

Peran Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Kemitraan Petani Tembakau dengan PT Djarum: Bukti Empiris dari Kabupaten Pemalang, Indonesia

Stakeholder Roles in Developing Tobacco Farmer Partnerships with PT Djarum: Evidence from Pemalang Regency, Indonesia

Agus Harto Wibowo^{1*)}, Dindy Darmawati Putri^{1,2)}, Novie Andri Setianto^{1,3)}

¹⁾Magister Agribisnis, Pascasarjana, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia

²⁾Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia

³⁾Fakultas Peternakan, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia

*Penulis korespondensi : agus.hartowibowo@gmail.com

Received June 2026, Accepted August 2026, Published August 2026

ABSTRAK

Pola kemitraan antara petani tembakau dan perusahaan dipandang sebagai salah satu jalan untuk memperkuat keberlanjutan usaha tani, memperluas akses pasar dan memperbaiki mutu hasil produksi. Meskipun demikian, berhasil tidaknya sebuah kemitraan tidak semata-mata ditentukan oleh relasi antara petani dan perusahaan, melainkan turut dibentuk oleh keterlibatan beragam pemangku kepentingan yang membawa peran, kepentingan, serta daya pengaruh yang tidak seragam. Studi ini dimaksudkan untuk mengenali para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum di Kabupaten Pemalang, menelaah peran, derajat pengaruh, dan kepentingan masing-masing, serta menyusun strategi pelibatan mereka agar kemitraan dapat berjalan berhasil. Pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus diterapkan di Kecamatan Pulosari dan Kecamatan Belik, Kabupaten Pemalang. Data dihimpun lewat wawancara mendalam, pengamatan lapangan, dan penelaahan dokumen, lalu diolah memakai model analisis interaktif yang dipadukan dengan kerangka stakeholder analysis. Temuan memperlihatkan bahwa aktor yang terlibat mencakup PT Djarum; Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang; Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL); kelompok tani; dan petani tembakau. Pemetaan pengaruh–kepentingan menempatkan PT Djarum, Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan, serta kelompok tani sebagai *key players*; petani tembakau sebagai *subjects*; sementara PPL berada dalam kategori *crowd*. Keberhasilan kemitraan sangat ditopang oleh sinergi antar aktor yang dibangun melalui koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif. Strategi yang disarankan mencakup pembentukan forum komunikasi lintas pihak, penguatan kapasitas petani, pemantapan kelembagaan kelompok tani, penyusunan kontrak kemitraan yang terbuka, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara partisipatif demi menjaga kelangsungan kemitraan dan mengangkat kesejahteraan petani.

Kata kunci : *stakeholder analysis*; kemitraan; tembakau; *collaborative*; agribisnis

ABSTRACT

Partnership schemes linking tobacco farmers with companies are regarded as a way to strengthen farm sustainability, widen market access, and raise product quality. Nevertheless, whether such schemes succeed is shaped not only by the farmer–company relationship itself but also by the participation of a range of stakeholders whose roles, interests, and degrees of influence differ. This study set out to identify the stakeholders engaged in developing the tobacco farmer partnership with PT Djarum in Pemalang Regency, to examine their roles, influence, and interests, and to design engagement strategies that support the partnership. A qualitative case study was carried out in Pulosari and Belik Districts, Pemalang Regency. Data were gathered through in-depth interviews, field observation, and document review, then processed using an interactive analysis model combined with a stakeholder analysis framework. The results show that the actors involved comprise PT Djarum; the Pemalang Regency Department of Agriculture, Food and Fisheries; Agricultural Extension Officers; farmer groups; and tobacco farmers. The power–interest mapping places PT Djarum, the Department of Agriculture, Food and Fisheries, and farmer groups as key players, tobacco farmers as subjects, and extension officers as crowd. Partnership success rests heavily on synergy among actors built through effective coordination, communication, and

collaboration. Suggested strategies cover forming a cross-stakeholder communication forum, building farmer capacity, consolidating farmer group institutions, drafting transparent partnership contracts, and running participatory monitoring and evaluation to sustain the partnership and lift farmers' welfare.

Keywords: *stakeholder analysis; partnership; tobacco; collaborative; agribusiness*

PENDAHULUAN

Tembakau merupakan salah satu komoditas perkebunan yang memiliki nilai ekonomi penting bagi masyarakat pedesaan di Indonesia. Di Kabupaten Pematang Jawa Tengah, usaha tani tembakau masih menjadi salah satu aktivitas ekonomi yang menopang kehidupan rumah tangga petani sekaligus mendukung rantai pasok industri hasil tembakau nasional. Namun petani tembakau masih menghadapi berbagai tantangan seperti fluktuasi harga, ketidakpastian pasar, meningkatnya tuntutan kualitas produk, serta dampak perubahan iklim yang mempengaruhi produktivitas pertanian (Barrett *et al.*, 2022; Gbegbelegbe *et al.*, 2024). Kondisi tersebut mendorong perlunya model kemitraan yang mampu memperkuat posisi petani dalam sistem agribisnis modern.

Kemitraan pertanian atau *contract farming* telah banyak diterapkan di berbagai negara berkembang sebagai instrumen untuk meningkatkan akses pasar, transfer teknologi, dan kepastian pendapatan petani kecil (Bellemare & Bloem, 2020; Bijman, 2021). Melalui kemitraan petani memperoleh akses terhadap pasar yang lebih pasti, pendampingan teknis budidaya, bantuan sarana produksi, serta jaminan pembelian hasil panen dengan standar kualitas tertentu, adapun perusahaan memperoleh kepastian pasokan bahan baku. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemitraan dapat meningkatkan kepastian pemasaran, akses informasi, dan pendapatan petani (Mishra *et al.*, 2021; Cadena *et al.*, 2021; Purnama *et al.*, 2017)..

Keberhasilan suatu program kemitraan tidak hanya ditentukan oleh hubungan antara petani dan perusahaan, tetapi melibatkan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan kepentingan, sumber daya, dan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Dalam pengembangan kemitraan petani tembakau, stakeholder yang terlibat terdiri atas petani dan perusahaan, tetapi juga pemerintah daerah, penyuluh pertanian, kelompok tani, koperasi, lembaga keuangan, akademisi, serta masyarakat sekitar. Oleh karena itu, *stakeholder analysis* diperlukan untuk mengidentifikasi aktor yang terlibat serta memetakan tingkat kepentingan (*interest*) dan pengaruh (*power*) masing-masing stakeholder (Reed *et al.*, 2009; Freeman *et al.*, 2020; Partzsch, 2021)

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kolaborasi antar stakeholder belum selalu berjalan optimal. Ketimpangan akses informasi, perbedaan kepentingan antar pihak, lemahnya koordinasi kelembagaan, serta keterbatasan partisipasi stakeholder tertentu dalam proses pengambilan keputusan dapat menghambat keberhasilan kemitraan. Penelitian Aulia *et al.* (2024)

menunjukkan bahwa tingkat kepuasan petani dalam program kemitraan dipengaruhi oleh kualitas hubungan dan komunikasi yang dibangun antara petani dan perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa aspek tata kelola kemitraan masih memerlukan perhatian yang lebih serius.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada aspek ekonomi usahatani tembakau, tingkat pendapatan petani, persepsi petani terhadap program kemitraan, maupun tingkat kepuasan petani dalam hubungan kemitraan (Cadena *et al.*, 2021; Jalil, 2024; Purnama *et al.*, 2017; Aulia *et al.*, 2024). Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji peran stakeholder dalam pengembangan kemitraan petani tembakau masih relatif terbatas. Padahal, pemahaman mengenai siapa saja stakeholder yang terlibat, bagaimana peran mereka dijalankan, serta sejauh mana tingkat pengaruh dan kepentingannya menjadi aspek penting dalam merancang strategi pengembangan kemitraan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kesenjangan inilah yang menjadi dasar penelitian ini. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada aspek ekonomi dan kepuasan petani, penelitian ini berupaya mengkaji kemitraan petani tembakau melalui perspektif *stakeholder analysis*. Nilai kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan pendekatan stakeholder analysis ke dalam studi kemitraan agribisnis tembakau, khususnya pada kemitraan antara petani tembakau dan PT Djarum di Kabupaten Pematang. Selain mengidentifikasi stakeholder yang terlibat, penelitian ini juga memetakan tingkat pengaruh dan kepentingan masing-masing stakeholder, menganalisis pola interaksi yang terbentuk, serta merumuskan strategi pengembangan kemitraan berbasis kolaborasi multipihak yang berorientasi pada keberlanjutan..

Strategi pengembangan kemitraan yang melibatkan forum komunikasi multipihak, penguatan kelembagaan petani, dan sistem koordinasi yang terintegrasi sejalan dengan konsep *collaborative governance* dan *stakeholder collaboration* yang menekankan pentingnya sinergi antar aktor dalam pembangunan pertanian berkelanjutan (Ansell & Gash, 2021; Wigboldus *et al.*, 2021; Dwiartama *et al.*, 2021).

Keberadaan kelompok tani menjadi faktor penting dalam memperkuat posisi tawar petani. Ros-Tonen *et al.* (2023) menjelaskan bahwa model bisnis inklusif yang melibatkan organisasi petani mampu meningkatkan akses terhadap pasar, teknologi, dan informasi. Meskipun berbagai penelitian telah membahas kemitraan pertanian dan *contract farming*, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek

ekonomi, produktivitas, dan pendapatan petani (Bellemare & Bloem, 2020; Mishra *et al.*, 2021). Penelitian yang secara khusus mengintegrasikan *stakeholder analysis* dalam konteks kemitraan tembakau masih relatif terbatas, terutama pada hubungan multipihak yang melibatkan pemerintah, perusahaan, kelompok tani, penyuluh, dan petani secara bersamaan (Wigboldus *et al.*, 2021; Osei-Amponsah & van Paassen, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi stakeholder yang terlibat dalam kemitraan petani tembakau dengan PT. Djarum, menganalisis peran serta tingkat pengaruh (*power/influence*) dan kepentingan (*interest*), mengkaji pola koordinasi antar stakeholder, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pengembangan kemitraan, serta merumuskan model pengembangan kemitraan berbasis kolaborasi stakeholder yang dapat diterapkan secara berkelanjutan di Kabupaten Pemalang.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan April hingga Juni 2026 di Kecamatan Pulosari dan Kecamatan Belik, Kabupaten Pemalang, Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* (sengaja) dengan mempertimbangkan bahwa kedua kecamatan tersebut merupakan sentra produksi tembakau di Kabupaten Pemalang dan menjadi wilayah yang direncanakan untuk pengembangan kemitraan antara petani tembakau dengan PT. Djarum. Selain memiliki potensi produksi tembakau yang cukup tinggi, kedua wilayah tersebut telah menjadi lokasi pengamatan kualitas tembakau oleh PT. Djarum sehingga relevan untuk mengkaji peran stakeholder dalam pengembangan kemitraan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam peran, kepentingan, pengaruh, dan hubungan antar stakeholder dalam rencana pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT. Djarum. Metode studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti berdasarkan kondisi nyata yang terjadi di lokasi penelitian.

Pendekatan *stakeholder analysis* digunakan sebagai kerangka analisis utama untuk mengidentifikasi stakeholder yang terlibat berdasarkan keterlibatan, peran, kepentingan, dan kapasitasnya dalam pengembangan kemitraan. Tingkat kepentingan (*interest*) dan pengaruh (*power/influence*) masing-masing stakeholder dianalisis secara kualitatif berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Populasi dan Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak mengenal istilah sampel, yang dipakai adalah informan penelitian. Cakupan populasinya ialah seluruh pihak yang bersentuhan langsung maupun tidak dengan rencana kemitraan petani tembakau dan PT Djarum di Kabupaten Pemalang.

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yakni penetapan secara sengaja atas dasar keterlibatan, pengalaman, pengetahuan, dan kewenangan terhadap program yang dikaji. Informan dalam studi ini mencakup: (1) perwakilan PT Djarum (2 orang); (2) Dinas Pertanian, Pangan, dan Perikanan Kabupaten Pemalang (2 orang); (3) Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Kecamatan Pulosari dan Belik (2 orang); (4) pengurus kelompok tani tembakau (2 orang); (5) petani tembakau di wilayah penelitian; serta (6) tokoh masyarakat yang mengikuti perkembangan usaha tani tembakau (2 orang).

Banyaknya informan tidak ditetapkan dimuka, melainkan mengikuti azas *saturation* (kejenuhan data), yaitu melalui proses pengumpulan dan analisis informasi secara bertahap selama wawancara berlangsung. Pengumpulan data dihentikan ketika wawancara dengan informan berikutnya mulai menunjukkan pola yang berulang, tidak lagi menghasilkan tema, kategori, atau informasi baru yang signifikan, serta sekadar mengonfirmasi temuan dari informan sebelumnya.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Gambaran menyeluruh tentang peran stakeholder diperoleh dari paduan data primer dan sekunder. Data primer digali langsung dari para pihak yang terlibat dalam rencana kemitraan PT Djarum; Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang; PPL; kelompok tani; petani tembakau; serta tokoh masyarakat yang mengenal seluk-beluk komoditas tembakau setempat. Data sekunder dihimpun dari laporan instansi pemerintah, statistik pertanian, dokumen perusahaan, arsip kelompok tani, regulasi, hasil riset terdahulu, buku, dan jurnal ilmiah yang bertalian dengan kemitraan pertanian maupun analisis stakeholder.

Kedudukan penyuluh pertanian dalam studi ini bersesuaian dengan temuan Ragasa dan Lambrecht (2021) bahwa layanan penyuluhan menyumbang pada peningkatan kapasitas petani, penyerapan inovasi, dan produktivitas usaha tani.

Data dihimpun melalui tiga cara: wawancara mendalam (*in-depth interview*), pengamatan lapangan, dan penelaahan dokumen. Wawancara berlangsung semi-terstruktur, berpedoman pada daftar pertanyaan yang diturunkan dari tujuan penelitian, dan diarahkan untuk menggali peran, kepentingan, bobot pengaruh, relasi antar aktor, serta peluang dan kendala pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum. Informan diwawancarai langsung dan ditetapkan secara *purposive* menurut keterlibatan, pengalaman, dan kewenangannya dalam kegiatan kemitraan.

Pengamatan lapangan diarahkan pada kondisi usahatani tembakau, kegiatan kelompok tani, corak interaksi antaraktor, dan berbagai aktivitas yang bertalian dengan rencana kemitraan; tujuannya menghadirkan data faktual yang menguatkan hasil wawancara. Penelaahan dokumen dilakukan atas laporan kegiatan, data produksi tembakau, notulen rapat, foto kegiatan, dan dokumen kebijakan terkait pengembangan kemitraan. Paduan beragam sumber dan cara pengumpulan itu dimaksudkan agar informasi yang terkumpul lengkap, akurat, dan mencerminkan keadaan lapangan yang sesungguhnya.

Analisa Data

Analisis berjalan bertahap sejak data mulai dikumpulkan sampai penelitian usai, mengikuti model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan simpulan dan verifikasi. Model ini dipilih karena luwes menampung data kualitatif hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen, sehingga peran stakeholder dalam rencana kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum di Kabupaten Pemalang dapat dipahami secara mendalam.

Reduksi data berupa penyeleksian, penyederhanaan, pengelompokan, dan pemfokusan data lapangan sesuai arah penelitian. Seluruh rekaman wawancara ditranskripsikan lalu dipilah menurut tema: identifikasi aktor, peran, bobot kepentingan, bobot pengaruh, relasi antaraktor, dan strategi pengembangan kemitraan. Proses ini berjalan terus-menerus sepanjang penelitian agar penafsiran lebih mudah dan pola yang relevan lekas tampak.

Data yang telah diringkas kemudian disajikan (*data display*) dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, matriks, dan diagram supaya hubungan antarunsur mudah dibaca dan maknanya dapat ditarik. Penyajian ini sekaligus melukiskan keterlibatan tiap aktor dalam rencana kemitraan beserta relasi yang terbentuk di antara para pihak.

Langkah berikutnya adalah menarik simpulan dan memverifikasinya. Seluruh informasi ditafsirkan untuk menemukan makna, pola relasi, dan peran tiap aktor dalam menopang kemitraan. Simpulan awal tidak dianggap final; ia terus diuji ulang terhadap data lapangan sampai diperoleh temuan yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Posisi dan derajat keterlibatan aktor dianalisis dengan pendekatan *Stakeholder Analysis* merujuk Reed *et al.* (2009), melalui empat tahapan: identifikasi aktor, penakaran tingkat pengaruh (*power*), penakaran tingkat kepentingan (*interest*), dan pemetaan ke dalam matriks pengaruh-kepentingan (*power-interest matrix*).

Pengaruh ditakar lewat lima indikator, yaitu *conditional power*, *condign power*, *compensatory power*, *personality power*, dan *organizational power*. Kepentingan dinilai dari derajat keterlibatan, manfaat yang diterima, kewenangan, kaitan dengan program kerja, dan ketergantungan aktor pada program kemitraan. Setiap indikator diberi skor pada skala

Likert lima tingkat; skor 1 berarti pengaruh atau kepentingan sangat rendah dan skor 5 sangat tinggi. Skor pada setiap indikator kemudian dijumlahkan untuk memperoleh skor total tingkat pengaruh dan kepentingan masing-masing stakeholder, dengan rumus $P = \sum P_i$ dan $K = \sum K_i$. P merupakan skor total pengaruh (*power/influence*), P_i adalah skor masing-masing indikator pengaruh, K merupakan skor total kepentingan (*interest*), K_i adalah skor masing-masing indikator kepentingan, dan $\sum$ menunjukkan penjumlahan seluruh skor indikator

Nilai total dari masing-masing indikator kemudian dihitung untuk menentukan tingkat pengaruh dan kepentingan setiap stakeholder. Hasil perhitungan selanjutnya dipetakan ke dalam matriks stakeholder yang terdiri atas empat kuadran, yaitu *key player* (pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi), *Subjects* (pengaruh rendah dan kepentingan tinggi), *Context Setters* (pengaruh tinggi dan kepentingan rendah), serta *Crowd* (pengaruh rendah dan kepentingan rendah). Pemetaan ini digunakan untuk memahami posisi strategis masing-masing stakeholder serta merumuskan strategi pelibatan yang sesuai dalam pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT. Djarum.

Keabsahan hasil dijaga lewat triangulasi sumber dan triangulasi metode: yang pertama membandingkan keterangan dari berbagai aktor, yang kedua mengadu hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen. Memberi *checking* kepada sejumlah informan kunci turut dilakukan untuk memastikan tafsir peneliti sesuai kenyataan di lapangan. Dengan rangkaian itu, hasil penelitian diharapkan valid, menyeluruh, dan mendalam dalam menggambarkan peran stakeholder pada pengembangan kemitraan petani tembakau di Kabupaten Pemalang

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rencana pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT. Djarum di Kabupaten Pemalang melibatkan lima stakeholder utama, yaitu PT. Djarum, Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang, Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), kelompok tani, dan petani tembakau. Kelima stakeholder tersebut memiliki peran, kepentingan, dan tingkat pengaruh yang berbeda dalam mendukung keberhasilan kemitraan.

Keberadaan stakeholder yang beragam menunjukkan bahwa pengembangan kemitraan tidak hanya merupakan hubungan bisnis antara petani dan perusahaan, tetapi merupakan suatu sistem kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan yang saling berkaitan. Temuan ini sejalan dengan Reed *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu program pembangunan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengidentifikasi stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program tersebut.

Dalam konteks penelitian ini, PT. Djarum berperan sebagai calon mitra usaha yang membutuhkan pasokan bahan baku tembakau

berkualitas untuk mendukung keberlanjutan industri. Sebelum rencana kemitraan dikembangkan, perusahaan telah melakukan pengamatan terhadap kualitas tembakau yang dihasilkan di Kecamatan Pulosari dan menemukan bahwa karakteristik tembakau daerah tersebut memenuhi standar kebutuhan industri. Kondisi ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk mengembangkan pola kemitraan dengan petani tembakau di Kecamatan Pulosari dan Belik.

Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang berperan sebagai institusi pemerintah yang memiliki kewenangan dalam pembinaan dan pengembangan komoditas perkebunan. Melalui fungsi koordinasi dan fasilitasi, dinas berperan menjembatani komunikasi antara petani, kelompok tani, penyuluh pertanian, dan pihak perusahaan. Sementara itu, Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) berfungsi sebagai pendamping teknis yang membantu proses transfer informasi dan peningkatan kapasitas petani.

Kelompok tani berperan sebagai wadah organisasi petani yang menghubungkan kepentingan petani dengan pemerintah maupun perusahaan. Peran ini menjadi penting karena kelompok tani dapat memfasilitasi koordinasi, distribusi informasi, dan penguatan kelembagaan petani. Adapun petani tembakau merupakan aktor utama yang bertanggung jawab dalam proses budidaya dan produksi tembakau sesuai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

Analisis Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder

Analisis stakeholder memakai power-interest matrix menurut Reed *et al.* (2009) untuk membaca posisi strategis tiap aktor dari sisi pengaruh (*power*) dan kepentingannya (*interest*) terhadap program kemitraan. Hasilnya memperlihatkan posisi aktor yang tidak seragam dalam menopang pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum.

Pendekatan ini bersesuaian dengan arah kajian tata kelola pembangunan berkelanjutan yang menempatkan stakeholder sebagai pelaku sentral dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program (Partzsch, 2021; Naspetti *et al.*, 2022).

Tabel 1 memperlihatkan PT Djarum memegang nilai pengaruh dan kepentingan tertinggi di antara semua aktor — pertanda perusahaan adalah penentu arah kemitraan lewat kebijakan pembelian hasil, penetapan standar mutu, dan dukungan teknis bagi petani. Ini selaras dengan Reed *et al.* (2009): aktor berpengaruh dan berkepentingan tinggi mesti menjadi fokus pengelolaan program karena di tangan merekalah berhasil atau gagalnya program banyak ditentukan.

Tabel 1. Matriks Stakeholder Berdasarkan Tingkat Pengaruh dan Kepentingan

Stakeholder	Pengaruh (<i>Power</i>)	Kepentingan (<i>Interest</i>)	Kategori
PT Djarum	23	25	Key Player
Dinas Pertanian,	19	22	Key Player

Pangan dan Perikanan Kelompok Tani	16	21	Key Player
Petani Tembakau PPL	11	20	Subject
Kecamatan Pulosari dan Belik	18	18	Crowd

PT. Djarum memperoleh nilai pengaruh dan kepentingan tertinggi dibandingkan stakeholder lainnya. Tingginya tingkat pengaruh menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan menentukan arah dan keberlanjutan kemitraan melalui penetapan standar mutu, sistem pembelian hasil panen, serta dukungan teknis yang diberikan kepada petani. Di sisi lain, tingkat kepentingan yang tinggi mencerminkan kebutuhan perusahaan terhadap pasokan bahan baku yang berkualitas dan berkelanjutan.

Tingginya tingkat kepentingan (*interest*) PT Djarum dalam kemitraan mencerminkan kebutuhan perusahaan untuk memperoleh bahan baku tembakau yang berkualitas, cukup, dan tersedia secara berkelanjutan. Kepentingan tersebut diwujudkan yaitu dengan menjaga konsistensi mutu tembakau dengan mendorong penerapan standar budidaya dan penanganan pascapanen yang sesuai dengan kebutuhan industri. Selain itu, kemitraan berkepentingan bagi perusahaan untuk membangun rantai pasok yang lebih efisien dan mengurangi ketidakpastian pasokan, baik dari sisi jumlah maupun kualitas. Dalam jangka panjang, PT. Djarum juga berkepentingan membangun hubungan usaha yang berkelanjutan dengan petani sebagai basis pemasok bahan baku di Kabupaten Pemalang. Dengan demikian, kepentingan PT. Djarum mencakup jaminan pasokan, konsistensi mutu, efisiensi rantai pasok, dan keberlanjutan hubungan dengan petani.

Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang berada pada posisi *power* dan *interest* yang tinggi dalam pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum. Tingginya *power* terutama berkaitan dengan kewenangan dinas sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Pemalang Nomor 32 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, khususnya dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan di bidang pertanian. Kewenangan tersebut diwujudkan melalui pembinaan dan pemberdayaan petani, fasilitasi pengembangan komoditas pertanian, penyelenggaraan penyuluhan, serta koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pembangunan dan rantai nilai pertanian. Dalam konteks kemitraan tembakau, posisi tersebut menempatkan dinas sebagai pihak yang memiliki kapasitas untuk memfasilitasi terciptanya hubungan yang lebih terkoordinasi antara petani, kelompok tani, perusahaan, dan stakeholder lainnya.

Tingginya kepentingan (*interest*) dinas terhadap kemitraan tidak hanya didasarkan pada tanggung jawab kelembagaan, tetapi juga berkaitan dengan

kepentingan pemerintah daerah terhadap keberhasilan pembangunan pertanian di tingkat lokal. Dinas berkepentingan agar pengembangan tembakau tidak hanya meningkatkan produksi, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap pendapatan dan kesejahteraan petani. Dalam hal ini, kemitraan dengan PT. Djarum memiliki relevansi karena dapat membuka akses petani terhadap pasar, informasi kebutuhan industri, teknologi budidaya, pembinaan teknis, serta peluang pemasaran hasil produksi yang lebih terarah. Bagi pemerintah daerah, keberadaan kemitraan tersebut juga dapat menjadi salah satu instrumen untuk menghubungkan kepentingan petani sebagai produsen dengan kebutuhan perusahaan sebagai pengguna bahan baku, sehingga terbentuk hubungan usaha yang lebih terkoordinasi.

Kepentingan dinas juga mencakup terjaganya keberlanjutan komoditas tembakau sebagai bagian dari aktivitas ekonomi pertanian daerah. Keberlanjutan tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemampuan petani menghasilkan tembakau, tetapi juga oleh adanya pasar, kesesuaian kualitas dengan kebutuhan industri, kemampuan petani mengikuti perkembangan teknologi, dan hubungan kemitraan yang memberikan manfaat bagi para pihak. Oleh karena itu, pemerintah daerah berkepentingan memastikan agar hubungan antara petani dan perusahaan berlangsung secara transparan, proporsional, dan memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh petani. Peran pemerintah menjadi semakin penting ketika terdapat perbedaan posisi tawar antara petani dan perusahaan, karena pemerintah dapat berfungsi sebagai fasilitator yang membantu mempertemukan kepentingan kedua belah pihak sekaligus mendorong agar kemitraan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan.

Kelompok tani termasuk dalam kategori stakeholder yang memiliki pengaruh dan kepentingan tinggi karena berfungsi sebagai penghubung antara petani dan perusahaan. Kelompok tani memiliki peran strategis dalam mengonsolidasikan kepentingan petani sekaligus memastikan bahwa informasi dan kebijakan kemitraan dapat diterima dan dilaksanakan oleh anggota kelompok.

Tingginya tingkat kepentingan (*interest*) kelompok tani berkaitan dengan manfaat dan keberlanjutan kemitraan bagi anggotanya, terutama dalam memperoleh kepastian pemasaran tembakau, peningkatan pendapatan, serta akses terhadap sarana produksi, teknologi, dan pembinaan teknis. Kelompok tani juga berkepentingan terhadap kejelasan dan transparansi mekanisme kemitraan, termasuk standar mutu, penerimaan hasil, serta hak dan kewajiban para pihak. Dengan demikian, kelompok tani tidak hanya berperan sebagai fasilitator antara petani dan perusahaan, tetapi juga sebagai wadah untuk mengorganisasi anggota, menghimpun dan menyampaikan aspirasi petani, serta mengoordinasikan pelaksanaan kemitraan. Kemampuan tersebut menempatkan kelompok tani

pada posisi *high power-high interest* sebagai *key player* dalam pengembangan kemitraan

Sebaliknya, petani tembakau berada pada kategori *subjects*, yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan tinggi tetapi tingkat pengaruh relatif rendah. Posisi ini menunjukkan bahwa petani merupakan pihak yang paling merasakan manfaat maupun dampak dari kemitraan, namun memiliki keterbatasan dalam mempengaruhi keputusan strategis.

Kepentingan petani tembakau dalam kemitraan terutama berkaitan dengan kepastian pemasaran hasil, penerimaan yang layak, akses terhadap sarana produksi dan teknologi, serta pembinaan untuk meningkatkan produktivitas dan mutu tembakau. Petani juga membutuhkan kejelasan mengenai mekanisme kemitraan, khususnya standar mutu, proses penyerahan dan penilaian hasil, serta hak dan kewajiban masing-masing pihak. Kepastian tersebut penting karena secara langsung memengaruhi keputusan petani dalam menjalankan usahatani dan keberlanjutan pendapatan mereka.

Di sisi lain, *power* petani relatif rendah karena secara individual mereka memiliki keterbatasan dalam memengaruhi penetapan standar mutu, mekanisme pemasaran, dan keputusan strategis kemitraan. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan posisi tawar antara petani dan perusahaan. Dengan demikian, posisi petani sebagai *subjects* menunjukkan bahwa tingginya kepentingan petani belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan memengaruhi keputusan kemitraan. Berdasarkan *power-interest matrix* Reed *et al.* (2009), kondisi tersebut menegaskan perlunya pelibatan petani secara aktif serta penguatan kapasitas dan posisi tawar agar kepentingan petani lebih terakomodasi dalam pengembangan kemitraan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cadena *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa petani cenderung menjadi penerima manfaat utama dalam pola kemitraan melalui peningkatan akses pasar dan kepastian pemasaran hasil panen.

Sementara itu, Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) berada pada kategori *crowd*. Meskipun memiliki kontribusi penting dalam proses pendampingan dan transfer teknologi, tingkat pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis relatif lebih rendah dibandingkan stakeholder lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi utama penyuluh lebih berorientasi pada fasilitasi dan pendampingan teknis daripada pengambilan kebijakan.

Kepentingan Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dalam pengembangan kemitraan terutama berkaitan dengan keberhasilan pendampingan dan peningkatan kapasitas petani agar mampu menerapkan teknologi budidaya serta memenuhi standar produksi dan mutu tembakau yang dipersyaratkan PT. Djarum. PPL juga berkepentingan terhadap kelancaran program pembangunan pertanian dan terciptanya koordinasi antara petani, kelompok tani, perusahaan, dan pemerintah daerah. Dalam praktiknya, PPL berperan sebagai saluran

komunikasi yang menyampaikan informasi teknis kepada petani sekaligus meneruskan permasalahan petani kepada pihak terkait.

Namun, kepentingan PPL terhadap kemitraan bersifat lebih tidak langsung dibandingkan petani dan PT. Djarum. PPL tidak terlibat langsung dalam penentuan harga, standar pembelian, maupun mekanisme kontrak, sehingga pengaruhnya terhadap keputusan strategis relatif rendah. Dengan demikian, posisi PPL dalam *power-interest matrix* menunjukkan bahwa meskipun bukan pengambil keputusan utama, PPL tetap memiliki peran penting pada tingkat implementasi, terutama dalam memastikan program kemitraan dapat diterapkan di tingkat petani secara efektif

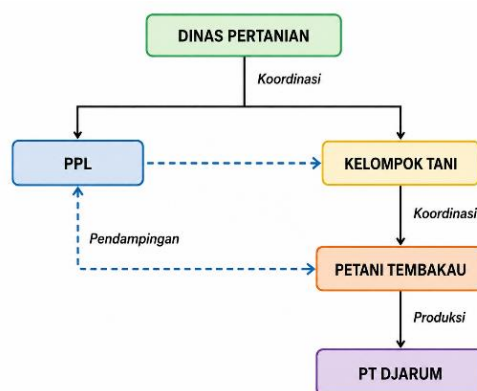
Peran Stakeholder dalam Mendukung Pengembangan Kemitraan

Setiap stakeholder menjalankan peran yang berbeda sesuai dengan kapasitas dan kewenangannya. Mengacu pada konsep yang dikemukakan Nugroho *et al.* (2014), peran stakeholder dalam pengembangan kemitraan dapat diklasifikasikan sebagai *policy creator*, *coordinator*, *facilitator*, *accelerator*, dan *implementer*.

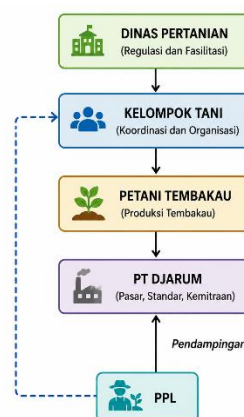
Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang berperan sebagai *policy creator* dan *coordinator* melalui penyusunan kebijakan, fasilitasi pertemuan, serta koordinasi program pengembangan tembakau. Peran tersebut penting untuk menciptakan lingkungan kelembagaan yang mendukung keberhasilan kemitraan.

Peta hubungan stakeholder pada Gambar 1 menunjukkan bahwa pengembangan kemitraan tidak berlangsung secara linier antara petani dan perusahaan, melainkan melibatkan berbagai aktor yang memiliki fungsi berbeda. Dinas Pertanian berperan sebagai koordinator program, PPL sebagai fasilitator teknis, kelompok tani sebagai penghubung kelembagaan, petani sebagai pelaku utama produksi, dan PT. Djarum sebagai mitra usaha sekaligus pasar bagi hasil produksi tembakau. Struktur hubungan tersebut mencerminkan model kolaboratif yang banyak ditemukan dalam pengembangan agribisnis berbasis kemitraan.

Model kolaborasi stakeholder pada Gambar 2 menunjukkan bahwa keberhasilan kemitraan sangat bergantung pada sinergi antar aktor. PT Djarum menyediakan pasar dan standar mutu, petani menghasilkan produk sesuai spesifikasi perusahaan, kelompok tani memperkuat koordinasi, PPL melakukan pendampingan teknis, sedangkan Dinas Pertanian menciptakan lingkungan kelembagaan yang mendukung. Model ini sejalan dengan konsep *collaborative governance* yang menekankan pentingnya partisipasi multipihak dalam menyelesaikan permasalahan pembangunan pertanian.



Gambar 1. Peta Hubungan *Stakeholder* dalam Rencana Kemitraan



Gambar 2. Model Kolaborasi *Stakeholder* Pengembangan Kemitraan Tembakau

Dalam konteks pembangunan pertanian berkelanjutan, pendekatan *collaborative governance* semakin banyak digunakan untuk memperkuat koordinasi antar lembaga pemerintah, sektor swasta, kelompok tani, dan masyarakat sipil (Ansell & Gash, 2021). Model ini menekankan pentingnya pengambilan keputusan secara partisipatif dan berbasis konsensus untuk menghasilkan kebijakan yang lebih efektif dan berkelanjutan (Naspetti *et al.*, 2022). Adapun peran dan fungsi stakeholder dalam pengembangan kemitraan dapat dilihat pada Tabel 2.

Pembagian peran *stakeholder* menunjukkan adanya saling ketergantungan antar pihak. Tidak ada satu stakeholder pun yang mampu menjalankan program kemitraan secara mandiri. Dinas Pertanian membutuhkan kelompok tani untuk menjangkau petani, PT. Djarum membutuhkan petani sebagai pemasok bahan baku, sementara petani membutuhkan perusahaan untuk memperoleh kepastian pasar. Kondisi ini memperlihatkan pentingnya tata kelola kolaboratif dalam pengembangan kemitraan pertanian.

Tabel 2. Peran dan Fungsi *Stakeholder* dalam Pengembangan Kemitraan

Stakeholder	Peran Utama	Fungsi Strategis
PT. Djarum	Akselerator	Menentukan standar mutu, pekombelian

		hasil, transfer teknologi
Dinas Pertanian	<i>Policy Creator</i>	Regulasi, koordinasi, fasilitasi program
PPL	Fasilitator	Pendampingan teknis dan komunikasi
Kelompok Tani	Koordinator	Pengorganisasian dan komunikasi petani
Petani	Implementator	Produksi tembakau sesuai standar perusahaan

PT. Djarum berperan sebagai akselerator sekaligus mitra usaha yang menyediakan akses pasar, menetapkan standar mutu, dan memberikan arah pengembangan produksi sesuai kebutuhan industri. Peran perusahaan menjadi sangat penting karena keberhasilan kemitraan sangat bergantung pada keberlanjutan hubungan antara petani dan pasar.

Kelompok tani berperan sebagai kordinator dan penghubung stakeholder. Keberadaan kelompok tani memudahkan proses koordinasi, pengorganisasian petani, serta penyampaian informasi yang berkaitan dengan program kemitraan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Purnama *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa keberhasilan kemitraan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kelembagaan petani dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dan petani.

Penyuluh Pertanian Lapangan berperan sebagai fasilitator dan komunikator yang membantu petani memahami standar budidaya dan kualitas yang dipersyaratkan oleh perusahaan. Sementara itu, petani tembakau berperan sebagai implementator utama yang bertanggung jawab menghasilkan tembakau sesuai standar mutu yang telah disepakati.

Strategi Pelibatan Stakeholder dalam Pengembangan Kemitraan

Berdasarkan hasil analisis stakeholder, strategi pelibatan stakeholder menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan kemitraan. Salah satu strategi yang direkomendasikan adalah pembentukan forum komunikasi kemitraan yang melibatkan seluruh stakeholder. Forum ini dapat menjadi wadah koordinasi, konsultasi, penyelesaian konflik, serta pengambilan keputusan secara partisipatif.

Strategi kedua adalah peningkatan kapasitas petani melalui pelatihan budidaya, pengendalian mutu, pengelolaan pascapanen, dan penguatan manajemen usaha tani. Upaya ini penting mengingat kualitas produk menjadi faktor utama dalam keberhasilan kemitraan. Temuan ini mendukung penelitian Juweria (2022) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan dan peningkatan kapasitas petani berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas usaha tani tembakau.

Ketiga, penguatan kelembagaan kelompok tani juga menjadi strategi yang penting karena kelompok tani berperan sebagai penghubung utama antara petani dan perusahaan. Kelembagaan yang kuat akan meningkatkan efektivitas koordinasi, memperkuat

posisi tawar petani, serta mendukung keberlanjutan program kemitraan.

Keempat, diperlukan penyusunan kontrak kemitraan yang transparan dan berkeadilan untuk menjamin kepastian hak dan kewajiban masing-masing pihak. Sistem komunikasi dan informasi yang terbuka juga perlu dikembangkan agar seluruh stakeholder memperoleh informasi yang sama terkait standar mutu, kebutuhan industri, dan perkembangan pasar. Terakhir, penerapan monitoring dan evaluasi partisipatif menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa kemitraan berjalan sesuai tujuan dan mampu memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder yang terlibat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum di Kabupaten Pemalang sangat dipengaruhi oleh kemampuan stakeholder dalam membangun koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif. Semakin kuat sinergi yang terbangun antar stakeholder, semakin besar peluang terciptanya kemitraan yang berkelanjutan, meningkatkan kualitas tembakau, serta mendorong peningkatan kesejahteraan petani.

KESIMPULAN

Rencana pengembangan kemitraan petani tembakau dengan PT. Djarum di Kabupaten Pemalang melibatkan lima stakeholder utama, yaitu PT. Djarum, Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Pemalang, Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), kelompok tani, dan petani tembakau. Masing-masing stakeholder memiliki peran, kepentingan, dan tingkat pengaruh yang berbeda. Hasil analisis stakeholder menunjukkan bahwa PT Djarum, Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan, serta kelompok tani termasuk dalam kategori *key players*. Petani tembakau berada pada kategori *subjects*, sedangkan PPL termasuk kategori *crowd*. Pola kordinasi adanya hubungan yang saling melengkapi dan saling membentuk suatu sistem kemitraan yang berorientasi pada peningkatan kualitas tembakau, kepastian pasar, dan keberlanjutan usaha tani.

keberhasilan pengembangan kemitraan sangat dipengaruhi oleh kemampuan stakeholder dalam membangun koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif. Oleh karena itu, strategi yang perlu dikembangkan meliputi pembentukan forum komunikasi multipihak, peningkatan kapasitas petani, penguatan kelembagaan kelompok tani, penyusunan kontrak kemitraan yang transparan dan berkeadilan, pengembangan sistem informasi kemitraan, serta penerapan monitoring dan evaluasi partisipatif. Melalui penguatan sinergi antar stakeholder tersebut, kemitraan petani tembakau dengan PT Djarum di Kabupaten Pemalang diharapkan mampu menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, meningkatkan kualitas dan daya saing tembakau lokal, memperkuat rantai pasok industri hasil tembakau, serta mendorong peningkatan kesejahteraan petani secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., and Gash, A. (2021). *Collaborative Governance and Sustainability Transitions*. Journal of Environmental Management, 280, 111748.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111748>
- Barrett, C. B., Reardon, T., Swinnen, J., and Zilberman, D. (2022). *Agri-Food Value Chain Revolutions in Low- and Middle-Income Countries*. Journal of Economic Literature, 60(4), 1316–1377.
<https://doi.org/10.1257/jel.20201539>
- Bellemare, M. F., and Bloem, J. R. (2020). *Contract Farming and Food Security*. American Journal of Agricultural Economics, 102(1), 78–99.
<https://doi.org/10.1093/ajae/aaz073>
- Bijman, J. (2021). *Contract Farming in Developing Countries: an Overview*. World Development Perspectives, 24, 100315.
<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100315>
- Cadena, S., Santoso, H., dan Prayuginingsih, H. (2021). *Analisis Usahatani Tembakau Sistem Kemitraan dan Non Kemitraan di Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember*. Jurnal Agribest, 5(2), 22–27.
- Clapp, J. (2021). *The Problem with Growing Corporate Concentration and Power in The Global Food System*. Nature Food, 2(6), 404–408.
<https://doi.org/10.1038/s43016-021-00297>
- Dwiartama, A., Rosin, C., and Hunt, L. (2021). *Sustainable Agriculture and Stakeholder Collaboration in Developing Countries*. Sustainability, 13(11), 6085.
<https://doi.org/10.3390/su13116085>
- Faysse, N., and Nguyen, T. P. L. (2022). *Stakeholder Participation in Agricultural Development Projects: Lessons from Southeast Asia*. Agricultural Systems, 196, 103345.
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2021.103345>
- Freeman, R. E., Phillips, R., and Sisodia, R. (2020). *Tensions in Stakeholder Theory*. Business & Society, 59(2), 213–231.
<https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Gbegbelegbe, S., Serdeczny, O., and Müller, C. (2024). *Climate Risks and Adaptation Strategies in Smallholder Agriculture*. Agricultural Systems, 219, 103891.
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2024.103891>
- Hall, R., Scoones, I., and Tsikata, D. (2021). *Plantations, Outgrowers and Commercial Farming in Africa: Agricultural Commercialization and Implications for Smallholders*. Journal of Peasant Studies, 48(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1080/03066150.2020.185275>
- Jalil, M. R. (2024). *Business capital and labor affect tobacco farmers' income in Kabar Village, East Lombok*. Al-Qardhu, 3(1), 30–43.
<https://doi.org/10.37216/alqardhu.v3i01.1640>
- Juweria, N. E. (2022). *Pemberdayaan petani dalam meningkatkan produktivitas tembakau di Kecamatan Lilirilau Kabupaten Soppeng Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Pertanian, 1(1), 1–17.
- Klerkx, L., Jakku, E., and Labarthe, P. (2022). *a Review of Social Science on Digital Agriculture, Smart Farming and Agriculture 4.0: New Contributions and a Future Research Agenda*. NJAS: Impact in Agricultural and Life Sciences, 94(1), 100315.
<https://doi.org/10.1080/27685241.2022.205780>
- Aulia, K.R., Sumarji, S., dan Mulyono, A. D. (2024). *Analisis Sistem Kemitraan Petani Tembakau dengan PT. Sadhana Arifnusa: Studi Kualitatif tentang Tingkat Kepuasan Bermitra di Kabupaten Nganjuk*. Jurnal Agribisnis Indonesia, 2(3), 306–312.
- Mausch, K., Harris, D., Heather, E., Jones, E., Yim, J., and Hauser, M. (2021). *Households' Aspirations for Rural Development Through Agriculture*. World Development, 143, 105468.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105468>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., and Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook (3rd Ed.)*. Sage Publications.
- Mishra, A. K., Kumar, A., Joshi, P. K., and D'Souza, A. (2021). *Impact of Contract Farming on Farmers' Income and Welfare*. Food Policy, 104, 102148.
<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102148>
- Mulyatini, N., Herlina, E., Akbar, D. S., dan Prabowo, F. H. E. (2023). *Analisis Potensi Pembentukan Kawasan Industri Hasil Tembakau dalam Perspektif Ekonomi*. Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia, 9(1), 334–343.
<https://doi.org/10.29210/020231920>
- Naspetti, S., Mandolesi, S., Buysse, J., and Zanoli, R. (2022). *Stakeholder Engagement for Sustainable Agri-Food Systems*. Sustainability Science, 17(4), 1423–1438.
<https://doi.org/10.1007/s11625-021-01083-9>
- Ncube, B., and Moyo, M. (2023). *Smallholder Farmer Participation in Agricultural Value Chains and Market Integration*. Agriculture, 13(5), 1015.
<https://doi.org/10.3390/agriculture13051015>
- Nugroho, H. C., Zauhar, S., dan Suryadi. (2014). *Koordinasi Pelaksanaan Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk*. Jurnal Pembangunan dan Alam Lestari, 5(1), 12–22.
- Nurwanto, H. (2026). *Pengembangan Usaha Peternakan Kambing dan Domba Melalui Program Utama Mitra Usaha Paripurna*. Agrisocionomics, 6(1), 45–54.
<https://doi.org/10.22219/aras.v6i2.42079>
- Osei-Amponsah, C., and van Paassen, A. (2023). *Multi-Stakeholder Platforms In Agricultural Innovation Systems: a Review of Evidence and Impacts*. Agricultural Systems, 205, 103580.
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103580>
- Partzsch, L. (2021). *Power and Participation in Sustainability Governance*. Environmental Policy and Governance, 31(3), 203–214.

- <https://doi.org/10.1002/eet.1924>
- Purnama, J.B., Hamidi, H., dan Sjah, T. (2017). *Sikap Petani Tembakau Virginia Terhadap Program Kemitraan PT. Export Leaf Indonesia di Pulau Lombok*. Jurnal Agrotek Ummat, 4(2), 85–92. <https://doi.org/10.31764/agrotek.v4i2.984>
- Prasetyo, W. (2017). *Strategi Bertahan Hidup Petani Tembakau: Studi Fenomenologi pada Petani Tembakau di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 20(1), 67–82.
- Ragasa, C., and Lambrecht, I. (2021). *Agricultural Extension and Advisory Services in The Context of Agricultural Transformation*. Food Security, 13(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01195-z>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., and Stringer, L. C. (2009). *Who's in and Why? a Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management*. Journal of Environmental Management, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Ros-Tonen, M. A. F., Bitzer, V., and Laven, A. (2023). *Inclusive Business Models and Sustainable Agricultural Development*. Current Opinion in Environmental Sustainability, 61, 101251. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101251>
- Wigboldus, S., Brouwers, J., and Snel, H. (2021). *Stakeholder Collaboration for Sustainable Agricultural Development*. International Journal of Agricultural Sustainability, 19(5–6), 389–405. <https://doi.org/10.1080/14735903.2021.1918155>