

ANALISIS SWOT SUBAK PADANGBULIA BERORIENTASI AGRIBISNIS

Oleh : Gede Sedana

Fakultas Pertanian, Universitas Dwijendra

ABSTRAKS

Visi pembangunan pertanian di Indonesia adalah terwujudnya masyarakat yang sejahtera khususnya petani melalui pembangunan sistem agribisnis, dan usaha-usaha agribisnis yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan dan desentralistis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* atau SWOT) pada Subak Padangbulia di dalam pengembangannya ke arah agribisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kekuatan Subak Padangbulia meliputi: (i) awig-awig; (ii) pertemuan-pertemuan rutin; (iii) iuran-iuran rutin; (iv) usaha simpan pinjam di subak; (v) usahatani yang terpola; (vi) terbentuknya Koperasi Tani Swakarsa; (vii) nilai religi; dan (viii) sikap petani. Sedangkan faktor kelemahannya meliputi: (i) penguasaan lahan sawah yang relatif sempit; (ii) status sebagai penyakap; (iii) terbatasnya permodalan; (iv) terbatasnya keterampilan manajemen administrasi; (v) rendahnya pengetahuan; (vi) tidak dimilikinya tempat penyimpanan gabah. Beberapa peluang adalah: (i) prasarana dan sarana transportasi yang relatif baik; (ii) tersedianya pasar; (iii) peningkatan program pemerintah di sektor pertanian; (iv) tersedianya lembaga keuangan; dan (v) adanya pengusaha-pengusaha yang bergerak dalam perpadian. Sedangkan faktor ancaman meliputi: (i) kenaikan harga sarana produksi; (ii) fluktuasi harga gabah; (iii) gagal panen; (iv) adanya beras impor; (v) kompleksitas birokrasi lembaga keuangan; (vi) terbukanya peluang kerja di luar sektor pertanian.

ABSTRACT

Vision of agricultural development is improvement of farmers' welfare through development of agribusiness system, competitiveness agribusiness, sustainability and decentralization. The objective of this research is to analyse the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) in Subak Padangbulia towards agribusiness oriented activities.

The research pointed out that some strengths found are (i) internal by-laws; (ii) regular meeting; (iii) periodical contribution; (iv) micro-credit; (v) well patterned farming; (vi) cooperative; (vii) religious values; and (viii) attitude. The weaknesses consist of (i) narrow landholding; (ii) sharecoppers; (iii) limited capital; (iv) limited skills on management; (v) lack of knowledge and (vi) no rice storage. Some opportunities are (i) favorable infrastructure including transportation; (ii) availability of market; (iii) supporting agricultural development programs; (iv) availability of finance institutions; and (v) rice entrepreneur. Meanwhile the threats consists of (i) raising prices of agro inputs; (ii) fluctuative price of rice; (iii) failure of harvest; (iv) import of rice; (v) complexity of finance bureaucracy; (vi) job opportunities on other sectors.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Visi pembangunan pertanian di Indonesia adalah terwujudnya masyarakat yang sejahtera khususnya petani melalui pembangunan sistem agribisnis, dan usaha-usaha agribisnis yang ber-

daya saing, berkerakyatan, berkelanjutan dan desentralistis. Pembangunan sistem agribisnis merupakan pembangunan yang mengintegrasikan pembangunan sektor pertanian dalam arti luas dengan pembangunan industri maupun jasa terkait dalam suatu kiuster industri yang mencakup lima sub-sistem. Kelimanya adalah sub-sistem agribisnis hulu, sub-sistem usaha

tani/ternalc, sub-sistem pengolahan, sub-sistem pemasaran & sub-sistem jasa (Anon., 2001).

Departemen Pertanian memiliki *grand strategy* pembangunan pertanian yang pada intinya mencakup beberapa hal, di antaranya adalah : (i) pembangunan pertanian harus dilakukan melalui pendekatan sistem agribisnis yang merupakan keseluruhan subsistem usaha sating terkait, sating tergantung, sating berpengaruh dengan pertanian mulai sektor hulu, usahatani, dan hilir serta sektor jasa serta penunjang dan (ii) keberhasilan pembangunan agribisnis sebagian besar tergantung pada faktor dan kebijakan yang berada di luar kewenangan Departemen Pertanian, seperti kebijakan makro ekonomi yang meliputi kebijaksanaan moneter, ifskal, prioritas pembangunan, penanganan inflasi dan ketenagakerjaan, kebijaksanaan pengembangan infrastruktur & sarana publik yang menunjang pertanian, seperti irigasi, jalan pertanian, energi, komunikasi, air bersih, kebijakan kelembagaan pelayanan informasi, teknologi, kredit, penyuluhan & pengembangan sumberdaya manusia (sdm) kebijaksanaan kelembagaan perekonomian petani seperti koperasi, kelompok usaha dan asosiasi, sehingga diperlukan adanya koordinasi yang sangat baik antar instansi terkait, dan bahkan diperlukan kesamaan pandangan tentang *agribusiness-led development*; (Suyatna, dalam Pitana dan Setiawan 2005).

Di Bali, pengembangan pembangunan pertanian khususnya tanaman pangan tidak dapat dilepaskan dengan eksistensi subak yang telah terbentuk sejak dahulu sebagai masyarakat hukum adat yang bersifat sosio-agraris religius yang secara historis didirikan sejak dulu kala dan berkembang terus sebagai organisasi penguasa tanah dalam bidang pengaturan air dan lain-lain persawahan dari suatu sumber di dalam suatu daerah (PERDA Prov. Bali, Nomor 2/1972 tentang Irigasi Daerah Bali). Sudarta, (dalam Pitana dan Setiawan 200 ; 96, dan Sutawan, 1996 : 4) mengatakan bahwa telah ditemukan banyak program pertanian dari pemerintah, seperti Bimas (Bimbingan Massal), Inmas (Intensifikasi Massal), Insus (Intensifikasi Khusus) Paket D, sapta usaha- tani dan lain sebagainya yang telah banyak melibatkan para petani dan

memberikan hasil efisien serta efektif melalui organisasinya, yaitu subak.

Namun, dari beberapa hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat pendapat petani anggota subak-subak di Bali masih relatif rendah, khususnya yang bersumber dari usahatani di lahan sawahnya (Anon., 1999a, Anon., 1999b, Anon., 2000a, dan Anon., 2000b). Belum diperolehnya hasil yang optimal, khususnya dalam peningkatan kesejahteraannya (pendapatan) disebabkan oleh berbagai masalah baik yang terdapat baik pada internal petani dan subak serta eksternalnya. Selanjutnya, disebutkan bahwa beberapa faktor internal penyebab pendapatan petani yang belum meningkat adalah terbatasnya lahan sawah, sebagian besar petani berstatus sebagai penyakap, lemahnya permodalan. Sedangkan faktor eksternal yang paling menonjol adalah fluktuasi harga gabah dan serangan hama dan penyakit. Windia (2004) juga menyebutkan bahwa tingkat pendapatan petani dari sektor pertanian sangat tidak sepadan sehubungan dengan biaya produksi & pajak yang harus dibayarkan (dalam Atmanto, 2004: 275).

Guna mengatasi masalah di atas, diperlukan adanya upaya pemberdayaan subak sebagai basis pembangunan pertanian tanaman pangan di Bali, yaitu mewujudkan subak sebagai lembaga ekonomi (Ambarawati, dalam Pitana dan Setiawan 2005:272). Lebih lanjut disebutkan bahwa pada masa mendatang subak tidak semata dipandang sebagai lembaga pengelola air irigasi dan jaringan irigasi tetapi dipacu sebagai lembaga ekonomi pedesaan. Oleh karena itu, pemberdayaan diarahkan untuk memperkuat subak dalam konteks agribisnis agar mampu menciptakan jaringan produksi dan pemasaran yang tangguh guna meningkatkan kemampuan finansialnya.

Untuk mengantisipasi dan mewujudkan tercapainya tujuan pembangunan pertanian seperti yang telah disebutkan di atas, diperlukan adanya upaya-upaya untuk mengkaji *subak-subak* yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan ekonomis baik pada aspek internal maupun eksternalnya.

Berkenaan dengan hal di atas dan untuk memperoleh informasi serta menggagas strategi

pengembangan subak yang tetap berorientasi agribisnis, perlu dilakukan penelitian pada subak yang berlokasi di dekat perkotaan dan juga sekaligus berada di perdesaan. Subak Padangbulia merupakan salah satu subak di Bali, yang sudah pernah diinisiasi serta difasilitasi oleh Universitas Udayana yang bekerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum tahun 1987 (Sutawan, dkk, 1989) untuk mampu mengembangkan dirinya menjadi subak yang tangguh dalam aspek organisasi/manajemen, teknis (irigasi maupun pertanian) serta finansialnya. Areal sawah-sawah yang berada dalam subak ini adalah tersebar pada Desa Padangbulia.

1.2 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah yang disebutkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* atau SWOT) pada Subak Padangbulia dalam pengembangannya ke arah agribisnis.

1.3 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat ganda yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Pada aspek manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan kasanah pengetahuan tentang strategi pengembangan *subak-subak* di Bali khususnya yang berorientasi agribisnis & memberikan peningkatan pendapatan bagi para petani anggotanya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat dipakai sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang memiliki interest atas pengembangan subak-subak yang berorientasi agribisnis. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bahan masukan dan saran bagi subak-subak serta pengambil kebijakan (pemerintah), khususnya di dalam pengembangan subak-subak yang berorientasi path agribisnis.

II KAPAN PUSTAKA

2.1 Subak dalam Pembangunan

PerEaniari

Subak sebagai sistem irigasi adalah organisasi para petani pengelola air yang mendistribusikan serta mengalokasikan irigasi pada usahatani lahan basah yang memiliki satu sumber air, memiliki satu atau lebih *Pura*, memiliki hak otonomi untuk mengatur organisasinya sendiri serta memiliki berbagai aturan yang dibuat dan ditaati bersama oleh semua anggotanya. Lebih lanjut, disebutkan juga bahwa terdapat beberapa fungsi subak, yaitu (i) mendistribusikan & mengalokasikan air irigasi; (ii) operasi & pemeliharaan jaringan irigasi; (iii) mobilisasi sumber daya; (iv) penanganan konflik yang dihadapi subak; dan (v) menyelenggarakan kegiatan ritual atau keagamaan Sutawan (1989).

Sutawan (dalam Pitana dan Setiawan, 2005) mengatakan bahwa subak memiliki beberapa komponen pokok yang saling terkait, yaitu (i) organisasi petani pengelola air irigasi; (ii) jaringan irigasi/prasarana dan sarana serta fasilitas irigasi; (iii) produksi pangan; (iv) ekosistem lahan sawah ber-irigasi; dan (v) ritual keagamaan yang terkait dengan budidaya padi. Oleh karena itu keberlanjutan subak akan terwujud apabila terbentuk : (i) *institutional* (ii) *technical* (iii) *economical* (iv) *ecological* dan (v) *socio-cultural sustainability*. Selanjutnya, disebutkan juga bahwa lahan-lahan sawah subak tidak semata-mata menghasilkan pangan tetapi juga banyak produk yang *intangible* yang sangat sulit dinilai dengan uang. *Mufti function roles* atau peran banyak dari sawah-sawah subak dengan budidaya padinya antara lain: (i) fungsi produksi maupun ekonomi guna menjamin ketahanan pangan; (ii) fungsi lingkungan yang mencakup pengendalian banjir, erosi dan *ground water recharge*; (iii) fungsi ekologis; (iv) fungsi social budaya; (v) fungsi pembangunan pedesaan; dan (vi) fungsi ekowisata dan agrowisata.

2.2 Agribisnis Berbasis Subak

Agribisnis adalah suatu keseluruhan aktivitas bisnis di bidang pertanian yang saling terkait serta saling tergantung satu dengan lain, mulai dari : (i) sub-sistem pengadaan & penyaluran sarana produksi; (ii) subsistem usahatani; (iii) sub-sistem pengolahan dan penyimpanan hasil (agroindustri); (iv) subsistem pemasaran; dan (v)

subsistem penunjang, yang meliputi lembaga keuangan, transportasi, penyuluhan, pelayanan informasi agribisnis, hasil penelitian, kebijakan pemerintah dan asuransi agribisnis (Amirin, dalam Suparta, 2005). Hal yang senada juga diungkapkan oleh Tjakrawerdya (dalam Siagian, 2003) bahwa agribisnis adalah keseluruhan operasi yang terkait dengan aktivitas untuk menghasilkan maupun mendistribusikan input produksi, produksi usahatani, dan pengolahan serta pemasaran.

Ambarawati (dalam Pitana dan Setiawan, 2005) menyebutkan bahwa peluang kegiatan agribisnis subak mencakup kegiatan usaha tahap pra-produksi, penyediaan sarana produksi bagi para anggota, saat produksi, penanganan pasca panen, yaitu penyediaan mesin penggilingan padi dan pemasaran hasil produksi pertanian, yaitu pembelian produk-produk anggota. Peluang lainnya yang dapat dilakukan oleh subak adalah pengembangan usaha ternak secara intensif & berorientasi pada pasar, seperti penggemukkan sapi.

2.3 Konsep Strategi dan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu alat bantu untuk mengembangkan strategi yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternalnya. Dalam pengembangan strategi diperlukan suatu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses Opportunities* maupun *Threats*) sebagai satu alat bantu untuk memahami pengaruh lingkungan internal dan eksternal dari suatu organisasi bisnis. Rangkuti (2002) mengatakan bahwa perumusan strategi yang didasarkan pada logika serta mengidentifikasi faktor-faktor secara sistematis yang dapat memaksimalkan kekuatan/*strengths* dan peluang (*opportunities*) serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Lingkungan internal memberikan satu gambaran bahwa suatu organisasi bisnis atau perusahaan mempunyai kekuatan dan juga kelemahan pada bidang manajemen produksi, operasi, pemasaran serta distribusi, organisasi, sumber daya manusia (sdm), keuangan dan

akuntansi (Suwarsono, 1998). Salusu (1996) mengatakan bahwa kekuatan adalah suatu situasi & kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi itu memiliki keuntungan strategis didalam mencapai sasarannya. Sedangkan kelemahan yang dimaksud adalah suatu situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya secara baik. Lebih lanjut disebutkan bahwa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memahami kemampuan internal organisasi meliputi : (i) struktur organisasi; (ii) sumber daya baik dana maupun tenaga kerja; (iii) lokasi; (iv) fasilitas yang dimiliki; (v) integritas karyawan; serta (vi) integritas kepemimpinan.

Salusu (1996) selanjutnya mengatakan bahwa lingkungan eksternal terdiri atas dua faktor stratejik yaitu peluang dan ancaman. Peluang merupakan suatu kondisi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya. Sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya dan bahkan bersifat negatif. Beberapa faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal adalah kekuatan hukum dan politik, kekuatan ekonomi, kekuatan sosial-kultural dan kekuatan teknologi (Hunger dan Thomas, 2003), sosial-kultural serta kekuatan teknologi (Hunger dan Thomas, 2003).

III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Subak Padangbulia, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng, yang sumber air irigasinya dari Bendung Gitgit di Sungai Buleleng, dimana sawah-sawah yang diairi tersebar pada 11 tempek, dengan luas total mencapai 114 ha. Pemilihan lokasi ditentukan secara *purposive sampling*, yaitu suatu teknik penentuan sampel lokasi secara sengaja atau ditentukan dengan beberapa pertimbangan tertentu seperti : (i) Subak Padangbulia adalah salah satu subak yang pernah dijadikan sebagai salah satu objek Penelitian Aksi, yang dilakukan oleh Tim Peneliti dari Universitas Udayana yang bekerja sama dengan Dinas Pekerjaan Umum

Provinsi Bali pada tahun 1987 melalui dana Grant dari The *Ford Foundation* dan (ii) Subak Padangbulia yang telah mulai menyelenggarakan kegiatan bisnis, seperti menjadi anggota Koperasi Tani Swakarsa Desa Padangbulia tetapi pengelolaannya belum optimal, karena baru hanya terbatas pada perolehan sarana produksi padi (Saprodi) serta kredit, sehingga perlu dipahami faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya.

3.2 Pengambilan Populasi, Sampel dan Informan Kunci

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh anggota Subak Padangbulia yang meliputi 11 *termpok*. Jumlah keseluruhan anggota/populasinya sebanyak 215 orang petani. Pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sampling*, dengan pertimbangan bahwa tingkat homogenitas populasi adalah sama, yaitu sebanyak 68 sampel petani.

Selain sampel petani, juga dilaksanakan pengambilan *key informants* untuk mendapatkan informasi/data yang lebih mendalam mengenai aspek tertentu berkenaan dengan tujuan penelitian ini. Adapun mereka yang digolongkan sebagai *key informants* adalah pengurus *subak*, pengurus Koperasi Unit Desa, pengurus Lembaga Perkreditan Desa, Pimpinan Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Buleleng, Pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kab. Buleleng, Pimpinan Dinas Perindustrian, Perdagangan/Koperasi Kab. Buleleng, Penyuluh Pertanian Lapangan, Pimpinan di Kantor Camat Sukasada serta Kepala Desa Padangbulia, maupun tokoh masyarakat lainnya.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan pada penelitian ini meliputi data primer dan sekunder yang merupakan komponen-komponen faktor internal dan eksternal. Pada penelitian ini, dilakukan pengumpulan data/informasi sesuai dengan tujuan penelitian dengan menggunakan beberapa teknik, sebagai berikut (i) wawancara langsung dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah disiapkan; (ii) wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan memakai suatu pedoman wawancara (*interview guide*).

Pendekatan yang dilakukan menggunakan teknik *Rapid Rural Appraisal (RRA)*. Wawancara ini ditujukan bagi *key informant*; (iii) Observasi langsung juga dilakukan pada aktivitas sehari-hari *subak* serta anggotanya untuk mendapatkan informasi tanpa melakukan wawancara; & (iv) Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang telah dicatatkan pada berbagai dokumen baik yang terdapat pada *subak*.

3.4 Analisis Data

Data yang telah terkumpul selanjutnya ditabulasi dan dianalisis dengan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini tidak dilakukan pengujian statistika terhadap variabel-variabel yang ada. Beberapa variabel, seperti sikap dan pengetahuan petani terhadap sistem agribisnis, serta interaksi petani dengan PPL diukur dengan menggunakan "skala likert". Skala ini terbentuk dalam lima kategori jawaban dari setiap item pernyataan dan pertanyaan yang diajukan, dimana setiap jawaban diberikan jawaban yang konsisten, yaitu dengan skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Skor 1 diberikan pada jawaban yang sangat tidak diharapkan, sedangkan skor 5 diberikan pada jawaban yang sangat diharapkan.

Perumusan strategi alternatif dilakukan melalui analisis internal dan eksternal, yang dikenal dengan analisis SWOT. Faktor internal diidentifikasi untuk memperoleh faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam Subak Padangbulia atas pengembangan organisasi menjadi lembaga agribisnis. Faktor-faktor internal tersebut selanjutnya dievaluasi dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*). Sedangkan, analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu untuk dihindari. Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi dengan menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*). Pada masing-masing matriks, yaitu IFAS dan EFAS lebih lanjut dilakukan pembobotan dan peringkat serta skor dari masing-masing faktor (identifikasi kekuatan, kelemahan pada IFAS; serta identifikasi peluang maupun ancaman pada EFAS).

IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Subak Padangbulia terletak di Desa Padangbulia, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng. Jarak wilayah subak ini kurang lebih tujuh km dari pusat Kota Singaraja ke arah Selatan. Kondisi topografis Subak Padangbulia adalah relatif berbukit dengan elevasi kurang lebih 400 s.d 500 meter dari permukaan laut. Sumber utama air irigasi Subak Padangbulia berasal dari Bendung Gitgit yang telah direhabilitasi oleh pihak pemerintah pada tahun **1988**. Lokasi bendung ini adalah di Sungai Buleleng di Desa Gitgit, Kecamatan Sukasada. Subak-subak lainnya yang secara langsung memperoleh air irigasi dari bendung ini adalah Subak Gitgit, Subak Keladian dan Subak Delod Umah.

Subak Padangbulia maupun subak-subak lainnya yang air irigasinya bersumber dari Bendungan Gitgit merupakan bagian dari wilayah Kepengamatan Sukasada dan Pesedahan Yeh Sukasada. Kondisi Bendung Gitgit yang telah mendapat bantuan dari pemerintah adalah relatif bagus. Begitu pula keadaan saluran & bangunan bagi sadap adalah relatif bagus, meskipun pada beberapa saluran khususnya di jaringan tingkat usahatani (terrier) masih memerlukan perbaikan-perbaikan karena air irigasi menjadi hilang di saluran.

Berkenaan dengan Subak Padangbulia yang terletak di wilayah dekat perkotaan, maka prasarana dan fasilitas fisik yang ada adalah relatif bagus dalam arti mendukung pengembangan usahatani dan juga usaha ekonomi lainnya. Prasarana fisik di wilayah Subak Padangbulia adalah baik, yaitu adanya jalan aspal yang bagus yang menghubungkan antara desa/kelurahan yang ada di wilayah Kecamatan Sukasada termasuk menuju Kota Singaraja. Prasarana fisik (jalan) yang baik ini didukung pula oleh adanya alat angkutan umum yang mudah diperoleh baik roda dua maupun roda empat. Dengan demikian, kondisi ini memberikan dampak yang positif bagi arus transportasi baik untuk sarana produksi pertanian maupun hasil-hasil pertanian.

Pasar desa dan warung serta toko-toko kecil juga tersedia cukup banyak di sepanjang jalan Desa Padangbulia

Secara agronomis, penyelenggaraan usahatani pada Subak Padangbulia didasarkan pada ketersediaan air irigasi dan kondisi fisik lahan sawah. Hingga saat ini, pola tanam yang diterapkan di Subak Padangbulia adalah padi – padi — bera. Penanaman padi **I** dilakukan pada akhir Bulan Juni sampai Juli, sedangkan penanaman padi **II** dilakukan pada akhir bulan Desember-Januari. Di Subak Padangbulia, para petani tidak berani mengambil resiko untuk mengusahakan tanaman palawija lahan sawahnya, seperti penanaman kacang-kacangan dan jagung. Hal ini disebabkan oleh sifat fisik tanah di lahan sawahnya yang "tidak boleh" dikeringkan karena jika dilakukan akan menjadi longsoran pada saat digenangi air. Pada saat dikeringkan kondisi tanah di lahan sawah menjadi retak-retak. Jenis padi yang diusahakan oleh petani adalah varietas unggul seperti IR 64 dan Ciherang yang telah direkomendasikan oleh Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dari Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Buleleng. Selain itu, pilihan jenis tanaman ini dipustuskan melalui rapat subak sebelum dimulainya penanaman. Penggunaan pupuk seperti Urea, TSP dan KCI oleh para petani belumlah sesuai dengan rekomendasi dari PPL seperti yang telah diintroduksi melalui Program Peningkatan Mutu Intensifikasi (PMI). Pada hasil survai yang mendalam disebutkan bahwa penggunaan TSP & KCI masih dibawah dosis yang direkomendasikan karena keterbatasan penguasaan modal usaha yang dibarengi oleh pengetahuan & pemahaman petani bahwa penambahan pupuk tersebut dianggap tidak memberikan hasil yang signifikan.

4.2 Analisis SWOT

4.2.1 Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Seperti telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa penyusunan alternatif strategi pengembangan terhadap subak dapat dilihat dari komponen kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Secara ringkas, gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada

Subak Padangbulia sehubungan dengan kegiatan bisnis dapat dilihat pada Tabel I.

Kekuatan

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa kekuatan yang dimiliki oleh *Subak* Padangbulia dalam hubungannya dengan pengembangan agribisnis. Kekuatan itu meliputi: (i) *awig-awig* atau aturan-aturan yang mengikat; (ii) pertemuan-pertemuan rutin subak; (iii) adanya iuran-iuran rutin;

(iv) adanya usaha simpan pinjam di subak; (v) usahatani yang terpola atau ketatnya pola tanam yang diterapkan; (vi) terbentuknya Koperasi Tani Swakarsa di Padangbulia; (vii) nilai religi dalam persubakan; (viii) sikap petani yang positif terhadap agribisnis.

Tabel I
Kekuatan dan Kelemahan pada *Subak* Padangbulia

No	FAKTOR INTERNAL
I	KEKUATAN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Awig-awig</i> atau aturan-aturan yang mengikat; 2. Pertemuan-pertemuan rutin subak; 3. Adanya iuran-iuran rutin; 4. Adanya usaha simpan pinjam di subak; 5. Usahatani yang terpola atau ketatnya pola tanam yang diterapkan; 6. Terbentuknya Koperasi Tani Swakarsa di Padangbulia 7. Nilai religi dalam <i>subak</i> 8. Sikap petani yang positif terhadap agribisnis
2	KELEMAHAN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rata-rata penguasaan lahan sawah yang relatif sempit 2. Status petani sebagai penyakap 3. Terbatasnya kemampuan permodalan 4. Terbatasnya keterampilan manajemen administrasi 5. Rendahnya pengetahuan petani mengenai agribisnis 6. Sifat produk yang <i>perishable</i> atau cepat rusak

Awig-awig Subak Padangbulia adalah seperangkat aturan yang memuat ketentuan-

ketentuan yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh seluruh anggota subak termasuk pengurusnya. *Awig-awig* tersebut telah terdaftar di Kantor Pengadilan Negeri Denpasar yang selanjutnya dapat dikatakan bahwa *Subak* ini telah berstatus badan hukum. Ini berarti pula bahwa adanya pemanfaatan air irigasi secara bersama-sama merupakan salah satu faktor pengikat di antara anggota yang sekaligus sebagai kekuatan yang harus diatur pengelolaannya sehubungan dengan pengembangan agribisnis produksi pertanian tersebut maka subak akan memiliki usaha bisnis dalam penyediaan sarana produksi dan tentunya akan memberikan penerimaan (keuntungan) bagi lembaga *subak*.

Pertemuan-pertemuan rutin pada *Subak* Padangbulia yang biasa disebut dengan "sangkepan" dilakukan sekali dalam sebulan, yaitu setiap 35 hari (satu bulan kalender Bali adalah 35 hari), yaitu pada hari Soma *Kliwon* (Senin *Kliwon*). Pada setiap sangkepan subak, diselenggarakan beberapa acara pokok, seperti iuran-iuran, pemanfaatan air irigasi, masalah-masalah yang dihadapi petani dan pemecahan masalahnya.

Sebagai salah satu upaya yang dilakukan *subak-subak* di Bali guna memperkuat penguasaan modal atau keuangannya adalah melalui iuran secara internal. Demikian pula halnya dengan *Subak* Padangbulia, dimana pada setiap anggotanya diwajibkan untuk membayar iuran pada setiap *sangkepan*. Adapun besarnya iuran bulanan itu adalah Rp 5.000,00. Sehubungan dengan pengembangan agribisnis, adanya iuran-iuran pada tingkat subak oleh para anggotanya merupakan salah satu kekuatan bagi *Subak* Padangbulia.

Simpan pinjam dalam *Subak* Padangbulia juga merupakan kekuatan yang cukup signifikan karena setiap bulannya, *Subak* Padangbulia mampu meningkatkan penerimaannya, yaitu dari bunga uang yang dipinjamkan ditambah lagi iuran bulanan yang dilakukan oleh setiap anggota. Ini berarti pula bahwa para petani anggota subak akan dapat semakin meningkatkan pinjamannya dari subak untuk memenuhi kebutuhan usahatannya termasuk juga konsumsi keluarga. Kondisi ini terkadang sangat membantu para petani, petani yang semula hendak menjual

tanamannya dengan sistem ijon akan mengurungkan niatnya karena telah dapat meminjam uang dari kelompok dengan jaminan tanamannya yang masih ada di lahan sawahnya.

Dalam konteksnya dengan pengembangan agribisnis, penanaman yang terpola ini adalah salah satu kekuatan dalam *Subak* Padangbulia untuk menata anggotanya di dalam melakukan usahatani secara serempak. Artinya bahwa *subak* dapat mengatur distribusi air irigasinya ke masing-masing tempek secara tepat, penyediaan sarana produksi (benih, pupuk, pestisida) secara kompak dan juga dapat ditentukan waktu panen sehingga pasar dapat diketahui oleh anggotanya.

Para petani di *Subak* Padangbulia bersama sama dengan subak lainnya yaitu *Subak* Canden, *Subak Delod Umah* dan *Subak* Sanda telah bersepakat untuk membentuk koperasi tani, yaitu Koperasi Tani Swakarsa. Melalui koperasi inilah para petani melalui subaknya dan juga secara individual memperoleh sarana produksi (benih, pupuk dan pestisida) baik secara tunai maupun kredit. Keberadaan koperasi tani telah memberikan manfaat bagi petani guna memperoleh sarana produksi yang memerlukan biaya transportasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pencapaian skor sikap adalah 82,71 % dari skor maksimal yang berarti bahwa rata-rata sikap petani terhadap pengembangan agribisnis di tingkat subak tergolong setuju. Ini berarti pula bahwa para petani memiliki sikap positif terhadap kegiatan agribisnis yang dapat dilakukan melalui organisasi subaknya. Kondisi ini menunjukkan bahwa sikap petani yang setuju atas pengembangan agribisnis melalui organisasi subaknya adalah salah satu kekuatan yang terdapat dalam kondisi internal *Subak* Padangbulia.

Dengan adanya nilai religius pada *Subak* Padangbulia, para petani selalu "merasa" tergantung kepada keberadaan Tuhan Yang Maha Esa, dimanifestasikan melalui penyelenggaraan kegiatan ritual atau keagamaan. Beberapa nilai religius *Subak* Padangbulia yang penting untuk diterapkan dalam konteks pengembangan subak sebagai satu organisasi bisnis adalah: (i) air irigasi sebagai karunia Tuhan, sehingga harus dimanfaatkan sebaik-baiknya maupun seadil-adilnya bagi

seluruh petani; (ii) rasa syukur terhadap produksi tanaman dengan mengadakan ritual menjelang maupun setelah panen; (iii) kebesaran Tuhan terhadap penanggulangan hama maupun penyakit, sehingga petani melalui subaknya mengadakan upacara ritual berupa *nangluk* merana untuk mengurangi gagal panen.

Kelemahan

Kelemahan-kelemahan yang terlihat pada *Subak* Padangbulia mencakup: (i) rata-rata penguasaan lahan sawah yang relatif sempit; (ii) status petani sebagai penyakap; (iii) terbatasnya kemampuan permodalan; (iv) masih terbatasnya manajemen administrasi; (v) rendahnya tingkat pengetahuan petani mengenai agribisnis; & (vi) sifat produk yang bersifat *perishable* atau cepat rusak (seperti terlihat pada Tabel 1).

Rata-rata penguasaan atas lahan yang relatif sempit, (sebesar 0,36 ha). Artinya pengusahaan pertanian untuk tanaman padi di lahan sawah yang luasnya di bawah satu hektar adalah kurang efisien (Sedana, 2004). Oleh karena itu, sempitnya penguasaan lahan ini adalah salah satu kelemahan dalam kaitannya dengan pengembangannya menjadi lembaga berorientasi agribisnis.

Hasil survai terhadap sampel diketahui bahwa sebanyak 58,82 % petani memiliki status sebagai penyakap, dan sebanyak 32,36 % sebagai pemilik penggarap, sedangkan sisanya sebesar 8,82 % adalah petani pemilik penggarap dan penyakap. Kondisi tersebut jika dikaitkan dengan pengembangan subak menjadi lembaga yang berorientasi agribisnis merupakan suatu jenis kelemahan karena mereka tidak dalam posisi sebagai pihak pengambil keputusan terhadap pengelolaan usahatani/ agribisnis.

Hampir 90 % dari petani mengatakan bahwa mereka mengalami keterbatasan modal usahatani untuk pengembangan pertanian di lahan sawahnya. Kondisi tersebut terindikasi dari penggunaan sarana produksi pertanian (pupuk) yang jumlahnya masih di bawah rekomendasi PPL dari Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Buleleng. Sebagai konsekuensi dari kondisi ini adalah produktivitas tanaman padi yang diusahakan oleh petani relatif

rendah. Karena itu, keterbatasan penguasaan modal usaha ini merupakan kelemahan yang ada pada Subak Padangbulia.

Administrasi maupun pembukuan yang dilakukan masih sangat sederhana, dalam artian belum didasarkan pada kaidah keadministrasian yang lengkap. Beberapa buku yang dimiliki oleh Subak Padangbulia dimanfaatkan menjadi satu untuk pencatatan ataupun mengadministrasikan aspek keanggotaan, iuran, pinjaman maupun pengembalian. Semestinya pencatatan tersebut harus dipisah-pisahkan guna memudahkan dalam melakukan kontrol. Oleh karena itu, manajemen administrasi terbatas pada Subak Padangbulia merupakan salah satu kelemahan yang dimilikinya.

Terbatasnya pengetahuan para petani terhadap agribisnis dalam subak merupakan salah satu kelemahan juga sehubungan dengan pengembangannya menjadi lembaga bisnis. Pengetahuan merupakan salah satu komponen dari perilaku manusia baik dalam level individu maupun kelompok, sehingga implementasi pengembangan agribisnis dalam Subak Padangbulia dapat terhambat dengan adanya kelemahan dalam aspek pengetahuan terhadap agribisnis.

Petani tidak mempunyai tempat yang memadai untuk menyimpan gabah, khususnya pada saat musim hujan. Kondisi ini dapat mengakibatkan petani harus segera menjual gabahnya ke tempat penggilingan padi untuk ditukarkan dengan beras guna menghindari kerusakan. Sebagai konsekuensi dari hal ini para petani memperoleh penerimaan yang rendah karena saat tersebut terjadi panen raya serta harga gabah menjadi lebih rendah dari biasanya.

Peluang

Terdapat beberapa jenis peluang di lingkungan eksternal Subak Padangbulia terkait dengan pengembangannya ke arah agribisnis. Peluang-peluang tersebut meliputi: (i) prasarana dan sarana transportasi yang relatif baik; (ii) tersedianya pasar yang terbuka, khususnya beras; (iii) peningkatan program pemerintah di sektor pertanian, khususnya tanaman pangan padi; (iv) tersedianya lembaga keuangan; (v) adanya pengusaha-pengusaha yang bergerak

dalam dalam penyediaan sarana produksi dan pasca-panennya (lihat Tabel 2).

Tabel 2

Peluang dan Ancaman Subak Padangbulia

No	FAKTOR EKSTERNAL
I.	PELUANG
1.	1. Prasarana dan sarana transportasi yang relatif baik
	2. Tersedianya pasar yang terbuka, khususnya beras
	3. Peningkatan program pemerintah di sektor pertanian, khususnya tanaman pangan padi
	4. Tersedianya lembaga keuangan
	5. Adanya pengusaha-pengusaha yang bergerak dalam penyediaan saprodi dan penggilingan padi
2.	ANCAMAN
	1. Kenaikan harga sarana produksi
	2. Fluktuasi harga gabah
	3. Gagal panen
	4. Adanya beras impor;
	5. Kompleksitas birokrasi lembaga keuangan
	6. Terbukanya peluang di luar sektor pertanian.

Pada lingkungan eksternal pada Subak Padangbulia terdapat prasarana maupun sarana transportasi yang sangat mendukung dalam pengembangan agribisnis, di antaranya; jalan utama yang menghubungkan antara daerah atau wilayah Subak Padangbulia dengan Ibukota Kecamatan dan Kota Singaraja. Selain itu, sarana transportasi yang tersedia (seperti mobil roda empat) juga sangat mudah untuk diperoleh baik untuk mengangkut sarana produksi pertanian (benih, pupuk dan pestisida) serta hasil-hasil pertanian. Bahkan melalui penelusuran di wilayah Subak Padangbulia telah diketahui juga bahwa terdapat jalan yang relatif lebar melintas di hamparan sawah-sawah Subak Padangbulia.

Pasar yang dimaksudkan adalah adanya permintaan beras yang cukup tinggi untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat baik di lingkungan Subak Padangbulia maupun di luar subak. Selain itu, di pasar-pasar seperti pasar tradisional, warung-warung dan supermarket banyak ditemui beras yang didatangkan dari luar Kabupaten Buleleng dan bahkan diketahui pula

adanya beras impor. Ini berarti bahwa berapa pun jumlah gabah yang dihasilkan oleh petani di Subak Padangbulia pasti akan terserap di pasar walaupun terkadang harganya kurang layak bagi para petani.

Lima tahun terakhir ini, pemerintah baik pada tingkat pusat, provinsi maupun kabupaten telah banyak mengembangkan program-program pertanian dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas tanaman, khususnya padi, meningkatkan pendapatan petani melalui kegiatan agribisnis. Beberapa program yang dilakukan di antaranya adalah: (i) Peningkatan Mutu Intensifikasi (PMI), meliputi pemilihan varietas, pemupukan, penanggulangan hama dan penyakit, irigasi, & pasta-panen; (ii) Sekolah Lapang Pengendalian Hama Terpadu (SLPHT); dan (iii) pelatihan tentang teknologi budidaya pertanian.

Salah satu faktor eksternal yang merupakan peluang bagi *Subak* Padangbulia untuk mengembangkan agribisnis adalah adanya lembaga keuangan yang mudah dijangkau oleh petani dan subak. Beberapa di antaranya sebagai berikut (i) Koperasi Unit Desa di Desa Sukasada; (ii) Bank-bank pemerintah dan non-pemerintah; seperti Bank Rakyat Indonesia; Bank Pembangunan Daerah, Bank Seri Parta dan lain sebagainya termasuk lembaga perkreditan rakyat seperti Lembaga Perkreditan Desa; dan (iii) Koperasi Tani Swakarsa.

Terdapat sejumlah pengusaha yang mengolah gabah & memasarkan beras termasuk penyedia sarana produksi. Oleh karena itu, keberadaan para pengusaha ini merupakan salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan oleh para petani dan subak di dalam meningkatkan nilai tambah dari hasil usahatani dan memudahkan untuk memperoleh sarana produksi.

Ancaman

Ancaman merupakan salah satu faktor eksternal *Subak* Padangbulia yang dapat melemahkan atau menghambat pengembangan agribisnis. Hasil survai dan wawancara dengan petani dan pengurus subak secara bersama-sama ditemukan bahwa terdapat beberapa komponen yang merupakan ancaman, di antaranya : (i) kenaikan harga sarana produksi; (ii) fluktuasi

harga gabah; (iii) gagal panen yang disebabkan oleh serangan hama dan penyakit dan bencana alam seperti banjir serta kemarau panjang; (iv) adanya beras impor; (v) kompleksitas pada birokrasi lembaga keuangan; dan (vi) terbukanya peluang di luar sektor pertanian (lihat Tabel 2).

Hasil penelitian terhadap 68 petani dan *key informants* diperoleh informasi bahwa harga sarana produksi, khususnya pupuk (Urea, TSP dan KCL termasuk N PK Ponska) telah mengalami kenaikan antara 10,00% sampai 15,00%. Tentunya kenaikan harga pupuk ini mengakibatkan para petani semakin sulit untuk mengusahakan tanaman padinya dengan menggunakan teknologi pemupukan berimbang yang direkomendasikan oleh pemerintah.

Fluktuasi harga gabah pada saat musim hujan dimana pada saat panen raya, yaitu Bulan April dan Mei harga gabah di wilayah *Subak* Padangbulia mengalami penurunan karena *subak-subak* lainnya yang ada di sekitarnya dan juga subak-subak di wilayah Kecamatan Sukasada, Kecamatan Buleleng dan Kecamatan-kecamatan lainnya baik yang terdapat di dalam maupun di luar wilayah Kabupaten Buleleng yang pada saat bersamaan mengalami periode panen.

Gagal panen yang dimaksudkan adalah suatu kondisi para petani tidak bisa melakukan panen secara layak yang disebabkan oleh adanya serangan hama dan penyakit maupun bencana alam seperti banjir serta kemarau yang panjang. Serangan hama yang pernah melanda tanaman padi petani-petani di *Subak* Padangbulia adalah adanya hama tikus. Serangan hama tikus sempat memberikan kerugian kepada para petani karena banyak tanamannya menjadi tidak menghasilkan. Selain itu, serangan penyakit yang pernah menyerang tanaman padi di *Subak* Padangbulia adalah tungro yang juga mengakibatkan petani gagal panen.

Salah satu faktor eksternal yang juga merupakan ancaman bagi para petani yang mengusahakan tanaman padi adalah adanya impor beras. Sebagai konsekuensi dari impor ini adalah tetap menjaga harga gabah yang stabil. Padahal, para petani di *Subak* Padangbulia sangat membutuhkan adanya kenaikan harga gabah karena mereka menjual produknya dalam

bentuk gabah. Rendahnya harga gabah mengakibatkan secara langsung pada tingkat penerimaan dan pendapatan petani dari usahatani padi. Apabila kondisi ini terus berlanjut, maka tidak akan dapat dikendalikan lagi, bahwa keluarga para petani tidak akan "mampu" lagi mempertahankan pekerjaan pada sektor pertanian di lahan sawah, khususnya untuk tanaman padi.

Subak Padangbulia belum mampu memperoleh tambahan modal usaha melalui kredit yang tersedia pada lembaga keuangan tersebut. Kondisi tersebut disebabkan oleh terdapat jalur administrasi yang kompleks yang harus dilalui oleh *subak* untuk mendapatkan kredit. Sebagai tambahan, pihak lembaga keuangan memper-syaratkan adanya agunan dari *Subak* Padangbulia bila hendak memperoleh kredit dengan suku bunga yang telah ditetapkan secara bisnis oleh lembaga keuangan tersebut. Artinya bahwa kekompleksitasan dari mekanisme perolehan kredit akan merupakan suatu ancaman bagi *Subak* Padangbulia dalam upaya untuk memperoleh tambahan modal dari kredit.

Petani serta pengurus *subak* menyadari bahwa peluang kerja di luar sektor pertanian adalah masih cukup terbuka, khususnya dalam pemanfaatan waktu luangnya. Beberapa jenis pekerjaan yang tersedia adalah perajin industri rumah tangga, buruh (bangunan/konstruksi), pekerjaan informal dan jasa lainnya. Pekerjaan-pekerjaan di luar sektor pertanian ini men-berikan penerimaan secara langsung baik secara harian maupun periode waktu tertentu dan lebih terlihat secara nyata bagi petani dan keluarganya. Oleh karena itu, pekerjaan di luar sektor pertanian yang terbuka lebar ini dapat menjadi ancaman bagi para petani untuk mengembangkan *subak* menjadi lembaga bisnis karena pekerjaan pertanian di lahan sawah "ditelantarkan".

V PENUTUP

5.1 Simpulan

Beberapa faktor internal *Subak* Padangbulia yang ditemukan adalah faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Faktor

kekuatan internal *Subak* Padangbulia meliputi: (i) *awig-awiglaturan-aturan* yang mengikat; (ii) pertemuan rutin *subak*; (iii) adanya iuran-iuran rutin; (iv) adanya usaha simpan pinjam di *subak*; (v) usahatani yang terpola atau ketatnya pola tanam yang ditetapkan; (vi) terbentuknya Koperasi Tani Swakarsa di Padangbulia; (vii) nilai religi dalam persubakan; dan (viii) sikap petani yang positif terhadap agribisnis. Sedangkan faktor kelemahan internalnya adalah: (i) rata-rata penguasaan lahan sawah yang relatif sempit; (ii) status para petani sebagai penyakap; (iii) masih terbatasnya kemampuan permodalan; (iv) terbatasnya keterampilan manajemen dalam administrasi; (v) rendahnya pengetahuan petani mengenai agribisnis; (vi) tidak dimilikinya tempat penyimpanan gabah. Beberapa faktor peluang eksternal *Subak* Padangbulia meliputi : (i) prasarana dan sarana transportasi yang relatif baik; (ii) tersedianya pasar yang terbuka, khususnya beras; (iii) peningkatan program pemerintah di sektor pertanian, khususnya tanaman pangan yaitu padi; (iv) tersedianya lembaga keuangan; dan (v) adanya pengusaha yang bergerak dalam perpadian. Sedangkan faktor ancaman eksternal *Subak* Padangbulia meliputi: (i) kenaikan harga sarana produksi; (ii) fluktuasi harga gabah; (iii) gagal panen; (iv) adanya beras impor; (v) kompleksitas birokrasi lembaga keuangan; (vi) terbukanya peluang kerja di luar sektor pertanian.

5.2 Saran

Memperhatikan simpulan di atas, dapat disarankan bahwa diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kapasitas petani & *subak* (*capacity building*) guna mengoptimalkan kekuatan dan peluang, serta untuk mengatasi kelemahan yang ada selain menhindarkan dari ancaman-ancamannya.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarawati, IGAA. 2005. Strategi Pembangunan Pertanian Bali Berbasis *Subak* dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi. Dalam Pitana dan Setiawan. Yogyakarta: Andi

- Anonimus (1999a), Annual Reprt of The Second Integrated Irrigation Sector Project Proyek Irigasi Bali, Denpasar.
- (1999b) "Laporan Akhir Pekerjaan Survai Investigasi dan Disain (SID) di Kabupaten Badung, Klungkung dan Karangasem". Proyek Irigasi Bali, Denpasar.
- (2000a) "Laporan Akhir Pekerjaan Survai Investigasi dan Disain (SID) di Kabupaten Jemberana". Proyek Irigasi Bali, Denpasar.
- (2000b) "Laporan Akhir Pekerjaan Survai Investigasi dan Disain (SID) di Kabupaten Gianyar dan Klungkung". Proyek Irigasi Bali, Denpasar.
- Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Stratejik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit. Jakarta:
- Sudarta, W. 2005. Beragam Nilai Tradisional Subak: Konsepsi Relevan dengan Inovasi. Dalam Pitana & Setiawan. Yogyakarta: Andi.
- Suparta, N. 2005. Pendekatan Holistik Membangun Agribisnis. Denpasar: CV. Bali Media Adhikarsa.
- Sutawan, N., M. Swara, W. Windia, dan 1W Sudana. 1989. Pilot Proyek Pengembangan Sistem Irigasi yang Menggabungkan Beberapa Empelan/ Subak di Kabupaten Tabanan dan Buleleng. Denpasar: UNUD.
- Suwarsono. 1998. Manajemen Strategik. Yogyakarta: UPP. AMP. YKPN
- Suyatna, I G. 2005. Subak Sebagai Wahana Pemberdayaan Masyarakat Petani: Dalam Rangka Mewujudkan Kemandirian Menghadapi Era Globalisasi yang Penuh Persaingan. Dalam Pitana dan Setiawan AP. editor. Revitalisasi Subak dalam Memasuki Era Globalisasi. Yogyakarta: Andi.

