerintah Kabupaten dengan menggunakan anggaran APBD ataupun melalui anggaran Pemerintah Provinsi atau Pemerintah Pusat melalui dana DAK”

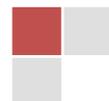
Dalam penelitian ini, penulis telah melakukan wawancara dengan pihak perbankan terkait kemungkinan kerja sama penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) Bage Tango. Ada tiga Bank yang menjadi narasumber dalam wawancara yang penulis lakukan yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat syariah (Bank NTB syariah). Alasan ketiga bank ini menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah bahwa ketiga Bank tersebut telah melakukan berbagai jenis kerja sama dengan pihak Pemerintah Daerah dan merupakan Bank terbesar yang ada di Kabupaten Sumbawa, adalah sebagai berikut:

1. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

BRI merupakan salah satu Bank terbesar yang ada di Indonesia khususnya di Kabupaten Sumbawa dan tersebar merata disetiap wilayah kecamatan. Selain itu menurut wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak M. Yusuf yang menjabat sebagai Asisten Manager Bisnis MikroBRI Cabang Sumbawa, selaku perwakilan dari Pimpinan Cabang BRI Kab. Sumbawa, menyampaikan bahwa:

“Kami dari pihak BRI, telah melakukan MoU dengan pengelola SRG Bage tango bersama kelompok tani dan bumdes desa lopok, dan kami siap menyalurkan kredit dengan jamina SRG kepada petani dengan nilai maksimal 70 persen dari nilai resi yang dijamin. Namun ini sebatas pada komoditi jagung dan padi serta beras sesuai isi MoU. Karena Gudang yang ada Di SRG Bage tango baru memiliki alat pengering dan penyimpanan padi yang dijamin keamanannya oleh lembaga terkait. Namun untuk SRG bawang merah kami belum berani, karena sifat bawang merah yang rentan rusak sehingga harus memiliki mesin khusus yang berteknologi sebagai pengontrol suhu. Jika alat dan gudangnya semua sudah di persiapkan tidak menutup kemungkinan kami akan membahasnya dengan pengelola SRG bage tango”.

2. Bank Negara Indonesia (BNI)



Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan pihak BNI, Karyawati Utami selaku *Marketing Supervisor*, BNI Cabang Sumbawa

“belum ada membahas sama sekali akan tetapi tidak menutup kemungkinan akan adanya MoU dengan Pemerintah Daerah tentang Pemanfaatan Sistem Resi Gudang Bage Tango. Karena untuk melakukan kerja sama pihak BNI harus melakukan koordinasi ke Kantor Wilayah Bank BNI yang berada di Denpasar selaku yang membawahi BNI di wilayah Bali Nusa Tenggara”.

3. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (Bank NTB)

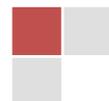
Disampaikan oleh Bapak Hafidz selaku Pimpinan Cabang Bank NTB Sumbawa, bahwa:

“kami masih belum memiliki program untuk memberikan kredit dengan jaminan Pemanfaatan SRG, karena dari Kantor Pusat belum ada petunjuk kaitan kerjasama dengan SRG.

Dari hasil wawancara di atas, maka menurut penulis, kemungkinan kerja sama yang dapat dilakukan adalah dengan pihak Bank Rakyat Indonesia selaku Bank yang telah memiliki cikal bakal MoU \dengan berbagai pihak terkait pemanfaatan SRG Padi dan Jagung yang berada di SRG Bage Tango Kecamatan Lopok. Selain itu, kemudahan yang diberikan oleh BRI adalah adanya substansi dalam MoU yang memungkinkan perubahan Mou terutama dalam perubahan jenis komoditi. Selain dari komponen Perbankan dan Pengelola SRG, komponen Petani Bawang juga menjadi pertimbangan yang harus dipikirkan. Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan pedagang pasar yaitu petani bawang yang berada di wilayah Desa Serading, yaitu sebanyak 20 orang petani bawang, sebagai informan, kurang setuju dengan penerapan SRG bawang merah. Dari hasil tracking atau pelacakan terhadap permasalahan diatas, penulis menyimpulkan bahwa Penerapan Resi Gudang bawang merah di Kabupaten Sumbawa dapat diterapkan di SRG Bage Tango Desa Serading Kecamatan Lopok dengan terlebih dahulu menyusun skenario-skenario perencanaannya. Kesimpulan tersebut diambil karena terdapat kesanggupan dari berbagai stake holder walaupun sebenarnya masih pada tahap perencanaan dan masih diperlukan penyusunan regulasi lanjutan.

B. Analyzing (Analisis)

Pada tahap ini hal yang dilakukan adalah membuat skenario-skenario dari komponen yang berpengaruh dalam penelitian tentang scenario planning penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa, yaitu:



Tabel 2
Komponen Penerapan SRG bawang merah

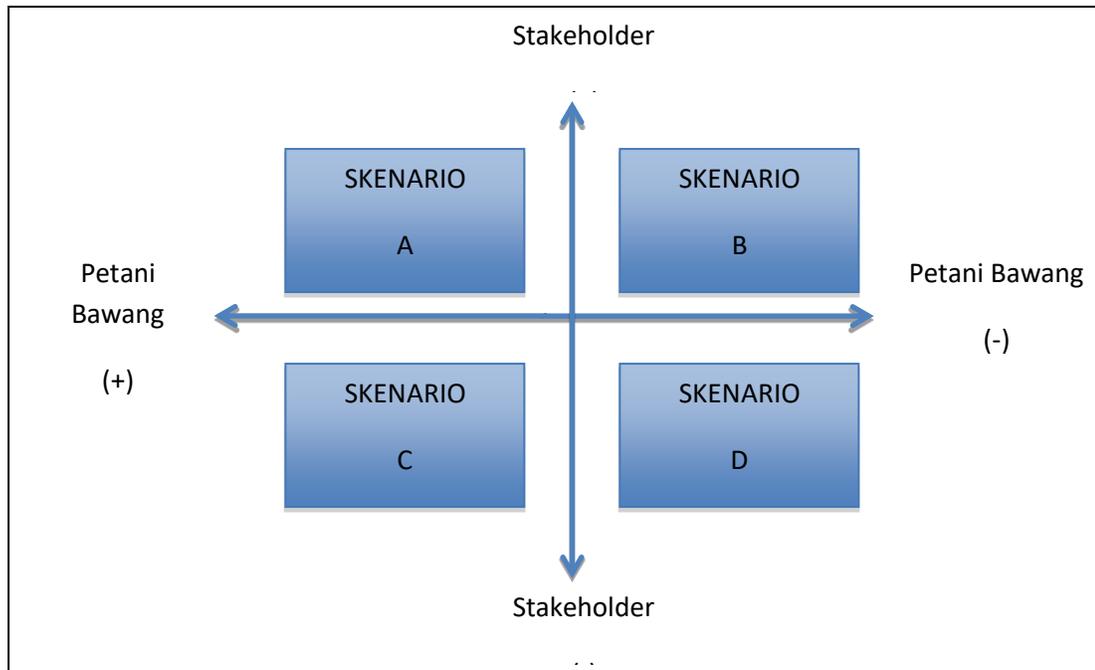
KOMPONEN		PENGARUHNYA
<i>Stakeholder</i>	(Bupati Sumbawa, Perindag, Bappeda, Bagian Ekonomi), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa	Sebagai <i>lpengambil kebijakan</i> dan Sebagai badan legislatif yang memiliki fungsi legislasi.
	Bank Rakyat Indonesia	Sebagai Bank yang memberikan fasilitas pembiayaan dalam rangka mendukung kelancaran usaha .
	Pengelola SRG	Sebagai pihak yang menyediakan jasa dan fasilitas pengeringan dan SRG dari hasil pengangkutan .
Petani Bawang		Sebagai objek penyedia komoditi Bawang Merah

(Sumber: hasil penelitian pada tahap *tracking*, diolah oleh Peneliti, 2019)

Berdasarkan komponen-komponen tersebut kemudian penulis membuat skenario menggunakan *scenario cross* (skenario silang) yang berdasarkan pada dua kemungkinan (komponen). sehingga akan membentuk skenario silang sebagai berikut:

Gambar 2
Matriks Skenario Silang





(Sumber: Lindgren dan Hans, diolah peneliti, 2019)

Dari matriks skenario silang tersebut maka didapatkan empat alternatif skenario, yaitu sebagai berikut:

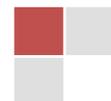
1. Skenario A

Skenario A merupakan skenario optimis, dimana faktor Stakeholder dan faktor Petani bawang sangat mendukung untuk melakukan penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah. Hal ini juga di perkuat karena pemerintah daerah telah memiliki lahan sendiri untuk pembangunan gudang SRG. Sedangkan dari faktor petani bawang, mereka menyadari bahwa rendahnya nilai jual komoditi bawang merah setiap panen raya merupakan salah satu faktor rendahnya kesejahteraan petani, sehingga dengan kondisi ini sebagian besar dari petani bawang setuju dengan penerapan sistem resi gudang atau tunda jual pada saat panen.

2. Skenario B

Skenario ini merupakan kondisi dimana hanya salah satu faktor yang mendukung penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah yaitu faktor *Stakeholder*. Sedangkan petani bawang masih ada yang tidak setuju. Pada skenario ini *Stakeholder* yaitu Pemerintah daerah baru dalam tahap pengusulan namun telah memiliki rancangan untuk menerapkan Sistem Resi Gudang (SRG). Seperti yang disampaikan oleh Lang Rudy Kepala Bidang Perdagangan Dinas Perindag Kabupaten Sumbawa, bahwa :

“kami akui bahwa SRG bage Tango dibawah koordinasi kami belum memiliki mesin CAS, namun pada tahun 2019 ini kami telah mengusulkan proposal tahun 2018 yang lalu kepada Bapak Gubernur perihal permohonan



Pembangunan Gudang Penyimpanan Bawang untuk dapat diberi dukungan alokasi dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat senilai Rp. 3.500.000.000,- dan pengusulan mesin CAS yang ditujukan kepada Menteri perdagangan Melalui Kepala Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi Kementerian Perdagangan R.I perihal permohonan Peralatan Penunjang Penyimpanan Bawang CAS (*Controlled Atmosphere Storage*) untuk dapat diberi dukungan alokasi dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun Anggaran 2019 dengan alokasi sebesar Rp. 9.000.000.000,-.

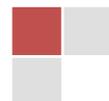
Dari faktor petani bawang, dapat dijelaskan masih ada permasalahan yaitu ditandai dengan adanya beberapa petani bawang yang enggan beralih dari metode konvensional yaitu dengan menjual langsung hasil panen dan melakukan pengolahan hasil panen dengan penggudangan seadanya. Hal ini juga disebabkan karena masih ada petani terdesak oleh kebutuhan hidup dan keharusan membayar pinjaman modal dengan tepat waktu. Selain itu, ada keraguan beberapa petani dengan hasil panen yang disimpan di gudang disalah gunakan oleh pengelola SRG. Kendati demikian, pada skenario B ini penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa tidak semua petani bawang menolak untuk menerapkannya, dari 20 orang informan, hanya 3 orang petani yang masih belum memahami pemanfaatan situs resi gudang, namun dapat diatasi dengan cara melakukan sosialisasi secara perlahan tentang manfaat sistem resi gudang (SRG).

3. Skenario C

Pada skenario C ini, sama dengan skenario B, hanya ada satu faktor yang mendukung, tetapi pada skenario C faktor yang mendukung adalah faktor petani, sedangkan Faktor Perbankan memiliki kendala masih menunggu petunjuk teknis dari Kementerian Keuangan RI tentang pembiayaan resi gudang komoditi bawang merah. Petani telah siap untuk memanfaatkan Sistem Resi Gudang

4. Skenario D

Skenario ini adalah kondisi pesimis. Pada skenario ini kedua faktor, baik Stakeholder yang memiliki keterbatasan Sumber Daya dalam pengelolaan gudang dan kekurangan infrastruktur pendukung baik berupa gudang penyimpanan, mesin penyimpanan dan regulasi yang mengatur sedangkan petani bawang memiliki keengganan dalam menerapkan pola baru penjualan hasil produksi. Pada skenario ini, kemungkinan penerapan Sistem Resi Gudang ini sangat kecil karena kedua faktor tidak mendukung. Jadi pada skenario ini penerapan Sistem Resi Gudang ini tidak dapat diterapkan di Kabupaten Sumbawa. Apabila dilihat dari peristiwa yang terjadi di Kabupaten Sumbawa, sebagaimana yang penulis jabarkan pada tahap pertama metode TAIDA yaitu "*tracking*", maka skenario yang sesuai dengan kondisi tersebut adalah Skenario A dan Skenario B, dan C dimana Stakeholder telah memiliki rencana penerapan sistem resi gudang bawang merah dalam rangka menjawab keluhan petani



bawang merah yang selama ini membuat rendahnya kesejahteraan petani bawang di wilayah desa serading kecamatan moyo hilir.

Adapun hasil wawancara yang mengungkapkan alasan mengapa Stakeholder terutama dari unsure pemerintah daerah telah siap dalam perencanaan, sebagaimana wawancara yang penulis lakukan kepada kepala Bappeda Kabupaten Sumbawa, beliau menyampaikan:

Komitmen Pemerintah Daerah dalam menjawab aspirasi petani bawang yang tidak hanya menjadi masalah di kabupaten Sumbawa namun juga menjadi masalah tingkat nasional harus segera kita atasi. Dalam musrenbang tingkat provinsi tahun 2020 kita kabupaten Sumbawa telah mengusulkan pengadaan mesin CAS (Control Atmosfare Storage) agar dalam usulan provinsi di pemerintah pusat dapat di perioritaskan sehingga dapat menjadi program prioritas provinsi Nusa Tenggara Barat yang juga merupakan provinsi sebagai sentra produksi terbesar bawang merah di luar pulau jawa

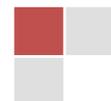
Senada dengan kepala Bappeda Kabupaten Sumbawa, hal yang sama juga disampaikan oleh kepala bidang perdagangan dinas perindag kabupaten Sumbawa sebagai perangkat daerah yang consens dan mempunyai tupoksi dalam pengembangan SRG, beliau menyampaikan:

Kita telah mempunyai tanah yang merupakan aset pemerintah daerah sebagai lokasi yang direncanakan untuk membangun SRG bawang merah, Lokasi tersebut pada saat ini sudah memiliki gudang sebagai tempat penyimpanan padi dan jagung yang telah dipenerapan sistem resi gudang bawang merah di Kabupaten Sumbawa melalui SRG. Secara lokasi kita tidak khawatir.

Berdasarkan keterangan tersebut diatas dapat di pahami bahwa saat ini pemerintah daerah kabupaten Sumbawa fokus pada pengusulan anggaran kepada pemerintah provinsi NTB untuk pembangunan gudang dan selanjutnya dalam tahapan pengusulan kepada pemerintah pusat melalui kementerian perdagangan untuk mengusul pengadaan mesin CAS Sehingga dalam hal ini terdapat skema penganggaran yang dapat digambarkan melalui tabel dibawah ini:

Tabel 3
Skema Penganggaran

No	Pihak	Penyedia Anggaran	Keterangan
1	Pemerintah Kabupaten Sumbawa	Penyediaan Tanah / Lahan / Lokasi	Tersedia
2	Pemerintah Provinsi NTB	Pembangunan Gudang dan Penyediaan fasilitas Gudang	Proses Pengusulan
3	Pemerintah Pusat (Kementerian Perdagangan RI)	Penyediaan Mesin CAS (<i>Controlled Atmosphere Storage</i>)	Proses Pengusulan



Sumber : Hasil Penelitian,Data Sekunder, diolah Peneliti 2019)

Ketua DPRD Kabupaten Sumbawa, Lalu Budi Suryata, menyampaikan, “kami selaku Badan Legislatif, mendukung program pemerintah yang dihayatkan pada kesejahteraan rakyat, lagipula penganggarannya tidak memberatkan APBD dan dapat dibiayai oleh Pemerintah Pusat dan menurut saya pemanfaatan SRG ini perlu diterapkan di Sumbawa karena Keberadaan SRG ini sedikit tidak nantinya bisa dapat meningkatkan taraf hidup petani, khususnya petani bawang merah. Saya sangat setuju apabila metode diterapkan di Sumbawa dan saya selaku Pimpinan DPRD akan mendukung”.

Seluruh informan tersebut mengemukakan hal yang sama dimana mereka menyadari bahwa pentingnya rencana penerapan Sistem Resi Gudang khusus komoditi bawang merah menjadi hal yang sangat urgent, mengingat SRG ini dapat memberikan keuntungan bagi para petani, seperti SRG padi dan jagung yang telah berjalan. Adapun pada Skenario B, terdapat beberapa petani bawang yang masih belum menyadari akan pentingnya penerapan Sistem Resi Gudang ini. Oleh karena itu, perlu ada sosialisasi lebih lanjut yang dilakukan oleh *stakeholder* untuk mensosialisasikan manfaat ekonomi dan biaya ekonomi dari Sistem Resi Gudang ini. Setelah scenario diatas telah ditetapkan maka Pada tahap ini juga peneliti menganalisis dari kelayakan ekonomi dari penerapan resi gudang bawang merah dengan asumsi menggunakan mesin CAS yang diperoleh peneliti di Dinas Perindag Kabupaten Sumbawa :

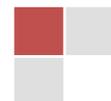
Pemilik Barang	: petani bawang
Gudang Penyimpanan	: Gudang SRG
Masa Simpan	: 3 Bulan
Jenis Barang	: Bawang Merah
Jumlah Barang	: 50.000 Kg Atau 50 Ton
Jumlah Barang setelah simpan	: Rendemen 10 % 5.000 kg = 40.000 Kg
Harga /KG	: Rp 6000,-/Kg (Pada Saat Masuk)
Harga Bawang Merah	: Rp 20.000,-/Kg (Pada Saat Keluar)
Bunga Bank	: 6 % Tahun Atau 0,5 % Perbulan

Tabel 4
Perbandingan Analisa Ekonomi

Penjualan Benang Merah dengan Metode Konvensional di bandingkan dengan Metode Tunda Jual di SRG

a. Metode Konvensional

A	Jumlah barang	5000 Kg
B	Harga Jual Saat Panen Raya	Rp. 6.000 / Kg
C	Hasil Penjualan	A x B 5.000 x Rp. 6000 = Rp. 30.000.000,-



Jumlah Biaya	Rp. 30.000.000,-
--------------	------------------

b. Metode SRG

A	Jumlah barang setelah susut 10%	5000 Kg $5000 \text{ Kg} \times 10\% = 4000 \text{ Kg}$
B	Harga Jual setelah disimpan	Rp. 20.000 / Kg
C	Hasil Penjualan	$A \times B$ $4.000 \times \text{Rp. } 20.000 = \text{Rp. } 80.000.000,-$
D	Ongkos Gudang	$5000 \text{ Kg} \times \text{Rp. } 1500/3 \text{ Bulan} = \text{Rp. } 7.500.000,-$
E	Biaya Transport	$5000 \text{ Kg} \times \text{Rp. } 500 / \text{Kg} = \text{Rp. } 2.500.000,-$
F	Bungan Bank 3 bulan	$\text{Rp. } 21.000.000,- \times 1,5\% = \text{Rp. } 315.000,-$
Jumlah Biaya		Rp. 90.315.000,-
Laba Usaha = Selisih A – B (Laba Usaha Tani dengan Tunda Jual / SRG) = Rp. 60.315.000,-		

Sumber : Data Penelitian, Diolah Peneliti, (2019).

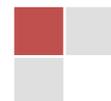
Dari analisis kelayakan ekonomi penerapan Resi gudang dengan menggunakan mesin CAS terlihat memberikan keuntungan 2 kali lipat dibandingkan dengan menggunakan metode konvensional sehingga menurut peneliti hal ini memperkuat alasan akan scenario penerapan resi gudang dapat di terapkan di kabupaten Sumbawa

C. *Imaging (Pencitraan)*

Adapun pada penelitian ini, penulis menggunakan visi dari Pemerintah Kabupaten Sumbawa Tahun 2016-2021 yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2016-2021 yaitu “Terwujudnya Masyarakat Mandiri Berdaya Saing dan Berkepribadian Berlandaskan Semangat Gotong Royong”. Dimana dalam salah satu misinya berbunyi “mengembangkan potensi unggulan daerah dan meningkatkan produktivitas usaha masyarakat demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat, penuruan angka kemiskinan dan perluasan tenaga kerja”. Visi dan misi kabupaten Sumbawa tersebut sangat tepat apabila di breakdown dalam hal peningkatan kesejahteraan petani bawang merah di kabupaten Sumbawa.

Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan Bupati Sumbawa, dalam hal kasus penerapan penerapan sistem resi gudang bawang merah di Kabupaten Sumbawa resi gudang dengan seluruh stakeholder dalam rangka meningkatkan kesejahteraan petani bawang merah di desa serading kecamatan moyo hilir beliau mengungkapkan:

“sesuai dengan slogan pemerintahan kami yang termuat dalam visi kabupaten Sumbawa yaitu mewujudkan Sumbawa hebat dan bermartabat. Hal ini bermakna bahwa seluruh aspek kehidupan masyarakat Sumbawa terutama



spesifik pada petani bawang harus berada pada taraf kesejahteraan, jika pada akhirnya kita ingin menjadi daerah yang hebat dan bermartabat. Dalam hal pengembangann SRG bawang merah ini jika dipandang dapat membantu petani dengan system tunda jual saya akan memanggil leading sector terkait agar mengawal proposal yang saya tanda tangani sehingga dapat disetujui oleh pemerintah pusat. Bila perlu dalam hal penerapan SRG bawang merah, menjadikan Kabupaten Sumbawa sebagai Kabupaten percontohan dan pertama di Indonesia yang berhasil memiliki resi gudang bawang merah”.

D. Deciding (Penentuan)

Pada tahap “*deciding*” ini, analisis yang digunakan adalah analisis WUS (*want, utilize, and should*). Analisis WUS adalah analisis dampak tunggal yang berhubungan dengan tiga dimensi (ingin, memanfaatkan, dan haruskah). Analisis ini memberikan jawaban yang cukup cepat untuk tiga pertanyaan:

1. Apakah strategi berkontribusi pada arah yang diinginkan organisasi (*want*) ?
2. Apakah itu memanfaatkan kekuatan atau aset saat ini dari organisasi (*utilize*) ?
3. Apakah itu cocok dengan lingkungan masa depan (*should*)?²

Jadi, tahap “*deciding*” ini merupakan tahap mengidentifikasi pengembangan dan strategi menghadapi tantangan dalam mewujudkan visi yang tertuang pada tahap “*imaging*” serta tujuan dari organisasi tersebut. Adapun strategi yang dapat ditempuh dalam menghadapi skenario yang kemungkinan terjadi, yaitu Skenario A dan Skenario B yang sesuai dengan kondisi yang terjadi, adalah sebagai berikut:

Faktor Pendukung dan Penghambat penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa

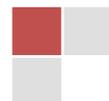
Faktor Pendukung penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa

Dengan *scenario planning* yang telah penulis jelaskan pada pembahasan sebelumnya, maka dalam Penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah memiliki faktor-faktor yang mendukung penerapannya. Beberapa faktor pendukung tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa.

Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan Bupati Sumbawa, Ketua DPRD Kabupaten Sumbawa, Kepala Badan perencanaan dan litbang Kabupaten Sumbawa, dan Kepala Bidang perdagangan dinas perindag kabupaten Sumbawa, sebagaimana yang telah penulis gambarkan hasil wawancara pada pembahasan sebelumnya, penerapan sistem resi gudang bawang merah di Kabupaten Sumbawa

²Ibid, hal. 86



adalah bentuk inovasi dan keberpihakan kepada petani yang diharapkan oleh Pemerintah Daerah, dimana dengan penerapan resi gudang bawang merah di Kabupaten Sumbawa diharapkan dapat membantu petani bawang merah untuk mendapatkan nilai jual yang layak terhadap hasil panen petani bawang merah.

2. Dukungan Perbankan.

Terdapat beberapa perbankan yang menjadi objek wawancara penulis, tetapi hanya Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang telah melakukan kerjasama dan MoU dengan pihak resi gudang, hanya saja ruang lingkup MoU yang disepakati harus disesuaikan terlebih dahulu, namun besar peluang untuk melakukan kerjasama karena petunjuk teknis dari BRI kantor pusat telah memiliki banyak kerja sama dengan berbagai resi gudang yang berada di Indonesia.

3. Kesadaran dan Kesanggupan Petani Bawang

Dari 20 orang petani bawang yang diwawancara secara acak, hanya ada 3 orang petani yang belum setuju terhadap proses tunda jual dalam model resi gudang, artinya terdapat dukungan yang besar oleh para petani bawang yang ada di wilayah desa serading Kecamatan Moyo Hilir Kabupaten Sumbawa.

4. Ketersediaan lokasi lahan pembangunan gudang penyimpanan

Berdasarkan hasil observasi dilapangan, SRG Bage Tango yang ada Di Kabupaten Sumbawa memiliki areal lahan yang siap di peruntukkan untuk membangun gudang penyimpanan bawang merah. Sehingga dari segi ketersediaan lahan sudah siap dan tidak perlu mengalokasikan anggaran untuk pengadaan tanah.

Faktor Penghambat penerapan Sistem Resi Gudang (SRG) bawang merah di Kabupaten Sumbawa

Selain terdapat faktor pendukung juga terdapat factor penghambat. Beberapa faktor penghambat tersebut, yaitu sebagai berikut:

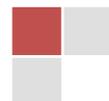
1. Fasilitas gudang penyimpanan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lokasi SRG bage tango yang berada di kecamatan Lopok bahwa ditemukan telah tersedianya gudang penyimpanan untuk komoditi padi dan jagung dan belum ada gudang penyimpanan untuk komoditi bawang merah. Namun saat ini Bupati Sumbawa melalui Dinas perindag Kabupaten Sumbawa telah melakukan pengusulan berupa proposal dan telah di masukkan dalam program prioritas provinsi NTB.

2. Fasilitas Controle Atmosfare Storage (mesin pengontrol suhu)

Ketersediaan mesin CAS ini merupakan hal yang mutlak yang wajib di penuhi dalam system resi gudang bawang merah. Karena hingga saat ini di Indonesia belum ada teknologi lain untuk melakukan penyimpanan bawang merah. Karena spesifikasi mesin ini dapat menyimpan bawang merah hingga jangka waktu 6 bulan dengan penyusutan maksimal terhadap berat hanya 10 persen. Mesin cas ini sangat akurat untuk menjaga kerusakan bawang merah.

3. Ketersediaan regulasi pendukung



Regulasi terhadap penerapan SRG ini di Kabupaten Sumbawa baru berupa MoU yang dilakukan antara pengelola SRG bage Tango, bank BRI, Bumdes desa Lopok dan petani padi. Substansi yang mengatur perjanjian kerjasama terhadap komoditi bawang merah belum di atur dikarena belum terpenuhinya fasilitas gudang penyimpanan dan fasilitas Control Atmosfer Storage.

4. Sumber daya manusia pengelola SRG

Sumber daya pengelola SRG Padi yang berada di Bage Tango belum cukup memenuhi kebutuhan pengelolaan SRG Bawang Merah. Selain itu juga spesifikasi antara pekerja SRG bawang merah dan SRG Padi sangat berbeda dimana pada SRG bawang merah ada sentuhan mesin berteknologi yang berbeda dengan mesin pengeringan biasa.

5. Akses informasi kepada petani bawang

Kendala terakhir ada pada petani bawang. Walaupun sebagian besar petani setuju dengan penerapan SRG, Namun masih banyak yang belum mengetahui kemanfaatan dari SRG. Di tambah lagi dengan keengganan petani untuk Beralih dari metode jual beli konvensional.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, dimana penulis mendapatkan dua skenario yang sesuai dengan kondisi yang ada di Kabupaten Sumbawa, maka penulis memberikan saran kepada Pemerintah Daerah agar dapat dipertimbangkan dalam penerapan Integrasi Sistem Resi Gudang (SRG), Perbankan Dan Bumdes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Petani Bawang Merah Di Kecamatan Moyo Hilir Kabupaten Sumbawa Provinsi Nusa Tenggara Barat, yaitu sebagai berikut:

1. Karena keberadaan SRG ini sangat *urgent* dalam membantu meningkatkan kesejahteraan petani diharapkan agar Pemerintah Daerah dapat menyiapkan fasilitas pendukung dengan melakukan koordinasi lebih intens dengan Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Pusat terkait skema bantuan anggaran.
2. Setelah fasilitas pendukung terpenuhi, maka diharapkan melakukan integrasi dengan stakeholder terkait baik berupa penyesuaian regulasi maupun ketersediaan sumber daya manusia SRG .
3. Melakukan sosialisasi lebih massif dengan melibatkan seluruh unsur terutama pelibatan Perguruan Tinggi dan Lembaga Swadaya Masyarakat yang bergerak di Bidang Pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arenawati, 2016, *Administrasi Pemerintahan Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta,
Arikunto, Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
Bungin, Burhan, 2015, *Penelitian Kualitatif*, Kencana, Jakarta, 2015.
Creswell, John W., 2016, *Research Design*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
David, Fred R., 2009, *Strategic Management*, Salemba Empat, Jakarta
Moleong, Lexy J., 2011, *Metode Penelitian Kualitatif*, Rosda, Bandung.



- Nazhir, Moh., 2014, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Noor, Juliansyah, 2014, *Metodologi Penelitian*, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Pasolong, Harbani, 2013, *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Patilima, Hamid, 2016, *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah, 2017, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Schwartz, Peter, 1991, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Doubleday: United States of America.
- Silalahi, Ulber, 2012, *Metode Penelitian Sosial*, Refika Aditama, Bandung.
- Simangunsong, Fernandes, 2016, *Metodologi Penelitian Pemerintahan*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Tangkilisan, Hessel Nogi, *Skenario Planing*, Arti Bumi Intaran, Yogyakarta.
- Yunus, Eddy, 2016, *Manajemen Strategis*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.

