Pedoman Kemitraan Usaha Agribisnis

Direktorat Pengembangan Usaha dan Investasi
Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian
Kementerian Pertanian 2011

63:631.94
DIR
P

Pedoman Kemitraan Usaha Agribisnis

Direktorat Pengembangan Usaha dan Investasi
Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian
Kementerian Pertanian 2011

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Kata Pengantar

Dalam rangka pengembangan usaha agribisnis mulai dari hulu (budidaya) sampai hilir (pengolahan dan pemasaran), Pemerintah mendorong untuk terjadinya kemitraan usaha yang efektif, adil dan berkelanjutan antara para petani yang tergabung dalam Kelompok Tani (Poktan) atau Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dengan Perusahaan Mitra ataupun antara Poktan/Gapoktan itu sendiri. Pedoman Kemitraan ini merupakan salah satu referensi yang dapat digunakan dalam rangka pengembangan kemitraan usaha tersebut. Pedoman ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi para Petugas Pertanian ataupun dari instansi terkait dalam rangka pembinaan pengembangan usaha agribisnis di lapangan khususnya dalam rangka pengembangan kemitraan usaha.

Saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyusunan Pedoman Kemitraan ini, semoga menjadi kontribusi yang besar dalam pengembangan agribisnis di Indonesia untuk kesejahteraan masyarakat khususnya petani.

Jakarta, Maret 2011
Direktur Jenderal Pengolahan dan
Pemasaran Hasil Pertanian,

Prof. Dr. Ir. Zaenal Bachruddin, M.Sc

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Tim Penyusun

PENGARAH :

Ir. Chairul Rachman, MM
(Direktur Pengembangan Usaha dan Investasi)

PENYUSUN :

Jamil Musanif
Siti Bibah Indrajati
Madah Putera
Sri Wahyuni
Alfiansyah
Harumi Mungilia Abidin
Dwi Eka Waty
Erniwati Saragih
Robinson Sinambela
Felix Marcelinus
Joko Mariyanto

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Daftar Isi

	Halaman
Kata Pengantar	i
Tim Penyusun	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	v
BAB I. PENDAHULUAN	**1**
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan dan Sasaran	5
BAB II. KERAGAAN DAN KONSEPSI KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS	**7**
A. Keragaan Kemitraan Usaha Agribisnis	7
B. Filosofi Kemitraan Usaha Agribisnis	9
BAB III. KEBIJAKAN DAN STRATEGI DAN LANGKAH-LANGKAH OPERASIONAL PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS	**17**

PERPUSTAKAAN

A. Kebijakan Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis 17
B. Strategi 20
C. Langkah-langkah Operasional Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis 24

BAB IV. PELAKSANAAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS 29
A. Jenis Kemitraan 29
B. Pola-pola Kemitraan 30
C. Persyaratan Melakukan Kemitraan 44
D. Proses Membangun Kemitraan 47
E. Permasalahan yang Dihadapi dalam Kemitraan 52
F. Pemecahan Masalah dalam Kemitraan 54

BAB V. PENUTUP 57

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Daftar Gambar

Gambar

		Halaman
1.	Contoh (Salah Satu) Interaksi Positif Antara Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra dalam Kemitraan	14
2.	Empat Pilar Penunjang Agribisnis	21
3.	Contoh Pola Kemitraan Unit Usaha Bersama	31
4.	Contoh Pola Kemitraan *Product Branding*	32
5.	Contoh Pola Kemitraan Inti - Plasma	34
6.	Contoh Pola Kemitraan *Competency Based Value Chain*	35
7.	Contoh Pola Kemitraan *Participatory Guarantee System* (PGS)	37
8.	Pola Kemitraan *Corporate Farming*	38
9.	Pola Kemitraan Produksi Komponen Pendukung	39

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

10. Pola Kemitraan Kontrak Pemasaran 40

11. Pemberdayaan Kelompok/Koperasi Pedagang Berkemitraan, dengan Insentif *Two in One* 42

12. Pola Kemitraan Unit Pemasaran Bersama (UPB) 43

13. Pola Kemitraan Resi Gudang 44

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Bab 1
Pendahuluan

A. Latar Belakang

Usaha kecil termasuk koperasi merupakan bagian terbesar sekaligus pilar penopang utama dari perekonomian nasional. Kehadiran usaha kecil memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan nasional, terutama mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar. Permasalahan mendasar adalah kurangnya kemampuan manajemen dan profesionalisme serta terbatasnya akses terhadap permodalan, teknologi dan jaringan pemasaran. Faktor ini merupakan penghambat berkembangnya usaha kecil dan sering menjadi alasan bagi pengusaha besar untuk tidak melakukan kerjasama dengan pengusaha kecil.

Salah satu upaya yang dianggap tepat dalam memecahkan kesenjangan antara usaha kecil dan besar adalah melalui kemitraan. Melalui kemitraan diharapkan dapat secara cepat terjadi simbiose mutualistik antara kedua pelaku usaha tersebut,

sehingga kekurangan dan keterbatasan usaha kecil dapat teratasi, sekaligus meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Kemitraan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan peranan usaha kecil sebagai usaha yang tangguh, mandiri dan memperkokoh perekonomian nasional. Kemitraan usaha dalam bidang pertanian merupakan salah satu bentuk jalinan kerjasama antar berbagai pihak dalam pengembangan usaha agribisnis untuk mewujudkan pertanian modern yang berorientasi agribisnis, mampu meningkatkan pendapatan melalui peningkatan nilai tambah dan daya saing serta mampu meningkatkan kualitas sumberdaya pengelolanya seperti petani/Kelompok Tani/ Gapoktan dan Koperasi.

Pada dasarnya kemitraan usaha agribisnis merupakan salah satu instrumen perekat untuk menstimulir keselarasan dan keserasian kerjasama yang adil dan berkelanjutan, saling membutuhkan, saling menguntungkan dan saling memperkuat antara para pelaku usaha agribisnis terutama antara pengusaha kecil yaitu pelaku agribisnis di perdesaan seperti petani/Kelompok Tani/Gapoktan dan Koperasi Tani yang disebut Kelompok Mitra dengan pengusaha/perusahaan swasta menengah dan besar, BUMN/BUMD dan koperasi besar yang disebut Perusahaan Mitra.

Untuk keberhasilan kemitraan usaha agribisnis dalam perekonomian dewasa ini membutuhkan adanya suatu rekayasa kelembagaan yang berorientasi pada efisiensi pengelolaan

sumberdaya dan peningkatan posisi tawar petani. Bentuk institusi yang relevan untuk maksud tersebut adalah Kelompok Tani/ Gapoktan dan Koperasi Tani. Di samping itu, peran pemerintah penting dalam menciptakan kondisi yang kondusif guna berkembangnya kemitraan yang harmonis melalui penyusunan regulasi dan deregulasi, menyediakan fasilitas prasarana dan sarana, permodalan, manajemen, teknologi, dan rekayasa rancang bangun kemitraan.

Kerjasama kemitraan usaha agribisnis yang dilakukan selama ini belum optimal, dalam arti kemitraan yang terjadi belum memberikan manfaat seperti yang diharapkan khususnya bagi pihak pelaku usaha kecil (petani). Di samping itu, sering terjadi pihak-pihak yang bermitra kurang memenuhi kesepakatan. Maka, perlu upaya perbaikan dan pengembangan yang lebih mendorong dan atau menerapkan sistem kemitraan yang lebih efektif, adil dan berkelanjutan. Untuk itu perlu adanya pedoman, pengawalan dan pendampingan yang lebih intensif dalam rangka pengembangan kemitraan agribisnis.

Dasar hukum yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan hubungan kemitraan bagi Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra antara lain :

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

1. UU No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil; yang menerangkan bahwa kemitraan adalah kerjasama usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.
2. PP Republik Indonesia No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan; yang menjelaskan bahwa kemitraan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan peranan usaha kecil sebagai usaha yang tangguh dan mandiri, yang mampu menjadi tulang punggung dan mampu memperkokoh struktur perekonomian nasional.
3. Keputusan Menteri Pertanian No. 940/Kpts/OT.210/9/97 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian; yang menerangkan bahwa bentuk kemitraan yang ideal adalah saling memperkuat, saling menguntungkan dan saling menghidupi, yang bertujuan meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumberdaya Kelompok Mitra, peningkatan skala usaha, serta menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok usaha mandiri.
4. Keputusan Menteri Pertanian No. 944/Kpts/OT.210/9/97 tentang Pedoman Penetapan Tingkat Hubungan Kemitraan Usaha Pertanian; merupakan petunjuk untuk melakukan

hubungan kemitraan bagi petani dan pengusaha akan semakin jelas, serta kedudukan dan posisi masing-masing pihak pada tingkat-tingkat hubungan kemitraan lebih dapat dipahami.

B. Tujuan dan Sasaran

Tujuan penyusunan Pedoman Kemitraan Usaha Agribisnis ini ialah :

1. Memberikan Pedoman/acuan kepada para aparat pembina/ petugas dalam mengembangkan kemitraan agribisnis yang efektif, adil dan berkelanjutan.
2. Membantu para pelaku agribisnis yaitu Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra dalam melakukan kerjasama kemitraan.
3. Memperbaiki sistem dan pengembangan kemitraan yang sudah terbentuk, sehingga lebih adil dan bertanggung jawab serta menguntungkan berbagai pihak yang bermitra.
4. Mengoptimalkan implementasi kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan antara Kelompok Tani/Gapoktan/Koperasi Tani dan Perusahaan Mitra.

Sedangkan sasaran yang ingin dicapai melalui Pedoman Kemitraan Usaha Agribisnis ini ialah :

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

1. Terlaksananya kemitraan usaha agribisnis yang adil, bertanggung jawab dan berkelanjutan sesuai dengan prinsip kemitraan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Meningkatnya kemampuan dan peranan Kelompok Tani/ Gapoktan/Koperasi Tani sehingga mempunyai nilai tambah dan daya saing.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Bab 2
Keragaan dan Konsepsi Kemitraan Usaha Agribisnis

A. Keragaan Kemitraan Usaha Agribisnis

Dalam era globalisasi, pengembangan kemitraan usaha agribisnis dihadapkan pada beberapa peluang antara lain peningkatan volume pemasaran, harga jual produk yang lebih kompetitif, harga sarana produksi yang lebih terjangkau, IPTEK yang lebih maju dan efisien, dan akses terhadap permodalan yang semakin terbuka. Peluang-peluang tersebut menuntut para pelaku kemitraan usaha agribisnis mampu menghasilkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif secara sinergis. Dengan demikian, maka kemitraan usaha agribisnis harus dikembangkan secara efektif dan adil melalui integrasi dan sinkronisasi kegiatan usaha antara Kelompok Tani/Gapoktan/Koperasi Tani dan pelaku usaha agribisnis lainnya, dimulai dari penyediaan sarana produksi, pelaksanaan usaha budidaya, penanganan pasca panen, pengolahan dan pemasaran baik domestik maupun internasional.

Beberapa kemitraan usaha agribisnis yang berkembang saat ini dilakukan berdasarkan pola hubungan antar pelaku usaha yang satu sama lain tidak memiliki ikatan formal (kontrak/ perjanjian) yang kuat. Hal ini mengakibatkan kurangnya komitmen dari masing-masing pihak yang bermitra. Hubungan kemitraan yang terjadi hanya mengikuti mekanisme pasar secara umum, sehingga setiap pelaku usaha yang bersangkutan hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri. Dalam kondisi tersebut, pelaku kemitraan seolah tidak menyadari bahwa sebenarnya mereka saling membutuhkan.

Sebagai ilustrasi dari pola hubungan di atas, misalnya model kemitraan pada agribisnis sayuran antara petani dengan pasar swalayan. Manfaat dari program kemitraan tersebut belum mampu meningkatkan secara mendasar ketidakberdayaan petani/Kelompok Tani/Gapoktan sebagai produsen sayuran. Perlakuan yang diterima sebagian produsen sayuran tersebut terkadang hanya bersifat produsen semata, belum sebagai produsen sekaligus pemasok. Dalam pada itu, pihak petani/ Kelompok Tani/Gapoktan juga sering tidak menepati komitmen. Pada saat harga di luar lebih tinggi, kadang-kadang pihak petani secara diam-diam menjual kepada pihak lain di luar sistem kemitraan yang dibangun. Namun demikian, banyak juga kemitraan usaha agribisnis yang telah berhasil. Kemitraan usaha agribisnis ini dikembangkan berdasarkan sinergi dan kesadaran

saling membutuhkan dan saling memperkuat pada masing-masing pihak yang bermitra, sehingga menjadi kerjasama bisnis yang berkesinambungan. Sebagai contoh adalah kemitraan petani sayuran dan atau buah-buahan dengan pengusaha eksportir. Sinergi yang dibangun dalam bentuk; petani menyediakan lahan, sarana dan tenaga kerja, sedangkan pengusaha eksportir menyediakan modal, bimbingan teknis dan jaminan pemasaran.

Gambaran tersebut menunjukkan sebenarnya sistem kemitraan usaha agribisnis dapat menjadi salah satu pilihan yang prospektif bagi pengembangan usaha yang sehat. Hal ini dapat terwujud apabila sistem kemitraan dilaksanakan dengan benar dan konsisten.

B. Filosofi Kemitraan Usaha Agribisnis

Konsep dasar kemitraan sebenarnya telah tercantum dalam Undang-undang Nomor 9 tahun 1995 yang menyebutkan, "Kerjasama antara usaha kecil dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan". Konsep tersebut diperjelas pada Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1997 yang menjelaskan bahwa bentuk kemitraan yang ideal adalah saling memperkuat, saling menguntungkan, dan saling menghidupi. Tujuan kemitraan ialah meningkatkan

kualitas sumberdaya dan usaha kelompok mitra, meningkatkan pendapatan/keuntungan masing-masing pihak yang bermitra.

1. *Azas Kemitraan Usaha Agribisnis*

   Kemitraan seperti yang tercantum dalam UU No. 9 Tahun 1995 mengandung makna sebagai tanggung jawab moral. Pengusaha menengah/besar melakukan bimbingan dan pembinaan kepada pengusaha kecil mitranya, dalam hal ini adalah Kelompok Tani/Gapoktan dan Koperasi Tani agar mampu mengembangkan usahanya, sehingga mampu menjadi mitra yang handal untuk meraih keuntungan dan kesejahteraan bersama. Hal ini berarti, masing-masing pihak yang bermitra harus menyadari bahwa memiliki perbedaan dan keterbatasan, baik di bidang manajemen, penguasaan IPTEK maupun sumberdaya, sehingga harus mampu saling mengisi dan melengkapi kekurangan masing-masing.

   Azas kemitraan yang dikembangkan harus menjamin terciptanya suasana adil, keseimbangan, keselarasan, dan keterpaduan dengan penjabaran sebagai berikut :

   a. Kedudukan antara Kelompok Tani/Gapoktan dan Koperasi Tani sebagai Kelompok Mitra dengan Perusahaan Mitra haruslah setara dan menghindari adanya hubungan seperti atasan dan bawahan.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT BADAN LITBANG PERTANIAN

b. Saling percaya dengan cara memegang teguh komitmen kesepakatan dalam kontrak atau perjanjian kerjasama antara para pihak.
c. Saling menguntungkan secara adil bagi Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra.
d. Saling memegang dan mematuhi etika bisnis, antara lain dengan mematuhi dan melaksanakan secara konsisten kesepakatan yang telah ditetapkan bersama.
e. Saling memberikan masukan yang konstruktif, dengan cara melakukan koordinasi, komunikasi, evaluasi dan monitoring, serta keterbukaan dari masing-masing pihak.
f. Saling memerlukan, dalam arti Perusahaan Mitra memerlukan produk/jasa dari Kelompok Mitra, sedangkan Kelompok Mitra memerlukan modal, jaminan pemasaran, dan bimbingan/pembinaan.

2. *Konsep Kemitraan Usaha Agribisnis*

Kemitraan usaha agribisnis merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan suatu strategi bisnis, maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan antara yang bermitra dalam menjalankan perannya masing-masing

dengan berpegang kepada etika bisnis. Hal ini berarti, pelaku usaha agribisnis yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami bersama dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Pemahaman etika bisnis sebagai landasan moral dalam melaksanakan kemitraan usaha agribisnis merupakan suatu solusi dalam mengatasi kurang berhasilnya kemitraan yang ada selama ini.

Terdapat 6 dasar etika bisnis yang dapat menjadi penopang dalam membangun suatu kemitraan. Keenam dasar etika bisnis tersebut ialah : (1) Karakter, integritas dan kejujuran; (2) Kepercayaan; (3) Komunikasi yang terbuka; (4) Adil; (5) Semangat kebersamaan antara pihak yang bermitra, dan (6) Keseimbangan antara insentif dan resiko.

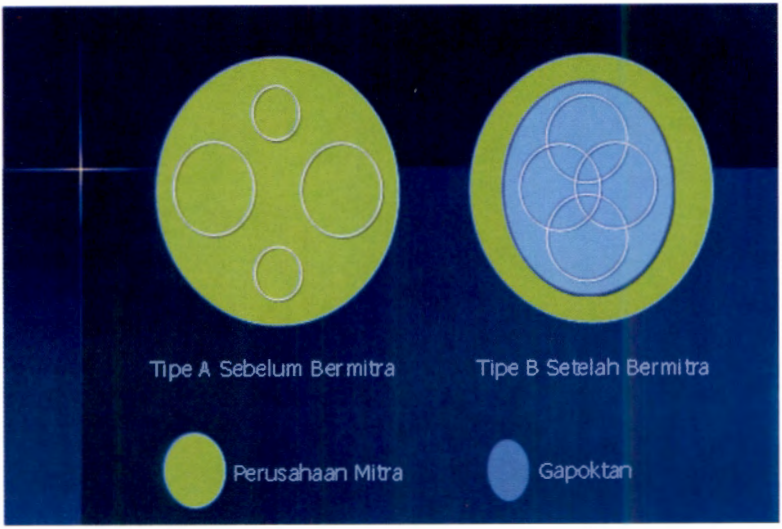
Apabila pemahaman etika bisnis telah diterapkan sebagai landasan awal dalam pelaksanaan kemitraan, selanjutnya kemitraan usaha agribisnis dapat dilaksanakan sebagai suatu proses. Proses yang dimulai dengan perencanaan, kemudian rencana tersebut diimplementasikan dan selanjutnya dimonitor serta dievalusi secara terus menerus oleh pihak-pihak yang bermitra. Dengan demikian, terjadi alur tahapan pekerjaan yang jelas dan teratur sesuai dengan sasaran

yang ingin dicapai. Oleh karena kemitraan merupakan suatu proses, maka keberhasilannya secara optimal tentu tidak selalu dapat dicapai dalam waktu yang singkat. Keberhasilan suatu kemitraan diukur dengan pencapaian nilai tambah yang diperoleh oleh pihak yang bermitra dari berbagai aspek seperti manajemen, teknologi, permodalan, pemasaran dan pendapatan. Besarnya nilai tambah yang diperoleh akan tergantung pada sejauh mana kemampuan untuk mengembangkan strategi yang disusun secara bersama dan dilaksanakan secara konsisten sesuai peran masing-masing pihak.

Hubungan kemitraan akan berkesinambungan apabila hasil kerjasama terjadi secara berulang-ulang dan saling menguntungkan secara adil. Proses tersebut terus dilakukan sampai melahirkan suatu aturan atau norma hubungan bisnis dalam pola perilaku pelaku kemitraan, sehingga tercipta hubungan kemitraan yang melembaga dan berkelanjutan.

Salah satu bentuk interaksi yang positif antara Kelompok Mitra dengan Perusahaan Mitra dapat dilihat pada Gambar 1, dimana terjadi proses perkembangan kemitraan dari Tipe A yaitu Perusahaan Mitra yang bekerjasama dengan beberapa Kelompok Tani. Kemudian, berubah menjadi Tipe B yaitu

terjadi hubungan yang lebih erat antara Kelompok-kelompok Tani tersebut menjadi Gapoktan yang merupakan Kelompok Mitra yang mengadakan kemitraan dengan Perusahaan Mitra.



Gambar 1.
Contoh (Salah Satu) Interaksi Positif Antara Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra dalam Kemitraan

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT BADAN

Pelaksanaan hubungan kemitraan melibatkan Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra yang berlangsung dalam suatu sistem kerjasama usaha yang harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

a. *Input*, yaitu sumberdaya alam yang digerakkan oleh sumberdaya manusia.
b. *Output* berupa produk dan pelayanan/jasa.
c. Teknologi meliputi metode dan proses yang dapat mengubah *input* menjadi *output*.
d. Lingkungan, yaitu keadaan di sekitar Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra.
e. Keinginan, yaitu strategi, tujuan, rencana dari pihak yang bermitra.
f. Perilaku, yaitu hubungan antar kelompok atau organisasi.
g. Budaya, berupa norma, kepercayaan dan nilai-nilai yang berlaku dalam Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra.
h. Struktur, yaitu hubungan antar individu, kelompok dan unit yang lebih besar.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Bab 3
Kebijakan dan Strategi dan Langkah-langkah Operasional Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis

A. Kebijakan Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis

Untuk mengembangkan kemitraan usaha agribisnis di era globalisasi diperlukan iklim yang kondusif, dimana terdapat suatu kondisi yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya kemitraan usaha. Oleh karena itu, diperlukan seperangkat kebijakan, baik menyangkut usaha kecil, usaha menengah/besar maupun kebijakan yang mendukung terjadinya kemitraan usaha agribisnis.

Secara umum terdapat tujuh kebijakan pokok dalam mengembangkan kemitraan usaha agribisnis, yaitu :

1. *Kebijakan Ekonomi Makro yang Memberi Ruang Gerak kepada Usaha Besar untuk Mengoptimalkan Usahanya*

   Kebijakan yang dimaksud ialah menciptakan iklim kondusif

yang memudahkan pengusaha dapat mengembangkan usahanya sebesar-besarnya, seluas-luasnya melalui kebijakan di bidang fiskal, moneter dan riil yang mendukung, memangkas biaya ekonomi tinggi, memberikan berbagai insentif sebagai perangsang dan imbalan yang setimpal bagi yang berprestasi, disertai dengan pengawasan yang efektif dan memberi penalti bagi usaha yang menyimpang. Kebijakan ekonomi makro ditujukan kepada usaha besar agar menjadi efisien, produktif, berdaya saing tinggi, mandiri dan kuat, akan tetapi tidak mengembangkan usahanya tanpa batas sehingga melaksanakan praktek monopoli, monopsoni, oligopoli atau oligopsoni maupun kolusi dan korupsi baik langsung maupun tidak langsung.

2. *Kebijakan Ekonomi Makro yang Berpihak pada Usaha Kecil dan Koperasi di Sektor Pertanian*

   Kebijakan yang dimaksud ialah bagaimana usaha kecil dan koperasi di sektor pertanian dapat tumbuh dan berkembang dengan pesat menjadi usaha kecil dan koperasi yang tangguh dan kuat serta menjadi unit usaha yang formal, sehingga dapat menjadi kesatuan kekuatan ekonomi yang handal. Kebijakan ini diharapkan akan memperlihatkan keberpihakan pemerintah kepada usaha kecil dan Koperasi Tani. Kebijakan yang diberikan kepada usaha kecil dan Koperasi Tani berbeda

dengan usaha besar terutama dalam pemberian insentif teknologi, permodalan dan investasi. Seluruh kebijakan tersebut mengarah agar usaha kecil dan koperasi yang bergerak di sektor pertanian dapat berkembang menjadi kuat.

3. *Kebijakan Agribisnis dan Agroindustri di Perdesaan*
   Kebijakan ini menjadi penting, mengingat agribisnis dan agroindustri mudah dikembangkan dalam skala usaha kecil dan koperasi sebagai basis perekonomian nasional, karena dapat menyerap tenaga kerja yang besar dan hampir seluruh komponennya berasal dari potensi sumberdaya alam dalam negeri. Kebijakan permodalan, investasi, ekspor – impor, moneter, fiskal dan riil harus dapat menunjang agribisnis.

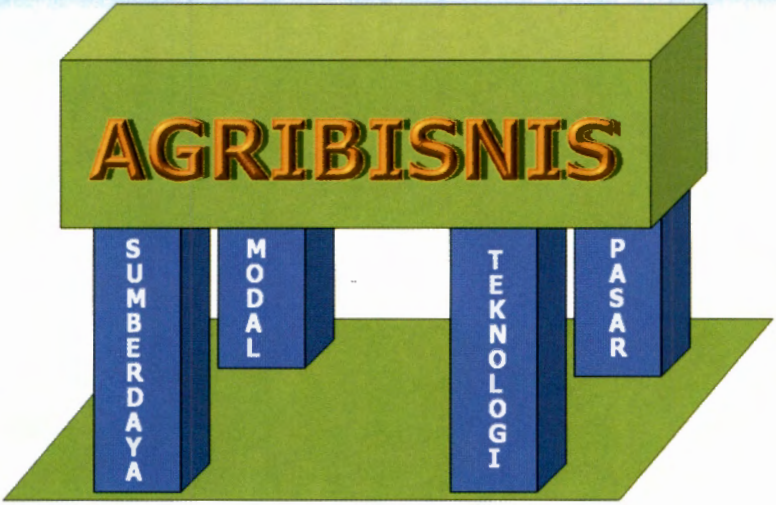
4. *Kebijakan Permodalan dan Investasi*
   Kebijakan permodalan untuk usaha kecil dan koperasi yang bergerak di bidang pertanian harus berlaku khusus, sesuai dengan karakteristik usaha kecil dan Koperasi Tani. Dengan demikian, diperlukan adanya lembaga pembiayaan baik bank maupun non bank yang dapat memfasilitasi permodalan bagi kemitraan usaha agribisnis.
   Demikian pula kebijakan investasi, baik penanaman modal dalam negeri maupun penanaman modal asing, diberikan

kemudahan bagi usaha kecil dan Koperasi Tani. Usaha besar didorong untuk bermitra dengan usaha kecil, dengan demikian usaha kecil dan Koperasi Tani dapat berkembang pesat melalui fasilitas investasi dan perbankan atau melalui kebijakan investasi usaha besar yang bermitra dengan usaha kecil dan Koperasi Tani. Dalam jumlah terbatas, pemerintah memberikan bantuan investasi bagi Kelompok Tani/Gapoktan/ Koperasi Tani berupa insentif teknologi/sarana dan prasarana produksi dan pemasaran yang bersifat bantuan sosial.

B. Strategi

Disadari bahwa keberhasilan usaha di bidang agribisnis ditentukan oleh 4 (empat) faktor utama yaitu : (1) Sumberdaya (sumberdaya alam dan sumberdaya manusia); (2) Teknologi (prasarana, sarana dan metode); (3) Modal, dan (4) Pasar (konsumen). Faktor-faktor tersebut dapat dikatakan sebagai pilar utama penunjang/pendukung agribisnis, disamping faktor lainnya yang juga sangat menentukan yaitu faktor politik, keamanan, dan kebijakan Pemerintah.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL



Gambar 2.
Empat Pilar Penunjang Agribisnis

Kelemahan pada salah satu faktor tersebut di atas akan menyebabkan kurang berhasilnya usaha agribisnis yang dilakukan oleh pelaku usaha yang bersangkutan. Empat pilar penunjang agribisnis tersebut merupakan aspek yang lebih memungkinkan untuk mendapat penguatan/pembinaan/fasilitasi dari jajaran institusi pertanian mulai dari tingkat tertinggi hingga petugas

di lapangan. Oleh karena itu, maka strategi pengembangan kemitraan usaha agribisnis difokuskan pada upaya-upaya memperkuat setiap pilar tersebut baik dalam wadah kelembagaan usaha kelompok mitra maupun kelembagaan kemitraan secara utuh. Dalam hubungan tersebut beberapa strategi pengembangan yang dilakukan ialah :

1. *Pengembangan Kelembagaan Usaha Kecil Sektor Pertanian dan Koperasi Tani*
   Pemerintah melalui Kementerian Pertanian melaksanakan upaya-upaya dalam rangka pengembangan usaha kecil sektor pertanian dan Koperasi Tani, antara lain melalui kegiatan-kegiatan pembinaan teknis, pelatihan, dan pendampingan serta pengawalan kepada Kelompok Tani/Gapoktan sehingga menjadi suatu kelembagaan usaha yang lebih formal dan bankable.

2. *Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha*
   Upaya ini mengarah kepada pengembangan lembaga kemitraan usaha agribisnis dengan memadukan dan mempertemukan dua atau lebih lembaga usaha yang berbeda kemampuan atau kapasitasnya tetapi mempunyai output dan tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan secara adil dan berkelanjutan. Untuk itu, di samping menciptakan iklim yang kondusif,

dikembangkan model-model/pola kemitraan yang dapat dipilih oleh para pelaku usaha yang akan bermitra. Selain itu, juga dilakukan berbagai upaya fasilitasi kemitraan seperti : temu usaha, advokasi, konsultasi, dan pendampingan dalam rangka kemitraan.

3. *Insentif Kemitraan*

Dalam rangka mendorong pengembangan usaha dan kemitraan di bidang agribisnis dikembangkan sistem insentif kemitraan antara lain berupa pemberian insentif teknologi dan permodalan melalui Pola *Two in One*, yaitu dengan memberikan insentif teknologi (bantuan sarana/prasarana dan bimbingan teknis/pendampingan), khususnya untuk pengolahan dan pemasaran, kepada Kelompok Tani/Gapoktan yang bermitra dengan Perusahaan Mitra. Di samping insentif teknologi, Kelompok Tani/Gapoktan yang bersangkutan difasilitasi untuk dapat mengakses sumber permodalan yang diperlukan, baik melalui lembaga perbankan maupun non bank.

4. *Pengembangan Institusi Pemerintahan*

Dalam rangka lebih meningkatkan upaya-upaya pengembangan kemitraan dan kewirausahaan agribisnis, diperlukan institusi yang dapat berperan sebagai pembina, pendamping/

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

pengawalan baik di tingkat pusat maupun daerah. Untuk itu, pada tingkat pusat telah dibentuk satu Direktorat khusus yaitu Direktorat Pengembangan Usaha dan Investasi di bawah Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, Kementerian Pertanian. Salah satu tugas pokok dan fungsi Direktorat tersebut ialah melakukan pembinaan kemitraan dan kewirausahaan agribisnis. Diharapkan pada tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota juga dapat membentuk unit organisasi sejenis, sehingga dapat melakukan pembinaan secara terpadu.

C. Langkah-langkah Operasional Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis

Beberapa langkah operasional yang perlu dilakukan dalam rangka pengembangan kemitraan usaha agribisnis antara lain :

1. *Promosi dan Advokasi*

   Pihak pemerintah atau pihak terkait melakukan promosi dan advokasi guna mendorong terciptanya kemitraan dari para pelaku agribisnis. Upaya tersebut perlu diikuti langkah-langkah yang konkret sebagai pelayanan dari pihak pemerintah atau pihak terkait terhadap pihak-pihak yang akan melakukan kemitraan, seperti melakukan Temu Usaha, promosi investasi dan produk dan lain-lain.

PERPUSTAKAAN DIREKTORAT JENDERAL

2. *Bimbingan Teknis dan Pendampingan*
   Dalam upaya mempercepat proses kemitraan yang efektif, adil dan berkelanjutan perlu dilakukan bimbingan teknis dan pendampingan terhadap pihak-pihak yang akan bermitra. Dalam bimbingan teknis dan pendampingan utamanya ditekankan pada pemenuhan persyaratan dalam sistem kerjasama yang saling memerlukan dan saling menguntungkan secara adil dan bertanggung jawab serta pengembangan kapasitas Kelompok Mitra, baik dalam aspek teknis, maupun administrasi dan kelembagaan.

3. *Koordinasi dan Sinkronisasi*
   Koordinasi dan sinkronisasi dilakukan antara unsur-unsur lembaga penunjang yang berkepentingan dalam pengembangan kemitraan, seperti lembaga keuangan, lembaga penyuluhan, lembaga pembinaan, pelayanan dan pengendalian (dalam hal ini Dinas sektoral), lembaga pengembangan IPTEK, serta perencana pembangunan daerah. Melalui koordinasi yang intensif dan sinkronisasi program kegiatan dari berbagai pihak terkait dapat mengoptimalkan manfaat dari kemitraan usaha agribisnis.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

4. *Pemantapan Kelembagaan Kemitraan*

Dalam rangka pemantapan kelembagaan kemitraan perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Pemilihan pola kemitraan usaha agribisnis yang tepat sesuai tujuan kemitraan dan sifat/karakter dari masing-masing pihak yang bermitra (Pilihan pola-pola kemitraan dijelaskan dalam Bab IV).
b. Menyiapkan kriteria, persyaratan dan standar teknis yang perlu diikuti oleh masing-masing pihak.
c. Menyiapkan dokumen kerjasama kemitraan (MOU/Surat Perjanjian Kerjasama/Kontrak).
d. Melakukan komunikasi dan pengembangan sistem informasi yang efektif antara masing-masing pihak yang bermitra.

5. *Pemantauan, Evaluasi dan Penghargaan*

Dalam rangka menjamin keberlangsungan kemitraan usaha agribisnis yang efektif dan adil, maka perlu terus dilakukan pemantauan dan evaluasi oleh berbagai pihak terkait. Sebagai apresiasi kepada pelaku kemitraan yang berhasil dan untuk memotivasi berkembangnya kemitraan lainnya, maka perlu diberikan penghargaan.

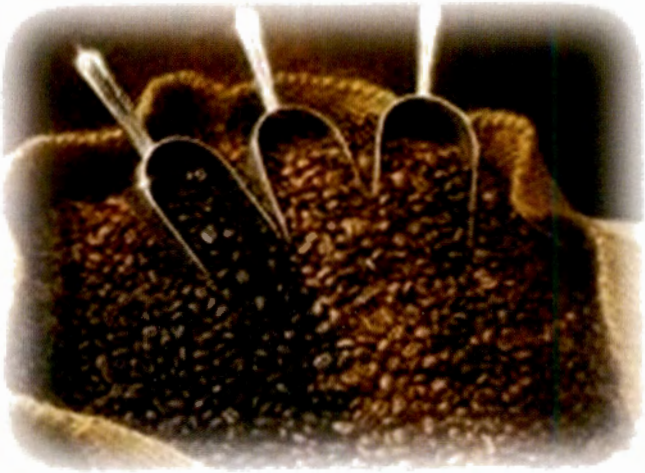
PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

6. *Pengembangan Pemasaran*

Dalam rangka mendorong usaha-usaha kemitraan perlu dilakukan upaya-upaya pengembangan pemasaran terhadap produk-produk yang dihasilkan, antara lain melalui fasilitasi :

a. Informasi pasar
b. Promosi produk
c. Pengembangan jaringan pemasaran dan sistem penjualan (lelang, resi gudang, kontak bisnis dan lain-lain)

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL



PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Bab 4
Pelaksanaan Kemitraan Usaha Agribisnis

A. Jenis Kemitraan

Beberapa jenis kerjasama kemitraan usaha agribisnis yang dapat dilakukan antara lain :

1. Kemitraan Investasi (Penanaman Modal)
2. Kemitraan Produksi
3. Kemitraan Jual Beli
4. Kemitraan Pemasaran

Dalam melakukan hubungan kemitraan usaha tersebut, masing-masing pihak mempunyai kedudukan hukum yang setara. Hubungan kemitraan usaha agribisnis harus mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Azas saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.
2. Sasaran usaha diarahkan pada peningkatan nilai tambah dan daya saing.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

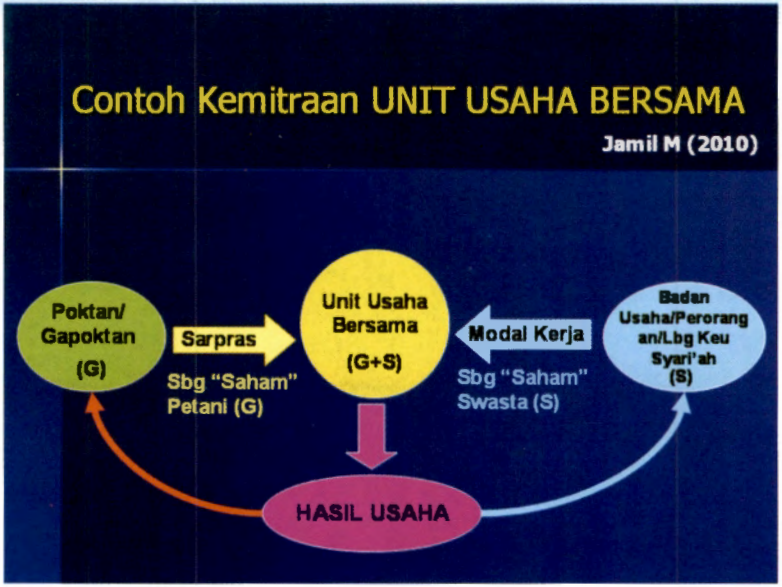
3. Adanya hubungan kemitraan antara Kelompok Mitra dan Perusahaan Mitra serta hubungan yang harmonis antara sesama anggota Kelompok Mitra serta lingkungannya.
4. Adanya saling keterbukaan dan komunikasi yang intensif antara pihak-pihak yang bermitra.
5. Adanya pembagian peran dan keuntungan secara adil dan bertanggung jawab.

B. Pola-pola Kemitraan

Beberapa pola kemitraan yang dapat dipilih oleh pihak-pihak yang akan melakukan kemitraan disajikan di bawah ini. Pemilihan pola kemitraan yang tepat disesuaikan dengan tujuan dan kesiapan dari masing-masing pihak yang akan bermitra.

1. *Pola Kemitraan Unit Usaha Bersama*
   Pola Kemitraan Unit Usaha Bersama merupakan suatu bentuk kerjasama dari dua pihak yang bermitra membentuk suatu unit usaha bersama. Dalam pola ini masing-masing pihak memberikan kontribusinya sebagai pemegang "saham" pada Unit Usaha Bersama. Secara skematis kemitraan Unit Usaha Bersama dapat dilihat pada Gambar 3.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

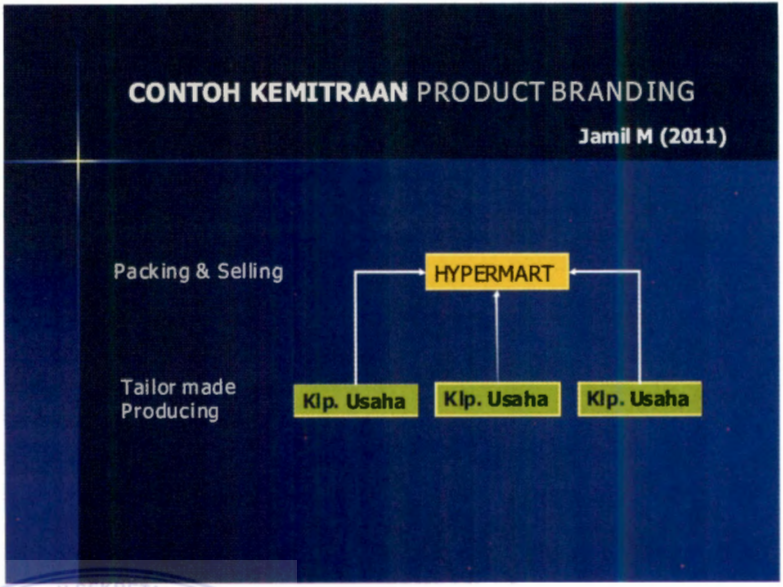


Gambar 3.
Contoh Pola Kemitraan Unit Usaha Bersama

2. *Pola Kemitraan Product Branding*

Pola Kemitraan *Product Branding* merupakan suatu bentuk kerjasama pemasaran dari produk yang dibuat secara "tailor made"(spesifikasi sesuai pesanan Perusahaan Mitra) oleh

Kelompok Mitra. Dalam pemasaran produk, Perusahaan Mitra melakukan pengemasan dengan merk (*brand*) sesuai dengan keinginannya. Secara skematis kemitraan *Product Branding* dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4.
Contoh Pola Kemitraan Product Branding

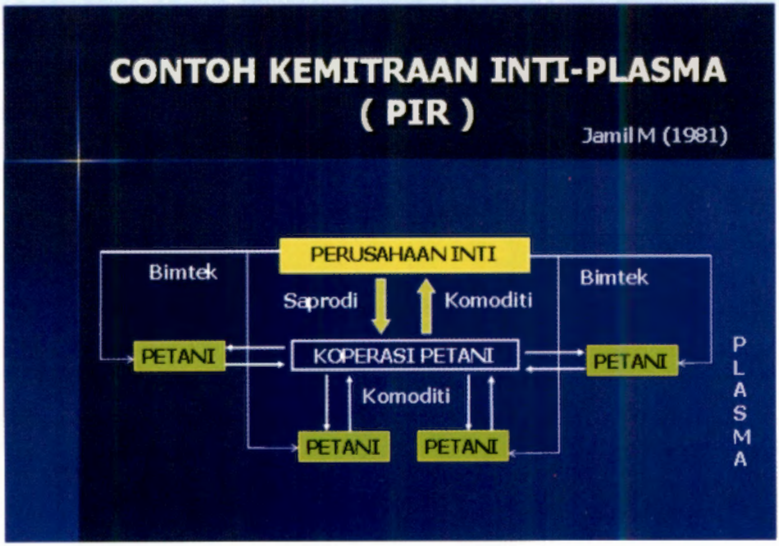
PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

3. *Pola Kemitraan Inti - Plasma*

Pola Kemitraan Inti - Plasma merupakan pola hubungan kemitraan usaha antara petani/Kelompok Tani/Gapoktan sebagai Kelompok Mitra (Plasma) dengan Perusahaan Mitra (Inti). Perusahaan Mitra melakukan penelitian dan pengembangan, bimbingan teknis dan manajemen, menyediakan sarana produksi, menampung, mengolah dan memasarkan hasil produksi Kelompok Mitra. Sedangkan Kelompok Mitra berkewajiban memenuhi kebutuhan Perusahaan Mitra sesuai dengan persyaratan yang telah disepakati. Secara skematis kemitraan Pola Kemitraan Inti - Plasma dapat dilihat pada Gambar 5.

Dalam rangka memperlancar tugas-tugas pembinaan dan pelayanan oleh Inti kepada Plasma dan sekaligus mewakili kepentingan pihak Plasma dalam berhubungan bisnis dengan pihak Inti maka Kelompok Mitra (Plasma) dianjurkan membentuk Koperasi.

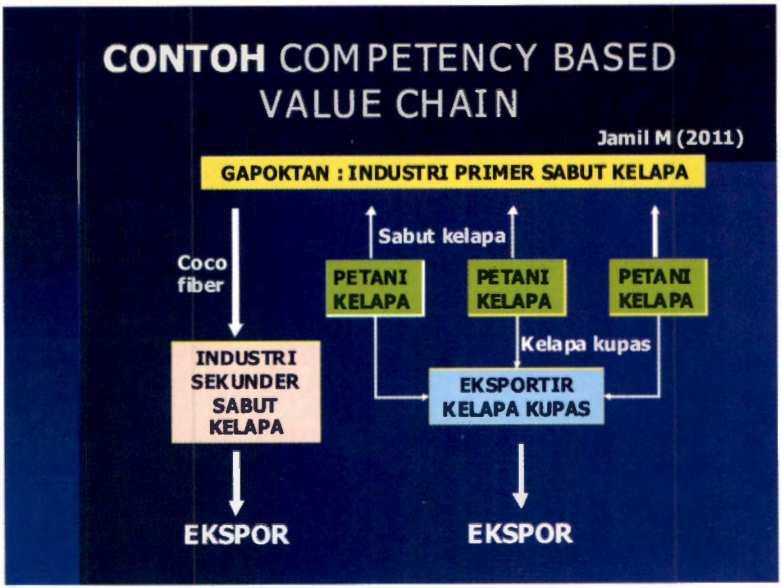
PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL



Gambar 5.
Contoh Pola Kemitraan Inti - Plasma

4. *Pola Kemitraan Competency Based Value Chain*
   Pola Kemitraan *Competency Based Value Chain* merupakan suatu bentuk kerjasama dari beberapa pihak (misalnya Kelompok Tani, Gapoktan, industri hilir dan eksportir) dalam suatu *cluster* agroindustri dimana masing-masing pihak

menjalankan perannya sesuai dengan kompetensi masing-masing. Secara skematis kemitraan *Competency Based Value Chain* dapat dilihat pada Gambar 6.



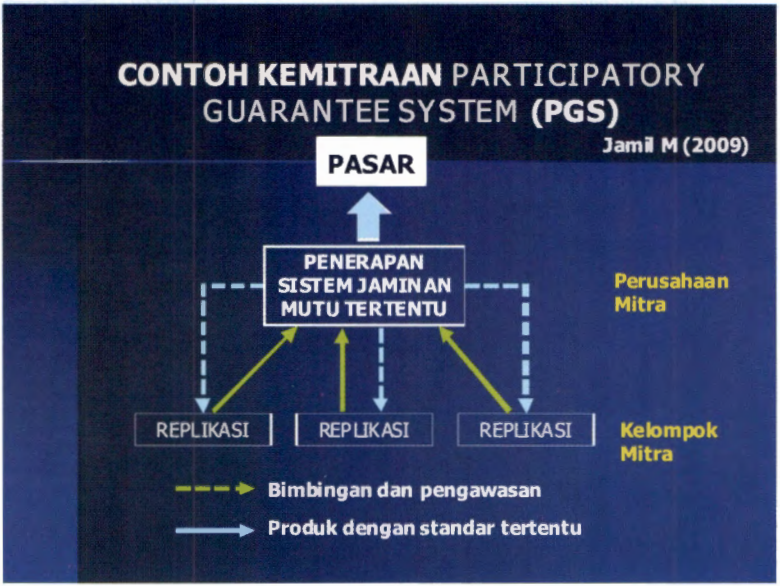
Gambar 6.
Contoh Pola Kemitraan Competency Based Value Chain

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

5. *Pola Kemitraan Participatory Guarantee System (PGS)*

Pola Kemitraan *Participatory Guarantee System* (PGS) merupakan suatu bentuk kerjasama dari Perusahaan Mitra dan Kelompok Mitra dalam memproduksi suatu produk tertentu. Dalam pola kemitraan ini Kelompok Mitra menerapkan sistem Jaminan Mutu seperti yang dilakukan oleh Perusahaan Mitra. Perusahaan Mitra berkewajiban melakukan pembinaan dan pengawasan dalam penerapan sistem jaminan mutu yang dilakukan oleh Kelompok Mitra. Selanjutnya Pihak Perusahaan Mitra dapat memfasilitasi pemasaran produk Kelompok Mitra dengan predikat/kualifikasi yang sama dengan produk Perusahaan Mitra. Secara skematis kemitraan *Participatory Guarantee System* (PGS) dapat dilihat pada Gambar 7.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL



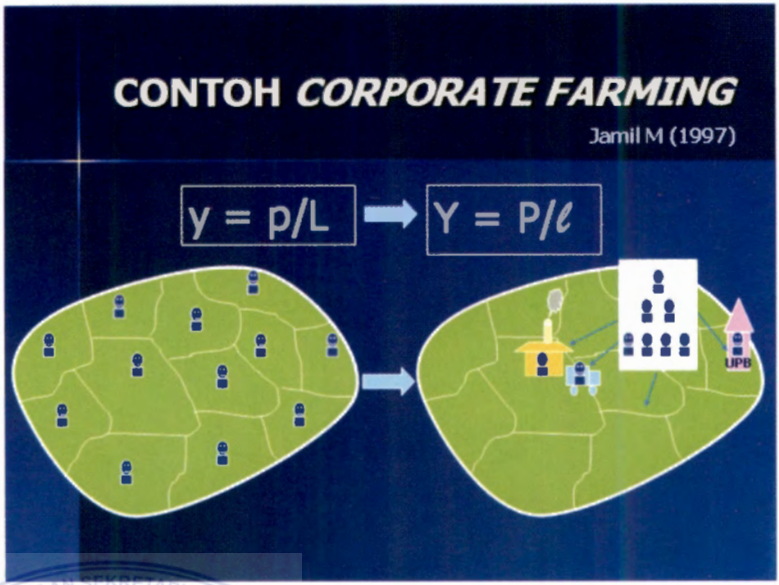
Gambar 7.

Contoh Pola Kemitraan Participatory Guarantee System (PGS)

6. *Pola Kemitraan Corporate Farming*

   Pola Kemitraan *Corporate Farming* merupakan suatu bentuk kemitraan antara para pelaku usaha sejenis dalam satu hamparan (*cluster*) dengan sistem pengelolaan yang

diserahkan kepada manajemen tertentu secara perusahaan (*corporate*). Dalam rangka peningkatan nilai tambah suatu usaha *Corporate Farming* biasanya mengembangkan diversifikasi usaha secara vertikal. Secara skematis kemitraan *Corporate Farming* dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8.
Pola Kemitraan Corporate Farming

7. *Pola Kemitraan Produksi Komponen Pendukung*

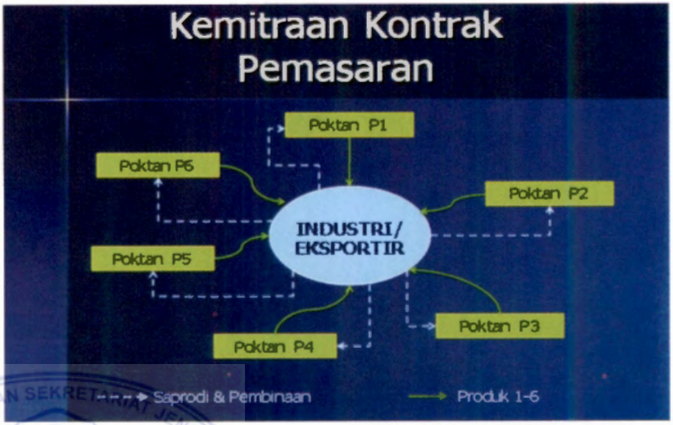
Dalam kemitraan usaha dengan pola Kemitraan Produksi Komponen Pendukung, Perusahaan Mitra memproduksi komponen utama, sedangkan Kelompok Mitra memproduksi komponen pendukung untuk menghasilkan produk akhir yang diproduksi oleh Perusahaan Mitra. Secara skematis kemitraan Produksi Komponen Pendukung dapat dilihat pada Gambar 9.

Gambar 9.
Pola Kemitraan Produksi Komponen Pendukung

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

8. *Pola Kemitraan Kontrak Pemasaran*

Dalam kemitraan usaha dengan pola Kemitraan Kontrak Pemasaran, Kelompok Mitra memproduksi komoditi/ produk atas permintaan Perusahaan Mitra untuk memenuhi kebutuhan industri yang dikelola oleh Perusahaan Mitra atau dalam rangka ekspor. Dalam kemitraan ini Perusahaan Mitra menyediakan sarana produksi dan pembinaan teknis bagi Kelompok Mitra untuk mencapai standar produk yang diinginkan. Secara skematis Kemitraan Kontrak Pemasaran dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Pola Kemitraan Kontrak Pemasaran

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

9. *Pemberdayaan Kelompok/Koperasi Pedagang Berkemitraan dengan Insentif Two in One*

Dalam pola kemitraan ini, sebagai contoh para pedagang bakso membentuk Kelompok atau Koperasi Pedagang Bakso. Koperasi menyediakan produk dan sarana penjualan bakso yang diberikan kepada anggota untuk melakukan penjualan bakso. Untuk modal kerja koperasi dapat difasilitasi oleh lembaga pembiayaan, sedangkan untuk sarana pembuatan bakso dan bimbingan teknis dapat difasilitasi oleh dinas terkait melalui insentif *Two in One*. Yang dimaksud dengan Insentif *Two in One* dalam hal ini ialah pemberian dua insentif (Teknologi dan Modal) secara bersamaan kepada satu Poktan/Gapoktan/Koperasi yang telah siap dari segi Sumber Daya dan Pasar bagi produknya. Sehingga, empat pilar pendukung agribisnis (Sumber Daya, Teknologi, Modal dan Pasar) semua terpenuhi. Insentif Teknologi berasal dari Pemerintah (APBN/APDB), sedangkan insentif Modal dari Lembaga Pembiayaan (Non-APBN/APBD). Secara skematis Pola Kemitraan ini dapat dilihat pada Gambar 11.

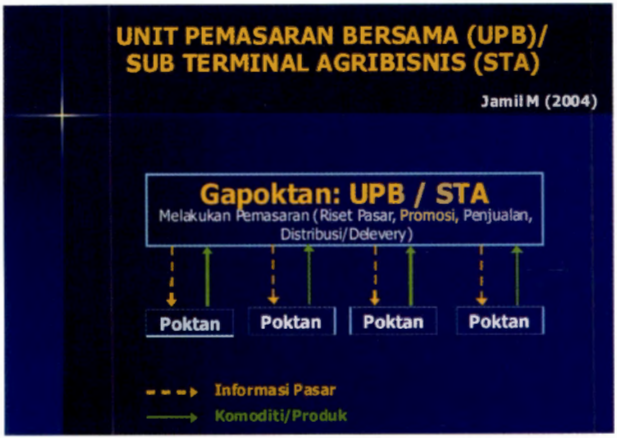
PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Gambar 11. Pemberdayaan Kelompok/Koperasi Pedagang Berkemitraan, dengan Insentif Two in One

10. *Unit Pemasaran Bersama (UPB)*

Dalam kemitraan ini, Unit Pemasaran Bersama (UPB) merupakan suatu lembaga yang dibentuk oleh dan untuk keperluan anggota (Poktan) dalam melakukan kegiatan pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh para petani yang bersangkutan. Kegiatan pemasaran meliputi riset pasar, promosi, penjualan dan distribusi (*delivery*). Selain

melakukan kegiatan pemasaran, UPB bertugas memberikan informasi pasar kepada para anggotanya. Salah satu contoh UPB adalah Sub Terminal Agribisnis (STA). Secara skematis Pola Kemitraan UPB dapat dilihat pada Gambar 12.



Gambar 12. Pola Kemitraan Unit Pemasaran Bersama (UPB)

11. *Pola Kemitraan Resi Gudang*

Dalam Kemitraan Resi Gudang, pengelola gudang menyediakan jasa penyimpanan bagi para petani produsen yang merupakan mitra dari pengelola gudang. Petani yang bersangkutan memperoleh resi gudang sebagai bukti penyimpanan. Resi

gudang tersebut dapat digunakan petani yang bersangkutan sebagai jaminan apabila memerlukan pinjaman modal. Seperti pada UPB, selain menyediakan jasa penyimpanan pengelola gudang juga melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk petani yang disimpan di gudang. Secara skematis Pola Kemitraan Resi Gudang dapat dilihat pada Gambar 13.

Gambar 13. Pola Kemitraan Resi Gudang

C. Persyaratan Melakukan Kemitraan

Hal ini berarti bahwa baik pihak pengusaha kecil seperti Kelompok Tani/Gapoktan dan Koperasi Tani maupun pengusaha menengah dan besar, masing-masing harus mempunyai

kemampuan daya saing yang kuat dalam bidang yang ditekuninya meskipun pada skala usaha yang berbeda. Dengan menyadari kelebihan dan kekurangan masing-masing pihak, maka selanjutnya disepakati komitmen untuk saling mengisi kekurangan tersebut. Dengan demikian diharapkan kemitraan yang terjalin dapat berjalan secara adil, saling menguntungkan, bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Persyaratan yang harus dipenuhi baik oleh Kelompok Mitra maupun Perusahaan Mitra sebagai berikut :

1. Kelompok Mitra yang akan menjadi mitra usaha diutamakan yang telah siap melakukan kemitraan usaha, dengan indikator antara lain mempunyai kelembagaan usaha dan sistem manajemen yang memadai, cukup berpengalaman dalam bidang usaha yang dijalani, telah mendapat pembinaan dari Pemerintah dan atau lembaga yang kompoten.
2. Perusahaan Mitra harus memenuhi syarat sebagai berikut :
   a. Mempunyai itikad baik dalam membantu usaha petani dan pengusaha kecil sektor pertanian seperti Kelompok Tani/ Gapoktan dan Koperasi Tani.
   b. Memiliki teknologi dan manajemen yang baik.
   c. Menyusun rencana kemitraan usaha.
   d. Berbadan hukum dan memiliki kualifikasi usaha yang baik.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

3. Kemitraan usaha pertanian dilakukan dengan penandatanganan perjanjian kerjasama.
4. Isi pokok perjanjian kerjasama mencakup : a) Kewajiban dan hak masing-masing pihak (termasuk hak dan tanggung jawab pihak Fasilitator/Dinas); b) Persyaratan; c) Ketentuan mengenai harga; d) Jangka waktu; e) Pembagian resiko penyelesaian bila terjadi perselisihan, dan f) Klausula lainnya yang memberikan kepastian hukum bagi masing-masing pihak.

contoh ketentuan mengenai harga sebagai berikut :

a. Harga Dasar (HD) untuk komoditas Cabe adalah Rp 30.000,- per kilogram.

b. Apabila terjadi kenaikan harga rata-rata di pasaran umum (HU) maka Harga Transaksi (HT) yang disepakati adalah HD + (HU – HD)/2.

c. Apabila terjadi penurunan harga rata-rata di pasaran (HU) maka harga Transaksi (HT) yang disepakati adalah HD – (HD – HU)/2.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

5. Dalam melaksanakan kemitraan, Kelompok Mitra dapat memanfaatkan fasilitas kredit program dari pemerintah, sedangkan Perusahaan Mitra dapat bertindak sebagai avalis (penjamin kredit) bagi Kelompok Mitra dengan ketentuan yang disepakati bersama antara para pihak.
6. Dalam melaksanakan kemitraan, Perusahaan Mitra dapat memanfaatkan kredit perbankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Pembinaan oleh instansi pembina teknis baik di pusat maupun di daerah antara lain bertujuan untuk menyiapkan Kelompok Mitra agar siap dan mampu melakukan kemitraan dan mengawal berlangsungnya kemitraan yang adil dan efektif bagi para pihak yang bermitra.
8. Pembinaan dilakukan dalam bentuk advokasi dan pemberian konsultasi, bimbingan teknis, temu usaha, promosi dan pemberian penghargaan.

D. Proses Membangun Kemitraan

Membangun kemitraan yang dicita-citakan dan terwujudnya kemitraan yang efektif, adil dan berkelanjutan harus diawali dengan persiapan yang mantap dan dilengkapi dengan pembinaan. Kemampuan melaksanakan kemitraan, tidak dapat terwujud dengan sendirinya, akan tetapi harus dibangun dengan sadar dan terencana melalui tahapan-tahapan yang sistematis.

Tahapan kegiatan yang dilakukan untuk menyiapkan pelaku usaha untuk bermitra adalah sebagai berikut :

1. *Identifikasi dan Advokasi kepada Pelaku Usaha*
   Identifikasi dilakukan baik kepada pelaku usaha kecil, usaha menengah, maupun usaha besar. Dalam tahap identifikasi ini dikumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan jenis usaha atau komoditas yang diusahakan, potensi sumberdaya yang mendukung, tingkat kemampuan para pelaku usaha baik di bidang penguasaan IPTEK, permodalan, sumberdaya manusia maupun sarana lainnya. Data/informasi tersebut disosialisasikan secara memadai dalam rangka advokasi. Sosialisasi dapat menggunakan sarana komunikasi seperti *Website*, Asosiasi, dan Temu Usaha. Dalam tahap ini diharapkan masing-masing pelaku usaha dapat lebih saling mengenal satu sama lain, sehingga timbul gagasan/ minat untuk bermitra. Selanjutnya dari para pelaku yang berminat untuk melakukan kemitraan dilakukan pendekatan atau proses penjajakan menuju tahapan selanjutnya, baik dengan inisiatif sendiri maupun melalui fasilitasi pihak yang berwenang (Pemerintah).
2. *Membentuk Kelembagaan/Organisasi Usaha*
   Untuk memudahkan komunikasi, kelancaran informasi dan kemudahan koordinasi dalam kemitraan usaha antara pengusaha besar/menengah dengan pengusaha kecil yang

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

belum berbadan hukum dan dalam jumlah yang banyak, maka perlu adanya pengorganisasian atau pengelompokan usaha kecil yang sejenis. Pengelompokan atau pengorganisasian ini dimaksudkan agar terbentuk skala ekonomi tertentu yang mempunyai aspek legalitas (berbadan hukum). Dengan adanya kelembagaan/organisasi yang mewakili petani dalam jumlah yang banyak tersebut akan lebih memudahkan dalam melakukan kesepakatan-kesepakatan bisnis dengan Perusahaan Mitra serta memudahkan dalam mengakses sumber permodalan. Usaha dalam skala ekonomi tertentu akan membawa keuntungan antara lain meningkatkan efisiensi usaha karena dapat melakukan pengadaan input produksi, proses produksi, pasca panen, pengolahan sampai pemasaran, sehingga dapat meningkatkan daya saing, nilai tambah dan posisi tawar dibandingkan apabila melakukan usaha secara sendiri-sendiri.

3. *Menganalisis Kebutuhan Pelaku Usaha*
   Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui lebih spesifik dan terukur mengenai peluang-peluang usaha dan permasalahan-permasalahan mendasar dalam pengembangan usaha yang dihadapi oleh pelaku usaha.
4. *Penyusunan Konsep Pola dan Substansi Kemitraan*
   Pada tahap ini para pihak yang akan bermitra bersama-sama merumuskan konsep pola kemitraan yang akan diterapkan

termasuk persyaratan/ketentuan yang harus dipenuhi masing-masing pihak.

5. *Mengembangkan Strategi dan Detail Bisnis*
   Strategi yang direncanakan bersama meliputi strategi dalam produksi, pemasaran, distribusi, dan akses terhadap faktor-faktor penunjang usaha agribisnis yang akan dikembangkan bersama. Strategi disusun berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, dan peluang dari masing-masing pihak yang akan bermitra. Disamping itu perlu dibuat rancangan secara detail mengenai target-target yang akan dicapai, termasuk jenis dan volume produk yang dihasilkan, target penjualan, jadwal kegiatan dan sebagainya.
6. *Penyusunan dan Pengesahan Dokumen Kemitraan*
   Dokumen kemitraan merupakan kesepakatan dari para pihak yang bermitra untuk melakukan suatu kerjasama yang disahkan dengan ditandatangani oleh masing-masing pihak yang bermitra. Substansi pokok dari suatu dokumen kemitraan ialah adanya kesepakatan mengenai syarat-syarat, hak dan kewajiban dari masing-masing pihak yang bermitra.
7. *Mengembangkan Program Pemberdayaan*
   Setelah permasalahan dan peluang-peluang usaha dianalisis, maka dapat disusun program yang dapat diaplikasikan dalam bentuk kegiatan seperti pelatihan, magang, studi banding, pemberian konsultasi serta peningkatan koordinasi dan

lain-lain. Harapan yang ingin dicapai dari upaya ini ialah meningkatnya kapasitas dan kesiapan kelompok dari segi manajemen dan teknis dalam rangka melaksanakan kegiatan usahanya di dalam sistem kemitraan usaha.

8. *Koordinasi*
   Berkembangnya suatu kemitraan tidak terlepas dari adanya dukungan dari lingkungan usaha yang kondusif seperti adanya kebijakan yang mendukung bagi berkembangnya investasi dan usaha di daerah, fasilitas atau kemudahan perizinan, pembiayaan, serta kemudahan-kemudahan lainnya. Dalam mewujudkan hal tersebut sangat diperlukan adanya koordinasi, persamaan persepsi dan sinergi antar lembaga/ instansi terkait mulai dari tingkat pusat sampai daerah. Lemahnya koordinasi dan perbedaan persepsi dapat menjadi kendala dalam mengembangkan kemitraan usaha.
9. *Monitoring dan Evaluasi*
   Lemahnya monitoring, evaluasi dan pengawasan terhadap kemitraan sering menyebabkan terjadinya eksploitasi oleh pelaku usaha yang kuat terhadap pelaku usaha yang lemah, sehingga kemitraan semacam ini menjadi bersifat semu dan tidak bertahan lama. Oleh sebab itu pelaksanaan kemitraan usaha perlu dimonitor dan dievaluasi secara terus-menerus agar target yang ingin dicapai benar-benar dapat menjadi kenyataan.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

E. Permasalahan yang Dihadapi dalam Kemitraan

Kemitraan merupakan perpaduan antara resiko yang diberikan dengan hasil atau insentif yang diterima oleh masing-masing pihak yang bermitra. Keseimbangan ini akan terus mewarnai perjalanan kemitraan. Dengan demikian, bagi pihak-pihak yang bermitra harus ada kesanggupan untuk memikul beban resiko yang dihadapi bersama selain menikmati keuntungan secara bersama. Keseimbangan ini harus terus ditumbuhkembangkan sebagai penjabaran dari aturan praktik-praktik bisnis secara umum. Kesanggupan untuk mengambil resiko dari suatu usaha merupakan awal dari keberhasilan kemitraan.

Dalam pelaksanaannya begitu banyak faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pengembangan kemitraan usaha agribisnis. Faktor-faktor tersebut tidak terlepas dari : sumberdaya manusia, manajemen dan teknis pelaksanaan kemitraan, mental dan sikap pelaksana kemitraan, keterlibatan pelaksana kemitraan, masalah lingkungan dan keamanan, fasilitas/sarana dan prasarana, serta peraturan/kebijakan Pemerintah Pusat dan Daerah.

1. *Faktor Keberhasilan*

a. Perusahaan Mitra dapat berlaku sebagai mitra yang baik sesuai dengan prinsip kemitraan yaitu saling menguntungkan, saling memerlukan dan saling memperkuat, apabila melakukan

antara lain :

1) Bimbingan teknis dan manajemen bagi Kelompok Mitra.
2) Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh Kelompok Mitra seperti masalah pembiayaan, teknologi dan pemasaran.

b. Masing-masing pihak mematuhi/melaksanakan secara konsisten ketentuan-ketentuan yang telah disepakati bersama.

2. *Faktor Kegagalan*

a. Adanya kesenjangan komunikasi dan kurangnya keterbukaan antara Kelompok Mitra dengan Perusahaan Mitra, seperti masalah harga, informasi pasar dan lain-lain.
b. Salah satu pihak tidak dapat memenuhi pasal-pasal perjanjian dan atau persyaratan yang telah disepakati.
c. Salah satu pihak terpengaruh oleh tawaran peluang dari pihak lain untuk mengingkari perjanjian dan persyaratan yang telah disepakati.
d. Salah satu pihak tidak mematuhi peraturan/kebijakan pemerintah.
e. Lingkungan usaha yang kurang kondusif, seperti ketentuan yang kontra produktif/menyebabkan inefisiensi (misalnya pungutan yang tidak rasional), gangguan keamanan dan lain-lain.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Kegagalan yang terjadi pada kemitraan usaha agribisnis sering kali disebabkan karena pondasi dari kemitraan yang kurang kuat, bukan atas kebutuhan untuk kemajuan dan perkembangan bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Selain itu, meskipun kemitraan dilaksanakan berdasarkan kemauan kedua belah pihak, namun jika kurang didasari oleh etika bisnis, maka kemitraan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Lemahnya manajemen dan penguasaan teknologi yang disebabkan oleh lemahnya sumberdaya manusia yang dimiliki Kelompok Mitra juga sering menjadi faktor kegagalan kemitraan usaha.

F. Pemecahan Masalah dalam Kemitraan

Permasalahan yang timbul pada saat proses kemitraan berjalan dapat diselesaikan apabila masing-masing pihak melihat kembali isi dari dokumen kemitraan yang telah disepakati bersama. Dalam hubungan ini, peran pemerintah seringkali diperlukan sebagai fasilitator sekaligus pembina/pendamping baik secara teknis maupun manajemen.

Perhatian Perusahaan Mitra kepada Kelompok Mitra diharapkan tidak hanya sebagai mitra dalam hubungan bisnis, melainkan juga dalam hubungan sosial, sehingga Kelompok Mitra mempunyai keterikatan sosial dan emosional dengan Perusahaan Mitra.

Komunikasi yang efektif dan keterbukaan sangat diperlukan agar kemitraan tersebut dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan serta berkelanjutan. Pertukaran informasi secara bebas oleh pelaku usaha yang bermitra akan melahirkan suatu ide atau gagasan yang cemerlang yang selanjutnya dapat menjembatani kesenjangan antara kedua belah pihak serta memacu kreativitas, sehingga berdampak pada kegiatan atau usaha yang dilakukan.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL

Bab 5
Penutup

Pada dasarnya maksud dan tujuan dari kemitraan usaha agribisnis adalah untuk memperoleh manfaat yang optimal secara adil dan berkelanjutan bagi para pihak yang bermitra. Hal tersebut dapat dicapai apabila masing-masing pihak yang bermitra melaksanakan secara konsisten ketentuan-ketentuan dan memenuhi persyaratan yang disepakati bersama. Peran pemerintah dalam mewujudkan kemitraan usaha agribisnis adalah menciptakan lingkungan yang kondusif dan menyerap berbagai aspirasi yang berkembang di masyarakat sebagai bahan penentuan kebijakan yang dapat dioperasionalkan.

Arah dan strategi pengembangan kemitraan usaha agribisnis harus diupayakan untuk tidak menerapkan pola lama yang kurang efektif dan adil. Untuk itu yang pertama dan utama yang harus dilakukan adalah mensosialisasikan pola-pola kemitraan yang lebih efektif, adil dan berkelanjutan. Hal ini dapat dianggap sebagai paradigma baru dalam pengembangan kemitraan usaha.

PERPUSTAKAAN SEKRETARIAT JENDERAL