



GRAND DESIGN **PENGEMBANGAN KORPORASI PETANI**
SEBAGAI PENGGERAK EKONOMI
KAWASAN PERTANIAN
UNTUK KESEJAHTERAAN PETANI



**KEMENTERIAN PERTANIAN
REPUBLIK INDONESIA**

GRAND DESIGN
**PENGEMBANGAN
KORPORASI PETANI
SEBAGAI PENGGERAK EKONOMI
KAWASAN PERTANIAN
UNTUK KESEJAHTERAAN PETANI**

**KEMENTERIAN PERTANIAN
REPUBLIK INDONESIA
2019**

GRAND DESIGN

PENGEMBANGAN KORPORASI PETANI SEBAGAI PENGGERAK EKONOMI KAWASAN PERTANIAN UNTUK KESEJAHTERAAN PETANI

Diterbitkan oleh :



SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN PERTANIAN RI

TIM PENYUSUN

Pengarah

Dr. Ir. Momon Rusmono, MS
(Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian)

Penanggung Jawab

Dr. Ir. Abdul Basit, MS
(Kepala Biro Perencanaan)

Ketua

Dr. Ir. Hermanto, MP
(Kepala Bagian Perencanaan Wilayah)

Sekretaris

Dr. Ir. Syahyuti, MSi.

Anggota

Prof. (Riset). Pantjar Simatupang
Dr. Harry Susanto
Ir. Noviaty, MSi
Ir. Tien Anggraini, MM
Mirza Sativa, SP, M.Si
Ir. Kusno Hadikusumo, MM
Ir. Teguh Senoadji, MM

Editor

Drs. Hermanto, MSi

Buku ini dilindungi Undang-Undang Hak Cipta. Segala bentuk penggandaan, penerjemahan, atau reproduksi, baik melalui media cetak maupun elektronik harus seizin penerbit, kecuali untuk kutipan ilmiah.

Cetakan Pertama : November 2019
ISBN : 978-623-7470-61-8

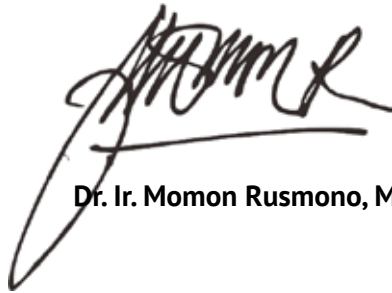
KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan ke hadirat Allah SWT yang berkat rahmat dan hidayah-Nya “*Grand Design* Pengembangan Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian untuk Kesejahteraan Petani” dapat disusun tepat waktu. *Grand Design* disusun sebagai arahan sekaligus acuan bagi seluruh komponen bangsa sehingga seluruh upaya pengembangan korporasi petani bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi dalam satu pola sikap dan pola tindak untuk mewujudkan kesejahteraan petani.

Korporasi petani merupakan salah satu bentuk pemberdayaan ekonomi petani yang memiliki dimensi strategis dalam pengembangan kawasan pertanian karena dibentuk dari, oleh, dan untuk petani. Penumbuhan dan pengembangan korporasi petani diyakini mampu mewujudkan kelembagaan ekonomi petani yang bersifat korporat (badan usaha) di kawasan pertanian. Hal ini bertujuan untuk menjadikan petani berdaulat dalam mengelola keseluruhan rantai produksi usaha tani. Petani tidak hanya berdaulat dalam pengelolaan *on farm* tetapi juga pengolahan atau *off farm* dan pemasaran hasil usaha tani. Pengembangan korporasi petani memerlukan strategi yang lebih mengedepankan daya saing, inovasi dan kreativitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis pertanian yang sangat dinamis dan penuh tantangan.

Kepada seluruh eselon I lingkup Kementerian Pertanian, tim penulis dan semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan *Grand Design* ini disampaikan penghargaan dan terima kasih. Saran dan masukan dari berbagai pihak tentu diperlukan untuk menyempurnakan *Grand Design* sebagai acuan dalam mengembangkan korporasi petani di kawasan pertanian.

Sekretaris Jenderal
Kementerian Pertanian,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Momon Rusmono', with a horizontal line underneath it.

Dr. Ir. Momon Rusmono, MS

SAMBUTAN MENTERI PERTANIAN

Pemerintah mendorong penumbuhan dan pengembangan korporasi petani sebagai salah satu terobosan dalam mewujudkan kesejahteraan petani yang merupakan tujuan utama pembangunan pertanian. Korporasi petani adalah bagian dari transformasi ekonomi, yaitu gerakan besar untuk mengubah sistem ekonomi konvensional menjadi sistem ekonomi yang demokratis. Korporasi petani juga merupakan infrastruktur sosial ekonomi yang akan mentransformasikan kegiatan ekonomi berbasis individual menjadi berbasis korporat. Oleh karena itu, penumbuhan korporasi petani memiliki dimensi strategis dalam pengembangan kawasan pertanian karena diyakini mampu menggerakkan ekonomi melalui pengelolaan sumber daya secara terintegrasi, konsisten, dan berkelanjutan.

Korporasi petani dibentuk dari, oleh, dan untuk petani melalui konsolidasi manajemen usaha dari skala kecil menjadi skala besar berorientasi ekonomi. Pengembangan korporasi petani menjadi suatu keharusan dalam upaya peningkatan kesejahteraan petani. Presiden Joko Widodo dalam Rapat Terbatas Kabinet Kerja pada 12 September 2017 juga menekankan pentingnya penumbuhan dan

pengembangan korporasi petani sebagai landasan peningkatan kesejahteraan petani. Sebagai tindak lanjut dari arahan presiden, Kementerian Pertanian telah menerbitkan Permentan Nomor 18/2018 yang mendeskripsikan pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani sebagai kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum, baik dalam bentuk koperasi maupun usaha lainnya, yang sebagian besar modalnya berasal dari petani.

Konsep pengembangan korporasi petani telah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Strategis Teknokratik Kementerian Pertanian 2020-2024, yang akan diimplementasikan sebagai *major project* pada periode tersebut. Dalam kaitan ini diperlukan terobosan pola pikir seluruh pelaku pertanian, khususnya petani, untuk membangun korporasi petani yang didukung oleh program dan kebijakan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam bentuk penguatan kapasitas petani, kelembagaan petani dan kapasitas usaha sebagai modal dasar dalam pelaksanaan *major project* tersebut.

Penempatan kedudukan (*positioning*) korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan merupakan kunci utama keberhasilan mewujudkan pertanian Indonesia yang **maju, mandiri, dan modern**. *Grand Design* disusun sebagai arahan sekaligus acuan bagi seluruh komponen bangsa sehingga seluruh upaya pengembangan korporasi petani bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi dalam satu pola sikap dan pola tindak untuk mewujudkan kesejahteraan petani.

Grand Design ini tentu tidak diragukan esensinya karena disusun melalui kolaborasi para *stakeholders* dengan metode studi terhadap beragam definisi dan konsepsi korporasi petani melalui pemetaan dan analisis terhadap sejumlah publikasi; pengumpulan data secara komprehensif, baik sekunder maupun primer melalui

observasi lapangan; analisis potensi dan tantangan, prospek, dan kesenjangan untuk menggambarkan kondisi saat ini dan arah pengembangan jangka menengah (lima tahun) dan jangka panjang (25 tahun); serta pendalaman penelaahan untuk memperoleh *Grand Design* yang komprehensif dan holistik.

Saya mengapresiasi terbitnya “*Grand Design* Pengembangan Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian Untuk Kesejahteraan Petani”. Diharapkan *Grand Design* ini menjadi acuan utama dalam pembangunan pertanian ke depan, baik di tingkat pusat maupun provinsi dan kabupaten/kota. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2019

Menteri Pertanian,



Dr. H. Syahrul Yasin Limpo, SH, MSi, MH

DAFTAR ISTILAH

Berkelanjutan (Sustainability) – kinerja perusahaan dalam dimensi ekonomi, lingkungan dan sosial, yang mengacu kepada nilai jangka panjang (*long term value*) atas keunggulan tertentu, yang ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk secara terus menerus memahami dan mengembangkan aspek-aspek efisiensi, kualitas, inovasi, dan respon terhadap nasabah sehingga menciptakan nilai-nilai super (*superior value*) dan keunggulan bersaing (Hill dan Jones, 2004:147)

Dewan Komoditas Pertanian Nasional: lembaga yang beranggotakan Asosiasi Komoditas Pertanian untuk memperjuangkan kepentingan petani.

Diferensiasi (Differentiation) – proses menetapkan perbedaan di antara produk atau jasa suatu perusahaan dengan pesaingnya, untuk menarik perhatian nasabah (Kotler, 2007:385).

Ekonomi Aglomerasi (Agglomerate Economy): konsentrasi spasial dari aktivitas ekonomi di kawasan perkotaan karena penghematan akibat lokasi yang berdekatan (*economies of proximity*) yang diasosiasikan dengan kluster spasial dari perusahaan, para pekerja, dan konsumen (Kuncoro, 2002 dikutip oleh Sodik dan Iskandar, 2007)

Ekonomi Pancasila: ekonomi pasar yang mengacu pada ideologi Pancasila dengan dasar moral yang mengedepankan gotong royong (Mubyarto, 2003).

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) – kompetensi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya yang lebih unggul dari pesaing, yaitu dalam bentuk keunggulan posisional berdasarkan adanya *customer value* yang unggul atau pencapaian biaya yang lebih rendah dan menghasilkan pangsa pasar dan kinerja yang menguntungkan (Day and Winsley, 1988 dikutip oleh Istanto, 2010).

Kelompok Ekonomi Petani – lembaga yang melaksanakan kegiatan usahatani yang dibentuk oleh, dari, dan untuk petani, guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi usahatani, baik yang berbadan hukum maupun yang belum berbadan hukum (Permentan 67/2016).

Kelompok Tani (*Poktan*) – kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk oleh para petani atas dasar kesamaan kepentingan, kesamaan kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan sumberdaya, kesamaan komoditas, dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha anggota (Permentan Nomor 67/PERMENTAN/SM.050/12/2016 tentang pembinaan kelembagaan petani).

Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) –

- a. kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda yang dibentuk oleh motivasi, panggilan jiwa, persepsi, dan emosi yang sangat terkait dengan nilai, sikap, dan perilaku sebagai manusia unggul (Drucker, 1985).
- b. proses yang dinamis dalam menciptakan kekayaan oleh individu yang berani mengambil risiko, mengorbankan waktu

dan berkomitmen untuk menyediakan produk atau layanan bernilai (Kuratko and Hodgetts, 2004:20).

- c. proses menciptakan sesuatu yang berbeda, dengan memiliki nilai tertentu, dengan menggunakan waktu yang penting dan usaha, serta mencakup aspek keuangan, psikologi, risiko sosial, imbalan keuangan, dan kepuasan (Coutler, 2003:4).

Klaster (Cluster) – kumpulan, kelompok, atau gabungan obyek tertentu yang memiliki kesamaan atau atas dasar karakteristik tertentu¹

Kompetensi (Competences) – kemampuan mengorganisir pekerjaan dan menyampaikan nilai, yang mencakup komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batas-batas organisasi (Prahalad and Hamel, 1990 serta Kogut and Zander, 1992).

Kompetisi (Competition) – persaingan yang terjadi di antara perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada pasar yang sama sebagai suatu kondisi yang harus ada untuk berjalannya pasar bebas.

Konsep Besar (Grand Design) – konsep besar yang menggambarkan proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi antar-fungsi/unit kerja untuk membantu organisasi mencapai tujuannya²

Konsolidasi (Consolidation) – tindakan atau upaya yang dilakukan untuk menyatukan, memperkuat, dan memperteguh hubungan antara dua kelompok atau lebih sehingga terbentuk suatu persatuan yang lebih kuat

1 <https://www.google.com/search?q=pemahaman+klaster&oq=pemahaman+klaster&aqs=chrome..69i57.8682j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

2 <https://slideplayer.info/slide/14221011//>

Koperasi – badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiataannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan (UU Nomor 25 tahun 1992)

Koperasi Primer – Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang perseorangan.

Koperasi Sekunder – Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan badan hukum koperasi.

Korporasi (Corporation) – Korporasi adalah badan usaha yang sah; badan hukum; perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar

Korporasi Petani – kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar pemilikan modal dimiliki oleh petani.

Modal (Capital) – aset yang menimbulkan produksi, sebagai satu dari tiga unsur dasar selain tanah dan SDM, yang diperlukan untuk aktivitas produksi.

Nilai Tambah (Value Added) – tambahan fitur sejumlah ukuran tertentu (produk, pelayanan, individu) yang melebihi ekspektasi standar dan memberikan suatu fitur tambahan dengan sedikit atau tidak ada tambahan biaya sama sekali sehingga mampu memberikan *feature* yang bersaing setara dengan produk yang lebih mahal.

Perseroan Terbatas – Perseroan terbatas adalah suatu badan hukum untuk menjalankan usaha yang memiliki modal terdiri dari saham-saham, yang pemiliknya memiliki bagian sebanyak saham

yang dimilikinya. Karena modalnya terdiri dari saham-saham yang dapat diperjualbelikan, perubahan kepemilikan perusahaan bisa dilakukan tanpa perlu membubarkan perusahaan

Istilah “perseroan” menunjuk pada cara menentukan modal, yaitu terbagi dalam saham, sedangkan istilah “terbatas” menunjuk pada batas tanggungjawab pemegang saham, yaitu hanya sebatas jumlah nominal saham yang dimiliki.

Rencana Aksi (*Action Plan*) – dokumen perencanaan operasional pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi di tingkat kabupaten/kota yang merupakan penjabaran rinci atau tindak lanjut dari *masterplan* untuk mengarahkan implementasi pengembangan dan pembinaan kawasan pertanian berbasis korporasi petani di tingkat kabupaten/kota.

Rencana Induk (*Masterplan*) – dokumen perencanaan pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani di tingkat provinsi yang disusun secara teknokratik, bertahap dan berkelanjutan sesuai potensi, daya dukung dan daya tampung sumber daya, sosial ekonomi dan tata ruang wilayah.

Transformasi (*Transformation*) – sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap *ultimate*, sebagai respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan.

Usaha Kecil – usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi

kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM.

Usaha Menengah – usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung, maupun tidak langsung dari Usaha Mikro, Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Menengah (Tambunan, 2009).

Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKM) atau Small Medium Enterprise (SME) – usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM; atau perusahaan dengan skala usaha, aset dan jumlah pegawai di bawah batas tertentu, dengan kepemilikan pangsa pasar yang kecil serta secara organisasi bersifat fleksibel, kewirausahaan dan otonom.

Skala Economis (Economies of Scale) – suatu teori yang menggambarkan fenomena menurunnya biaya produksi per unit pada suatu perusahaan disertai dengan meningkatnya volume produksi (output) sehingga semakin besar perusahaan akan semakin rendah biaya produksi per unit produk yang dihasilkan³.

Studi Banding (Benchmark) – suatu proses mengidentifikasi “praktek terbaik” terhadap dua produk dan proses produksinya hingga produk tersebut dikirimkan, untuk memberikan wawasan yang diperlukan untuk membantu manajemen dalam memahami proses dan produknya baik dengan cara membandingkannya dengan Industri yang serupa maupun dengan Industri yang berbeda³.

3 <https://www.simulasikredit.com/apa-itu-economic-of-scale-skala-ekonomi/>

4 <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-benchmarking-tolok-ukur-jenisnya/>

Usaha Kecil – usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM.

Usaha Menengah – usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung, maupun tidak langsung dari Usaha Mikro, Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Menengah (Tambunan, 2009).

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
SAMBUTAN MENTERI PERTANIAN.....	v
DAFTAR ISTILAH	viii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	xx
A. LATAR BELAKANG.....	xx
B. ARAH DAN LANDASAN KONSEPTUAL.....	xxi
C. TINJAUAN EMPIRIS.....	xxiii
D. RANCANGAN UMUM PENGEMBANGAN KORPORASI PETANI	xxiv
E. ROADMAP PENGEMBANGAN.....	xxvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan	3
1.3. Ruang Lingkup	3
1.4. Metode Penyusunan.....	4

BAB II LANDASAN KONSEPTUAL.....	5
2.1. Landasan Filosofis	5
2.2. Tinjauan Yuridis	9
2.3. Tinjauan Teoritis.....	11
BAB III TINJAUAN EMPIRIS.....	33
3.1. Tinjauan dan Evaluasi Kebijakan	33
3.2. Perkembangan Rumah Tangga Usaha Pertanian.....	37
3.3. Perkembangan Kelembagaan Petani dan Kelembagaan . Ekonomi Petani.....	41
3.4. New Emerging Kelembagaan Usaha Pertanian.....	43
BAB IV RANCANGAN UMUM.....	63
4.1. Visi , Misi, dan Tujuan	63
4.2. Rancangan Operasional.....	65
4.3. Prinsip Pengembangan	80
4.4. Strategi Operasional	81
4.5. Alternatif Model Korporasi Petani.....	82
4.6. Prinsip Pemilihan Model	95
4.7. Program Pengembangan Korporasi Petani	99
4.8. Manfaat Ekonomi Korporasi Petani	101
4.9. Risiko Pengembangan Korporasi Petani	106
4.10. Indikator Keberhasilan Pengembangan Korporasi Petani	110
BAB V ROADMAP PENGEMBANGAN	115
5.1. Komponen dan Tahapan Pelaksanaan.....	115
5.2. Manajemen Pengembangan Kawasan.....	118
BAB VI PENUTUP	121
DAFTAR BACAAN	125

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rumah tangga pertanian (RTP) dan luas pertanian rakyat di setiap pulau, 2013	39
Tabel 3.2.	Jumlah Rumah Tangga Usaha Pertanian Menurut Golongan Luas Lahan yang Dikuasai Tahun 2003 dan 2013	40
Tabel 3.3.	Perkembangan kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani secara nasional, tahun 2013-2017	42
Tabel 4.1.	Analisis risiko program pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian untuk kesejahteraan petani.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Relasi hierarki sentra, kawasan, dan wilayah pertanian.....	14
Gambar 2.2.	Kerangka pikir Porter's Diamond (Porter, 2000) ...	18
Gambar 2.3.	Hierarki kelembagaan pertanian berbasis kawasan pertanian	25
Gambar 2.4.	Alur penumbuhan kelembagaan ekonomi petani	27
Gambar 2.5.	Rantai nilai korporasi petani.....	28
Gambar 2.6.	Kondisi awal konfigurasi agribisnis di kawasan pertanian.....	30
Gambar 2.7	Desain rantai nilai produk setelah korporasi	31
Gambar 3.1	Total rumah tangga petani dan luas penguasaan lahan (1963-2013).....	38
Gambar 3.2.	Perkembangan rasio kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani per wilayah, periode 2013-2017.....	42
Gambar 3.3.	Kegiatan Pilot Project kolaka Timur. (A) Excavator melakukan land clearing (B) Penanaman tumpangsari kakao jagung	50
Gambar 3.4.	Pasar Lelang Bawang Merah di Malang.....	52

Gambar 3.5	Kegiatan Pilot Project di Lebak, Banten; (A) Pengembangan Unit Pengolahan Pupuk Organik (UPPO) 2 unit (B) Penyediaan sarana dryer jagung di 5 lokasi	55
Gambar 3.6.	Kandang Komunal di Pilot Project Kabupaten Subang	58
Gambar 4.1.	Konsep dasar korporasi petani	75
Gambar 4.2.	Tahapan penguatan kelembagaan petani	76
Gambar 4.3.	Tahapan penumbuhan korporasi petani	76
Gambar 4.4	Model korporasi petani berbasis koperasi	84
Gambar 4.5	Struktur bisnis korporasi petani berbasis koperasi	85
Gambar 4.6	Struktur organisasi korporasi petani berbentuk perseroan terbatas.....	91
Gambar 4.7	Korporasi petani dengan keterpaduan model	95
Gambar 4.8.	Perbandingan manfaat ekonomi yang diperoleh petani sebelum dan sesudah pengembangan korporasi petani.....	106
Gambar 5.1	Tahapan pengembangan korporasi petani.....	115
Gambar 5.2	Struktur manajemen pengembangan kawasan....	119

RINGKASAN EKSEKUTIF

A. LATAR BELAKANG

Grand Design merupakan tindak lanjut arahan Presiden Joko Widodo dalam Rapat Terbatas Kabinet Kerja pada tanggal 12 September 2017, yang menekankan pentingnya penumbuhan dan pengembangan korporasi petani sebagai landasan peningkatan kesejahteraan petani. Dari arahan presiden tersebut, Kementerian Pertanian telah menerbitkan Permentan Nomor 18/2018 yang mengatur pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani. Pengembangan korporasi petani juga telah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Strategis Teknokratik Kementerian Pertanian 2020-2024, yang akan diimplementasikan sebagai *major project* pada periode tersebut.

“*Grand Design* Pengembangan Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian untuk Kesejahteraan Petani” merupakan penjabaran konsep pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian yang belum pernah ada sebelumnya. *Grand Design* disusun sebagai arahan sekaligus acuan bagi seluruh komponen bangsa sehingga pengembangan korporasi petani bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi dalam satu pola sikap dan pola tindak dalam menggerakkan ekonomi kawasan

untuk kesejahteraan petani. Tujuan penyusunan *Grand Design* mencakup:

1. Menyediakan acuan dalam penyusunan *master plan* dan *action plan* pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani di tingkat provinsi dan kabupaten/kota;
2. Menghasilkan instrumen untuk koordinasi, integrasi, sinergitas dan sinkronisasi rencana pemerintah, masyarakat, dan pelaku bisnis dalam upaya pengembangan korporasi petani;
3. Mendorong diskursus nasional perihal konsep arah dan peta jalan pengembangan korporasi petani jangka pendek dan jangka menengah maupun jangka panjang yang paling sesuai bagi Indonesia;
4. Membangkitkan energi politik untuk mewujudkan konsensus nasional rencana pengembangan korporasi petani;

B. ARAH DAN LANDASAN KONSEPTUAL

Pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani adalah bagian dari pembangunan pertanian nasional yang dilaksanakan berdasarkan landasan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan UUD 1945, serta sesuai dengan ruh Pancasila. Korporasi petani sejalan dengan amanat Pancasila, yakni ekonomi Gotong Royong atau sistem kekeluargaan yang bersifat dinamis. Ketentuan dari berbagai konstitusi terkait ekonomi masyarakat mewajibkan pemerintah untuk memprioritaskan pemberian perlindungan dan pemberdayaan kepada masyarakat yang lemah dalam berbagai aspek, termasuk ekonomi. Oleh karena itu, pengembangan korporasi petani bertujuan untuk sebesar-besarnya peningkatan kesejahteraan sebagai bagian dari afirmasi kehidupan sejahtera, bermartabat, maju, adil, dan merata bagi seluruh rakyat Indonesia.

Sesuai dengan amanat Pancasila dan UUD 1945, pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian dilaksanakan dengan prinsip dasar gotong royong, keadilan rakyat, dan kemandirian.

Beberapa regulasi yang melandasi korporasi petani adalah: (1) UU No 19 tahun 2013 tentang Pemberdayaan dan Perlindungan Petani, (2) UU No 16 tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan; (3) UU No 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian; dan (4) UU Nomor 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Korporasi petani secara tegas terdapat pada Permentan Nomor 18 tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani, yang menyebutkan korporasi petani adalah “Kelembagaan Ekonomi Petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar modal dimiliki oleh petani”.

Korporasi petani sebagai satu kesatuan badan usaha yang dibentuk dari, oleh, dan untuk petani dalam upaya merestorasi jiwa gotong royong petani. Usaha korporasi petani juga merupakan basis untuk mendukung usaha tani. Sebaliknya, pengembangan usaha korporasi didukung oleh usaha tani yang dimiliki individu petani. Korporasi petani dimiliki bersama oleh petani anggota korporasi untuk meningkatkan kesejahteraan petani. Karena itu, pengembangan korporasi petani diarahkan untuk mewujudkan kedaulatan petani dalam mengelola keseluruhan rantai produksi usaha tani. Petani tidak hanya berdaulat dalam pengelolaan *on farm* tetapi juga pengolahan atau *off farm* dan pemasaran hasil usaha tani.

Penempatan kedudukan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan merupakan kunci utama keberhasilan dalam mewujudkan pertanian Indonesia yang **maju, mandiri, dan modern**. Transformasi pertanian dari semula berbasiskan ekonomi konvensional menjadi berbasis ekonomi modern berperan penting dalam

mendesain korporasi petani. Transformasi tersebut dapat ditempuh melalui tiga jalan secara bersamaan, yaitu: (1) transformasi pengembangan bisnis/usaha sehingga potensi berusaha para petani ditumbuhkembangkan dan kemudian diimplementasikan menjadi sumber pendapatan yang optimal; (2) transformasi pengembangan kelembagaan ekonomi petani sehingga peluang berusaha dapat didistribusikan, modal ekonomi dan modal sosial disinergikan, dan potensi manfaat/keuntungan berusaha dapat dibagikan secara berkeadilan; dan (3) transformasi teknologi melalui adopsi inovasi modern.

C. TINJAUAN EMPIRIS

Korporasi petani merupakan model bisnis untuk meningkatkan kesejahteraan petani melalui pengelolaan sumber daya yang lebih optimal dalam kawasan pertanian karena dibangun secara terintegrasi, konsisten, dan berkelanjutan. Pengembangan korporasi petani melibatkan berbagai usaha di bagian hulu dan hilir yang saling mendukung dalam sistem manajemen korporasi. Usaha pada bagian hulu di antaranya industri benih, pupuk, pestisida, alat-mesin pertanian, jasa pengolahan tanah, usaha budi daya, pembiayaan, dan sebagainya. Sementara itu, usaha pada bagian hilir di antaranya pengolahan produk dan pengemasan. Keterlibatan usaha/industri korporasi petani menuntut perlunya kerja sama yang sinergis, saling menguatkan dan menguntungkan. Setiap usaha dibangun secara simultan, sehingga menghasilkan resultante yang sinergis, saling memperkuat. Jika ada salah satu usaha yang tidak berkembang akan menjadi faktor pembatas bagi kemajuan korporasi.

Memperhatikan perkembangan kelembagaan elemen petani, terdapat beberapa pola korporasi petani yang mulai dan atau sudah

cukup berkembang yang dapat dijadikan sebagai pembelajaran dalam penumbuhan dan pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian, yaitu; (1) pola mandiri, (2) pola inisiatif Kementerian Pertanian, dan (3) pola inisiatif Badan Usaha Milik Negara. Pola inisiatif mandiri di antaranya dilakukan oleh kelompok tani (Poktan) dan gabungan kelompok tani (Gapoktan) dengan memanfaatkan fasilitasi bantuan pemerintah dan sumber pembiayaan lainnya, seperti Gapoktan Sidomulyo di Kabupaten Sleman dan Gapoktan Surya Indah di Kabupaten Barito Kuala yang bergerak di bidang industri beras. Pola inisiatif Kementerian Pertanian di antaranya adalah pilot proyek pengembangan kawasan berbasis korporasi dengan komoditas jagung di Kabupaten Lebak, bawang merah di Kabupaten Malang, sapi potong di Kabupaten Subang dan kakao di Kabupaten Kolaka Timur. Pola inisiatif Badan Usaha Milik Negara di antaranya adalah PT BUMR Pangan Terhubung Kabupaten Sukabumi dan PT Mitra Desa Pamarican Kabupaten Ciamis yang keduanya bergerak di bidang industri beras.

D. RANCANGAN UMUM PENGEMBANGAN KORPORASI PETANI

Korporasi petani dirancang dan dilaksanakan dengan tujuh prinsip dasar

1. Gotong royong: Korporasi petani diselenggarakan dengan nilai-nilai dan semangat tolong menolong dan kemitraan antarpara pihak;
2. Keadilan rakyat: Korporasi petani diselenggarakan untuk sebesar-besarnya peningkatan kesejahteraan petani dengan mengutamakan golongan kurang sejahtera atau berpendapatan rendah secara adil dan merata;

3. Kemandirian: Korporasi petani diselenggarakan untuk mewujudkan rumah tangga tani yang berdaulat dan mampu meningkatkan kesejahteraan rumah tangganya dengan kekuatan sendiri. Pengembangan usaha tani mandiri dan Badan Usaha Milik Petani (BUMP) merupakan bagian dari pemandirian petani;
4. Layak ekonomis: Korporasi petani layak secara finansial dari segi usaha serta meningkatkan nilai tambah ekonomi dan daya saing;
5. Profesionalisme: Korporasi petani dikelola oleh petani secara profesionalisme;
6. Inovasi teknologi: Korporasi petani dibangun berbasis ilmu dan teknologi modern;
7. Berkelanjutan: Korporasi petani dibangun berdasarkan prinsip layak secara ekonomi, diterima secara sosial, dan ramah lingkungan.

VISI korporasi petani dirumuskan sebagai berikut:

“Terwujudnya korporasi petani yang mampu menciptakan nilai tambah dan daya saing produk pertanian untuk meningkatkan kesejahteraan petani”

Misi korporasi petani untuk mewujudkan visi tersebut ialah:

1. Mengonsolidasikan petani, Poktan, dan Gapoktan, modal, manajemen usaha dan rantai pasok komoditas pertanian.
2. Memberdayakan kelembagaan ekonomi petani berskala layak secara ekonomi dan berbadan hukum.
3. Mengutuhkan sistem dan usaha agribisnis, mulai dari hulu sampai hilir secara terpadu.
4. Membangun konektivitas dan aksesibilitas prasarana dan sarana produksi, permodalan, fasilitas, dan infrastruktur publik.

Untuk mewujudkan tujuan akhir pengembangan korporasi maka korporasi petani dapat dikembangkan melalui tiga alternatif model, yaitu: (1) korporasi petani berbasis koperasi; (2) korporasi petani berbentuk perseroan terbatas (PT); dan (3) kombinasi kedua model (model 1 dan 2) atau korporasi petani dengan keterpaduan model. Untuk memilih model tersebut perlu dipertimbangkan aspek: (1) sosial, (2) teknis, (3) ekonomi, dan (4) lingkungan. Dalam implementasinya, korporasi petani akan menggabungkan berbagai pendekatan manajemen, yaitu: 1) manajemen sosial (menumbuhkan tindakan kolektif); 2) manajemen ekonomi (penguatan akses terhadap modal finansial dan pasar); 3) manajemen teknologi (penguatan akses terhadap teknologi unggul dan input produksi); 4) manajemen nilai tambah yang terdistribusi secara berkeadilan (melalui *on farm*, *off farm*, *semi-finished products*, dan/atau peningkatan mutu produk).

Pengembangan korporasi petani dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem tata kelola yang baik untuk meningkatkan akses petani terhadap sumber daya produktif, memberi nilai tambah dan daya saing bagi produk pertanian, memperkuat kelembagaan petani, meningkatkan kapasitas dan posisi tawar petani, yang bermuara pada peningkatan pendapatan dan kesejahteraan petani. Program pengembangan korporasi petani mencakup: (1) peningkatan kapasitas produksi; (2) pengembangan kapasitas SDM, kelembagaan, dan usaha; (3) pendampingan teknologi; (4) pengembangan industri hilir dan pemasaran; (5) pengembangan diversifikasi usaha; dan (6) pengembangan promosi usaha dan *networking* bisnis.

E. ROADMAP PENGEMBANGAN

Pengembangan korporasi petani akan dilakukan dalam lima tahapan yang terdiri atas:

1. Persiapan dan penumbuhan korporasi;
2. Perancangan model dan penataan bisnis korporasi;
3. Pengembangan model bisnis;
4. Penguatan bisnis korporasi; dan
5. Pemandirian korporasi secara berkelanjutan.

Tahap pertama untuk menentukan lokasi yang siap dikembangkan menjadi kawasan berbasis korporasi dan mulai mempersiapkan sumber daya yang tersedia, sehingga diperlukan konsultasi dengan lintas pemangku kepentingan, analisis diagnostik untuk mengetahui potensi dan keterbatasan yang dimiliki suatu lokasi. Selain itu juga dilakukan identifikasi infrastruktur dan mempersiapkan sumber daya manusia serta kelebagaannya. **Tahap kedua** adalah analisis diagnostik dan kelayakan usaha untuk menetapkan model kerja sama usaha dengan kelembagaan ekonomi lainnya. **Tahap ketiga** ialah analisis kinerja bisnis dan perluasan cabang usaha/diversifikasi usaha serta perluasan volume produksi untuk memanfaatkan kapasitas terpasang faktor produksi yang dimiliki. **Tahap keempat** mencakup penguatan bisnis korporasi melalui sumber pembiayaan, networking, promosi dan perlindungan usaha. **Tahap kelima** difokuskan pada penguatan manajemen mutu agar produk yang dihasilkan korporasi dapat diproduksi secara berkelanjutan.

Pengembangan korporasi petani dilakukan dalam suatu kawasan pertanian yang secara operasional di tingkat lapangan mengacu pada organisasi pengelola kawasan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pertanian (untuk saat ini pada Permentan

18/2018). Organisasi ini terdiri atas Tim Pembina dan Tim Teknis di tingkat kabupaten/kota. Kedua organisasi tersebut didukung oleh unit manajemen teknis yang berfungsi sebagai operator dan pengendali kegiatan di tingkat kawasan maupun unit usaha korporasi. Unit manajemen teknis di tingkat kawasan adalah Unit Manajemen Pengelola Kawasan yang dibentuk, dikordinasikan, dan difasilitasi oleh Tim Teknis kabupaten/kota bidang komoditas. Unit manajemen ini berfungsi sebagai motivator, fasilitator penggerak sekaligus pengawas usaha sesuai dengan model dan rencana bisnis yang telah dirancang serta melaporkan perkembangan pelaksanaan kepada Tim Teknis kabupaten/kota.

Unit manajemen teknis di tingkat korporasi adalah Unit Manajemen Korporasi yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab pengurus korporasi petani, yaitu pengurus koperasi atau pemilik kelembagaan ekonomi lainnya. Agar penerapan korporasi petani dapat berjalan dengan baik diperlukan manajer yang jumlahnya disesuaikan dengan ruang lingkup usaha, seperti manajer umum dan manajer di masing-masing unit usaha.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Konsep korporasi petani diperkenalkan pertama kali oleh Presiden Joko Widodo pada saat Rapat Terbatas Kabinet Kerja, 12 September 2017, yang khusus membahas “korporasi petani”. Presiden Jokowi pada saat mengumumkan dan memperkenalkan Dr. Syahrul Yasin Limpo, S.H., M.H. sebagai Menteri Pertanian pada Kabinet Indonesia Maju 2019-2024 juga menegaskan bahwa salah satu tugas utama Menteri Pertanian adalah “mengorporasikan petani”. Konsep korporasi petani merupakan manajemen baru dalam pengelolaan pertanian yang bertujuan untuk mengubah pola kerja petani ke arah lebih modern, baik dalam pola pikir (paradigma) maupun cara pengolahan dan pemasaran produk dengan menggunakan *platform* modern.

Sebagai tindak lanjut dari Instruksi Presiden tersebut telah diterbitkan Permentan Nomor 18/2018 yang mendeskripsikan pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani, sebagai kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum koperasi atau bentuk lainnya, yang sebagian besar modalnya berasal dari petani. Pengembangan korporasi petani juga telah

tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Strategis Teknokratik Kementerian Pertanian 2020-2024, yang akan diimplementasikan sebagai *major project* pada periode tersebut. Major project pengembangan koperasi petani merupakan salah satu upaya membangun kawasan pertanian secara terpadu dengan mengintegrasikan subsistem hulu, budi daya, dan pascapanen (*on farm*), dengan pengolahan dan pemasaran serta subsistem penunjang (hilir).

Dalam membangun korporasi petani diperlukan terobosan (*breakthrough*) pola pikir dari seluruh pelaku pertanian, khususnya petani, untuk menjadi pelaku utama bisnis pertanian. Hal ini dapat diwujudkan melalui kebijakan dan program yang terstruktur dan komprehensif dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam bentuk penguatan kapasitas petani, kelembagaan petani, dan kapasitas usaha sebagai modal dasar dalam pengembangan korporasi petani.

Penempatan kedudukan (*positioning*) korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan merupakan kunci utama keberhasilan mewujudkan pertanian Indonesia yang **maju, mandiri, dan modern**. Oleh karena itu, diperlukan *Grand Design* pengembangan korporasi petani yang dapat dijadikan sebagai arahan sekaligus acuan bagi seluruh komponen bangsa sehingga seluruh upaya pengembangan korporasi petani bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi dalam satu pola sikap dan pola tindak dalam menggerakkan ekonomi kawasan untuk kesejahteraan petani.

“*Grand Design* Pengembangan Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian untuk Kesejahteraan Petani” merupakan penjabaran konsep pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian yang belum pernah disusun sebelumnya. Oleh karena itu, *Grand Design* pengembangan korporasi petani

disusun untuk dijadikan pedoman dalam menggerakkan ekonomi di kawasan pertanian, baik dalam jangka pendek dan jangka menengah maupun jangka panjang. *Grand Design* ini juga berperan dalam menentukan arah kebijakan, program, dan acuan teknis pengelolaan korporasi petani di daerah, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota.

1.2. Tujuan

Tujuan penyusunan *Grand Design* mencakup:

1. Menyediakan bahan acuan dalam penyusunan *master plan* dan *action plan* pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani di tingkat provinsi dan kabupaten/kota;
2. Menghasilkan instrumen untuk melakukan koordinasi, integrasi, sinergitas dan sinkronisasi rencana pemerintah, masyarakat dan pelaku bisnis dalam upaya mengembangkan korporasi petani;
3. Mendorong diskursus nasional perihal konsep arah dan peta jalan pengembangan korporasi petani jangka pendek dan jangka menengah maupun jangka panjang yang paling sesuai bagi Indonesia;
4. Membangkitkan energi politik untuk mewujudkan suatu konsensus nasional rencana pengembangan korporasi petani;

1.3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penyusunan *Grand Design* ini mencakup status; landasan konseptual; tinjauan empiris; konsep dan strategi pengembangan korporasi petani; rancangan umum model korporasi; program dan kegiatan; indikator kinerja; *roadmap*; dan organisasi pelaksanaan pengembangan korporasi petani.

1.4. Metode Penyusunan

Grand Design disusun dalam bentuk kolaborasi sinergistik para *stakeholders* melalui: a) studi terhadap beragam definisi dan konsepsi korporasi petani melalui pemetaan dan analisis terhadap sejumlah publikasi; b) pengumpulan data secara komprehensif, baik sekunder maupun primer, melalui observasi lapangan; c) analisis potensi dan tantangan, prospek, dan kesenjangan (*gap*) untuk menggambarkan kondisi saat ini dan arah pengembangan jangka menengah (lima tahun) dan jangka panjang (25 tahun); dan d) pendalaman penelaahan untuk memperoleh *Grand Design* yang komprehensif dan holistik melalui diskusi kelompok dan *Focus Group Discussion* (FGD).

BAB II

LANDASAN KONSEPTUAL

2.1. Landasan Filosofis

Pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani adalah bagian dari pembangunan pertanian nasional yang dilaksanakan berdasarkan landasan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945). Pembukaan UUD 1945 menyatakan Pancasila adalah dasar negara NKRI. Oleh karena itu, pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian harus sesuai dengan ruh Pancasila dan UUD1945.

Dalam pidato di depan peserta sidang pertama Badan Penyelidik Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI) pada 1 Juni 1945 yang ditetapkan sebagai hari lahir Pancasila, Presiden pertama RI Soekarno mengatakan Pancasila digali dari nilai-nilai luhur asli bangsa Indonesia. Pancasila terdiri atas lima sila, yakni, (1) Ketuhanan Yang Maha Esa; (2) Kemanusiaan Yang Adil Dan Beradab; (3) Persatuan Indonesia; (4) Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan permusyawaratan/ perwakilan; dan (5) Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Nilai-nilai Pancasila tersebut dapat diperas menjadi Trisila, yakni, (1) *socio-nationalisme*,

(2) *socio-demokratie*, (3) ketuhanan, dan selanjutnya menjadi Eka Sila, yakni gotong royong.

Bung Karno dalam pidatonya menyatakan "Gotong royong adalah faham yang dinamis, lebih dinamis dari kekeluargaan, saudara-saudara. Kekeluargaan adalah faham yang statis, tetapi gotong-royong menggambarkan satu usaha, satu amal, satu pekerjaan, yang dinamakan anggota yang terhormat Soekardjo satu karyo, satu gawe. Marilah kita menyelesaikan karyo, gawe, pekerjaan, amal ini, bersama-sama." Lebih lanjut Bung Karno menegaskan "Gotong-royong adalah pembantingan-tulang bersama, pemerasan keringat bersama, perjuangan bantu-binantu bersama. Amal semua buat kepentingan semua, keringat semua buat kebahagiaan semua. Holopis-kuntul-baris buat kepentingan bersama. Itulah Gotong Royong." Dengan demikian, ekonomi yang sesuai dengan amanat Pancasila ialah ekonomi gotong royong atau sistem kekeluargaan yang bersifat dinamis.

Mubyarto (2003) menyatakan sistem ekonomi yang sejalan, sesuai, dan setia pada asas Pancasila disebut Ekonomi Pancasila. Pada prinsipnya Ekonomi Pancasila adalah ekonomi pasar yang mengacu pada ideologi Pancasila. Dasar moral Ekonomi Pancasila mengedepankan gotong royong, kebersamaan dan kekeluargaan. Lebih lanjut Mubyarto (1977) menyatakan pula sistem Ekonomi Pancasila ialah sistem ideal yang di dalamnya ditemukan antara lain semangat bersama yang kuat di antara pelaku ekonomi. Dibandingkan dengan usaha milik negara dan swasta, koperasi paling mudah mewujudkan semangat usaha bersama. Di sisi lain, Hantangka (2012) menyimpulkan Ekonomi Pancasila adalah bagian dari ekonomi koperasi yang merupakan sokoguru perekonomian dan merupakan bentuk konkret usaha bersama.

Secara normatif, landasan Ekonomi Pancasila dirumuskan dalam UUD 1945, khususnya pada pembukaan dan pasal 23, 27, 28, 33, dan 34. Pembukaan UUD 1945 mengamanatkan Pemerintah Indonesia melindungi segenap rakyat, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut serta melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dengan demikian, konstitusi mengamanatkan perekonomian Indonesia diselenggarakan berdasarkan ideologi Pancasila yang pada intinya berasaskan semangat gotong royong.

UUD 1945 Pasal 27 ayat (2) menyatakan setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. UUD 1945 Pasal 28H amandemen keempat menyatakan setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin serta mendapatkan kemudahan dan perlakuan khusus untuk memperoleh kesempatan dan manfaat yang sama guna mencapai persamaan dan keadilan. Pasal 34 pada intinya mengamanatkan kewajiban negara untuk memberikan perlindungan sosial bagi seluruh rakyat agar dapat hidup layak dan bermartabat.

Ketentuan konstitusi ini pada intinya mengamanatkan setiap warga negara memiliki kebebasan memilih pekerjaan dan usaha ekonomi yang layak baginya. Ini berarti perusahaan swasta atau milik perorangan atau korporasi dihormati, difasilitasi dan dilindungi oleh negara. Namun negara harus memprioritaskan pemberian perlindungan dan pemberdayaan kepada masyarakat yang lemah dalam berbagai aspek, termasuk ekonomi. Oleh karena itu, pengembangan korporasi petani bertujuan untuk sebesar-besarnya meningkatkan kesejahteraan sebagai bagian dari afirmasi kehidupan sejahtera, bermartabat, maju, adil dan merata bagi seluruh rakyat Indonesia.

UUD 1945 Pasal 33 menyatakan (1) perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan; (2) cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara; (3) bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat; (4) perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisien, berkeadilan, mandiri, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Badan usaha yang sejalan dengan UUD 1945 Pasal 33 ialah koperasi (ayat 1), Badan Usaha Milik Negara (ayat 2 dan 3), dan perusahaan perorangan atau swasta korporasi (ayat 4).

Berdasarkan tinjauan di atas dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan amanat Pancasila dan UUD 1945, pengembangan korporasi petani di kawasan pertanian dilaksanakan dengan prinsip dasar berikut:

1. Gotong royong: Korporasi petani diselenggarakan dengan nilai-nilai dan semangat tolong menolong dan kemitraan antarpara pihak;
2. Keadilan rakyat: Korporasi petani diselenggarakan untuk sebesar-besarnya meningkatkan kesejahteraan petani dengan mengutamakan golongan kurang sejahtera atau berpendapatan rendah secara adil dan merata;
3. Kemandirian: Korporasi petani diselenggarakan untuk mewujudkan rumah tangga tani yang berdaulat dan mampu meningkatkan kesejahteraan rumah tangganya dengan kekuatan sendiri. Pengembangan usaha tani mandiri dan Badan Usaha Milik Petani (BUMP) merupakan bagian dari pemandirian petani.

Pancasila dan UUD 1945 juga mengamanatkan badan usaha yang paling sesuai dalam pengembangan korporasi petani ialah koperasi, BUMS, dan kelompok usaha bersama petani. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun perusahaan besar swasta dapat dijadikan sebagai mitra strategis para petani dalam pengembangan korporasi petani.

2.2. Tinjauan Yuridis

Beberapa regulasi yang melandasi korporasi petani di antaranya (1) UU Nomor 19 tahun 2013 tentang Pemberdayaan dan Perlindungan Petani; (2) UU Nomor 16 tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan; (3) UU Nomor 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian; dan (4) UU Nomor 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Pada tingkat yang lebih rendah, regulasi yang terkait erat di antaranya adalah Permentan Nomor 82/2013 tentang Pedoman Pembinaan Kelompok Tani (Poktan) dan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan). Kebijakan ini memberi batasan sekaligus peluang untuk pengorganisasian petani ke depan.

Dari sisi yuridis, konsep korporasi petani secara tidak langsung dimuat dalam UU Nomor 19 tahun 2013 tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani (P3), yang disebut dengan Kelembagaan Ekonomi Petani. Sementara, korporasi petani terdapat pada Permentan Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani.

Pasal 1 UU Nomor 19 tahun 2013 menyebutkan Kelembagaan Ekonomi Petani adalah lembaga yang melaksanakan kegiatan usaha tani yang dibentuk oleh, dari, dan untuk petani, guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi usaha tani, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum. Permentan Nomor 18 Tahun

2018 relatif berbeda memaknai korporasi, dimana korporasi petani adalah “Kelembagaan Ekonomi Petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar modal dimiliki oleh petani”. Perbedaan dari kedua regulasi ini adalah jika Kelembagaan Ekonomi Petani dapat berbadan hukum atau tidak, sedangkan korporasi harus berbadan hukum.

Pasal 70 ayat 2 UU P3 tahun 2013 menyebutkan Kelembagaan Ekonomi Petani berupa Badan Usaha Milik Petani (BUMP); sedangkan Pasal 80 menyatakan BUMP dibentuk oleh, dari, dan untuk petani melalui Gapoktan dengan penyertaan modal yang seluruhnya dimiliki oleh Gapoktan; dan BUMP berbentuk koperasi atau badan usaha lainnya. BUMP berfungsi meningkatkan skala ekonomi, daya saing, wadah investasi dan mengembangkan kewirausahaan petani. Dengan demikian, Kelembagaan Ekonomi Petani adalah lembaga milik petani yang berperan kedalam dan keluar wilayah dengan menjalin kerja sama secara luas dengan berbagai pihak dan mitra bisnis. Kelembagaan Ekonomi Petani bertujuan untuk pengembangan agribisnis sehingga harus berbentuk korporasi.

Korporasi petani juga bertujuan untuk melindungi petani sebagai produsen utama bahan pangan dan produk pertanian lainnya serta meningkatkan keuntungan sekaligus kesejahteraan petani. Menurut Menteri Pertanian, jumlah petani yang semakin banyak menuntut perlunya kelembagaan petani yang kuat dan profesional. Korporasi petani sebenarnya gabungan kelompok petani besar dari konsolidasi kelompok-kelompok tani yang nantinya dikorporasikan.

Dalam implementasinya, sesuai Pasal 69 UU P3 Tahun 2013, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya berkewajiban mendorong dan memfasilitasi terbentuknya Kelembagaan Petani dan Kelembagaan Ekonomi Petani. Berkaitan dengan kelayakan penerimaan bantuan

pemerintah, berdasarkan Permentan Nomor 18 tahun 2018 Pasal 23, kelembagaan korporasi petani dapat menerima fasilitas bantuan modal, prasarana dan sarana produksi maupun pendampingan teknis dan manajerial dari pemerintah, swasta atau lembaga nonpemerintah.

2.3. Tinjauan Teoritis

2.3.1. Definisi dan Penamaan Kawasan Pertanian

Kawasan atau wilayah adalah area di permukaan bumi yang memiliki ciri-ciri homogen di dalamnya dan berbeda dengan luarnya. Dengan kata lain, kawasan adalah area yang memiliki satu atau lebih ciri khas yang homogen di dalamnya dan cukup luas atau ruang geografis dengan ciri khas yang berbeda dengan area lainnya.

Kawasan dibedakan menjadi tiga, yaitu kawasan formal, fungsional dan konseptual. Kawasan formal, yaitu area yang didefinisikan resmi berdasarkan kriteria obyektif. Nama dan batas-batas kawasan formal ditetapkan melalui surat resmi pihak yang memiliki otoritas dalam pengelolaannya. Contoh kawasan formal antara lain daerah administrasi pemerintahan (provinsi, kabupaten, kota, kelurahan, desa), daerah khusus industri dan kawasan pertanian. Batas-batas kawasan tidak berubah sepanjang surat penetapannya tidak diubah.

Kawasan fungsional, yaitu area yang memiliki fungsi tertentu yang tercipta karena proses tertentu yang terjadi di dalamnya. Kawasan fungsional biasanya terpusat pada proses tertentu seperti perekonomian, perdagangan, transportasi, dan jaringan internet. Contoh kawasan fungsional antara lain pelabuhan, perkantoran pemerintah, dan kampus pendidikan.

Kawasan konseptual, yaitu area yang ditetapkan berdasarkan perasaan atau kepercayaan tentang identitas unik yang dimilikinya, termasuk kebudayaan, bahasa, dan etnis. Kawasan yang didasarkan pada ciri-ciri kebudayaan penduduk yang bermukim disebut kawasan vernakular. Contoh kawasan konseptual antara lain daerah pecinan, kota tua, dan kampung arab. Penamaan kawasan konseptual tercipta melalui proses informal. Batas-batas kawasan konseptual bersifat dinamis sesuai dengan pencirinya. Kawasan pertanian yang didasarkan pada empiris usaha pertanian tertentu tidak termasuk kawasan konseptual.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan kawasan pertanian termasuk kategori kawasan formal. Kawasan pertanian dipilih berdasarkan kriteria dan proses tertentu, kemudian ditetapkan secara resmi melalui surat keputusan pejabat berwenang. Sesuai dengan namanya, kawasan pertanian adalah area atau ruang geografis dimana usaha pertanian dilaksanakan. Dengan kata lain, kawasan pertanian adalah area sentra produksi pertanian.

Kawasan pertanian dapat dipilah menurut komoditas dominan sebagai penciri utama. Dengan demikian, kawasan pertanian mencakup kawasan tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, dan peternakan. Kawasan subsektor tersebut kemudian dapat pula dipilah menurut komoditas. Kawasan agribisnis tanaman pangan, misalnya, dapat dipilah menjadi kawasan agribisnis padi, jagung, dan kedelai. Kawasan agribisnis hortikultura yang dipilah menurut jenis komoditas menjadi kawasan agribisnis sayuran, mangga, dan lain-lain. Kawasan agribisnis perkebunan yang dipilah menurut komoditas tertentu seperti kawasan agribisnis kopi, kakao, pala dan seterusnya. Demikian pula kawasan agribisnis peternakan yang dipilah menurut komoditas menjadi kawasan agribisnis sapi potong, ayam kampung, kambing, dan lain-lain.

Nama adalah identitas yang memiliki dua fungsi. Pertama, untuk memastikan keunikan obyek yang diwakilinya. Dalam hal ini, nama kawasan pertanian ditetapkan spesifik komoditas dan spesifik lokasi geografis. Nama komoditas dapat pula dipilah menjadi varietas dan atau agroekosistem, misalnya kopi arabika di dataran tinggi. Identitas kedua yang wajib ditetapkan untuk memastikan obyek kawasan pertanian ialah lokasi geografis. Lokasi geografis dapat mengikuti kawasan administratif pemerintahan (provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, desa). Lokasi geografis dapat pula dilengkapi dengan nama indikasi geografis yang sudah dikenal luas secara formal maupun warisan tradisi. Sebagai contoh, Kawasan Agribisnis Kopi Dataran Tinggi Priangan Timur, Pangalengan, Jawa Barat.

Fungsi kedua dari nama ialah promosi atau bisnis. Nama ditetapkan sebagai bagian dari strategi pemasaran melalui *branding* (merek). Penamaan kawasan berdasarkan indikasi geografis yang sudah dikenal luas, baik secara formal maupun warisan tradisi. Sebagai contoh, Kawasan Agribisnis Kopi Arabika Lintong, Lintong Ni Huta, Toba Samosir, Sumatera Utara.

Istilah sentra, kawasan dan wilayah merujuk pada luas dan hierarki area geografis. Sentra pertanian adalah bagian dari kawasan pertanian, sedangkan kawasan pertanian adalah bagian dari wilayah pertanian. Artinya, kawasan pertanian adalah integrasi dari beberapa sentra produksi pertanian, sedangkan wilayah pertanian adalah integrasi dari beberapa kawasan pertanian. Hubungan hierarkis antara sentra, kawasan, dan wilayah pertanian dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Relasi hierarki sentra, kawasan, dan wilayah pertanian

Kawasan pertanian berbasis agroekosistem menunjukkan komoditas utama yang dikembangkan pada kawasan tersebut paling sesuai, baik dari segi teknis maupun sosial, ekonomi, budaya, dan politik. Idealnya, pewilayahan pertanian didasarkan pada batas-batas hierarki agroekosistem yang menjadi basis. Untuk agribisnis padi pada lahan sawah irigasi, misalnya, adalah wilayah dengan sistem pengairan atau layanan irigasi primer/sekunder.

Sementara itu, kawasan pertanian mencakup kelompok irigasi atau satuan layanan irigasi sekunder/tersier. Konsep pewilayahan pertanian tidak selalu identik dengan administrasi pemerintahan. Hierarki dan batas-batas pewilayahan pertanian lebih didasarkan pada prinsip kesesuaian agroekosistem yang menjadi landasan untuk berusahatani. Batasan administratif pemerintahan diperlukan dalam konteks pengelolaan pembangunan namun fleksibel dalam menyesuaikan dengan batas basis agroekosistem kawasan pertanian yang hendak dibangun. Idealnya, batasan pewilayahan pertanian berimpit dengan batasan wilayah administrasi pemerintahan.

2.3.2. Pengembangan Kawasan Sebagai Strategi Pembangunan Pertanian

Kawasan pertanian adalah obyek geografis lokus sentra produksi pertanian. Istilah kawasan pertanian tidak memperhatikan secara spesifik unsur-unsur lain dan sistem inter-relasi antar-unsur yang mempengaruhi dinamika pertanian dan sosio-agroekosistem dalam kawasan. Istilah geografis yang digunakan untuk menggambarkan sosio-agroekosistem ialah agroteritorial. Agroteritorial tidak hanya menyangkut pertanian dalam suatu ruang geografis tetapi juga mencakup manusia, sosial budaya, sumber daya alam, kelembagaan, ilmu pengetahuan, dan lain-lain yang terdapat dalam ruang geografis tersebut.

Dimensi teritorial dapat merupakan campuran dari ketiga dimensi kawasan atau wilayah, yakni dimensi formal (administrasi dan manajemen), fungsional dan persepsi (identitas). Walau tidak selalu, teritorial biasanya memiliki unit administrasi yang dikelola oleh otoritas kompeten. Pendekatan teritorial merupakan salah satu strategi pembangunan wilayah. Strategi pembangunan ekonomi lokal (*Local Economic Development = LED*) yang sudah lama diterapkan di banyak negara, termasuk bagian dari pendekatan teritorial untuk pembangunan suatu wilayah, seperti wilayah perdesaan. Pendekatan LED biasanya diterapkan dalam pembangunan komunitas.

Pendekatan teritorial yang pernah diterapkan atau mungkin masih terus diterapkan di Indonesia ialah agropolitan. Inisiatif pengembangan agropolitan adalah pembangunan suatu wilayah dengan menjadikan kawasan pertanian sebagai pusat pertumbuhan. Pendekatan agropolitan merupakan salah satu strategi pembangunan wilayah, bukan strategi pembangunan

sektor pertanian. Strategi pembangunan sektor pertanian adalah dengan perspektif teritorial atau wilayah.

Strategi pembangunan sektor atau komoditas pertanian yang didasarkan pada optimisasi keunikan sumber daya teritorial disebut pendekatan agroteritorial. Beberapa instrumen strategis agroteritorial yang sudah diterapkan di beberapa negara hingga kini termasuk taman industri pertanian (*agro-industrial park*), koridor pertanian (*agro corridor*), dan klaster berbasis pertanian (*agro-based cluster*).

Taman industri pertanian adalah kawasan spesifik yang diperuntukkan khusus bagi industri pengolahan hasil pertanian. Taman industri pertanian merupakan salah satu instrumen untuk meningkatkan nilai tambah hasil pertanian. Penetapan lokasi merupakan salah satu kunci keberhasilan pembangunan taman industri pertanian. Taman industri pertanian belum tentu berlokasi di kawasan pertanian eksisting. Dengan demikian, pendekatan ini lebih menekankan pada pengembangan usaha industri pengolahan. Pengembangan usaha pertanian *on farm* merupakan komponen pendukung dalam pendekatan ini.

Koridor pertanian adalah inisiatif aglomerasi pelaku usaha pertanian secara linier di sepanjang suatu jalan raya. Koridor pertanian merupakan instrumen kebijakan yang tepat untuk memanfaatkan sumber daya pertanian yang melimpah di sekitar jalan raya. Jalan raya menciptakan konektivitas dengan pasar hasil pertanian. Pendekatan koridor pertanian berfokus pada pertumbuhan usaha pertanian baru yang terciptanya dari konektivitas pasar. Pendekatan ini kurang sesuai untuk pengembangan usaha pertanian skala kecil eksisting.

Klaster berbasis pertanian adalah konsentrasi geografis dari petani dan pelaku usaha agribisnis, kelembagaan pendukung,

dan pengusaha terkait yang bekerja dalam satu rantai produksi suatu komoditas pertanian, saling berhubungan dan membangun jejaring nilai dalam menghadapi tantangan maupun mengambil kesempatan bersama (Galves-Nogales, 2010). Klaster berbasis pertanian merupakan salah satu instrumen kebijakan untuk meningkatkan daya saing dan nilai tambah usaha pertanian eksisting dengan mendorong pertumbuhan usaha swasta, mendekatkan dan memperkuat keterkaitan, memperbaiki rantai pasok dan membangun kerja sama di antara pelaku usaha maupun lembaga pemerintah.

Pengembangan kawasan pertanian yang dimaksud ialah strategi pembangunan pertanian pada tataran mikro, yakni peningkatan daya saing dan nilai tambah hasil pertanian melalui pengembangan klaster agro di suatu kawasan pertanian. Konsep pengembangan klaster untuk peningkatan daya saing rantai nilai suatu produk dipelopori oleh Porter (2000) dengan teori Porter's Diamond yang kerangkanya ditunjukkan pada Gambar 2.2.

Porter membedakan dua faktor penentu klaster. Pertama, faktor internal yang terdiri atas empat komponen pokok, yaitu faktor produksi, industri terkait dan pendukung, sofistikasi permintaan, serta strategi, struktur dan persaingan. Faktor internal merupakan karakteristik intrinsik klaster. Kedua, faktor eksternal yang terdiri atas dua komponen, yaitu pemerintah dan peluang stokastik. Faktor internal merupakan karakteristik ekstrinsik kawasan. Keenam faktor saling mempengaruhi satu sama lain.



Gambar 2.2. Kerangka pikir Porter's Diamond (Porter, 2000)

Kondisi faktor produksi mencakup faktor produksi dasar (primer) dan faktor produksi maju yang merupakan input produksi esensial dan penentu daya saing. Faktor produksi dasar mencakup sumber daya insani (manusia, sosial, budaya) dan sumber daya alam (lahan, air, ekosistem, lokasi geografis) yang dipergunakan atau terlibat secara langsung dalam proses produksi. Faktor produksi maju mencakup ilmu pengetahuan dan teknologi, kapital, dan infrastruktur yang esensial agar proses produksi dapat terlaksana (*enabling*), lebih efektif dan efisien (*enhancing*), dan semakin baik (*up grading*). Kondisi faktor produksi merupakan penentu keunggulan komparatif kluster.

Untuk agroklaster, faktor produksi dasar mencakup petani dan pelaku usaha, prasarana, sarana, agroekosistem yang pada dasarnya ialah faktor produksi *on farm* di lokasi kawasan pertanian yang hendak dibangun. Kondisi faktor produksi juga menjadi penentu komoditas unggulan yang paling sesuai dijadikan sebagai basis agroklaster. Kesesuaian komoditas unggulan dengan kondisi faktor

produksi disebut kelayakan teknis dalam pemilihan kawasan pertanian. Inisiatif pembangunan dilaksanakan di kawasan dengan komoditas utama sehingga tindakan yang mungkin dilakukan ialah perbaikan, perluasan, penyempurnaan ketersediaan, akses dan penggunaan faktor produksi.

Kondisi permintaan berkaitan dengan permintaan domestik (lokal) terhadap produk yang dihasilkan dalam kawasan. Dalam hal ini, tiga karakteristik permintaan lokal yang dinilai penting untuk kinerja klaster ialah skala dan sofistikasi permintaan lokal (domestik) eksisting,antisipasi dan potensi pertumbuhan permintaan lokal (domestik), dan produk lokal yang dapat dijual di pasar interlokal (internasional). Sofistikasi permintaan berkaitan dengan variasi dan kerumitan (sofistikasi) karakteristik mutu produk yang memungkinkan produsen memperoleh insentif untuk melakukan diferensiasi produk sebagai bagian dari strategi bersaing. Porter (2000) menyatakan persaingan melalui diferensiasi produk mendorong inovasi, produktivitas, dan tumbuhnya perusahaan yang selanjutnya menjadi kunci daya saing kompetitif di pasar internasional.

Industri terkait dan pendukung adalah elemen usaha produksi dan distribusi input dan industri pengolahan hasil usaha primer dan usaha jasa pendukung. Industri terkait pada dasarnya segala perusahaan dalam rantai nilai produk yang dihasilkan dalam kawasan, sedangkan industri pendukung ialah elemen yang berfungsi sebagai penyedia jasa yang dibutuhkan oleh elemen rantai pasok. Keberadaan industri terkait dan pendukung ini esensial bagi kehidupan perusahaan produsen primer yang memanfaatkan faktor produksi. Industri terkait dan pendukung berperan dalam mentransformasikan dan mengantarkan produk primer sesuai dengan permintaan pasar, serta menyampaikan umpan balik

informasi tentang preferensi konsumen kepada kepada para pelaku pasar di sepanjang rantai pasok.

Untuk agroklastar, misalnya, industri terkait termasuk perusahaan penyedia mekanisasi pertanian, benih, pupuk dan pestisida yang merupakan input usaha pertanian serta industri pengolahan dan pemasaran hasil pertanian. Industri pendukung mencakup perusahaan pembiayaan; lembaga sertifikasi dan pengawasan benih, pupuk, pestisida dan produk pertanian; lembaga penyuluhan; lembaga penelitian dan pengembangan teknologi pertanian. Secara umum dapat dikatakan industri terkait dan pendukung adalah keseluruhan elemen *off farm* pada sistem agribisnis. Dengan demikian, pengembangan agroklastar merupakan upaya untuk membangun sistem dan usaha agibisnis atau rantai nilai (*value chain*) suatu produk pertanian yang padu padan dan lengkap.

Faktor strategi, struktur dan persaingan usaha merupakan resultante dari kondisi ketiga faktor internal lainnya. Struktur merupakan cermin dari komposisi pelaku usaha dalam hal kemampuan untuk mempengaruhi pasar yang biasanya ditentukan oleh skala usaha. Strategi merupakan refleksi dari perilaku pelaku usaha. Sedangkan persaingan merupakan bagian dari kinerja pasar. Dengan demikian, faktor strategi, struktur dan persaingan usaha sejalan dengan konsep *structure, conduct and performance* dalam struktur pasar atau industri. Dalam konteks pengembangan klaster, faktor strategi, struktur, dan persaingan usaha merujuk pada urgensi rivalitas atau persaingan sehat untuk meningkatkan daya saing klaster. Rivalitas mendorong setiap pelaku usaha untuk terus meningkatkan efisiensi dan berinovasi. Oleh karena itu, pemerintah harus hadir dengan membuat regulasi dan menegakkan aturan dan peraturan dalam mendorong persaingan yang sehat di antara para pelaku usaha.

Strategi, struktur, dan persaingan usaha sangat penting diperhatikan dalam pengembangan agroklasternya, khususnya pelaku utama, yaitu rumah tangga usaha pertanian skala kecil yang tidak memiliki daya saing. Dalam kaitan ini, konsolidasi usaha tani dalam suatu lembaga usaha kemitraan atau korporasi petani mungkin diperlukan untuk menciptakan iklim persaingan usaha yang sehat dalam klaster. Pemerintah dapat melakukan inisiatif pembentukan dan penguatan lembaga korporasi petani sebagai bagian dari kebijakan persaingan usaha yang sehat. Oleh karena itu, pemerintah harus bertindak hati-hati dan bijaksana sehingga kebijakan yang dibuat menciptakan persaingan yang terlalu memihak kepada petani.

Pemerintah dalam hal ini ialah lembaga berwenang yang membuat aturan (administrasi dan standar), peraturan (regulasi perilaku) dan kebijakan (fasilitasi, perlindungan dan pemberdayaan) bagi para pihak dalam klaster. Pemerintah termasuk aktor eksternal klaster namun sangat menentukan kinerja keempat faktor internal klaster tersebut. Peran pemerintah tidak hanya berskala mikro yang berkaitan langsung dengan klaster tertentu, tetapi juga secara makro yang juga berkaitan dengan kawasan lain yang tidak langsung terkait dengan klaster tersebut. Bahkan untuk inisiatif pengembangan kawasan pertanian, pemerintah berperan penting dan menjadi kunci utama keberhasilan. Pengembangan agroklasternya adalah inisiatif pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pertanian beserta Pemerintah Daerah (provinsi dan kabupaten/kota). Selain bertindak sebagai inisiator dan koordinator, pemerintah juga termasuk pelaku aktif klaster melalui penyediaan jasa pendukung, seperti infrastruktur fisik pertanian dan lembaga penyedia teknologi inovatif.

Peluang stokastik ialah kejadian eksternal yang tidak pasti yang berpengaruh nyata terhadap para pelaku klaster dan pemerintah.

Peluang stokastik termasuk dinamika pasar, perekonomian makro, dinamika sosial politik, dinamika alam yang bisa menjadi peluang dan tantangan bagi para pelaku dalam klaster. Para pelaku usaha harus melakukan mitigasi dan adaptasi terhadap risiko dan ketidakpastian, termasuk melakukan inovasi teknologi.

Peluang stokastik termasuk salah satu faktor yang menentukan kinerja agroklasternya. Elemen faktor stokastik dalam agroklasternya termasuk risiko anomali iklim, serangan hama dan penyakit komoditas budi daya, volatilitas harga, dan gejolak permintaan. Pertanian terkenal dengan aneka faktor risiko yang di satu sisi dapat menjadi tantangan atau bahkan penghambat usaha pertanian. Di sisi lain, faktor peluang stokastik dapat menciptakan peluang usaha seperti asuransi pertanian dan usaha perdagangan berjangka. Pemerintah berkewajiban membangun sistem adaptasi dan mitigasi dalam merespons faktor-faktor peluang stokastik yang terdapat dalam agroklasternya.

Mengapa inisiatif pengembangan agroklasternya disebut sebagai instrumen pembangunan pertanian? Pengembangan agroklasternya dapat meningkatkan daya saing, nilai tambah dan laju pertumbuhan usaha pertanian. Dengan ketiga manfaat itu, agroklasternya dapat meningkatkan tidak hanya kesejahteraan petani dan pelaku usaha lainnya, tetapi juga menciptakan dampak ganda terhadap sektor dan pelaku ekonomi terkait.

Porter (2003) mengatakan klaster tidak hanya bermanfaat untuk menurunkan ongkos transaksi usaha atau biaya pokok produksi, tetapi juga meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi dan merangsang pertumbuhan usaha. Manfaat klaster dalam menurunkan biaya pokok produksi merupakan argumen konvensional sebagai hasil dari ekonomi aglomerasi. Teori aglomerasi menyatakan konsentrasi para pelaku dan pelayan

usaha dalam kawasan dengan luasan terbatas akan meningkatkan skala kelompok, memperbanyak ragam, dan memperpendek jarak antarpelaku yang potensial. Selanjutnya menciptakan manfaat skala ekonomi (*ecomics of scale*) dan cakupan ekonomi (*economics of scope*) serta menurunkan ongkos transaksi, yang ketiganya bermuara pada penurunan biaya pokok produksi.

Ekonomi aglomerasi tidak lestari, dapat memudar oleh globalisasi pasar, teknologi, pasokan faktor produksi, kemudahan mobilitas, dan penurunan biaya transportasi dan komunikasi (Porter, 2003). Manfaat klaster yang lebih signifikan daripada aglomerasi ialah meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan merangsang pertumbuhan usaha. Ketiga manfaat ini dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan asal keenam faktor utama klaster dapat dijaga dengan baik.

2.3.3. Kelembagaan Petani dan Kelembagaan Ekonomi Petani

Mengorporasikan petani merupakan upaya untuk mengumpulkan, menyatukan dan mengonsolidasikan petani dalam pelaksanaan kegiatan bersama untuk kepentingan petani bersama. Dengan demikian, korporasi petani adalah wadah konsolidasi petani dalam melaksanakan kegiatan usaha tani. Secara teoritis, korporasi petani adalah salah satu bentuk kelembagaan petani berbasis kebersamaan dan kemitraan. Dalam bahasa sederhana, korporasi petani ideal berdasarkan pada prinsip gotong royong.

Secara umum, korporasi petani dimaknai sebagai kelembagaan (organisasi beserta aturan pelaksanaannya) yang mempersatukan petani menjadi satu entitas padu padan kegiatan dalam mewujudkan tujuan bersama. Korporasi petani dibangun dari, oleh, dan untuk petani. Berdasarkan tujuan dan bidang kegiatannya,

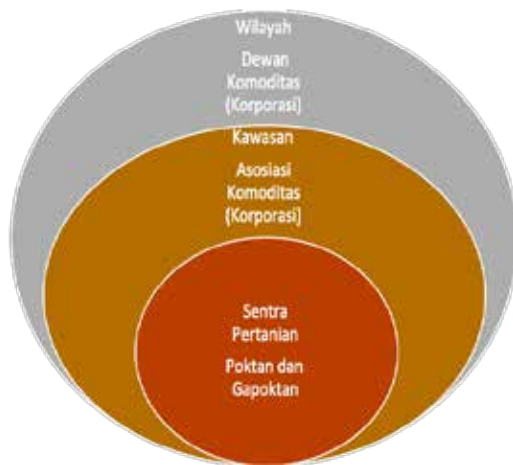
korporasi petani dapat dibedakan menjadi kelembagaan (teknis, profesi, sosial) petani dan kelembagaan ekonomi petani. Walau mungkin merupakan entitas mandiri, kelembagaan (teknis, profesi, sosial) petani dan kelembagaan ekonomi petani dapat bersarang (*embedded*) satu sama lain karena banyak memiliki anggota yang sama. Bahkan mungkin saja kelembagaan ekonomi petani didirikan sebagai komplemen dari kelembagaan (teknis, profesi, sosial) atau sebaliknya.

Kelembagaan (teknis, profesi, sosial) petani merupakan wadah persatuan petani dalam melaksanakan kegiatan teknis atau sosial tertentu dan tidak berorientasi pada perolehan manfaat ekonomi langsung atau usaha komersial. Salah satu contoh kelembagaan (sosial) petani yang sudah dikenal luas ialah kelompok tani (Poktan). Kelompok tani itu sendiri adalah kumpulan petani, peternak, dan pekebun yang dibentuk oleh para petani atas dasar kesamaan kepentingan, kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan sumber daya, komoditas, dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha anggota⁴. Kelompok tani merupakan wadah organisasi para petani dalam melaksanakan kegiatan teknis, profesi dan atau sosial terkait dengan kegiatan usaha tani di suatu lokasi.

Bentuk kelembagaan petani lainnya ialah gabungan poktan (Gapoktan), Asosiasi Komoditas Pertanian (Askom) dan Dewan Komoditas (Dekom) Pertanian Nasional (Permentan 67/2016). Kelembagaan petani dapat berupa perkumpulan hierarkis secara vertikal, dimulai dari Poktan, Gapoktan, Askom, dan Dekom. Poktan dan Gapoktan berfokus pada aspek konsolidasi usaha tani secara teknis, sedangkan Askom dan Dekom berfokus pada advokasi kepentingan petani secara politik ekonomi.

4 *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 67/PERMENTAN/SM.050/12/2016 tentang pembinaan kelembagaan petani (Permentan 67/2016).*

Dalam konteks pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani, Poktan dan Gapoktan dapat sebagai wadah perkumpulan petani dalam suatu sentra produksi. Gapoktan yang terdapat dalam suatu kawasan dapat membentuk wadah Asosiasi Komoditas (Korporasi Pertanian). Pada tingkat wilayah atau nasional, Askom yang berada pada tingkat kawasan membentuk perkumpulan Dewan Komoditas (Korporasi Pertanian). Poktan dan Gapoktan dapat dijadikan sebagai basis pengembangan badan usaha milik petani untuk memperoleh manfaat ekonomi, sedangkan Askom dan Dekom dibentuk untuk memperjuangkan kepentingan sosial dan politik petani. Hierarki kelembagaan petani berbasis kawasan pertanian ditunjukkan pada Gambar 2.3.

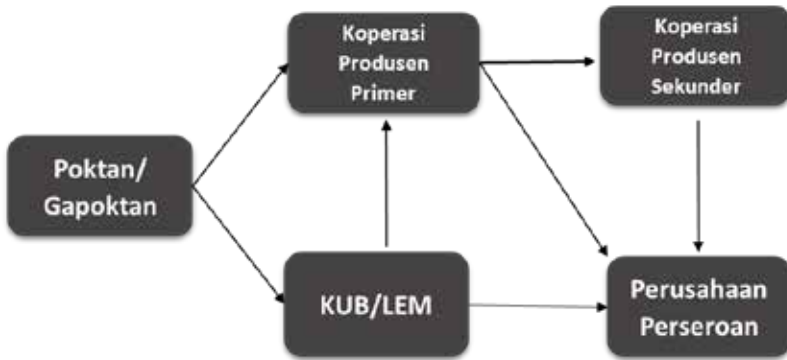


Gambar 2.3. Hierarki kelembagaan pertanian berbasis kawasan pertanian

Kelembagaan ekonomi petani adalah lembaga yang melaksanakan kegiatan usaha tani yang dibentuk oleh, dari, dan untuk petani guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi usaha tani, baik yang sudah maupun yang belum berbadan hukum (Permentan

67/2016). Berbeda dengan kelembagaan teknis, profesi, dan sosial, kelembagaan ekonomi petani adalah kelembagaan usaha komersial milik petani yang berorientasi pada laba ekonomi atau disebut Badan Usaha Milik Petani (BUMP). BUMP dapat berbadan hukum atau tidak berbadan hukum. BUMP berbadan hukum dapat berbentuk koperasi atau perseroan. BUMP yang tidak berbadan hukum dapat berupa Kelompok Usaha Bersama (KUB). KUB adalah kumpulan petani muda yang bergabung dan bekerja sama mengelola usaha pertanian bersama untuk meningkatkan skala ekonomi dan efisiensi usaha.

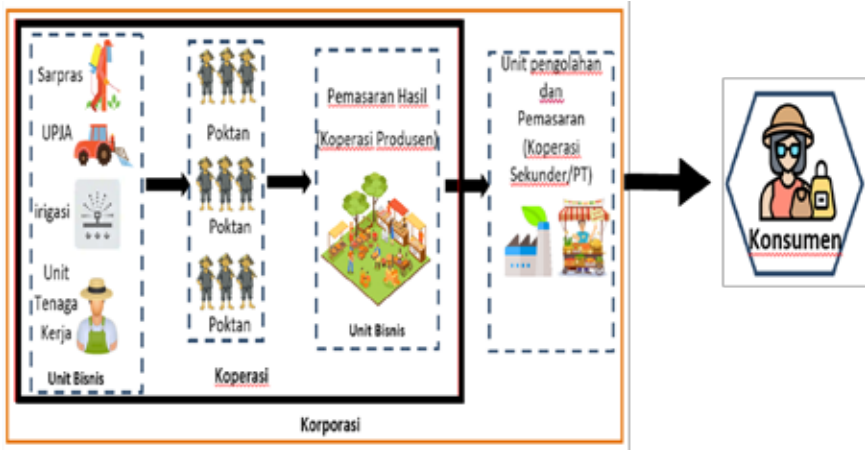
Sebagai kelembagaan petani, Poktan dan Gapoktan berfungsi sebagai wadah konsolidasi petani guna mewujudkan konsolidasi usaha tani. Dari aspek teknis usaha tani, Poktan dan Gapoktan merupakan instrumen untuk meningkatkan skala usaha bersama. Dengan demikian, walaupun merupakan kelembagaan teknis, profesi dan sosial. Poktan dan Gapoktan adalah basis terbaik untuk pengembangan lembaga ekonomi petani karena anggotanya sudah terkonsolidasi. Poktan merupakan basis yang paling tepat untuk mengembangkan KUB dan Lembaga Ekonomi Masyarakat (LEM) yang tidak berbadan hukum. Gapoktan dapat dijadikan basis pengembangan koperasi produsen primer. KUB, LEM dan koperasi produsen primer dapat bergerak dalam bidang usaha yang berkaitan langsung dengan usaha tani, seperti usaha penyediaan sarana produksi dan jasa input usaha tani, usaha produksi dan pemasaran hasil usaha tani milik anggota. Koperasi produsen primer dapat dibentuk dari KUB dan LEM. Gabungan koperasi primer dapat membentuk koperasi sekunder atau perusahaan perseroan yang bergerak dalam usaha pengolahan atau usaha terkait dan pendukung usaha tani. Alur penumbuhan kelembagaan ekonomi petani dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Alur penumbuhan kelembagaan ekonomi petani

2.3.4. Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian

Korporasi petani adalah suatu satu kesatuan badan usaha yang dibentuk dari, oleh dan untuk petani. Korporasi petani dibentuk dalam upaya merestorasi jiwa gotong royong petani. Usaha korporasi petani juga merupakan basis untuk mendukung usaha tani. Sebaliknya pengembangan usaha korporasi didukung oleh usahatani yang dimiliki oleh individu petani. Korporasi petani dimiliki bersama petani anggota korporasi untuk meningkatkan kesejahteraan petani. Karena itu, pengembangan korporasi petani diarahkan untuk mewujudkan petani berdaulat dalam mengelola keseluruhan rantai produksi usaha tani. Petani tidak hanya berdaulat dalam pengelolaan *on farm* tetapi juga pengolahan atau *off farm* dan pemasaran hasil usaha tani. Oleh karena itu, penempatan kedudukan (*positioning*) korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan merupakan kunci utama keberhasilan mewujudkan pertanian Indonesia yang **maju, mandiri, dan modern**.



Gambar 2.5. Rantai nilai korporasi petani

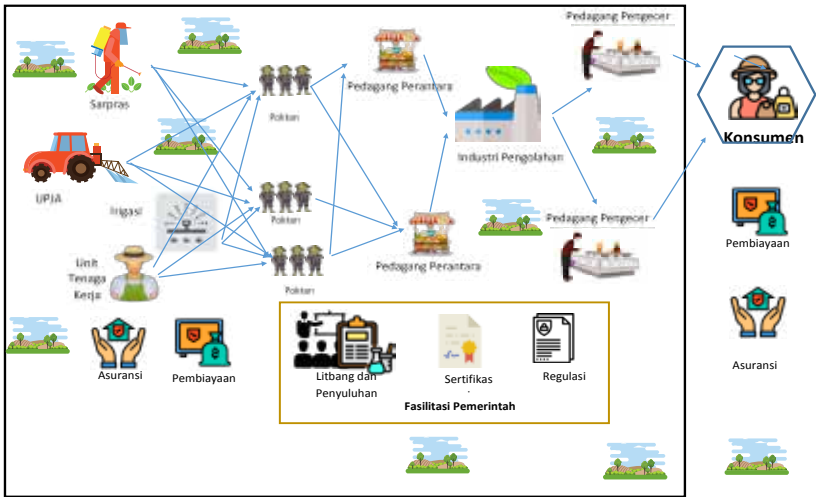
Korporasi petani adalah lembaga ekonomi petani yang dibentuk dan dimiliki bersama oleh beberapa petani berskala usaha kecil, melalui konsolidasi petani dan usaha tani dalam wadah Poktan atau Gapoktan. Kemudian ditransformasikan menjadi Kelompok Usaha Bersama (KUB)/Lembaga Ekonomi Masyarakat (LEM) atau koperasi produsen primer yang bergerak di bidang usaha pengadaan prasarana dan sarana usaha tani, usaha produksi dan pemasaran hasil usaha tani. KUB/LEM atau koperasi produsen yang dibentuk dapat disebut sebagai korporasi petani *on farm*, dimana setiap anggota korporasi berdaulat penuh dalam mengelola usaha tani masing-masing.

Inisiatif pengembangan korporasi petani ialah menjadikan petani berdaulat dalam keseluruhan rantai produksi usaha tani. Petani tidak hanya berdaulat dalam pengelolaan *on farm* tetapi juga pengolahan hasil usaha tani atau *off farm* dan pemasaran. Artinya, para petani perlu melakukan konsolidasi rantai nilai komoditas yang diusahakan dengan membangun lembaga ekonomi yang

mencakup seluruh simpul rantai nilai, mulai dari pengadaan prasarana dan sarana, panen, penanganan pascapanen, pengolahan hasil dan pemasaran hingga ke konsumen akhir. Ditinjau dari cakupan usaha, korporasi petani adalah satuan integrasi vertikal milik petani dalam satu rantai nilai komoditas (Gambar 2.5).

Pengembangan kawasan pertanian ialah strategi pembangunan pertanian pada tataran mikro dalam upaya peningkatan daya saing dan nilai tambah hasil pertanian melalui pengembangan agroklaster di suatu kawasan pertanian. Agroklaster adalah konsentrasi perusahaan, pelaku ekonomi, kelembagaan masyarakat dan kelembagaan pemerintahan yang menjadi penggerak kegiatan perekonomian di suatu kawasan pertanian. Korporasi petani merupakan salah satu komponen dari agroklaster. Frasa “korporasi petani penggerak kawasan pertanian”, berarti korporasi petani menjadi komponen dominan dalam menentukan pertumbuhan agroklaster.

Konsentrasi para pelaku usaha, kelembagaan terkait, dan pendukung dalam kawasan pertanian tidak hanya menyangkut keberadaan secara spasial, tetapi juga berkaitan dengan jumlah, skala usaha, dan relasi fungsional satu sama lain. Dengan demikian, program pengembangan klaster pertanian berbasis korporasi petani adalah upaya transformasi para pelaku agribisnis di kawasan pertanian terpilih dari sebelumnya yang secara spasial dengan komposisi kurang banyak, kurang besar, dan kurang beragam, lokasi terpencar atau berjauhan, dan secara fungsional kurang berhubungan sinergis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.6. Agroklaster dengan jumlah dan skala usaha cukup besar, beragam, dan terkonsentrasi atau berdekatan secara spasial sehingga secara fungsional berhubungan sinergis dan dinamis seperti ditunjukkan pada Gambar 2.7.

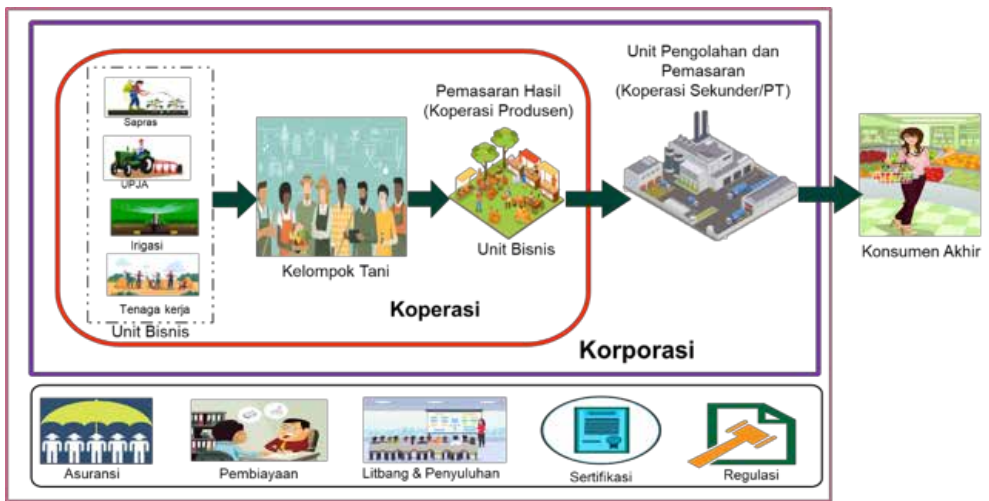


Gambar 2.6. Kondisi awal konfigurasi agribisnis di kawasan pertanian

Pada Gambar 2.6 dapat dilihat konfigurasi lokasi perusahaan, lembaga terkait dan pendukung pada kondisi awal, sebelum inisiatif pengembangan korporasi petani dilaksanakan. Dalam hal ini lokasi perusahaan, kelembagaan terkait, dan pendukung tersebar secara acak, berjauhan, dan tidak berhubungan sinergis. Pengembangan agroklaster ialah menata ulang dan menyempurnakan konfigurasi lokasi perusahaan, kelembagaan terkait, dan pendukung sehingga saling berdekatan, cukup banyak, cukup besar, dan variatif, berhubungan erat dan berfungsi sinergis membentuk sistem perekonomian yang progresif.

Gambar 2.7 menunjukkan rantai nilai komoditas yang didominasi mutlak oleh korporasi petani sebagai penggerak kawasan pertanian. Idealnya, persaingan usaha yang sehat perlu dijaga agar agroklaster tumbuh dan berkembang secara progresif dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, transformasi pertanian dari semula berdasarkan azas ekonomi konvensional menjadi berbasis ekonomi modern adalah esensial dalam mendesain korporasi petani. Transformasi tersebut dapat ditempuh melalui tiga jalan secara bersamaan, yaitu: (1) transformasi pengembangan bisnis/usaha sehingga potensi berusaha para petani ditumbuhkembangkan dan kemudian diimplementasikan menjadi sumber pendapatan yang optimal; (2) transformasi pengembangan kelembagaan ekonomi petani sehingga peluang berusaha dapat didistribusikan, modal ekonomi dan modal sosial disinergikan, dan potensi manfaat/ keuntungan berusaha dapat dibagikan secara berkeadilan; dan (3) transformasi teknologi melalui adopsi inovasi modern.



Gambar 2.7 Desain rantai nilai produk setelah korporasi

BAB III

TINJAUAN EMPIRIS

3.1. Tinjauan dan Evaluasi Kebijakan

3.1.1 Pengembangan Kawasan Pertanian

Dalam upaya mendorong pengembangan wilayah melalui pembangunan pertanian, Kementerian Pertanian telah merintis kerja sama lintas sektoral dengan kementerian/lembaga lainnya dan Pemerintah Daerah untuk mengoptimalkan potensi daya dukung sumber daya yang tersedia agar dapat memanfaatkan peluang pertumbuhan, stabilisasi, dan pemerataan ekonomi wilayah secara sinergis dan terintegrasi. Bentuk kerja sama lintas sektoral dan lintas jenjang pemerintahan tersebut di antaranya Kawasan Sentra Produksi (KSP), Kawasan Cepat Tumbuh dan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), Kawasan Agropolitan, Kawasan Minapolitan, Kota Terpadu Mandiri (KTM), dan kawasan industri berbasis komoditas seperti *One Village One Product* (OVOP). Namun dalam pelaksanaannya, program-program tersebut belum berjalan sesuai dengan harapan, karena koordinasi dan kerja sama program lintas sektoral belum berjalan dengan baik.

Penyelenggaraan berbagai pola pengembangan wilayah dengan pendekatan berbasis kawasan yang pernah dikembangkan

Kementerian Pertanian di antaranya Perkebunan Inti Rakyat (PIR), Sentra Pengembangan Agribisnis Komoditas Unggulan (SPAKU), Kawasan Industri Peternakan (KINAK), Kawasan Usaha Peternakan (KUNAK), Kawasan Industri Masyarakat Perkebunan (KIMBUN), dan Prima Tani. Selain itu juga telah dikembangkan berbagai program pengembangan wilayah yang bersifat spesifik lokasi, seperti Kawasan Agribisnis Hortikultura Sumatera (KAHS), padi di pantai utara Jawa, jagung di Gorontalo, dan Gernas Kakao di Sulawesi.

Pengembangan wilayah yang digagas oleh Kementerian Pertanian secara umum masih dilaksanakan dengan pola proyek yang berorientasi pada output. Sejalan dengan diterapkannya reformasi perencanaan dan penganggaran berhorizon pembiayaan jangka menengah, berorientasi *outcome*, berbasis kinerja dan berdimensi kewilayahan, maka diperlukan kebijakan pengembangan wilayah di bidang pertanian yang mampu meningkatkan kapasitas perekonomian rakyat sekaligus mengungkit pertumbuhan perekonomian wilayah. Kebijakan yang telah dirintis adalah pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani.

Implementasi pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani dilaksanakan dengan pendekatan pengaturan pada penguatan kelembagaan ekonomi petani yang dimulai dari penguatan aspek perencanaan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pembangunan pertanian dalam skala kawasan memerlukan keterpaduan konsolidasi perencanaan yang mencakup rencana pengelolaan lahan (pengaturan pola dan jadwal tanam), fasilitasi bantuan pemerintah, serta pembinaan dan pendampingan. Sinergitas para pemangku kepentingan dalam pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani memerlukan acuan pelaksanaan pengaturan yang mencakup perencanaan, pembinaan pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi.

3.1.2. Pemberdayaan Masyarakat

Dalam penyelenggaraan kebijakan dan program pembangunan pertanian, permasalahan yang dihadapi di lapangan adalah bagaimana membangun keswadayaan dan partisipasi petani dalam membiayai pembangunan dan menentukan jenis kegiatan yang menjadi penentu keberhasilan (*leveraging factor*) serta sasaran penerima manfaat (*target beneficiaries*) untuk mengoptimalkan dukungan pembiayaan pembangunan (APBN/APBD) yang terbatas. Untuk itu perlu dikembangkan model perencanaan partisipatif yang tidak hanya mengandalkan sumber pembiayaan pemerintah (APBN/APBD). Selama ini perencanaan komunitas lebih banyak dilakukan oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan swasta.

Beberapa model perencanaan partisipatif yang pernah dilaksanakan antara lain adalah *Kalimantan Upland Farming Systems Development* (KUF) pada tahun 1990an yang dibiayai oleh GTZ; Proyek Peningkatan Pendapatan Petani-Nelayan Kecil (P4K) yang dibiayai oleh IFAD selama 25 tahun; dan Prima Tani yang dilaksanakan oleh Badan Litbang Pertanian. Namun *exit strategy* model proyek yang telah diakui keberhasilannya oleh negara donor dan pemerintah daerah tersebut ternyata tidak dapat dilanjutkan. Artinya, SKPD lingkup pertanian belum mampu mandiri dalam perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan pertanian reguler di daerah. Prinsip pendekatan partisipatif seyogianya dapat diterapkan oleh jajaran pertanian dalam perencanaan untuk meraih berbagai sumber pembiayaan yang saat ini lebih banyak tersedia di daerah, seperti dana desa untuk dapat digunakan dalam mendukung pembangunan pertanian.

(1) Prima tani

Dalam operasionalnya, kegiatan prima tani mencakup usaha lintas sektor pertanian bahkan terpadu dengan sektor lain, sejauh sesuai dengan potensi sumber daya pedesaan dan lebih banyak bergerak pada usaha peningkatan nilai tambah usaha ekonomi produktif melalui penerapan inovasi teknologi spesifik lokasi. “Kelemahan” kegiatan prima tani adalah pelaksanaannya membutuhkan tahapan baku yang cukup panjang dan pendampingan yang intensif oleh fasilitator yang menguasai prinsip perencanaan partisipatif. Peran fasilitator seharusnya dapat dialihdayakan dari peneliti dan penyuluh BPTP kepada penyuluh lapangan dan kader pembangunan di perdesaan. Kelemahan lainnya adalah dibutuhkan dana yang cukup besar dalam pelaksanaannya. Karakteristik ini kurang sesuai dengan ketersediaan alokasi anggaran yang umumnya relatif kecil, namun dengan besarnya alokasi dana desa yang ada saat ini maka prinsip prima tani dapat diterapkan dalam menentukan jenis usaha yang akan dikembangkan oleh Bumdes.

(2) Proyek Peningkatan Pendapatan Petani Kecil (P4K)

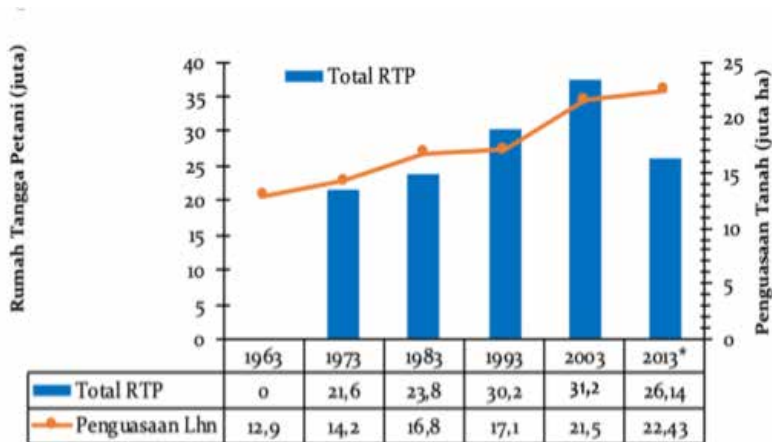
Proyek P4K juga membutuhkan tahapan perencanaan yang panjang melalui survei untuk menentukan daftar calon penerima manfaat dengan prioritas masyarakat miskin perdesaan. Setelah calon kelompok penerima manfaat ditentukan, kemudian dilatih menyusun Rencana Usaha Bersama (RUB) untuk mengajukan usulan kredit pembiayaan usaha mikro. Walaupun usulan bersifat kolektif, tetapi kredit diberikan kepada individual. Dalam implementasinya, tingkat pengembalian kredit sangat tinggi, bahkan hampir mendekati 96 persen.

Ruang lingkup usaha yang dibiayai Proyek P4K sebagian besar usaha bukan bergerak di bidang usaha pertanian, tetapi merupakan usaha perdagangan (*bakulan*), warung, kerajinan rakyat, jasa perbengkelan, dan usaha mikro lainnya. Pelaksanaan proyek ini juga membutuhkan identifikasi calon penerima manfaat secara cermat dan pendampingan yang sangat ketat dari satker penyuluhan pertanian, sejak tahap awal perencanaan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasi pelaksanaannya.

Pada era otonomi daerah, unit kerja perencanaan pusat harus jeli dalam menangkap setiap peluang pembiayaan pembangunan pertanian, seperti peluang pembiayaan dari dana desa yang tersedia di perdesaan. Di sisi lain, unit kerja perencanaan seharusnya dapat merancang pengembangan kapasitas aparatur pertanian di pusat dan daerah melalui pengembangan materi perencanaan. Dengan demikian, pengembangan perencanaan wilayah harus diikuti oleh rintisan sistem perencanaan berbasis komunitas.

3.2. Perkembangan Rumah Tangga Usaha Pertanian

Jumlah rumah tangga petani terus menurun sejak tahun 2003 dari 31,2 juta menjadi 26,1 juta pada tahun 2013 (Tabel 3.2). Demikian halnya penguasaan lahan oleh rumah tangga petani rata-rata relatif kecil, yaitu kurang dari 0,5 ha. Khusus rumah tangga petani padi yang berjumlah 10,1 juta, 76 persen di antaranya mengusahakan lahan kurang dari 0,5 ha (BPS 2018). Dari 98,33 persen rumah tangga petani pemilik lahan, 58,73 persen di antaranya petani gurem yang hanya menguasai lahan kurang dari 0,5 ha menurut data Sensus Pertanian 2013.



Gambar 3.1 Total rumah tangga petani dan luas penguasaan lahan (1963-2013)

Jumlah rumah tangga petani menurun dari 31,7 juta pada tahun 2003 menjadi 26,13 juta pada tahun 2013, atau turun sekitar 4,04 juta (1,75 persen). Penurunan jumlah rumah tangga petani diikuti oleh peningkatan jumlah perusahaan pertanian, dari 4.011 perusahaan pada tahun 2003 menjadi 5.486 perusahaan pada tahun 2013. Hal ini menggambarkan perusahaan pertanian semakin mendominasi ekonomi pertanian di Indonesia.

Sebagai gambaran, jumlah petani saat ini menurut BPS (2018) adalah 33.487.806 orang yang terdiri atas 25.436.478 laki-laki dan 8.051.328 perempuan. Angka ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang kini telah mencapai 124,01 juta pada tahun 2018.

Tabel 3.1 Rumah tangga pertanian (RTP) dan luas pertanian rakyat di setiap pulau, 2013

Pulau	Jumlah RTP (juta)		Penguasaan lahan (juta ha)		Rata-rata (ha)
	Jumlah	%	Luas	%	
Sumatera	6,29	24,06	9,03	40,27	1,44
Jawa	13,43	51,38	5,03	22,42	0,37
Bali	0,41	1,56	0,19	0,85	0,47
Nusa Tenggara	1,38	5,38	1,07	4,78	0,78
Kalimantan	1,56	5,95	3,55	15,84	2,28
Sulawesi	2,26	8,65	2,94	13,11	1,30
Maluku	0,31	1,17	0,37	1,67	1,22
Papua	0,51	1,95	0,24	1,06	0,46
Total	26,14	100,00	22,43	100,00	0,86

Sumber: Diolah dari Sensus Pertanian BPS, 2013

Lebih dari 50 persen rumah tangga petani berada di Jawa, sementara luas lahan pertanian rakyat di kawasan padat penduduk ini tidak lebih dari 5,03 juta ha atau 22,42 persen dari luas lahan di Indonesia (Tabel 3.1). Besarnya jumlah rumah tangga petani berdampak pada kecilnya penguasaan lahan pertanian, yang tidak lebih dari 0,37 ha per rumah tangga petani. Kecilnya penguasaan lahan di Jawa menegaskan rumah tangga petani di kawasan ini adalah golongan petani gurem/miskin. Penguasaan lahan yang cukup luas oleh rumah tangga petani terdapat di Sulawesi, Maluku, Sumatera, dan Kalimantan. Hal ini disebabkan oleh sedikitnya jumlah rumah tangga petani di masing-masing pulau dengan usaha pertanian yang didominasi oleh komoditas perkebunan yang relatif memerlukan lahan yang lebih luas dibanding pertanian pangan di Jawa.

Tabel 3.2. Jumlah Rumah Tangga Usaha Pertanian Menurut Golongan Luas Lahan yang dikuasai Tahun 2003 dan 2013

Golongan Luas Lahan (m ²)	Rumah tangga usaha Pertanian		Pertumbuhan	
	2003	2013	Absolut	%
<1.000	9.380.300	4.338.849	-5.041.451	-53,75
1.000-1.999	3.602.348	3.550.180	-52.168	-1,45
2.000-4.999	6.816.943	6.733.362	-83.581	-4,76
5.000-9.999	4.782.812	4.555.073	-227.739	-4,76
10.000-19.999	3.661.529	3.725.849	64.320	1,76
20.000-29.999	1.678.356	1.623.428	-54.928	-3,27
30.000	1.309.896	1.608.728	298.832	22,81
Jumlah	31.232.184	26.135.469	-5.096.715	-16,32

Sumber: BPS, 2014

Lahan merupakan faktor utama dalam kegiatan usaha pertanian. Indonesia memiliki potensi ketersediaan lahan yang cukup besar dan belum dimanfaatkan secara optimal. Luas lahan yang dikuasai juga menentukan tingkat pendapatan rumah tangga petani dan pada gilirannya akan menentukan tingkat kesejahteraan mereka. Rata-rata luas lahan pertanian yang dikuasai rumah tangga usaha pertanian pada tahun 2013 lebih dua kali lipat dari keadaan tahun 2003, yaitu dari sekitar 0,35 hektar menjadi 0,86 hektar. Sensus Pertanian 2013 juga menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan rata-rata luas lahan sawah yang dikuasai rumah tangga. Penyebab utama naiknya rata-rata luas lahan pertanian yang dikuasai rumah tangga, antara lain keberhasilan program pencetakan lahan sawah baru seluas 69.102 hektar pada tahun 2006-2010, semakin banyaknya rumah tangga usaha pertanian yang telah beralih kepada kegiatan sektor non-

pertanian, sehingga penguasaan lahan per rumah tangga usaha pertanian meningkat.

Berdasarkan kondisi di atas diperlukan upaya konsolidasi, baik konsolidasi penggunaan lahan, seperti rencana pola tata tanam maupun konsolidasi manajemen atau bisnis. Namun upaya konsolidasi ini memerlukan peran serta petani dalam memilih dan menetapkan bentuk dan jenis usaha tani sesuai aspirasi masyarakat petani sendiri serta mempertimbangkan kohesivitas sosial ekonomi yang ada. Untuk itu, proses identifikasi Poktan/Gapoktan yang akan dikonsolidasikan harus menggunakan metode perencanaan partisipatif dan berlandaskan pada pendekatan pemberdayaan masyarakat, sehingga dapat menumbuhkan sikap kemandirian petani dalam mengelola usaha taninya secara berkelanjutan.

3.3. Perkembangan Kelembagaan Petani dan Kelembagaan Ekonomi Petani

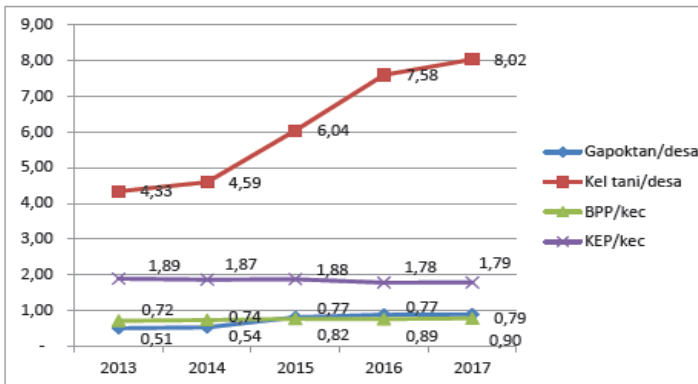
Secara umum, jumlah kelembagaan petani meningkat dari tahun 2013 sampai 2017, baik Poktan maupun Gapoktan (Tabel 3.3). Rata-rata peningkatan tiap tahun cukup besar, mencapai 13,51 persen untuk Poktan dan 12,56 persen untuk Gapoktan. Meskipun demikian belum seluruh petani berstatus sebagai anggota kelembagaan petani. Sebaliknya, perkembangan Kelembagaan Ekonomi Petani (KEP), relatif menurun. Hal ini disebabkan karena adanya KEP yang tidak lagi aktif. KEP yang dimaksud umumnya berupa koperasi sedangkan yang berupa perusahaan sangat sedikit.

Tabel 3.3. Perkembangan kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani secara nasional, tahun 2013-2017

Jenis	2013	2014	2015	2016	2017	Perkembangan (%/tahun)
Poktan	318.453	322.390	422.770	531.287	561.791	13,51
Gapoktan	37.632	37.632	57.272	62.163	63.120	12,56
KEP	13.230	13.230	13.230	12.584	12.546	-0,11

Sumber: Badan SDMP (2018)

Rasio kelembagaan petani dan kelembagaan petani per wilayah, memperlihatkan jumlah Poktan per desa terus meningkat dari rata-rata 4,33 unit per desa pada tahun 2013 menjadi 8,02 unit per desa. Perkembangan ini cukup menggembirakan meskipun masih jauh dari target 16 Poktan per desa. Jumlah Gapoktan juga belum memenuhi target 1 unit per desa. Jumlah KEP sebagai organisasi petani yang relatif baru masih sangat terbatas, belum sampai dua unit per kecamatan (Gambar 3.2). KEP merupakan sangat diharapkan peranannya sebagai cikal bakal pengembangan korporasi petani ke depan.



Gambar 3.2. Perkembangan rasio kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani per wilayah, periode 2013-2017

3.4. *New Emerging* Kelembagaan Usaha Pertanian

Secara sederhana *emerge* adalah *come into being through evolution*, yakni perubahan secara gradual dengan datangnya fenomena baru. Dengan demikian, korporasi disebut sebagai gejala *new emerging*, dalam arti sebagai bentuk baru kelembagaan agribisnis yang selama ini telah memiliki landasan historis. Kelahiran korporasi dapat dipandang sebagai keniscayaan yang harus diwujudkan saat ini. Format korporasi sangat sesuai dalam menghadapi bisnis yang semakin ketat dan menuntut perilaku yang efisien, dan akan sangat sesuai untuk petani dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan berkembang. Berikut beberapa contoh korporasi petani yang sedang dan sudah cukup berkembang, baik dalam pola mandiri, inisiatif Kementerian Pertanian maupun inisiatif Badan Usaha Milik Negara masing-masing pola dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pola satu, inisiatif mandiri. Organisasi usaha milik petani yang tergolong sebagai “pola mandiri” adalah entitas usaha yang peran internal pengurus dan anggotanya terlihat lebih dominan sebagai penggerak utama, sehingga kelembagaan petani (Poktan dan Gapoktan) dapat berkembang menjadi pelaku usaha yang mampu mengembangkan agribisnis dan bermitra dengan berbagai pihak. Mereka disebut sebagai pola mandiri karena dukungan pihak luar (terutama pemerintah) relatif sama, namun mereka mampu mencapai prestasi yang lebih dibandingkan dengan yang lain. Satu prestasi yang menjadi catatan penting adalah kemampuan memperoleh dan mengelola permodalan dari pihak komersial. Cirinya adalah mereka sudah berkembang bahkan sebelum ide korproasi dikemukakan oleh Presiden. Jenis dan karakter usaha dan manajemen yang dijalankannya telah memiliki ciri korporasi meskipun tidak menyebut diri sebagai “korporasi”.

Pola dua, inisiatif Kementerian Pertanian. Pembentukan korporasi ini dimulai sejak awal tahun 2019, yang merupakan respons dari perintah Presiden Hasil Rakortas tahun 2017 dan amanat Permentan No 18 tahun 2018. Kementerian Pertanian telah menjalankan beberapa *pilot project* meskipun terbatas, dengan mengambil berbagai komoditas utama, yang dijalankan oleh direktorat teknis dan Badan PPSDMP Kementerian Pertanian.

Pola tiga, inisiatif Badan Usaha Milik Negara. Korporasi jenis ini mulai dijalankan sejak tahun 2018 dan 2019, diinisiasi oleh BUMN di bawah Program Digitalisasi dan Mewirusaha Petani. Korporasi berbentuk perusahaan dengan cakupan satu kecamatan, dan pelakunya terdiri atas tiga pihak, yakni PT Mitra Bumdes Nusantara (MBN) bekerja sama dengan gabungan Gapoktan dan Bumdes sekecamatan. Ciri korporasi ini adalah kuatnya dukungan pendampingan dan permodalan dari BUMN yang disatukan dalam PT Mitra Bumdes Nusantara (MBN). Pihak BUMN menargetkan mendirikan 1.000 unit korporasi di seluruh Indonesia.

3.4.1 Pola Mandiri

Kajian Biro Hukum Kementerian Pertanian (2018) di beberapa provinsi menunjukkan pola korporasi petani cenderung berkembang di Provinsi Jawa Barat, D.I. Yogyakarta, Sulawesi Selatan, Kalimantan Selatan, dan Nanggroe Aceh Darussalam. Pola korporasi merupakan model pemberdayaan petani secara kelompok melalui pengembangan usaha *off farm* yang terkoordinasi secara vertikal dan horizontal. Stakeholder yang terlibat antara lain petani, swasta, dan pemerintah. Pembelajaran atas berbagai kasus berikut menjadi pembelajaran (*lesson learn*) yang layak dipertimbangkan.

(1) Industri beras di Kabupaten Sleman, Yogyakarta

Sumber daya pertanian Kabupaten Sleman cukup unik, dengan luas lahan sawah 21.907 ha, setiap tahun mampu memproduksi 312.000 ton beras. Angka ini surplus sekitar sepertiganya (100.000 ton) dibanding kebutuhan total setempat. Selama ini beras unggul dari Sleman (warnanya lebih putih dan nasi tidak mudah basi) belum dipasarkan dengan merek sendiri. Untuk mengenalkan ke publik telah dibuat logo beras Sleman. Pemerintah Daerah mengeluarkan “Sertifikasi PD (Produk Dalam Negeri)” sebagai sertifikasi jaminan keamanan pangan atas produk pertanian segar (beras, tepung, sayur, dan buah) wilayah Sleman. Hal ini ditegaskan dalam pernyataan bersama pengembangan produk lokal Kabupaten Sleman pada 19 November 2015.

Pemda memberdayakan seluruh pelaku agribisnis beras. Gapoktan dan Lembaga Distribusi Pangan Masyarakat (LDPM) berfungsi sebagai pembeli gabah langsung ke petani pada saat harga gabah turun. LDPM diberi fasilitas dana dari APBN maupun APBD DI Yogyakarta. Untuk pemasaran, beberapa LDPM sudah bekerja sama dengan pihak ketiga, misalnya KFC, rumah makan, PT Nestle, dan instansi pemerintah.

Di Kabupaten Sleman terdapat 19 Gapoktan yang kemudian diorganisasikan dengan peran yang berbeda-beda. Sesuai SK Kepala Dinas Perdagangan No. 188 tahun 2018 telah ditetapkan “leg” timur (Gapoktan Agrojogotirto Mandiri, Jogotirto, Berbah), tengah (Gapoktan Sekar Sari, Sariharjo, Ngaglik), dan barat (Gapoktan Sidomulyo, Sidomulyo, Godean) sebagai koordinator pemasok beras Sleman bagi ASN.

Deskripsi Gapoktan yang terlibat dalam pengembangan agribisnis beras Sleman adalah sebagai berikut:

- a) Gapoktan Sidomulyo, berdiri pada tahun 2008 dan mulai terlibat kegiatan agribisnis beras sejak tahun 2010. Keanggotaannya mencakup enam Poktan dengan jumlah petani 604 orang. Gapoktan memiliki enam unit usaha, yaitu usaha simpan pinjam Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKMA), usaha sarana produksi, unit cadangan pangan, unit usaha pengolahan dan pemasaran/distribusi hasil pertanian, usaha jasa alat-mesin pertanian, dan usaha LDPM (Lembaga Distribusi Pangan Masyarakat). Fasilitas yang dimiliki untuk mendukung usaha adalah gedung, RMU, meja sortir, metal detector, dan gedung rumah kemasan, yang seluruhnya merupakan bantuan Kementerian Pertanian melalui Ditjen P2HP. Sementara modal investasi yang dimiliki Rp1,7 milyar.
- b) Untuk LKMA, sesuai laporan RAT 2017, jumlah dana bergulir mencapai Rp 148,02 juta dengan bunga pinjaman ke anggota 1,5 persen per bulan. Bagi anggota yang mengembalikan tepat waktu diberi insentif 0,5 persen dari total bunga per bulan. Untuk usaha sarana produksi, Gapoktan menyalurkan subsidi dan juga menjual sarana produksi lainnya secara komersial dengan sistem pembayaran cash dan kredit.
- c) Usaha distribusi pangan telah berjalan sejak tahun 2016 dan memiliki RMU sendiri dengan 30 karyawan. LDPM membeli gabah dari petani sesuai kontrak yang disepakati, termasuk harga beli. Marjin dari pengolahan dan pemasaran sekitar Rp1.500 per kg. LDPM juga memasok Toko Tani Indonesia (TTI) dengan target 50 ton beras per tahun, sedangkan pemasaran ke pasar umum rata-rata 50 ton per bulan, yakni ke KFC, Tangerang, Tegal, Balikpapan, dan Semarang. Usaha jasa penyewaan alat-mesin pertanian cukup menguntungkan dengan pendapatan pada tahun 2016 sebesar Rp8,1 juta. Dari keseluruhan usaha, SHU pada tahun 2018 sekitar Rp60 juta.

- d) Gapoktan Jogo Tirto Mandiri baru dibentuk pada tahun 2008 dan mulai bergerak di bidang industri beras tahun 2010. Jumlah Poktan adalah 18 kelompok dengan jumlah petani 1.700 orang. Aset yang dimiliki meliputi gudang, alat-mesin prapanen, dan RMU. Gapoktan ini cukup unik karena berasal dari rombongan pemanen yang menggunakan mesin *power tresher*.
- e) RMU yang dioperasikan Gapoktan berkapasitas sekitar 3 ton per hari dan memproduksi beras 108 ton per bulan. Beras dipasarkan ke TTI dengan target 38 ton per tahun, dan sisanya ke pasar umum (rumah makan, warung sekolah, pesantren dan lainnya) dengan volume 40 ton per bulan dan untuk memenuhi permintaan Bantuan Pangan Non Tunai/BPNT (sebagai *e-Warong*) dengan volume sekitar 30 ton per bulan. Marjin dari pengolahan dan pemasaran gabah ke beras sekitar Rp 300-400 per kg. Permasalahan yang dihadapi saat ini adalah pengadaan gabah yang belum optimal dengan harga yang masih tinggi.
- f) Gapoktan Sekar Sari, memiliki usaha LKMA, LDPM, dan jasa sewa alat-mesin pertanian prapanen, namun RMU masih megandalkan mitra giling pada RMU besar. Modal usaha masih bergantung kepada ketua Gapoktan. Volume pemasaran beras masih kecil, rata-rata 15 ton per bulan. Pemasaran adalah ke supermarket, e-warong BPNT, pasar umum, dan lain-lain. Permasalahan yang dihadapi adalah permintaan beras yang turun pada saat beras impor masuk pasar lokal, jatah alokasi pupuk menurun, dan pemasaran beras belum stabil.

(2) Gapoktan Surya Indah Kabupaten Barito Kuala, Kalimantan Selatan

Gapoktan Surya Indah yang berlokasi di Desa Karang Indah, Kecamatan Mandastana, Kabupaten Barito Kuala, berdiri pada

tahun 2007 beranggotakan enam Poktan dengan jumlah anggota 360 petani. Gapoktan memiliki tiga unit usaha, yaitu unit usaha penggilingan dan pemasaran beras, usaha pelayanan jasa alat-mesin pertanian, dan usaha simpan pinjam. Beberapa aset yang dimiliki antara lain gedung penggilingan padi, RMU bantuan dari Dinas Pertanian, lantai jemur (120 m²), dan alat-mesin pertanian (9 unit *power thresher*, 1 unit mesin panen dan 2 unit *hand tractor*). Modal usaha yang dimiliki hingga saat ini Rp300 juta.

Gabah yang digiling diperoleh dari petani langsung dan sebagian dari pedagang pengumpul di kecamatan lain. RMU dikelola oleh unit usaha penggilingan padi dan distribusi pangan yang diberi modal oleh Gapoktan dan modal sendiri untuk pembelian gabah. Beras yang diproduksi sebagian besar (80 persen) merupakan beras medium dan sisanya beras premium. Beras didistribusikan ke toko beras dan tiga Toko Tani Indonesia (TTI) di Banjarmasin. Selain beras, dedak dan menir juga menjadi sumber pendapatan yang cukup besar.

3.4.2. Inisiatif Kementerian Pertanian

Pada tahun 2018 dan 2019 telah dilaksanakan *pilot project* pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani untuk komoditas tanaman pangan, hortikultura, peternakan, dan perkebunan, yaitu jagung di Kabupaten Lebak, bawang merah di Kabupaten Malang, sapi potong di Kabupaten Subang, dan kakao di Kabupaten Kolaka Timur. *Pilot project* dimaksudkan untuk menyediakan laboratorium lapang yang dapat menggambarkan kawasan pertanian yang akan dijadikan rujukan dalam mengembangkan kawasan pertanian berbasis korporasi. Ruang lingkup *pilot project* dirancang secara terintegrasi yang mencakup dukungan prasarana dan sarana, budi daya, pascapanen, pengolahan

dan pemasaran hasil serta dukungan layanan kelembagaan dan jasa penunjang lainnya. *Pilot project* dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan institusi pembina yang tersebar di kementerian/ lembaga, instansi, dan satuan kerja/kantor yang berbeda dalam mewujudkan keterpaduan perencanaan dan pembinaan.

(1) *Pilot Project* Pengembangan Kawasan Kakao Berbasis Korporasi Petani di Kabupaten Kolaka Timur, Sulawesi Tenggara

Lokasi *pilot project* di Kecamatan Aere dan Lambandia dengan penerima manfaat terdiri atas 686 petani yang tergabung ke dalam 20 Poktan dan lima Gapoktan di lima desa dengan total luas areal kakao 5.090 ha. Pelaksanaan kegiatan didukung oleh APBN Ditjen Perkebunan dengan komponen kegiatan pada tahun 2018 terdiri atas peremajaan tanaman kakao (550 ha), gerakan pengendalian hama dan penyakit (150 ha), integrasi kakao - sapi (satu kegiatan), fasilitasi pascapanen dan pengolahan, pemeliharaan kebun benih entres tahun ke-3 (1 ha), pengutuhan model desa mandiri benih kakao, pelatihan penguatan kelembagaan kakao, pengawalan dan pendampingan, monitoring dan evaluasi. Kegiatan pada tahun 2019 terdiri atas peremajaan tanaman (1.000 ha), gerakan pengendalian hama dan penyakit (700 ha), fasilitasi pascapanen dan pengolahan kakao, pemeliharaan kebun benih entres tahun ke-4 (1 ha), pengawalan dan pendampingan, monitoring dan evaluasi.

Komponen *pilot project* yang telah dilaksanakan adalah: (1) sosialisasi dan konsolidasi kegiatan kepada Dinas Perkebunan dan instansi terkait di pusat dan daerah; (2) survei identifikasi potensi wilayah; (3) konsolidasi petani, Poktan, Gapoktan, dan Lembaga Ekonomi Masyarakat (LEM) Sejahtera yang sudah ada; (4) konsolidasi perencanaan penggunaan lahan dalam rangka penyatuan perencanaan usaha bisnis, mulai dari penyediaan sarana



Gambar 3.3. Kegiatan Pilot Project kolaka Timur. (A) Excavator melakukan land clearing (B) Penanaman tumpangsari kakao jagung

produksi, budi daya, pascapanen, pengolahan hingga pemasaran; (5) konsolidasi fasilitas bantuan pemerintah antareselon I di lingkup Kementerian Pertanian dalam pengadaan alat-mesin pertanian, pupuk dan pembiayaan, pelatihan dan penyuluhan, pendampingan penerapan inovasi teknologi; (6) peremajaan tanaman tua dan rusak namun belum sampai target karena kesulitan memperoleh bibit yang siap tanam; (7) pengembangan model Desa Mandiri Benih Kakao melalui pemeliharaan kebun entres; (8) gerakan pengendalian hama penyakit kakao; (9). penerapan pola integrasi kakao-sapi potong, kakao-jagung dengan sistem pertanian bioindustri; (10) konsolidasi rantai pasok dan rantai nilai produk kakao untuk menyusun rancangan model bisnis (*business plan*) melalui rencana kemitraan usaha dengan industri kakao besar seperti PT Kalla Kakao Industri, Bank Indonesia dan Bank Sultra serta PT OLAM (pembeli biji kakao petani) dalam rangka penyatuan manajemen usaha kakao; dan (11) magang petani kakao di Pusat

Penelitian Kakao dan di Kampung Kakao, Gunung Kidul, Yogyakarta.

Permasalahan teknis dan sosial ekonomi yang dihadapi dalam pelaksanaan *pilot project* adalah: (1) skala usaha yang kecil dan menyebar; (2) rendahnya kapasitas petani dari aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan modal usaha; (3) rendahnya produktivitas dan kualitas biji yang dihasilkan karena bibit yang ditanam bukan bibit unggul bermutu dan belum diterapkan teknologi budi daya yang baik (GAP) dan pascapanen yang baik dan benar (HAP).

Permasalahan kelembagaan usaha dan proses bisnis yang dihadapi antara lain adalah 20 kelembagaan Lembaga Ekonomi Masyarakat (LEM) tersebar di lima desa dan dua kecamatan, meski sudah tergabung ke koperasi “LEM Sejahtera” di tingkat kabupaten dan masing-masing LEM memiliki spesialisasi usaha seperti budi daya, perbibitan, pascapanen, dan pemasaran. Di sisi lain, koperasi belum mampu berfungsi mengonsolidasikan unit-unit bisnis yang dikembangkan sesuai dengan model bisnis yang sudah dirancang. Aktivitas usaha tani di masing-masing LEM belum terintegrasi mendukung koperasi. Modal koperasi yang masih terbatas mengakibatkan sebagian besar produk biji kakao yang dihasilkan petani anggota dijual secara individual, sehingga kerja sama pemasaran dengan perusahaan mitra belum berjalan.

(2) Pilot project pengembangan kawasan bawang merah berbasis korporasi petani di Kabupaten Malang, Jawa Timur

Pilot project berada di Kecamatan Ngantang dan Pujon. Petani penerima manfaat memiliki luas tanam bawang merah 1.200 ha yang tersebar di Kecamatan Ngantang 900 ha dan Kecamatan Pujon 300 ha dengan produktivitas rata-rata 10 ton per ha. Jumlah Poktan yang teregistrasi di Kecamatan Ngantang adalah 58 Poktan yang

tergabung ke dalam 13 Gapoktan dengan jumlah anggota setiap Poktan berkisar antara 80-100 petani.

Kegiatan *pilot project* yang telah dilaksanakan adalah: (1) sosialisasi dan konsolidasi kegiatan kepada Dinas Pertanian dan instansi terkait di tingkat pusat dan daerah; (2) survei identifikasi potensi wilayah; (3) konsolidasi petani, Poktan, dan Gapoktan “Maju Sejahtera”; (4) fasilitasi benih bawang merah label biru sebanyak 15 ton, gudang benih, sertifikasi benih dan sertifikasi penangkar benih; (5) produksi dan pascapanen dengan sasaran 50 ha, penyediaan sarana dan prasarana (*cultivator*, embung, irigasi *springkler*, pompa air, *hand tractor*, *ligt trap*), penerapan GAP, SL-budi daya, fasilitasi sarana dan prasarana pascapanen (gudang/bangsas pascapanen, bimbingan teknis pascapanen) dan fasilitasi penerapan jaminan mutu; (6) pengendalian OPT (pemberdayaan petani/Poktan dalam pengelolaan OPT bawang merah, pelaksanaan gerakan pengendalian OPT, dan pembentukan kelembagaan pengendalian OPT; (7) bimbingan teknis budi daya dan pascapanen dengan penerapan GAP dan GHP.



Gambar 3.4. Pasar Lelang Bawang Merah di Malang

Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan *pilot project* mencakup teknis dan sosial ekonomi, kelembagaan usaha dan proses bisnis, dan manajemen pelaksanaan. Permasalahan teknis dan sosial ekonomi adalah: (1) skala usaha yang kecil, menyebar, dan bersifat individual; (2) belum optimalnya kapasitas petani dalam aspek pengetahuan, keterampilan teknis budi daya, dan modal usaha untuk menerapkan teknologi anjuran; dan (3) produktivitas dan kualitas umbi bawang yang dihasilkan belum optimal karena sebagian besar bibit yang ditanam diproduksi sendiri, belum menerapkan teknologi budi daya dan pascapanen yang baik dan benar.

Beberapa Poktan dan Gapoktan di Kecamatan Ngantang dan Pujon sudah tergabung ke Koperasi “Maju Sejahtera”, namun dalam menjalankan usaha koperasi masih dihadapkan pada beberapa masalah, antara lain belum solidnya kepengurusan koperasi sehingga terjadi beberapa kali pergantian ketua dan belum jelasnya model bisnis yang akan dikembangkan oleh koperasi. Di samping itu, belum terumuskan pola hubungan usaha antara individu anggota koperasi, seperti penangkaran benih dan pemasaran produk. Koperasi “Maju Sejahtera” yang baru berdiri telah mengumpulkan simpanan pokok, namun penguatan modal dari sumber pembiayaan lainnya masih belum dilakukan.

(3) Pilot Project Pengembangan Kawasan Jagung Berbasis Korporasi Petani di Kabupaten Lebak, Banten

Lokasi kegiatan adalah di Kecamatan Gunung Kencana dengan luas 1.000 ha dan dikelola oleh petani yang tergabung ke dalam empat unit Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH), yaitu LMDH Giri Mukti, Wahana Tani Gerlap, Mekar Sari, dan Mukti Jaya serta satu Poktan, yaitu Poktan Mekar Jaya. LMDH menjalankan usaha budi

daya jagung pada lahan milik Perum Perhutani dengan kontrak kerja sama pemanfaatan lahan milik negara dan Poktan melakukan usaha budi daya pada lahan milik anggota.

Pelaksanaan kegiatan didukung oleh dana APBN Kementerian Pertanian. Rangkaian kegiatan *pilot project* yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan prasarana pengairan yang mencakup pembangunan embung (enam lokasi), pompa air (lima unit), pompanisasi dan irigasi perpipaan serta *backhoe* kecil/eksavator mini (satu unit), dan empat unit traktor roda empat;
2. Penyediaan sarana produksi untuk lahan seluas 1.000 ha yang mencakup benih 15.000 kg, pupuk urea 50 kg, dekomposer hayati 3.000 Sc, dan insektisida biologi 5.000 Sc, pupuk organik dari kotoran ternak bersumber dari hibah Pemerintah Provinsi Banten;
3. Peningkatan produksi dan produktivitas budi daya melalui gerakan tanam dan pendampingan teknologi yang difasilitasi oleh Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Provinsi Banten dalam bentuk *denfarm* seluas 5 ha;
4. Upaya peningkatan mutu hasil dalam bentuk dua unit pengolahan hasil, 15 unit *combine harvester*, 25 unit *corn sheller*, lima unit *moisture tester*, lima paket uji mutu jagung, lima unit *vertical drier* kapasitas 6 ton, dan lima unit lantai jemur;
5. Penumbuhan Desa Mandiri Benih (DMB) jagung pada lahan seluas 10 ha yang didukung oleh pembangunan gudang, lantai jemur, paket sarana pengolahan dan pengemasan benih, serta pengadaan sarana produksi dan biaya budi daya;
6. Pengembangan Unit Pengolahan Pupuk Organik (UPPO) sebagai kegiatan pendukung untuk memanfaatkan sisa panen seperti

jerami, pupuk hijau, optimalisasi usaha integrasi tanaman-ternak (pemanfaatan pupuk kandang), dan penerapan teknologi pengomposan bahan organik (sisa panen, pupuk kandang) dengan memanfaatkan mikroba (pupuk hayati) yang difasilitasi dalam bentuk pembangunan kandang komunal, rumah kompos, pengadaan ternak sapi/kerbau dan bahan tambahan pakan serta alat-mesin APPO (*chopper*) dan alat angkut roda tiga;

7. Konsolidasi kelembagaan LMDH dan Poktan menjadi koperasi;
8. Kerja sama dengan Bumdes dalam penyediaan pupuk; dan
9. Kerja sama pemasaran (MoU) dengan industri pakan ternak untuk pembelian hasil panen.



Gambar 3.5 Kegiatan Pilot Project di Lebak, Banten; (A) Pengembangan Unit Pengolahan Pupuk Organik (UPPO) 2 unit (B) Penyediaan sarana dryer jagung di 5 lokasi

Kendala teknis dan sosial ekonomi yang dihadapi adalah masih terbatasnya pengetahuan dan keterampilan sebagian besar petani dalam budi daya jagung hibrida untuk memenuhi kebutuhan industri pakan ternak. Pengalaman petani umumnya masih terbatas dalam budi daya jagung (1-2 musim tanam), bahkan banyak petani peserta *pilot project* yang baru pertama kali mengusahakan jagung secara intensif. Walaupun petani peserta sudah dibekali bimbingan

teknis kewirausahaan dan budi daya jagung, namun keberhasilan praktek di lapangan membutuhkan pengalaman yang cukup.

Kendala teknis dalam budi daya jagung pada lahan kering dan lahan bekas tanaman kehutanan adalah: (1) kesulitan dalam pengolahan tanah karena banyaknya tunggul tanaman keras, jumlah alat *backhoe* yang hanya 1 unit tidak mampu melayani luas kawasan yang mencapai 1.000 ha untuk mengejar masa tanam tepat waktu; (2) pengendalian gulma yang tumbuh cepat pada lahan kering membutuhkan waktu dan biaya yang relatif lebih besar dibandingkan dengan lahan sawah; (3) tingkat kesuburan fisik, kimia, dan biologi lahan kering yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan lahan sawah membutuhkan penggunaan pupuk organik yang cukup untuk memperbaiki struktur tanah serta pupuk anorganik dalam jumlah relatif lebih besar; dan (4) kesulitan pengairan tanaman pada areal yang jauh dari sumber air sehingga terlambat waktu tanam perdana (April-Mei 2018), yang mengakibatkan gagal panen (puso) seluas 190 ha atau 50 persen dari 380 ha luas pertanaman.

Kendala sosial ekonomi yang dihadapi adalah terbatasnya kemampuan petani dalam menyediakan modal usaha secara swadaya untuk pengadaan sarana produksi, terutama pupuk dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan tanaman. Kondisi yang sama menyebabkan petani menjual hasil panen secara individual atau tanpa melalui koperasi, karena dituntut oleh kebutuhan sehari-hari yang mendesak. Dengan demikian, peran koperasi sebagai lembaga usaha ekonomi milik petani dalam mengonsolidasikan usaha pengolahan hasil dan pemasaran akan sulit terwujud.

Kendala kelembagaan usaha bisnis yang dihadapi dalam pengelolaan kelembagaan ekonomi petani adalah proses dan tahapan konsolidasi kelembagaan usaha ekonomi petani dari satu

Poktan, empat LMDH, dan satu koperasi kecil pada satu LMDH yang sudah ada menjadi satu koperasi yang lebih besar (Koperasi Bina Warga) yang masih dalam masa transisi. Hal ini membutuhkan konsolidasi lanjutan untuk memfungsikan koperasi secara efektif sebagai kelembagaan usaha ekonomi petani. Hingga saat ini bantuan sarana produksi dari pemerintah, pengelolaan sarana dan prasarana pendukung, serta kegiatan usaha produksi budi daya, pascapanen hingga pemasaran produk ke industri pakan ternak masih dikelola secara individual di masing-masing kelompok.

(4) Pilot Project Pengembangan Kawasan Sapi Potong Berbasis Korporasi Petani di Kabupaten Subang, Jawa Barat

Lokasi *pilot project* berada di Kabupaten Subang dengan 16 kecamatan penerima manfaatnya adalah peternak sapi potong yang tergabung dalam kelembagaan “Koperasi Brahman Sejahtera”. Koperasi ini merupakan konsolidasi dari Sentra Peternakan Rakyat (SPR) yang memiliki 117 kelompok dengan 66 orang anggota aktif. Jumlah peternak yang tergabung dalam SPR adalah 1.834 orang dengan populasi sapi 2.705 ekor dan kandang koloni 11 unit yang didukung oleh UPP ruminansia lima unit.

Kegiatan yang sudah dilaksanakan adalah: (1) koordinasi persiapan di tingkat pusat yang melibatkan eselon I lingkup Kementerian Pertanian serta Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Kabupaten Subang; (2) FGD dan observasi analisis diagnostik potensi wilayah; (3) pelatihan manajemen kesehatan hewan dan reproduksi ternak oleh BBPKH Cinagara; (4) pelatihan manajemen korporasi dan pembiayaan korporasi oleh BBPP Batu; (5) pelatihan manajemen pemasaran berbasis *on line* difasilitasi oleh DKPP Provinsi Jawa Barat dan *market place* Bukalapak; dan (6) pembentukan Unit

Manajemen Kawasan Korporasi (UMKK) dan koperasi peternak sapi potong “Brahman Sejahtera Subang”.

Koperasi sudah memiliki bidang usaha yang mencakup penyediaan obat hewan, rumput pakan, konsentrat, sapi bakalan, budi daya penggemukan sapi, penjualan sapi bakalan dan sapi siap potong serta usaha simpan pinjam. Permasalahan yang dihadapi koperasi adalah belum memiliki aset sendiri, sehingga usahanya masih bersifat individual pada masing-masing kelompok dengan memanfaatkan bantuan pemerintah. Modal koperasi berupa simpanan anggota Rp 25 juta yang baru dimanfaatkan untuk usaha simpan pinjam. Usaha individu anggota koperasi mencakup usaha budi daya di masing-masing kelompok, usaha produksi rumput pakan hijauan seluas 10 ha, usaha produksi pakan konsentrat dengan volume 2 ton per hari, usaha penjualan sapi siap potong, penjualan pupuk organik, dan usaha penjualan obat-obatan hewan.



Gambar 3.6. Kandang Komunal di Pilot Project Kabupaten Subang

Dengan berbagai keterbatasan, koperasi telah mengorganisasikan pembelian sapi bakalan dari luar daerah (Jawa Timur) yang akan

dibeli oleh anggota. Hal ini memudahkan anggota memperoleh harga beli pedet yang lebih murah dan lebih berkualitas. Di samping itu, penjualan sapi bakalan kepada usaha *feedlot* di Subang (enam unit), jaminan penyediaan obat-obatan hewan, dan kegiatan simpan pinjam sudah mulai dirintis meskipun masih dalam jumlah terbatas.

Inovasi kelembagaan dari pembelajaran pelaksanaan *pilot project* ini adalah terbentuknya unit manajemen pengelola kawasan, yaitu Unit Manajemen Kawasan Korporasi (UMKK) Brahman Sejahtera. UMKK ini berperan mendorong terbentuknya koperasi, mengkoordinasikan fasilitas, pembinaan program pemerintah, dan menjembatani kerja sama kemitraan dengan pihak lainnya. Namun personel yang duduk dalam UMKK dan koperasi masih tumpang tindih.

3.4.3. Inisiatif Badan Usaha Milik Negara

(1) PT BUMR Pangan Terhubung Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat

Ide tentang “korporasi petani” dari Presiden Jokowi lahir setelah mengunjungi PT BUMR Pangan Terhubung Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. Perusahaan ini berkantor di Desa Sukaraja, Kecamatan Sukaraja, dengan jumlah anggota 1.253 petani. Perusahaan memiliki empat program unggulan, yakni pinjaman modal budi daya padi tanpa bunga, pengadaan benih unggul, pendampingan teknologi, dan asuransi pertanian untuk gagal panen. Perusahaan ini berdiri dengan investasi murni petani.

Pendampingan diberikan dalam bentuk pelatihan, khususnya untuk petani muda, misalnya dalam pengaturan keserempakan tanam dan panen. Untuk pengadaan benih bekerja sama dengan pemulia varietas unggul. Produksi anggota dibeli kembali oleh perusahaan untuk menghasilkan beras yang jelas asal usulnya, kualitas terjamin

dengan tekstur nasi pulen dan wangi. Perusahaan juga membeli gabah dengan harga mitra, di atas harga pembelian pemerintah (HPP). Perusahaan mengutamakan petani yang rajin dan memiliki lahan untuk bergabung agar keanggotaan tetap terjaga dan investasi terjamin. Petani yang ingin menjadi anggota cukup mudah dan berhak mendapat pinjaman tanpa agunan, dengan syarat memiliki lahan, rajin bertani, memiliki KTP, dan kartu keluarga.

(2) PT Mitra Desa Pamarican Kabupaten Ciamis, Jawa Barat

Korporasi ini berbentuk Perusahaan Terbatas (PT), berdiri dan mulai beroperasi pada Oktober 2018. Wilayah cakupan adalah Kecamatan Pamarican yang terdiri atas 14 desa. Perusahaan ini berdiri atas inisiatif BUMN dalam Program Digitalisasi dan Wirausaha Petani, yang bekerja sama dengan gabungan Gapoktan dan Bumdes sekecamatan. Pendiri perusahaan adalah PT Mitra Bumdes Nusantara (MBN), Gapoktan Bersama, dan Bumdes Bersama dengan potensi pelayanan korporasi 6.200 petani dalam 152 kelompok tani. Pihak yang terlibat di luar korporasi adalah Bank Mandiri sebagai pemberi *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan pendamping manajemen sehari-hari. Bantuan yang pernah diterima dari Bank Mandiri berupa RMU dan modal kerja sekitar Rp16 milyar.

Sumber daya ekonomi sebagai potensi bisnis usaha yang dimiliki korporasi adalah usaha tani padi sawah petani seluas 4.600 ha. Cabang usaha korporasi saat ini adalah pembelian gabah, penggilingan, penjualan beras medium dan premium, serta toko sembako termasuk beras. Aset yang dimiliki berupa mesin RMU senilai Rp12 milyar (kapasitas 3 ton gabah per jam) dan modal kerja Rp4 milyar. Saat mendirikan perusahaan, modal yang diinvestasikan hanya Rp100 juta, Rp 51 juta di antaranya berasal dari PT MBN, Rp24,5 juta dari Gapoktan Bersama, dan Rp24,5 juta dari Bumdes

Bersama. Pembagian keuntungan usaha adalah 20 persen untuk PT MBN, sisanya untuk Gapoktan Bersama dan Bumdes Bersama. Bisnis yang sudah berjalan (produk korporasi) adalah menggiling gabah dan menjual beras ke pasar, serta menyediakan kredit KUR dari Bank Mandiri untuk petani. Produk yang dihasilkan adalah beras premium dengan merek “Si Geulis” yang dijual ke pasar bebas dan dari Program BPNT (Bantuan Pangan Non-Tunai) ke Bulog.

Bisnis yang akan dijalankan adalah pemasaran beras medium dan premium ke Bulog dan pasar umum. Pembagian peran internal, Gapoktan mensuplai gabah ke perusahaan, sedangkan Bumdes fokus pada pemasaran beras. Harga beli gabah cukup tinggi (Rp5.600 GKP per kg). Korporasi juga membeli beras dari RMU kecil di sekitar perusahaan (Rp8.300-8.500 per kg).

BAB IV RANCANGAN UMUM

4.1. Visi , Misi, dan Tujuan

Visi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 adalah “Mewujudkan Masyarakat Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur” yang direalisasikan melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan membangun struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

Untuk mewujudkan visi RPJMN, Kementerian Pertanian telah menetapkan visi pembangunan pertanian jangka menengah 2020–2024, yaitu “Terwujudnya Kesejahteraan Petani dengan Peningkatan Ketahanan Pangan dan Daya Saing Pertanian”. Kesejahteraan petani merupakan kondisi hidup layak bagi petani dan keluarganya. Ketahanan pangan merupakan kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai perseorangan, yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutu, aman, beragam, bergizi, merata, dan terjangkau serta tidak bertentangan dengan agama, keyakinan dan budaya masyarakat untuk dapat hidup sehat, aktif dan produktif secara berkelanjutan. Daya saing pertanian merupakan kemampuan sektor pertanian dalam memenuhi

kebutuhan masyarakat, sekaligus mengungguli produk sejenis yang menjadi saingannya melalui proposisi nilai tambah dalam setiap proses dan distribusi komoditas yang dihasilkan.

Sejalan dengan filosofi dan tujuan pembangunan pertanian, visi dan misi korporasi petani adalah:

Visi: Terwujudnya korporasi petani yang mampu menciptakan nilai tambah dan daya saing produk pertanian untuk meningkatkan kesejahteraan petani.

Misi: Untuk mewujudkan visi tersebut maka misi pengembangan korporasi petani adalah:

1. Mengonsolidasikan petani, Poktan, Gapoktan, modal, manajemen usaha dan rantai pasok komoditas pertanian.
2. Memberdayakan kelembagaan ekonomi petani berskala layak secara ekonomi dan berbadan hukum.
3. Mengutuhkan sistem dan usaha agribisnis mulai dari hulu sampai hilir secara terpadu.
4. Membangun konektivitas dan aksesibilitas terhadap prasarana dan sarana produksi, permodalan dan fasilitas serta infrastruktur publik.

Tujuan pengembangan korporasi petani sebagai kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum adalah mengembangkan model bisnis korporasi petani yang mampu mengelola sistem produksi pertanian pada suatu kawasan pertanian secara profesional dengan manajemen yang terintegrasi dari hulu ke hilir, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, nilai tambah, daya saing dan kesejahteraan petani. Korporasi petani merupakan suatu terobosan dalam pengelolaan pertanian yang mampu memberikan nilai tambah dan memperkuat posisi tawar (*bargaining position*) petani.

Secara spesifik, tujuan pengembangan korporasi petani sebagai berikut:

1. Membentuk dan mengembangkan entitas bisnis petani sebagai perusahaan milik petani berbentuk koperasi atau usaha berbadan hukum lain, yang aktivitas dan manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh petani dan masyarakat;
2. Modernisasi manajemen usaha pertanian dengan menekankan pada profesionalitas dan menggunakan kaidah ekonomi perusahaan yang didasarkan pada skala kelayakan bisnis pada umumnya;
3. Melakukan perubahan strategi, pola, dan model bisnis pertanian berbasis teknologi informasi dan ilmu pengetahuan;
4. Melakukan kolaborasi bisnis dengan pelaku usaha lainnya melalui aliansi strategis, menggarap peluang bisnis strategis, membangun kemandirian dan kesejahteraan bersama;
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik anggota (mengembangkan ekonomi literasi dan vokasi bisnis), pengurus, pengawas dan manajemen (memperkuat manajemen strategis dan mengembangkan model bisnis modern);
6. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani.

4.2. Rancangan Operasional

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), “korporasi” berarti *badan usaha yang sah; badan hukum; perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar*. Dalam konteks ini, korporasi diartikan sebagai status kelembagaan ekonomi. Korporasi petani adalah lembaga ekonomi atau badan usaha yang sah atau berbadan hukum. Makna kedua korporasi menurut KBBI

berkaitan dengan ukuran usaha. Korporasi adalah badan usaha yang berukuran sangat besar. Makna ketiga, korporasi adalah beberapa badan usaha yang dikelola dan dijalankan oleh suatu perusahaan besar. Makna ketiga ini dapat pula diartikan sebagai konsolidasi atau konglomerasi usaha, baik secara horizontal di antara usaha sejenis seperti sesama usaha penghasil bahan baku, secara vertikal di antara usaha berjenjang seperti usaha produksi penghasil bahan baku dan usaha pengolahan dan pemasaran, maupun secara horizontal di antara suatu usaha dengan usaha pendukungnya seperti usaha penghasil bahan baku, usaha pengolahan dan pemasaran dengan usaha pembiayaan sebagai pendukung. Dengan demikian, korporasi petani diharapkan pula pada saatnya berkembang menjadi lembaga ekonomi berbadan hukum, berskala besar dan terintegrasi horizontal maupun vertikal tak ubahnya sebuah perusahaan konglomerat swasta.

Secara yuridis, korporasi adalah “kelembagaan ekonomi petani” sebagaimana disebutkan dalam UU Nomor 19 Tahun 2013 tentang P3, yakni lembaga yang melaksanakan kegiatan usaha tani yang dibentuk oleh, dari dan untuk petani guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi usaha tani, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum. Dalam Permentan No. 18 tahun 2018, korporasi petani adalah kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar modal dimiliki oleh petani.

Secara sosiologis, korporasi dapat dimaknai sebagai keseluruhan relasi yang dijalankan oleh semua aktor yang terlibat, atau seluas sistem agribisnis itu sendiri. Aktor atau pelaku adalah seluruh pihak yang menjalankan satu sistem agribisnis yang pelakunya dapat berupa individu atau kelompok.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka “mengorporasikan petani” adalah suatu usaha mengkonsolidasikan petani dan usaha tani mandiri untuk membentuk badan usaha berbadan hukum milik bersama dengan bidang usaha pertamanya berbasis dan untuk mendukung usaha tani mereka. Untuk itu langkah yang diperlukan ialah menanamkan nilai-nilai bisnis kepada petani dan berusaha mengambil seluruh potensi bisnis (nilai tambah) yang ada dalam keseluruhan rangkaian kegiatan pertanian. Nilai tambah tersebut bukan hanya sekadar dari kegiatan produksi namun mencakup pendapatan yang mungkin ada dari bisnis input sarana produksi (memproduksi dan menjual benih dan pupuk organik misalnya), pengolahan dan penanganan pascapanen, serta nilai tambah dari pemasaran (dengan kualitas lebih baik dan jangkauan pemasaran lebih jauh) dengan melakukan konsolidasi usaha di sepanjang rantai nilai dari pengadaan sarana dan prasarana usaha tani, pengolahan hasil usaha tani dan pemasaran hasil hingga ke konsumen akhir.

4.2.1. Skala Usaha dan Manajemen

Bidang usaha yang menjadi inti usaha korporasi petani ialah usahatani berbasis komoditas terpilih. Usahatani sendiri dikelola oleh setiap petani secara mandiri. Bidang usaha petani yang mesti dijadikan sebagai basis awal pembentukan korporasi petani ialah bisnis yang berkaitan dengan usahatani seperti penyediaan prasarana, sarana dan pembiayaan serta pengolahan dan pemasaran hasil usahatani.

Skala usaha berkaitan dengan ukuran besarnya suatu unit produksi atau bisnis inti. Skala usaha lazim diukur berdasarkan kapasitas penggunaan input atau hasil akhir unit produksi tersebut. Apek skala usaha sangat esensial dalam pengembangan korporasi petani

karena adanya karakter skala ekonomi (*economics of size/scale*) yang menunjukkan hubungan efisiensi ekonomi, diukur dalam biaya pokok produksi dan atau laba usaha, dengan volume produksi (skala usaha). Suatu proses produksi barang dan jasa dikatakan memiliki sifat skala ekonomi meningkat jika biaya produksinya menurun (*increasing economics of size/scale*) atau atau laba usahanya meningkat (*increasing return to size/scale*), lalu kemudian tetap (*constant economics of size/scale* atau *constant return to size/scale*) atau bahkan meningkat (*diseconomics of size/scale* atau *decreasing return to size/scale*) seiring dengan peningkatan volume produksi. Sebagai contoh, biaya pokok pengolahan gabah pada awalnya menurun lalu kemudian meningkat seiring dengan peningkatan kapasitas produksi unit pengolahan gabah (*rice milling unit = RMU*).

Dengan demikian, terdapat suatu skala ekonomi minimum (*minimum economic scale*) pada titik mana suatu unit usaha dapat menguntungkan dan bertahan hidup. Selain itu, terdapat skala ekonomi maksimum/optimum (*maximum/optimum economic scale*) pada titik mana suatu unit usaha dapat memperoleh keuntungan maksimum/optimum. Berdasarkan konsep tersebut, setiap unit usaha yang dikelola oleh korporasi petani skala usahanya paling kecil haruslah memenuhi skala ekonomi minimum dan paling besar tidak melebihi skala ekonomi optimum. Dengan perkataan lain skala usaha yang dikembangkan oleh korporasi petani berada dalam kisaran *minimum economic scale* dan *optimum economic scale*.

Ekonomi skala berhubungan dengan *volume output*, sementara ekonomi cakupan usaha (*economics of scope*) berhubungan dengan jenis atau ragam output. Suatu proses produksi/jasa dikatakan memiliki sifat ekonomi cakupan usaha (*increasing economies of scope*) jika biaya pokok produksinya menurun (laba meningkat) seiring dengan penambahan jenis atau ragam barang/jasa yang dihasilkan. Sebagai contoh, biaya pokok produksi beras pada

awalnya menurun lalu kemudian meningkat (laba usaha menurun) apabila RMU menghasilkan tidak saja beras premium tetapi juga beras medium dan di bawah standar serta memanfaatkan sekam sebagai bahan bakar, mengolah beras pecah menjadi tepung beras, dan lainnya. Biaya pokok produksi juga akan menurun (laba usaha meningkat) jika perusahaan RMU tersebut juga melakukan usaha penanganan dan pemasaran produk hingga konsumen akhir.

Kiranya dicatat pula bahwa skala usaha dan cakupan usaha pada umumnya saling berkaitan. Semakin besar skala usaha semakin besar pula peluang untuk pengembangan cakupan usaha, dan demikian sebaliknya. Sebagai contoh, di satu sisi, RMU yang berskala cukup besar akan menciptakan peluang perluasan cakupan usaha melalui pemanfaatan produk ikutan beras patah untuk diolah menjadi tepung beras. Di sisi lain, perluasan cakupan usaha boleh jadi menjadi kunci penentu skala ekonomi minimum RMU. Skala dan cakupan usaha juga berkaitan dengan tingkat kemajuan teknologi yang diadopsi oleh korporasi petani. Skala ekonomi (*minimum of size*) yang besar dan cakupan ekonomi (*minimum economic of scope*) yang banyak biasanya mempergunakan inovasi teknologi modern. Dengan demikian, aspek skala dan cakupan usaha korporasi tidak saja menentukan daya saing dan laba usaha, tetapi juga kecepatan kemajuan dan tahapan modernitas korporasi petani. Oleh karena itulah penetapan skala dan cakupan usaha termasuk kunci keberhasilan dalam pengembangan korporasi petani.

4.2.2. Manajemen Usaha

Setelah skala dan cakupan usaha ditetapkan, perlu dirancang manajemen operasionalnya yang mencakup seluruh kegiatan, mulai dari pemenuhan prasarana dan sarana produksi (lahan, air, benih, pupuk, alat mesin pertanian dan lainnya), usahatani (pola

tanam, jadwal tanam, pemeliharaan dan lainnya), sampai dengan pengolahan dan pemasaran hasil produksi. Selain itu, manajemen pengembangan sumber daya manusia, peralatan dan fasilitas usaha, serta keuangan juga perlu direncanakan secara tepat.

Dalam pengembangan korporasi petani, aktivitas dari hulu sampai hilir dikembangkan sebagai satu kesatuan (terintegrasi) pada skala ekonomi layak sehingga akan dapat berjalan secara berkelanjutan. Untuk itu, dalam implementasinya, korporasi petani akan mengombinasikan berbagai pendekatan manajemen: (1) manajemen sosial (menumbuhkan tindakan kolektif); (2) manajemen ekonomi (penguatan akses terhadap modal finansial dan pasar); (3) manajemen teknologi (penguatan akses terhadap teknologi unggul dan input produksi); dan (4) manajemen nilai tambah dan terdistribusi secara berkeadilan (melalui pengembangan *off farm*, *semi finished products*, dan/atau peningkatan mutu produk).

Dalam pengembangan korporasi petani, manajemen harus mampu memfasilitasi tumbuh kembangnya berbagai peran kelembagaan ekonomi petani, yakni: (1) meningkatkan efisiensi (usaha di sepanjang rantai nilai *on farm* dan *off farm*); (2) memudahkan pendanaan perbankan karena berskala ekonomi; (3) memberikan insentif ekonomi bagi petani yang bergabung; (4) membuka akses masuknya peralatan modern ke sistem produksi sehingga produktivitas naik; (5) memperpendek jalur pemasaran dan meningkatkan daya tawar petani; dan (6) memfasilitasi tercapainya tiga syarat utama usaha yakni kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Secara keseluruhan, peran tersebut akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas usaha dan kesejahteraan petani.

Aktivitas manajemen sebenarnya dilakukan sebelum kegiatan berjalan. Satu hal yang penting dalam tahapan ini adalah manajemen

pengembangan sumber daya manusia. Korporasi membutuhkan kepemimpinan yang berwawasan global dan sumber daya petani yang handal dan profesional baik dari sisi pengetahuan, sikap dan kemampuan. Penyiapan sumber daya yang baik merupakan landasan untuk pengembangan korporasi petani.

Potensi dan peluang bisnis yang tersedia juga mesti dikelola dengan baik. Dalam konteks ini, dibutuhkan kemampuan menata dan menerapkan strategi daya saing, manajemen perubahan yang kuat, dan pengelolaan risiko yang tepat. Selain itu, salah satu aspek penting yang harus dibangun adalah operasi prima (*excellent operation*) dalam berbagai aktivitas bisnis yang dikembangkan. Jika dibutuhkan maka perlu dilakukan re-desain dan transformasi organisasi.

Selain level internal korporasi, maka manajemen pendampingan dari pihak eksternal pun perlu dilakukan dengan tepat dan memadai. Fasilitasi dan pendampingan akan mencakup dua hal. Pertama, program fasilitasi dan pendampingan yang mampu mendorong peningkatan “kemauan petani” untuk terlibat dalam korporasi. Secara teoritis petani pasti tertarik dengan adanya peningkatan pendapatan, namun aspek keamanan dan kepastian menjadi pertimbangan yang utama bagi mereka.

Kedua, program fasilitasi dan pendampingan yang mampu mendorong perubahan “kemampuan petani”, terutama dalam peningkatan akses penguasaan sarana produksi, teknologi, dan modal finansial. Program fasilitasi ini merupakan implementasi dari strategi pemberdayaan petani sebagaimana disebutkan pada Pasal 1 ayat 3 Permentan No 18/Permentan/ RC.040/4/2018 bahwa korporasi petani dalam mengembangkan usahanya dapat menerima fasilitasi bantuan modal; prasarana dan sarana produksi

maupun pendampingan teknis dan manajerial dari pemerintah; swasta atau lembaga nonpemerintah.

Proses pengembangan korporasi petani akan sarat dengan dinamika dan risiko. Pemanfaatan atau positioning para aktor bisnis (swasta) yang sebelumnya sudah eksis perlu diperjelas supaya tidak menimbulkan *crowdingout*. Bila *crowding out* dimana bisnis yang bisa dijalankan swasta ditarik ke korporasi petani, maka akan terjadi persaingan antara pihak swasta dengan korporasi petani. Hal ini berpotensi memunculkan masalah sosial baru yang perlu diwaspadai karena akan membawa implikasi pada keberlanjutan bisnis korporasi petani. Kondisi *crowding out* membutuhkan ditemukannya *win-win solution*, kedua pihak diharapkan mampu bersinergi dan berkolaborasi secara ekonomis, efisien, dan efektif sebagai sesama entitas bisnis.

4.2.3. Penetapan Kawasan Pertanian Lokus Korporasi Petani

Skala usaha kawasan pertanian ditentukan oleh total luas agregat kawasan komoditas yang disatukan oleh faktor sosial budaya, teknis dan ekonomi yang didukung oleh berbagai infrastruktur pertanian, kesamaan tipologi agroekosistem, dan efektivitas manajemen usaha pertanian. Skala dan cakupan usaha ditentukan melalui analisis kelayakan ekonomi dengan memperhatikan peta potensi pengembangan kawasan pertanian skala 1:250.000 di propinsi dan skala 1:50.000 di kabupaten/kota. Dari analisis kelayakan usaha yang telah dilakukan, skala usaha kawasan padi di satu wilayah kabupaten/kota adalah sekitar 5.000 ha, kawasan jagung sekitar 3.000 ha, dan kawasan kedelai sekitar 2.000 ha. Untuk kawasan komoditas lain belum dianalisis, sehingga institusi eselon I Kementan seperti Ditjen Tanaman Pangan, Ditjen Hortikultura, Ditjen Perkebunan dan Ditjen Peternakan diharapkan dapat

melakukan analisis dan menetapkan skala dan cakupan usaha tersebut.

Namun demikian, kiranya dimaklumi bahwa korporasi petani adalah kelembagaan ekonomi yang bekerja lebih berdasarkan pada prinsip bisnis. Regulasi adalah konteks atau lingkungan bisnis dalam mana korporasi bekerja. Oleh karena itu, batasan kawasan seperti di atas adalah acuan terkait lokus usaha inti korporasi petani. Lingkup kerja spasial suatu korporasi petani bisa saja lintas kabupaten, provinsi atau bahkan negara. Faktor penentu utama batasan spasial ialah ekonomi skala dan cakupan usaha. Sebagai contoh, korporasi petani yang bisnis intinya RMU di Kabupaten Demak, boleh saja memiliki bidang atau cabang usaha di Kabupaten Sragen, Boyolali atau bahkan Kediri.

Setelah penetapan skala dan cakupan usaha, perlu dirancang manajemen operasional usaha tani (proses bisnis), mulai dari pengelolaan sumber daya lahan dan air hingga penyediaan sarana produksi yang meliputi benih, pupuk dan pestisida. Selain itu juga perlu dirancang penggunaan alat-mesin pertanian, budi daya, pascapanen, pengolahan, pemasaran produk dan pengelolaan sumber daya penunjang, seperti sumber daya manusia dan keuangan secara efektif dan efisien pada suatu kawasan pertanian.

Dalam konsep korporasi petani, aktivitas di hulu dan hilir dikembangkan sebagai satu kesatuan (terintegrasi) pada skala ekonomi dan cakupan ekonomi optimal sehingga dapat tumbuh-kembang secara berkelanjutan. Untuk itu, dalam implementasinya, korporasi petani akan menggabungkan berbagai pendekatan manajemen: 1) manajemen sosial (menumbuhkan tindakan kolektif); 2) manajemen ekonomi (penguatan akses terhadap modal finansial dan pasar); 3) manajemen teknologi (penguatan akses terhadap teknologi unggul dan input produksi); 4) manajemen

nilai tambah tumbuh dan terdistribusi secara berkeadilan (melalui pengembangan *off farm*, *semi finished products*, dan/atau peningkatan mutu produk).

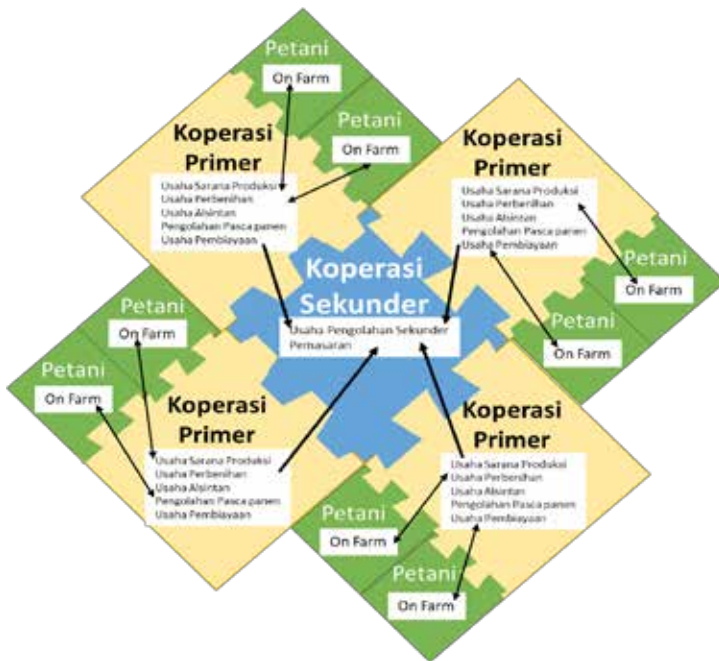
Dengan demikian, pengembangan korporasi petani akan memfasilitasi tumbuh kembangnya berbagai peran kelembagaan ekonomi petani dalam proses produksi, di antaranya: 1) meningkatkan efisiensi (energi, tenaga kerja, angkutan, dll); 2) memudahkan pendanaan perbankan karena berskala korporasi; 3) memberikan insentif ekonomi bagi petani yang bergabung dalam kelembagaan ekonomi petani; 4) membuka akses masuknya peralatan modern ke sistem produksi sehingga produktivitas naik; 5) memperpendek jalur pemasaran dan meningkatkan daya tawar petani; 6) memfasilitasi tercapainya tiga syarat utama usaha: kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Secara keseluruhan, peran tersebut akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas usaha dan kesejahteraan petani.

Korporasi petani dikembangkan di kawasan pertanian, yang merupakan gabungan dari sentra pertanian yang memenuhi batas minimal skala ekonomi perusahaan dan efektivitas manajemen pembangunan wilayah secara berkelanjutan serta terkait secara fungsional dalam hal potensi sumber daya alam, sosial budaya, faktor produksi dan keberadaan infrastruktur penunjang. Melalui korporasi petani, asas *economies of scale* dan *economies of scope* dapat diterapkan sehingga pengelolaan sumber daya dalam suatu kawasan pertanian akan menjadi lebih optimal untuk mewujudkan kesejahteraan petani dan masyarakat pada umumnya.

4.2.4. Tahap dan Proses Pengembangan

Pengembangan korporasi petani dilakukan melalui konsolidasi berjenjang. Konsolidasi petani dan usaha tani merupakan upaya

untuk meningkatkan skala usaha dalam mewujudkan kelayakan usaha koperasi primer dengan bidang usaha penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dan pemasaran hasil usaha tani yang dikelola mandiri oleh para anggota koperasi. Peningkatan skala usaha diperlukan dalam membangun usaha pengolahan produk primer dan pemasaran hasil usaha tani dengan mengkonsolidasikan beberapa koperasi primer menjadi koperasi sekunder atau perusahaan perseroan (Gambar 4.1). Koperasi sekunder dapat bekerja sama dengan perusahaan perseroan dalam mengembangkan usaha pengolahan produk sekunder atau tersier.



Gambar 4.1. Konsep dasar korporasi petani

Secara konsepsi, korporasi petani merupakan upaya transformasi pengelolaan pertanian dari cara konvensional ke modern. Hal ini akan mencakup transformasi kekuatan produksi (*force of production*) dan transformasi hubungan sosial atau kelembagaan

produksi (*relation of production*). Transformasi tersebut memerlukan penguatan kelembagaan petani yang dilaksanakan mulai dari membangun partisipasi aktif pengurus dan anggota sampai membangun kemandirian kelompok, dengan tahapan seperti terlihat pada Gambar 4.2. Tahapan selanjutnya adalah melakukan proses penumbuhan dan pengembangan korporasi petani yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.2. Tahapan penguatan kelembagaan petani



Gambar 4.3. Tahapan penumbuhan korporasi petani

Tahapan penumbuhan korporasi petani dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembentukan mentalitas korporasi (*corporation mentality*) yang dilandasi semangat kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*)

yang kuat sehingga mampu mengelola usahanya dari semula berupa pertanian konvensional menjadi usaha korporasi yang menguntungkan dan mampu tumbuh berkelanjutan (*sustainable developed*);

2. Transformasi kelembagaan petani dari bersifat sosial menjadi kelembagaan yang bersifat ekonomi dengan melakukan penguatan *leadership*, pengembangan kewirausahaan dan manajerial, penguatan modal usaha serta pengembangan sarana dan prasarana;
3. Konsolidasi kelembagaan ekonomi petani, mulai dari petani yang dikonsolidasikan ke dalam Poktan, kemudian Poktan dikonsolidasikan ke dalam Gapoktan untuk menyepakati pembentukan Gapoktan Bersama atau koperasi tani;
4. Setelah kelembagaan ekonomi petani terkonsolidasikan, kemudian difasilitasi oleh pemerintah untuk menstimulasi atau mendorong tumbuh kembangnya korporasi petani. Fasilitasi tersebut dapat berupa sarana prasarana pertanian (alat-mesin prapanen, panen, dan pascapanen, RMU, dll), teknologi, peningkatan kapasitas SDM, modal kerja dan penyuluhan oleh pemerintah untuk pengembangan berbagai bisnis pertanian yang dikelola secara berkorporasi;
5. Dari kelembagaan petani yang sudah terkonsolidasi, selanjutnya dibentuk korporasi petani yang berbentuk koperasi, perseroan atau badan usaha lainnya yang berbadan hukum dengan struktur organisasi yang modern dengan SDM pengelola yang profesional;
6. Memfasilitasi peningkatan kapasitas korporasi petani melalui pengembangan jejaring dan kemitraan usaha, peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM dan pengembangan infrastruktur.

Membangun korporasi petani bukan pekerjaan yang mudah, banyak hal yang perlu disiapkan sebelumnya, antara lain kepemimpinan berwawasan global, sumber daya manusia atau *human capital*, strategi daya saing, manajemen perubahan yang kuat, dan pengelolaan risiko yang handal. Selain itu, salah satu aspek penting yang harus dibangun adalah operasi prima, *excellent operation* dalam berbagai aktivitas bisnis yang dikembangkan dalam korporasi petani. Re-desain organisasi petani juga perlu dilakukan melalui rekayasa proses bisnis (*business process reengineering*) maupun melalui transformasi organisasi.

Sejalan dengan penjelasan di atas maka fasilitasi dan/atau pendampingan dalam mendorong transformasi petani harus mencakup dua hal. Pertama, program fasilitasi dan pendampingan yang mampu mendorong peningkatan “kemauan petani”, yang umumnya bukan hanya ditentukan oleh peningkatan jumlah pendapatan tetapi juga keamanan atau kepastian pendapatan yang akan mereka peroleh. Kedua, program fasilitasi dan pendampingan yang mampu mendorong perubahan “kemampuan petani”, terutama dalam peningkatan akses penguasaan sarana produksi, teknologi, dan modal finansial. Program fasilitasi ini merupakan implementasi dari strategi pemberdayaan petani sebagaimana disebutkan pada Pasal 1 ayat 3 Peraturan Menteri Pertanian Nomor 18/Permentan/RC.040/4/2018 bahwa korporasi petani dalam mengembangkan usahanya dapat menerima fasilitasi bantuan modal; prasarana dan sarana produksi maupun pendampingan teknis dan manajerial dari pemerintah; swasta atau lembaga nonpemerintah.

Upaya peningkatan pendapatan petani dapat dipenuhi manakala terjadi peningkatan produktivitas dan/atau peningkatan harga produk yang dihasilkan petani. Sementara itu, peningkatan

keamanan pendapatan akan terjadi manakala perbaikan usaha yang ditawarkan dapat meningkatkan jaminan akses pasar; daya tahan produk; asuransi usaha; ketersediaan simpan pinjam untuk kegiatan usaha dan non-usaha (khususnya penyediaan kebutuhan sehari-hari di luar musim panen). Keamanan pendapatan nonusaha akan semakin dirasakan para petani jika korporasi petani dapat meningkatkan usaha jasa untuk memenuhi kebutuhan petani, seperti penyediaan bahan kebutuhan sehari-hari, pinjaman untuk biaya sekolah dan/atau berobat, serta ikut menguruskan BPJS, asuransi pendidikan, dan lainnya.

Proses pengembangan korporasi petani juga mengandung dinamika dan sarat dengan risiko. Pemanfaatan atau *positioning* para aktor bisnis pihak swasta yang sebelumnya sudah eksis perlu diperjelas supaya tidak menimbulkan *crowding out* pasar. Bila *crowding out* terjadi maka pasar yang biasanya digarap oleh pihak swasta ditarik ke korporasi petani, dan yang terjadi adalah persaingan antara pihak swasta dengan korporasi petani. Hal ini berpotensi munculnya masalah sosial baru yang perlu diwaspadai karena akan membawa implikasi pada keberlanjutan bisnis korporasi petani. Pada kondisi *crowding out* perlu ditemukan win-win solution dimana korporasi petani dan pihak swasta diharapkan mampu bersinergi dan berkolaborasi secara ekonomis, efisien, dan efektif sebagai entitas bisnis.

4.3. Prinsip Pengembangan

Pengembangan korporasi petani dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem tata kelola yang baik untuk meningkatkan akses petani terhadap sumber daya produktif, memberi nilai tambah bagi produk pertanian, memperkuat kelembagaan petani,

meningkatkan kapasitas dan posisi tawar petani, yang bermuara pada peningkatan pendapatan dan kesejahteraan petani. Hal tersebut dilandasi oleh prinsip dasar korporasi petani sebagai berikut:

1. Gotong royong: Korporasi petani diselenggarakan dengan nilai-nilai dan semangat tolong menolong dan kemitraan antarpara pihak;
2. Keadilan rakyat: Korporasi petani diselenggarakan untuk sebesar-besarnya meningkatkan kesejahteraan petani dengan mengutamakan golongan kurang sejahtera atau berpendapatan rendah secara adil dan merata;
3. Kemandirian: Korporasi petani diselenggarakan untuk mewujudkan rumah tangga tani yang berdaulat dan mampu meningkatkan kesejahteraan rumah tangganya dengan kekuatan sendiri. Pengembangan usaha tani mandiri dan Badan Usaha Milik Petani (BUMP) merupakan bagian dari pemandirian petani;
4. Layak ekonomis: Korporasi petani layak finansial secara usaha serta meningkatkan nilai tambah ekonomi, dan daya saing;
5. Profesionalisme: Korporasi petani dikelola berdasarkan prinsip profesionalisme;
6. Inovasi teknologi: Korporasi petani dibangun berbasis ilmu dan teknologi modern;
7. Berkelanjutan: Korporasi petani dibangun berdasarkan prinsip layak secara ekonomi, diterima secara sosial dan ramah lingkungan.

4.4 Strategi Operasional

Korporasi petani dibentuk melalui integrasi dua dimensi sebagai berikut:

- 1. Integrasi horizontal:** a) mengintegrasikan rumah tangga petani dalam wadah Poktan; b) mengintegrasikan sejumlah Poktan dalam wadah Gapoktan yang memiliki wilayah kerja setara desa; dan c) mengintegrasikan Gapoktan dalam wadah kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum yang memiliki wilayah kerja setara kawasan yang ditetapkan. Integrasi horizontal akan menyatukan kerja sama tindakan di antara para pihak (perorangan atau kelembagaan) yang tingkatannya berada pada strata yang sama.
- 2. Integrasi vertikal:** mengintegrasikan seluruh kelembagaan ekonomi petani yang berada pada sebuah kawasan, mulai dari kelembagaan ekonomi petani berskala kecil dengan anggota sekitar 20 orang (Poktan), kelembagaan ekonomi petani berskala menengah setara wilayah desa (Gapoktan), sampai kelembagaan ekonomi petani berskala besar (kelembagaan ekonomi petani berbadan hukum). Integrasi vertikal dapat berupa “kaitan ke belakang” maupun “kaitan ke depan” dalam proses produksi. Integrasi vertikal dapat diperkuat melalui peran kelembagaan dalam mendistribusikan manfaat (keuntungan) bisnis dan atau usaha yang dijalankan kelembagaan ekonomi petani, baik melalui insentif harga atas perbaikan mutu produk maupun pembagian SHU atas keterlibatan para petani (anggota) dalam usaha yang dikelola kelembagaan ekonomi petani.

Pada setiap tingkatan, kelembagaan ekonomi petani perlu merumuskan pembagian tugas dan fungsi agar: 1) tidak terjadi konflik kepentingan, baik dalam usaha maupun keuntungan; dan 2)

terwujud suasana saling mendukung untuk mencapai skala usaha yang besar agar mampu mencapai efektivitas dan efisiensi yang tinggi serta memperkecil risiko usaha. Pembagian tugas tersebut dirumuskan dengan mempertimbangkan: 1) kondisi rantai pasok; 2) sebaran lahan dan/atau tempat tinggal petani; 3) sarana dan prasarana angkutan; 4) kapasitas alat-mesin; 5) investasi dan modal operasi yang diperlukan; 6) kebiasaan para pelaku, khususnya petani; dan 7) skala usaha agar dapat dijalankan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan optimal bagi petani.

Pembagian tugas dan peran kelembagaan ekonomi petani harus memadukan: 1) skala ekonomi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (teknis dan ekonomi); serta 2) partisipasi petani (anggota) berbasis modal sosial. Dalam hal ini, kelembagaan ekonomi petani berskala desa dapat menjadi jembatan *collective action* pada seluruh kelembagaan ekonomi petani, karena memiliki keseimbangan antara skala ekonomi dan pencapaian modal sosial sebagai dampak komunikasi yang intens antarwarga desa.

4.5. Alternatif Model Korporasi Petani

Korporasi petani merupakan model bisnis untuk meningkatkan kesejahteraan petani melalui pengelolaan sumber daya secara terintegrasi, konsisten, dan berkelanjutan di kawasan pertanian. Pengembangan korporasi petani melibatkan berbagai usaha di bagian hulu dan hilir yang saling mendukung dalam satu sistem manajemen korporasi petani. Usaha pada bagian hulu di antaranya industri benih, pupuk, pestisida, alat-mesin pertanian, jasa pengolahan tanah, usaha budi daya, industri wadah/kemasan, pembiayaan dan lain sebagainya. Sementara itu, usaha pada bagian hilir di antaranya pengolahan produk dan pengemasan. Keterlibatan usaha/industri korporasi petani menuntut perlunya kerja sama

yang sinergis, saling menguatkan dan menguntungkan. Artinya, setiap usaha dibangun secara simultan, sehingga menghasilkan resultan yang saling memperkuat. Sebaliknya, bila ada salah satu usaha yang tidak berkembang akan menjadi faktor pembatas bagi kemajuan korporasi petani.

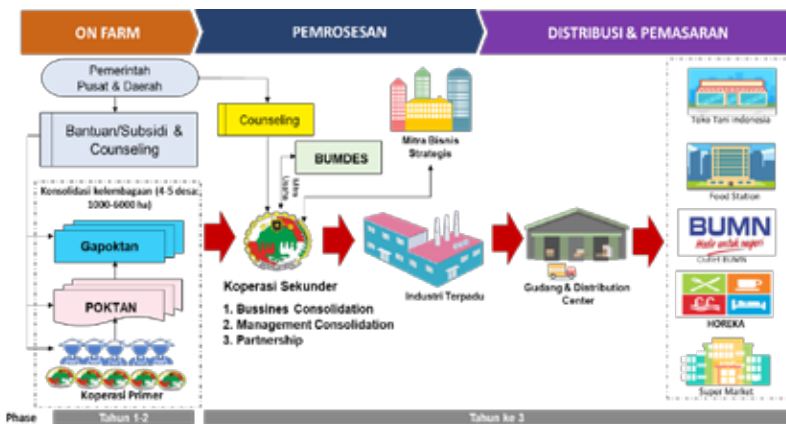
Memperhatikan perkembangan kelembagaan elemen petani, korporasi petani dapat dikembangkan menjadi tiga alternatif model, yaitu: (1) korporasi petani berbasis koperasi; (2) korporasi petani berbentuk perseroan terbatas (PT); dan (3) kombinasi kedua model (model 1 dan 2) atau disebut korporasi petani dengan keterpaduan model.

4.5.1. Korporasi Petani Berbasis Koperasi

Model korporasi petani berbasis koperasi dibentuk dari, oleh, dan untuk petani melalui konsolidasi usaha dari skala kecil menjadi skala besar yang berorientasi ekonomi. Artinya, korporasi yang dibentuk merupakan hasil konsolidasi kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani dengan memberdayakan koperasi. Konsolidasi tersebut dimulai dari petani yang dikonsolidasikan ke dalam Poktan, kemudian Poktan dikonsolidasikan ke dalam Gapoktan dengan membentuk koperasi primer di setiap desa atau minimal tiga korporasi primer pada suatu kawasan pertanian yang akan dikembangkan (Gambar 4.7).

Di tingkat koperasi primer akan dilakukan rekayasa kelembagaan lewat *spin off* agar bisnisnya mampu tumbuh dan berkembang. *Spin off* adalah pembagian organisasi ke berbagai unit usaha. *Spin off* usaha dilakukan untuk pengembangan koperasi primer secara transformatif guna menyikapi kondisi internal dan menghadapi perubahan lingkungan bisnis korporasi petani yang sangat dinamis

dan penuh tantangan. Untuk itu, orientasi bisnis koperasi primer difokuskan pada pengembangan usaha *on farm*. Unit usaha yang berpotensi dikembangkan antara lain usaha budi daya berbagai komoditas pertanian unggulan, usaha pelayanan sarana produksi, unit pelayanan irigasi dan lainnya. Berbagai unit usaha tersebut terintegrasi secara horizontal melalui mekanisme pembagian usaha atau *spin off* di bawah kendali koperasi primer.

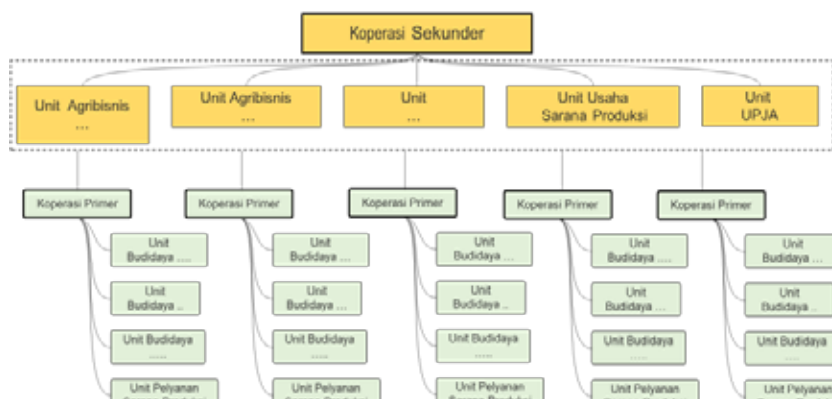


Gambar 4.4 Model korporasi petani berbasis koperasi

Koperasi primer yang telah terbentuk pada suatu kawasan pertanian diarahkan untuk terintegrasi secara vertikal dengan membentuk koperasi sekunder dalam rangka membangun *collective action* dan konglomerasi sosial melalui mekanisme pembagian usaha atau *spin off*. Koperasi sekunder yang berperan sebagai “korporasi petani” akan menjembatani keterkaitan ke belakang dan ke depan dalam proses produksi pertanian. Korporasi sekunder juga berperan dalam mendistribusikan manfaat (keuntungan) bisnis/ usaha yang dijalankan, baik melalui insentif harga atas perbaikan

mutu maupun melalui pembagian SHU atas keterlibatan koperasi primer dalam usaha yang dikelola oleh koperasi sekunder.

Bisnis yang dibangun oleh koperasi sekunder difokuskan pada pengembangan usaha pengolahan, distribusi, dan pemasaran dengan berbagai unit usaha seperti agribisnis komoditas pertanian unggulan, sarana produksi dan pelayanan jasa alat-masin pertanian (Gambar 4.5). Unit-unit usaha tersebut terintegrasi secara vertikal dengan unit-unit bisnis yang dikembangkan pada koperasi primer, agar korporasi petani mampu bersaing di pasar. Oleh karena itu, koperasi sekunder perlu melakukan *spin off* agar dapat bertahan dan memanfaatkan peluang pasar yang berkembang dinamis dan penuh tantangan.



Gambar 4.5 Struktur bisnis korporasi petani berbasis koperasi

Tata kelola korporasi petani berbasis koperasi dilakukan dengan pendekatan *venture builder*. Pengembangan *venture builder* dimaksudkan untuk membangun anak-anak usaha di bawah koperasi sekunder. Semua anak usaha adalah milik koperasi sekunder. Para pihak *co-ownership* menempati anak-anak usaha dimana mereka

berpartisipasi (modal, pengalaman dan tenaga). Dalam *venture builder* terdapat tiga pihak yang berkolaborasi, yaitu (1) petani sebagai *worker-owner*; (2) *investor-owner*; dan (3) *builder-owner* atau seorang usahawan yang sudah berpengalaman, memiliki, dan mengelola usaha tertentu. *Builder* umumnya mempunyai rumus sukses usaha yang bisa jadi merupakan hasil jatuh-bangun selama bertahun-tahun.

Ketiga pihak tersebut berkolaborasi untuk membangun usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada, dimana *worker-owner*/petani memiliki tenaga, investor memiliki modal, dan *builder* berperan dalam membangun usaha. Status para *worker-owner*/petani adalah karyawan/ pekerja korporasi. Mereka juga dapat berperan sebagai investor pada anak usaha yang lain karena skema investasi dalam korporasi petani bersifat *crowd investment*, yaitu skema penyertaan modal korporasi dengan nominal kecil sehingga dapat diakses banyak orang. Dengan demikian *worker-owner*/petani tidak hanya memperoleh *active income* tapi juga *passive income* bulanan atau tahunan. Masing-masing pihak juga memperoleh bagi hasil dari usaha tersebut, sesuai dengan kesepakatan karena ketiga pihak bersama-sama memiliki usaha tersebut (*co-ownership*).

Setelah usaha berdiri, operasionalnya diserahkan kepada manajemen koperasi sekunder. Misalnya karyawan koperasi sekunder untuk pengolahan beras premium, mereka digaji atau diberikan upah yang layak. Selain itu, mereka juga diberikan bagi hasil berkisar antara 5-10 persen karena mereka juga sebagai *owner* anak usaha tersebut. Untuk investor, jumlahnya bisa satu atau dua orang, bergantung pada skala usaha, juga diberikan bagi hasil sebesar 50 persen dari laba bersih. Di sini jumlah investor dapat mencapai puluhan atau ratusan orang, bergantung pada skala usaha dan kebutuhan modal. *Builder* yang umumnya hanya satu orang dapat diberikan bagi hasil 20 persen atas kerja *building-*

nya dan dapat diturunkan setelah tahun ketiga menjadi 5 persen. Pengurus dan pengelola korporasi juga diberikan bagi hasil 10-15 persen. Sebagian laba juga dialokasikan sebagai cadangan, misalnya 10-20 persen.

Kunci agar korporasi petani berbasis koperasi dapat beroperasi secara prima (*excellent operation*) adalah kesungguhan, kualitas, dan integritas manajemen operasional para manajer, bukan jenis usaha. Oleh karena itu, seluruh aset anak usaha tercatat dan terkonsolidasi pada neraca koperasi sekunder. Hal ini berarti semua jenis bisnis yang dikembangkan terkonsolidasi menjadi satu di bawah payung *holding* koperasi sekunder. Proposisi nilai yang ditawarkan koperasi sekunder, yakni melayani kebutuhan petani, memberi nilai tambah bagi produk pertanian, menciptakan lapangan kerja dan kekayaan (*passive income generating*) bagi para pihak. Tata kelola seperti ini sangat cocok dikembangkan sebagai dasar untuk menumbuhkan dan mengembangkan korporasi petani.

4.5.2. Korporasi Petani Berbasis Perseroan Terbatas

Korporasi berbasis perseroan terbatas (PT) merupakan hasil konsolidasi kelembagaan ekonomi petani yang sebelumnya telah menyepakati pembentukan koperasi primer pada suatu kawasan pertanian. Dalam hal ini koperasi primer akan mendirikan PT yang berperan sebagai “korporasi petani” untuk menjembatani keterkaitan ke belakang dan ke depan dalam proses produksi pertanian. PT tersebut juga berperan dalam mendistribusikan manfaat (keuntungan) bisnis/usaha yang dijalankan, baik melalui insentif harga atas perbaikan mutu maupun melalui pembagian saham atas keterlibatan koperasi primer dalam usaha yang dikelola PT.

Sebagai perusahaan berbadan hukum, perseroan harus memiliki tujuan dan kegiatan yang dicantumkan dalam anggaran dasar, tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan atau kesusilaan, sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 2 UU Nomor 40 tahun 2007. Perseroan merupakan subyek hukum dan badan yang dapat dibebani hak dan kewajiban seperti halnya manusia. Subyek hukum adalah sesuatu yang dapat atau cakap melakukan perbuatan hukum atau tindakan perdata atau membuat perikatan.

Karakteristik utama badan hukum berbentuk PT adalah *separate patrimony*, yaitu memiliki harta sendiri yang terpisah dari pemegang saham sebagai pemilik, dan adanya tanggung jawab terbatas dari pemegang saham sebagai pemilik dan pengurus perusahaan. Selain pemisahan kekayaan perusahaan dan kekayaan pemilik modal terpisah, terdapat pula pemisahan pemilik perusahaan dan pengelola perusahaan. Pengelolaan korporasi petani yang berbentuk perusahaan dapat diserahkan kepada tenaga yang ahli di bidangnya (profesional).

Pemegang saham dapat memeriksa dan mendapatkan salinan daftar pemegang saham, risalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), risalah rapat direksi dan pembukuan setelah mengajukan permohonan tertulis dan mendapatkan ijin dari direksi. Dalam hal mengalihkan atau menjadikan jaminan utang seluruh atau sebagian besar kekayaan perusahaan, direksi harus meminta persetujuan RUPS. Keputusan RUPS untuk mengalihkan atau menjadikan jaminan utang seluruh atau sebagian besar kekayaan perusahaan adalah sah apabila RUPS dihadiri oleh pemegang saham yang mewakili paling sedikit tiga perempat bagian dari seluruh saham dengan hak suara sah dan disetujui oleh paling sedikit tiga perempat bagian dari jumlah suara.

Untuk membangun model korporasi petani berbentuk PT harus menggunakan akta resmi (dibuat notaris) yang di dalamnya dicantumkan nama lain perseroan terbatas, modal, bidang usaha, alamat perusahaan, dan lain-lain. Akta harus disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Persyaratan untuk memperoleh akta dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia adalah: (1) perseroan terbatas tidak bertentangan dengan ketertiban umum dan kesusilaan; (2) akta memenuhi syarat yang ditetapkan Undang-Undang; dan (3) paling sedikit modal yang ditempatkan dan disetor adalah 25 persen dari modal dasar (sesuai dengan UU Nomor 1 tahun 1995 dan UU Nomor 40 tahun 2007, keduanya tentang perseroan terbatas). Setelah mendapat pengesahan akan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia (BNRI) Menteri Hukum dan HAM. Setelah seluruh tahap tersebut dilalui maka perseroan telah sah sebagai badan hukum dan menjadi dirinya sendiri, dapat melakukan perjanjian, dan kekayaan perseroan terpisah dari kekayaan pemiliknya.

Modal dasar perseroan adalah jumlah modal yang dicantumkan dalam akta pendirian sampai jumlah maksimal bila seluruh saham dikeluarkan. Selain modal dasar, dalam perseroan terbatas juga terdapat modal yang ditempatkan, modal yang disetorkan, dan modal bayar. Modal yang ditempatkan merupakan modal yang disanggupi untuk dimasukkan, yang pada waktu pendiriannya merupakan jumlah yang disertakan oleh para persero pendiri. Modal yang disetor merupakan modal yang dimasukkan ke perusahaan. Modal bayar adalah modal yang diwujudkan dalam sejumlah uang.

Agar tujuan korporasi petani tercapai maka pengelolaan perseroan terbatas penting memperhatikan dan mengimplementasikan prinsip tata kelola perseroan yang baik (*good corporate governance* - GCG) pada setiap aspek bisnis dan jajaran perusahaan. Prinsip

GCG yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas, (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), kewajaran dan kesetaraan (*fairness*). Prinsip tersebut diperlukan untuk kesinambungan (*sustainability*) usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

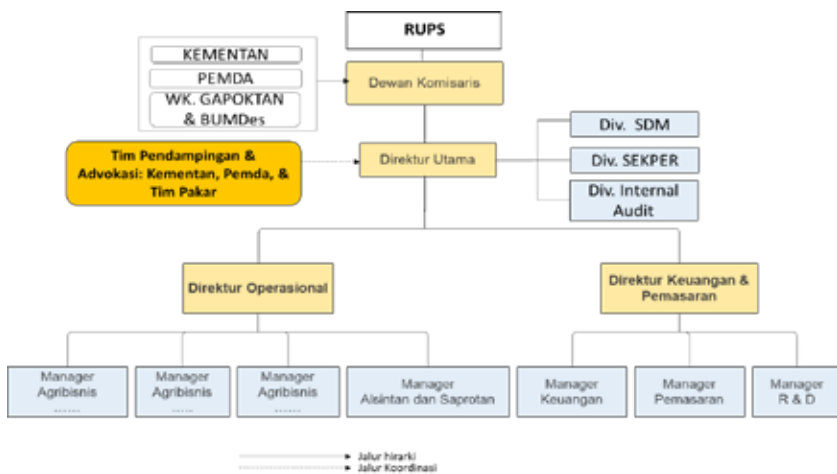
Prinsip dasar transparansi adalah untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi material dan relevan, mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan, tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Prinsip dasar penerapan akuntabilitas, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Penerapan prinsip tanggung jawab (*responsibility*) bahwa perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan dan melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Penerapan prinsip kemandirian untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Penerapan prinsip kewajaran atau kesetaraan (*fairness*) dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan

harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajiban.

Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik diharapkan dapat meningkatkan nilai dan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang secara berkesinambungan, tidak hanya bagi pemegang saham namun juga segenap pemangku kepentingan lainnya. Karena itu, tanggung jawab pengelolaan perseroan terbatas terletak pada dewan direksi di bawah pengawasan dewan komisaris yang masing-masing diangkat oleh RUPS dengan struktur organisasi perusahaan seperti terlihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Struktur organisasi korporasi petani berbentuk perseroan terbatas

Korporasi petani yang berbentuk PT memiliki minimal dua anggota dewan komisaris, satu diantaranya merupakan komisaris independen. Anggota dewan komisaris diangkat oleh pemegang saham pada RUPS. Dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan atas

pengurusan perseroan oleh dewan direksi, memberikan nasihat kepada dewan direksi dan melakukan pekerjaan yang tugas dan wewenangnya telah ditentukan dalam anggaran dasar perseroan. Dewan komisaris mengadakan rapat setidaknya satu kali dalam tiga bulan atau setiap waktu bila dianggap perlu.

Komisaris dapat memeriksa pembukuan, menegur direksi, memberi petunjuk, bahkan bila perlu memberhentikan direksi dengan menyelenggarakan RUPS untuk mengambil keputusan apakah direksi akan diberhentikan atau tidak. Dalam RUPS, semua pemegang saham memiliki hak untuk mengeluarkan suaranya. Dalam RUPS dibahas masalah yang berkaitan dengan evaluasi kinerja dan kebijakan perusahaan yang harus dilaksanakan segera. Bila pemegang saham berhalangan, bisa mewakilkan suaranya ke pemegang saham lainnya yang disebut *proxy*. Hasil RUPS biasanya disampaikan kepada komisaris dan diteruskan ke direksi untuk dijalankan. Secara umum isi RUPS adalah (1) menentukan direksi dan pengangkatan komisaris; (2) memberhentikan direksi atau komisaris; (3) menetapkan besar gaji direksi dan komisaris; (4) mengevaluasi kinerja perusahaan; (5) memutuskan rencana penambahan/pengurangan saham perusahaan; (6) menentukan kebijakan perusahaan; dan (7) mengumumkan pembagian laba (*dividen*).

Perusahaan juga wajib memiliki minimal dua direksi, yaitu direktur utama dan direktur. Pembagian tugas dan wewenang serta besar penghasilan direksi ditetapkan oleh RUPS. Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan. Setiap anggota direksi bertanggung jawab menjalankan tugasnya untuk kepentingan perusahaan dan bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila bersalah atau lalai dalam menjalankan tugas. Direksi berkewajiban membuat, memelihara, dan menyimpan daftar pemegang saham, risalah RUPS, risalah rapat direksi dan pembukuan korporasi.

Direktur utama merupakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap maju mundurnya perusahaan. Direktur utama bertanggung jawab kepada dewan komisaris atas segala tindakan dan kebijaksanaan yang diambil sebagai pimpinan perusahaan. Tugas direktur utama antara lain adalah: (1) melaksanakan kebijakan perusahaan dan mempertanggungjawabkan pekerjaannya pada pemegang saham di akhir masa jabatannya; (2) menjaga stabilitas organisasi perusahaan dan membuat kontinuitas hubungan yang baik antara pemilik saham, pimpinan, konsumen, dan karyawan; (3) mengangkat dan memberhentikan direksi dengan persetujuan RUPS; (4) mengkoordinasikan kerja sama dengan direktur operasional dan direktur keuangan dan pemasaran. Secara hierarki, direktur utama membawahi direktur operasional dan direktur keuangan dan pemasaran.

Secara umum tugas direktur adalah mengkoordinasikan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan di lingkungan bagiannya sesuai dengan garis-garis yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Tugas direktur operasional antara lain: (1) bertanggung jawab kepada direktur utama dalam bidang operasional; dan (2) mengordinasikan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan para manajer yang merupakan bawahannya. Tugas direktur keuangan dan pemasaran antara lain: (1) bertanggung jawab kepada direktur utama dalam bidang keuangan dan pemasaran; (2) mengordinasikan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan para manajer yang menjadi bawahannya.

Dalam operasionalisasi perusahaan, direksi dibantu oleh para manajer yang bertugas mengordinasikan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan di lingkungan bagiannya masing-masing. Model korporasi petani berbentuk PT memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

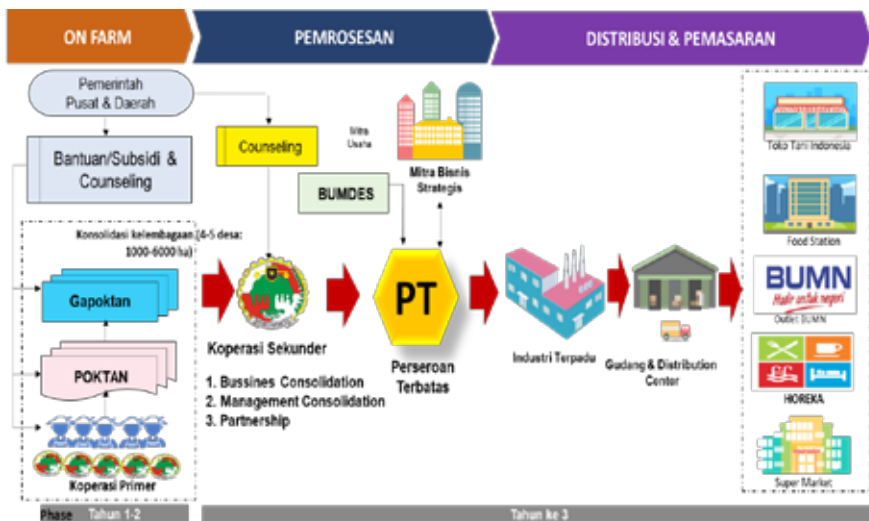
1. **Kewajiban terbatas.** Tidak seperti partnership, pemegang saham perusahaan tidak memiliki kewajiban membayar obligasi dan hutang perusahaan. Kewajibannya hanya terbatas pada jumlah yang dibayarkan terhadap saham perusahaan.
2. **Masa hidup abadi.** Aset dan struktur perusahaan dapat melewati masa hidup pemegang saham, pejabat atau direktur, sehingga meningkatkan stabilisasi modal yang dapat menjadi investasi dalam proyek yang lebih besar dan dalam jangka waktu yang lebih panjang aset perusahaan.
3. **Efisiensi manajemen.** Profesionalitas dan spesialisasi manajemen mendukung pengelolaan modal secara efisien sehingga memungkinkan melakukan ekspansi dan membentuk kemampuan untuk menghidupi diri sendiri (*selfcash*). Pemisahan antara pengelola dan pemilik perusahaan akan memperjelas tugas pokok dan fungsi para pihak yang terlibat di PT.

Dapat disimpulkan bahwa badan hukum berbentuk PT efektif dalam pengelolaan perusahaan, khususnya terkait dengan implementasi asas profesionalisme, *good corporate governance* dan *compliance* yang tinggi dalam pengelolaannya.

4.5.3. Korporasi Petani dengan Keterpaduan Model

Keterpaduan antara pengembangan korporasi berbasis koperasi dan perseroan terbatas adalah mengintegrasikan antara koperasi primer, koperasi sekunder dan PT untuk menjembatani keterkaitan ke belakang dan ke depan dalam proses rantai produksi pertanian. Koperasi primer yang telah terbentuk pada suatu kawasan pertanian diarahkan untuk terintegrasi secara vertikal dengan membentuk koperasi sekunder. Koperasi sekunder yang telah menumbuhkan berbagai bisnis selanjutnya membentuk PT untuk mengembangkan

dan mendiversifikasi bisnis secara mandiri (Gambar 4.10). Tahapan dan proses pengembangan korporasi petani dengan keterpaduan model ini merupakan gabungan dari kedua model yang telah dijelaskan sebelumnya.



Gambar 4.7 Korporasi petani dengan keterpaduan model

4.6 Prinsip Pemilihan Model

Rekayasa kelembagaan adalah segala hal yang berkenaan dengan tata hubungan seluruh pelaku dalam suatu sistem tertentu. Dalam sistem agribisnis, pelaku dapat berupa individu (petani, pedagang, dll), maupun kelompok. Dari segi orientasi, kelompok (*social group*) dibedakan menjadi kelembagaan petani dan kelembagaan ekonomi petani, sedangkan dari segi staratanya dibedakan atas organisasi primer yang anggotanya adalah perorangan (Poktan, P3A, koperasi primer, dll) dan organisasi sekunder (*secondary level organization*) di atasnya yang anggotanya berupa organisasi primer. Contoh

organisasi sekunder adalah Gapoktan dan koperasi sekunder. Dalam hal ini korporasi dapat dimaknai sebagai keseluruhan sistem agribisnis, yakni seluruh pihak yang menjalankan sistem agribisnis yang pelakunya bisa berupa individu atau kelompok sosial.

Jenis dan jumlah kelompok pelaku dalam korporasi akan berbeda, bergantung pada banyak faktor, yakni jenis komoditas yang akan diusahakan, skala usaha, tingkat kemajuan usaha, kemampuan permodalan, beban manajemen, kemudahan komunikasi, hambatan geografis, ketersediaan SDM, dukungan pemerintah, dan lain-lain. Karena itu, model korporasi yang tepat untuk satu komoditas di suatu wilayah akan berbeda. Secara sederhana, tahapan dalam memilih model tersebut terdiri atas tiga langkah yang harus dijalankan secara berurutan sebagai berikut:

Pertama, pertimbangan teknis. Aspek teknis menjadi pertimbangan utama dalam merancang dan merunutkan aktivitas dan proses sehingga bisnis dapat dijalankan dengan baik. Dalam tahap ini perlu dipahami bisnis yang akan dijalankan, teknologi yang akan diterapkan, lokasi untuk setiap kegiatan, dan kebutuhan prasarana setiap aktivitas. Dalam konteks ini, misalnya tidak mengembangkan usaha yang bahan bakunya tidak terjamin dan teknologinya tidak dikuasai. Demikian pula pilihan gudang alat-mesin pertanian, perlu mempertimbangkan harus satu atau dua tempat, bergantung pada jumlah dan jarak antara gudang alat-mesin dengan lokasi persawahan.

Kedua, pertimbangan ekonomi. Setelah secara teknis berhasil diputuskan, maka pertimbangan berikutnya adalah apakah bisnis tersebut akan mendatangkan keuntungan, apakah suatu teknologi dapat menekan biaya dan meningkatkan nilai tambah, dan apakah modal yang dibutuhkan mungkin dapat dipenuhi. Jika usaha dan

teknologinya telah dikuasai, namun dengan keuntungan rendah. maka usaha tersebut tidak dipilih. Misalnya, petani telah terampil menghasilkan pupuk organik namun harga jualnya rendah dan tidak menguntungkan. Dengan demikian, usaha pupuk organik tersebut sebaiknya dibatalkan.

Ketiga, pertimbangan manajerial. Pertimbangan manajerial dilakukan setelah bidang usaha layak secara teknis dan ekonomi. Setelah itu baru diputuskan manejer yang mampu menjalankan suatu bisnis, apakah Pokatan, Gapoktan, atau koperasi? Dapat juga diserahkan kepada petani secara individual. Tidak semua usaha diambil alih oleh koperasi.

Setelah ketiga pertimbangan di atas diperhatikan, kemudian sampai kepada badan hukum korporasi. Pilihannya adalah koperasi atau perusahaan, atau kombinasi keduanya. Pilihan tersebut perlu mempertimbangkan aspek kelebihan dan kekurangannya sebagai berikut:

1. Pilihan pada koperasi. Keuntungannya, lebih mudah, lebih cepat didirikan, dan biayanya tidak mahal, serta kebutuhan modal tidak besar. Kekurangannya, modal dalam jumlah besar sulit dihimpun dengan cepat karena petani anggota biasanya lemah permodalan, manajemen kurang terawasi sehingga tidak rapi, dan pengelola tidak mendapat *reward* yang memadai, terutama di awal pendiriannya.
2. Pilihan pada perusahaan. Keuntungannya, dapat menjalin kerja sama ke luar lebih mudah, imagenya positif di masyarakat dan antarpelaku usaha, serta lebih lincah karena keputusan dapat cepat dibuat. Kekurangannya, pendirian perusahaan relatif lebih sulit, kebutuhan modal besar, pembukuan dan manajemen lebih merepotkan, kewajiban pajak lebih rumit, dan lain-lain.

Pilihan selanjutnya adalah apakah menggunakan organisasi primer atau sekunder. Pertimbangan yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. **Tidak berkompetisi.** Tidak ada perebutan atau kompetisi pada bidang bisnis yang sama. Relasi antara pelaku secara horizontal (sesama primer) dan vertikal (antara primer dan sekunder) adalah relasi bisnis, yakni berupa transaksi pasar, misalnya jual beli.
2. **Skala usaha dan kelayakan ekonomi.** Pilihan untuk membuat unit baru (primer atau sekunder) adalah karena pertimbangan skala usaha dan kemampuan manajemen. Unit baru hanya dibentuk jika pelaku yang lama sudah tidak sanggup menjalankan (mungkin karena skala usaha sudah besar atau karena bidangnya lain) dan bidang usaha yang akan dijalankan cukup mampu memberi keuntungan ekonomi sehingga sanggup minimal membayar karyawan dan keuntungan untuk anggota.
3. **Relasi organisasi versus relasi pasar.** Pilihan dalam pembentukan organ (koperasi/perusahaan) primer baru atau organ sekunder berdasarkan relasi yang lebih mungkin dan mudah dilakukan. Jika yang dibentuk adalah organ primer baru, maka relasi antarpelaku secara horizontal merupakan relasi pasar, yakni jual beli. Jika pilihan membentuk unit sekunder maka akan membuat relasi yang terjadi antara organ primer dengan sekunder sebagai relasi keorganisasian vertikal yang saling membantu. Sebagai contoh, tiga organ primer dengan satu organ sekunder akan menjadi *holding* yang akan saling membantu dalam manajemen dan permodalan di antara keempat organ. Namun, jika hanya membentuk empat organ primer maka tidak ada relasi manajemen dan permodalan sesama mereka.

4.7. Program Pengembangan Korporasi Petani

Program pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian merupakan implementasi dari kebijakan dan strategi dalam pemanfaatan potensi wilayah dan sumber daya pertanian. Program ini diharapkan dapat mendorong perkembangan sektor-sektor strategis untuk memberikan dampak positif terhadap peningkatan perekonomian wilayah/daerah secara keseluruhan.

Pengertian “program” di sini adalah: (1) program sebagai “kumpulan rencana kegiatan”, bukan nomenklatur program pembangunan sebagaimana yang dimaksud dalam pengertian program dalam dokumen anggaran, baik APBN maupun APBD; dan (2) program yang fokus pada upaya untuk mendukung tahapan dan proses penumbuhan, pengutuhan, dan penguatan kelembagaan ekonomi petani. Program pengembangan korporasi petani berisi rangkaian kegiatan yang diusulkan dalam jangka waktu lima tahun dengan pertimbangan perencanaan pengembangan korporasi petani membutuhkan jadwal dan agenda perencanaan dalam jangka menengah.

Paket program yang mampu mengembangkan korporasi petani melalui: (1) peningkatan kapasitas produksi; (2) pengembangan kapasitas SDM, kelembagaan dan usaha; (3) pendampingan teknologi; (4) pengembangan industri hilir; (5) pengembangan diversifikasi usaha; dan (6) pengembangan promosi usaha dan *networking* bisnis.

Peningkatan kapasitas produksi dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya lahan dan air. Hal ini merupakan faktor produksi

utama yang memerlukan teknologi pertanian modern dan sarana produksi lainnya secara tepat guna untuk meminimalisasi tingginya biaya tenaga kerja dan penyediaan sarana produksi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi usaha yang dimiliki oleh individu petani.

Pengembangan kapasitas SDM, kelembagaan, dan usaha dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku pelaku usaha dalam mengelola: (1) usaha tani sebagai unit usaha produksi budi daya yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan teknis produksi, dan (2) kelembagaan usaha ekonomi sebagai unit manajemen produksi dan operasi yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku manajemen bisnis. Sementara itu pendampingan teknologi dibutuhkan untuk mempercepat diseminasi teknologi produksi, pascapanen, pengolahan, dan pemasaran produk bermutu tinggi dengan tetap mengakomodasi kearifan lokal melalui teknologi tepat guna, spesifik lokasi, dan ramah lingkungan.

Pengembangan industri hilir selain meningkatkan nilai tambah dan daya saing usaha juga dibutuhkan untuk menjamin kepastian pasar sebagai bentuk perlindungan bagi petani yang melakukan usaha produksi *on farm*. Demikian juga pengembangan diversifikasi usaha, dibutuhkan untuk meningkatkan nilai tambah, baik dalam bentuk diversifikasi vertikal maupun horizontal dalam bentuk integrasi komoditas untuk mengatasi terbatasnya skala pengelolaan usaha yang dimiliki individu petani. Prinsip diversifikasi usaha ini juga dibutuhkan untuk mendorong percepatan penerapan usaha bioindustri dan *crop-livestock system*.

Pengembangan promosi dan *networking* bisnis dibutuhkan untuk menciptakan jaringan kelembagaan usaha yang mampu menjamin keberlanjutan penyediaan sarana produksi serta kerja sama pengolahan dan pemasaran hasil dengan kepastian volume, mutu,

dan harga yang menguntungkan para pihak yang terlibat dalam rantai pasok maupun rantai nilai.

Dalam upaya pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian perlu juga sinergitas program dan dukungan dari institusi eselon 1 (Direktorat Jenderal komoditas maupun Badan) lingkup Kementerian Pertanian. Kementerian Pertanian juga tidak dapat sendiri mengembangkan korporasi petani sehingga perlu dukungan dan bersinergi dengan kementerian/ lembaga terkait dan pihak swasta.

4.8. Manfaat Ekonomi Korporasi Petani

Karakteristik usaha tani di Indonesia umumnya dicirikan dengan usaha skala kecil yang dikelola secara independen dan menyebar dalam kawasan yang luas (dispersal). Usaha tani dengan skala kecil tersebut sangat lemah dalam berbagai bidang, seperti keterbatasan dalam menguasai aset produktif, modal kerja, dan sarana produksi. Demikian juga dalam penjualan hasil, petani sangat bergantung pada pedagang. Kondisi ini menyebabkan usaha tani skala kecil tidak dapat berkembang secara mandiri dan dinamis. Hal ini terlihat dari produksi yang masih terbatas, kualitas produk dan waktu panen bervariasi, dan biaya pengumpulan produk relatif besar sehingga kurang kondusif bagi pengembangan agribisnis yang efisien. Dampak integratifnya adalah tingginya biaya pemasaran sehingga menekan harga yang diterima petani dan mengangkat harga yang dibayar konsumen. Akibatnya, permintaan dan penawaran produk usaha tani akan menurun, sehingga menghambat perkembangan agribisnis di kawasan pertanian.

Upaya pemberdayaan ekonomi petani melalui pengembangan korporasi petani merupakan langkah strategis. Usaha tani skala

kecil yang dikonsolidasikan melalui korporasi petani, baik secara horizontal maupun vertikal, menyebabkan petani dapat berusaha tani lebih teratur dan terarah serta mampu menjalin kerja sama dan kemitraan dengan pihak luar/usahawan. Dengan korporasi petani akan terbentuk keterpaduan usaha pertanian yang bersifat konsolidatif dari hulu sampai ke hilir sehingga ekonomi di kawasan pertanian dapat berkembang secara optimal dan berkelanjutan. Karena itu, mengorporasikan petani di kawasan pertanian diperlukan untuk menghadapi berbagai permasalahan yang dihadapi petani yang pada dasarnya sangat sulit bila dihadapi secara individu.

Dewasa ini sebagian pelaku agribisnis di kawasan pertanian adalah petani dan hampir semuanya merupakan kegiatan usaha tani yang dikelola dengan pola usaha keluarga. Kemitraan usaha yang menonjol di tingkat kawasan pertanian adalah kemitraan horizontal, antara lain berupa kerja sama kelompok tani, dan hubungan buruh-majikan, atau bapak-anak angkat. Pola keorganisasiannya dapat berupa inti-plasma, tradisional (*patront client*) dan pasar (rasional), yang masih menempatkan petani pada posisi yang tereksplorasi secara tidak adil. Pola tradisional ini sulit menumbuhkan semangat dan kreativitas serta mengembangkan diri, sedangkan pola pasar menyebabkan besarnya ketergantungan petani terhadap usahawan dan dapat menimbulkan konglomerasi.

Pengembangan korporasi petani menjadikan segmen-segmen kegiatan “usaha tani” dapat menjadi satu kesatuan dengan industri “pengolahan hasil”. Peningkatan efisiensi dapat dimulai dari konsolidasi usaha tani, untuk dikelola secara kolektif sehingga sistem ekonomi dualistik yang selama ini mendominasi usaha pertanian di Indonesia dapat dihapuskan.

Beberapa manfaat ekonomi yang berpotensi diterima petani dari pengembangan korporasi petani, antara lain: (1) seluruh

rangkaian kegiatan fisik agribisnis dapat dilaksanakan secara terpadu, sehingga perekonomian di kawasan pertanian lebih berkembang; (2) teknologi dan kapital bisa langsung diarahkan dan disalurkan ke pengembangan kawasan pertanian; (3) membendung mengalirnya tenaga kerja muda yang potensial di pedesaan ke kota; (4) sumber daya pertanian (lahan) dapat dikelola secara lebih efisien; (5) meningkatnya kredibilitas dilihat dari aspek perbankan dan *bargaining position* di bidang pemasaran hasil akhir; dan (6) pemeliharaan lingkungan dan pelestarian sumber daya setempat dapat dilakukan secara lebih efektif karena kegiatan lebih mudah diintegrasikan pada suatu kawasan pertanian.

Manfaat ekonomi korporasi petani juga dapat diilustrasikan, misalnya dengan simulasi pengembangan usaha tani padi yang dikelola oleh sekitar 6.000 petani pada kawasan padi seluas 4.000 ha dengan indeks pertanaman (IP) 200. Manfaat ekonomi yang dimaksud adalah nilai manfaat yang diterima petani sebagai anggota korporasi petani. Dalam hal ini koperasi petani membeli gabah petani untuk diolah menjadi beras premium dan medium dengan memanfaatkan *Rice Milling Unit* (RMU) yang berteknologi tinggi. Dengan kapasitas terpasang sekitar 3,5 ton/jam, RMU mampu menghasilkan beras sekitar 50 ton per hari jika bisa dioperasikan 15 jam/hari. Jika diasumsikan beras premium yang dihasilkan minimal 80-85 persen (bergantung pada kualitas bahan gabah yang diproses), maka produksi beras premium sekitar 42,5 ton/hari, sedangkan beras medium yang dihasilkan sekitar 7,5-10 ton per hari (15 persen). Untuk dapat menghasilkan 50 ton beras dengan rendemen giling 65 persen gabah kering giling (GKG), dibutuhkan gabah kering panen (GKP) sebanyak dua kali lipat dari jumlah beras yang dihasilkan atau sekitar 100 ton gabah/hari dengan asumsi rata-rata rendemen GKP menjadi beras sekitar 55 persen, sedangkan rendemen GKG sekitar 65 persen.

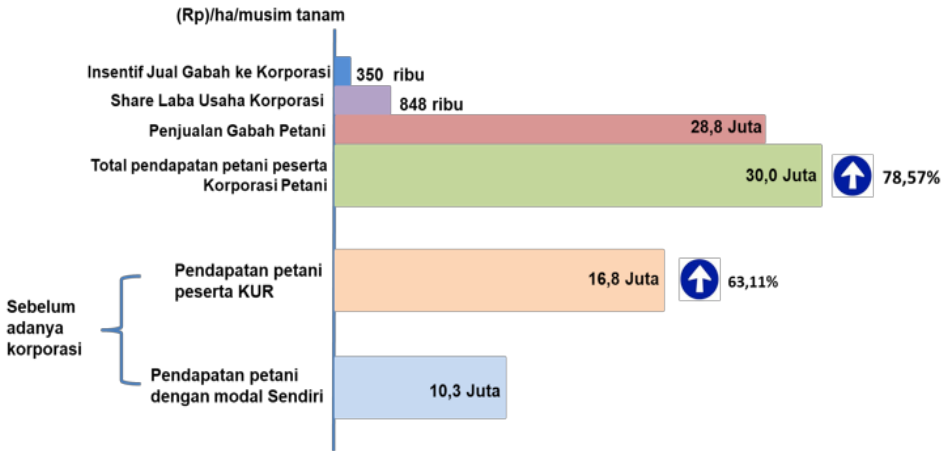
Korporasi petani juga memperoleh bahan baku berupa beras pecah kulit dan beras medium yang berkualitas rendah dari industri penggilingan padi skala kecil di tiap desa. Penggilingan padi skala kecil cukup dominan di desa, tetapi kalah dalam banyak hal seperti perebutan bahan baku gabah, modal, teknologi dan efisiensi, kualitas dan pemasaran beras, dibandingkan dengan penggilingan padi skala besar. Dengan kemampuan giling terbatas dan mesin tua, maka kualitas beras yang dihasilkan rendah. Oleh karena itu, korporasi petani akan membangun kerja sama saling menguntungkan dengan penggilingan padi skala kecil. Skema kerja sama adalah penggilingan padi skala besar yang dikelola oleh korporasi petani akan membeli beras pecah kulit dan atau beras medium berkualitas rendah dari penggilingan padi skala kecil, selanjutnya diproses menghasilkan beras yang berkualitas.

Nilai manfaat ekonomi korporasi petani dapat dihitung berdasarkan data dasar (*raw data*) dan informasi dari PT. Mitra Desa Pamarican yang telah dan sedang mengembangkan korporasi petani di Kabupaten Ciamis sejak tahun 2018 dengan usaha pengolahan beras. Dalam analisis, petani penerima manfaat dibedakan berdasarkan tiga kelompok, yaitu (1) Sebelum adanya KUR dan korporasi, petani memanfaatkan modal sendiri atau meminjam ke tengkulak untuk menjalankan kegiatan usaha tani; (2) Sudah ada Kredit Usaha Rakyat (KUR) namun belum ada korporasi petani; dan (3) Sudah ada KUR dan korporasi petani.

Asumsi yang digunakan adalah: (1) penyaluran KUR dilakukan melalui monitoring penggunaan kredit/usaha tani, sehingga produktivitas meningkat dari 4,5 ton GKP/ha menjadi 5,0 ton GKP/ha atau naik 0,5 ton/ha; (2) harga jual gabah petani dalam bentuk GKP, baik di pasaran bebas maupun di korporasi petani, tidak berbeda, yaitu sekitar Rp6.000/kg; (3) korporasi petani melakukan

pembinaan terhadap petani secara intensif, sehingga produktivitas meningkat dari 5,0 ton GKP/ha menjadi 7,0 ton GKP/ha atau naik 2 ton/ha; (4) petani mendapat insentif sebesar Rp50/kg setiap penjualan gabah ke korporasi petani; dan (5) petani sebagai anggota korporasi petani memperoleh bagi hasil 50 persen dari total laba usaha yang diperoleh korporasi petani. Dengan asumsi tersebut diperoleh nilai manfaat ekonomi yang diterima petani sebagai anggota korporasi seperti terlihat pada Gambar 4.8.

Sebelum ada KUR dan korporasi petani, modal usaha tani padi yang diperoleh petani dari modal sendiri atau meminjam ke tengkulak dengan bunga sekitar 30 persen per musim tanam. Dengan modal per hektar usaha tani padi diasumsikan Rp12.811.000, maka pendapatan bersih yang diterima petani per hektar per musim tanam adalah Rp10,345.700. Jika petani mendapatkan pelayanan KUR dengan bunga 7,0 persen, tetapi belum ada korporasi petani, maka pendapatan bersih yang diterima petani per musim tanam Rp16,815,346. Petani yang mendapatkan pelayanan KUR dan sekaligus sebagai anggota korporasi memperoleh pendapatan bersih per musim tanam Rp30,013,346. Pendapatan petani sebagai anggota korporasi bersumber dari pendapatan bersih hasil penjualan gabah (Rp28,815,346), insentif penjualan gabah ke korporasi petani (Rp350,000), dan bagi hasil atas keuntungan korporasi petani (Rp848,000).



Gambar 4.8. Perbandingan manfaat ekonomi yang diperoleh petani sebelum dan sesudah pengembangan korporasi petani

4.9. Risiko Pengembangan Korporasi Petani

4.9.1. Konsep Risiko Usaha Pertanian

Secara umum, risiko merupakan hal-hal yang menyangkut timbulnya kerugian, penyimpangan aktual dari yang diharapkan, dan probabilitas suatu hasil yang berbeda dengan yang diharapkan. Tingkat risiko berbanding terbalik dengan variasi keuntungan (*return*). Semakin besar variasi keuntungan yang mungkin diperoleh, semakin tinggi risiko yang mungkin terjadi, dan sebaliknya.

Sementara menurut Siregar *dalam* Soekartawi (1993), risiko dalam pertanian mencakup kemungkinan kerugian dan keuntungan dimana tingkat risiko tersebut ditentukan sebelum suatu tindakan diambil berdasarkan ekspektasi atau perkiraan petani sebagai pengambil keputusan. Beberapa jenis risiko yang mempengaruhi usaha pertanian adalah (1) risiko produksi, (2) risiko pengolahan dan distribusi, (3) risiko pemasaran, (4) risiko kelembagaan, dan (5) risiko finansial.

Risiko produksi datang dari risiko input produksi, risiko lahan, risiko produktivitas, risiko cuaca dan iklim, serta risiko organisme pengganggu tanaman. Sementara risiko pengolahan dan distribusi produk berkenaan dengan risiko daya simpan dan daya tahan produk, serta risiko serangan organisme pengganggu. Risiko pemasaran datang dari risiko harga input dan output, distribusi, serta harga dan skala pasar. Risiko kelembagaan dapat berasal dari program yang tidak terarah dan terpadu, interpretasi atas aturan yang tidak konsisten, dan penegakan aturan yang tidak merata. Terakhir, risiko finansial (*financial risk*) terkait dengan kemampuan pembayaran kredit, likuiditas, dan perubahan nilai tukar.

4.9.2. Manajemen Risiko Usaha Korporasi Petani

Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis, dan mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan usaha pertanian untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Sebagai acuan dalam menentukan nilai yang dihasilkan adalah tingkat risiko. Umumnya kegiatan bisnis dengan risiko tinggi diyakini dapat memberikan keuntungan yang besar. Hal ini dapat terwujud apabila dalam melakukan bisnis, risiko yang diperkirakan tidak terjadi, tetapi terjadi sebaliknya.

Pengelolaan risiko menunjukkan kemampuan petani dalam memberikan respon terhadap risiko. Pada sistem usaha pertanian, pengelolaan risiko dapat bersifat pencegahan sebelum terjadi (*ex ante*) maupun penyelesaian setelah risiko terjadi (*ex post*), dengan pengelolaan yang bersifat formal maupun nonformal. Berdasarkan pelaku, pengelolaan risiko pada sistem usaha pertanian dapat dibedakan menjadi pengelolaan risiko secara individual dan risiko korporasi petani.

Manajemen risiko pada usaha pertanian merupakan upaya untuk menghindari atau mengurangi dampak risiko yang telah teridentifikasi. Strategi pengelolaan risiko pada usaha pertanian dapat diterapkan dalam bentuk penghindaran risiko (*risk avoidance*), penahanan risiko (*risk retention*), pengalihan risiko (*risk transfer*), dan pengendalian risiko (*risk control*).

Alat pengelolaan risiko antara lain melalui asuransi pertanian (asuransi biaya, asuransi hasil, asuransi pendapatan, dan asuransi dampak perubahan iklim), *contract farming*, atau perdagangan berjangka komoditas pertanian. Manajemen risiko dapat dilakukan dalam bentuk perluasan area (skala usaha), asuransi pertanian, diversifikasi tanaman, kontrak/sewa lahan, investasi dan pengembangan pasar, penjualan langsung kepada pengolah atau pedagang besar, menggunakan fasilitas kredit lembaga keuangan/bank.

Strategi dalam menekan risiko antara lain: (1) strategi pada tingkat budi daya, ditekankan kepada manajemen budi daya termasuk pemilihan produk dengan risiko rendah, atau produk dengan siklus produksi yang pendek, memberikan kecukupan likuiditas, dan diversifikasi produk; (2) strategi pembagian risiko termasuk kontrak produksi dan pemasaran, integrasi vertikal, pasar berjangka, partisipasi pada pendanaan bersama dan asuransi; dan (3) strategi diversifikasi melalui peningkatan pendapatan yang bersumber dari kegiatan di luar pertanian. Langkah-langkah dalam proses manajemen risiko dapat dijelaskan melalui fungsi manajemen risiko, sebagai berikut :

1. Pengidentifikasian risiko

Pengidentifikasian risiko merupakan proses analisis untuk menemukan secara sistematis dan secara berkesinambungan risiko (kerugian yang potensial) yang menantang korporasi.

Mengidentifikasi risiko dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan *top-down* dan pendekatan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* adalah pendekatan di mana risiko diidentifikasi dari atas atau dilihat dari kacamata *top manajemen*, sedangkan pendekatan *bottom-up* adalah pendekatan di mana risiko diidentifikasi atau ditemukan dari bawah atau dari unit paling kecil dalam korporasi atau perusahaan. Langkah-langkah pengidentifikasian risiko adalah: (a) menyusun *checklist* kerugian potensial usaha tani secara umum; dan (b). menggunakan *checklist* untuk menentukan kerugian potensial usahatani yang dianalisis.

2. Pengukuran risiko

Tujuan pengukuran risiko, adalah: (a) menentukan relatif pentingnya risiko, dan (b) memperoleh data dan informasi untuk menetapkan kombinasi peralatan manajemen risiko yang cocok untuk menanganinya. Metode pengukuran risiko seperti analisis distribusi probabilitas, analisis statistik, dan analisis sensitivitas.

3. Pengendalian risiko.

Pengendalian risiko adalah suatu metodologi sistematis yang digunakan oleh manajemen untuk mengurangi risiko. Beberapa pengendalian risiko yang biasa dilakukan antara lain berupa kontrak produksi, diversifikasi tanaman/ternak, meningkatkan fleksibilitas manajemen usaha, manajemen stok yang baik, teknologi produksi yang lebih baik, asuransi pertanian, dan subsidi dari pemerintah.

4.9.3. Analisis Risiko Program Pengembangan Korporasi Petani

Analisis risiko program pengembangan korporasi petani adalah bentuk analisis untuk mengidentifikasi permasalahan yang terdapat

dalam suatu program pengembangan korporasi petani. Analisis risiko bertujuan untuk mengurangi permasalahan yang timbul dalam program pengembangan. Dengan analisis risiko, program pengembangan korporasi petani diharapkan dapat berjalan lancar dan memenuhi manfaat seperti yang diinginkan.

Minimal terdapat lima titik kritis risiko yang harus diwaspadai dalam pengembangan korporasi, yaitu konsep *Grand Design* yang belum dipahami dan belum satu persepsi, kegagalan mengaplikasikan di lapangan, rendahnya komitmen dan dukungan stakehoders, hambatan dari pihak-pihak yang merasa bersaing, dan konflik internal. Penyebab, kendala, dampak, dan upaya pengendaliannya dapat dilihat pada Tabel 4.1.

4.10. Indikator Keberhasilan Pengembangan Korporasi Petani

Indikator keberhasilan pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian diukur dengan dua indikator kinerja, yaitu indikator kinerja manajemen dan indikator kinerja teknis. Indikator kinerja manajemen meliputi:

1. Tersusunnya *Grand Design* di tingkat pusat, *master plan* di tingkat propinsi, dan *action plan* di tingkat kabupaten/kota, sesuai *Grand Desain* pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian;
2. Terbangunnya sinergitas rencana kebijakan, program, dan kegiatan pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian di tingkat pusat dan daerah, baik propinsi maupun kabupaten/kota;

Tabel 4.1. Analisis risiko program pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian untuk kesejahteraan petani

No	Titik kritis	Penyebab	Kendala	Dampak	Tingkat risiko	Upaya pengendalian
1	Konsep <i>Grand Design</i> pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian untuk kesejahteraan petani belum dipahami dan belum satu persepsi.	SDM, sarana prasarana yang terbatas.	Keterbatasan waktu dan anggaran.	Konsep <i>Grand Design</i> pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian untuk kesejahteraan petani tidak dapat diimplementasikan secara optimal	tinggi	Sosialisasi dan pendampingan yang memadai kepada seluruh pihak utamanya Pemda
2	Konsep, pendekatan dan strategi pada <i>Grand Design</i> pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian untuk kesejahteraan petani tidak dapat diaplikasikan di lapangan	Kesiapan dan dukungan stakeholders rendah	Tupoksi dan peran stakeholders belum sesuai, sehingga koordinasi tidak berjalan optimal	Kemajuan kegiatan akan lambat dan tidak dapat berkembang optimal	tinggi	Penyusunan Pedum, Juklak dan Juknis harus cukup fleksibel dan mampu menampung berbagai variasi lapangan
3	Komitmen dan dukungan pihak daerah lemah dan melaksanakan pengembangan korporasi petani sebagai <i>business as usual</i>	Lemahnya pemahaman dan sulitnya keluar dari cara kerja yang tradisional	Kurang suka belajar dan pimpinan yang kurang memberikan kebebasan kepada staf	Kegiatan akan lambat dan tidak dapat berkembang optimal bahkan cenderung salah arah	tinggi	Berupaya tidak mengandalkan kepada Pemda, namun lebih kepada pelaku bisnis sebagaimana paradigma korporasi petani dengan basis bisnis komersial yang mengandalkan relasi pasar

4	Tantangan dan hambatan dari pihak-pihak yang merasa saingan (utamanya swasta) dari usaha bisnis korporasi	Korporasi diyakini akan mengancam usaha yang sudah berkembang selama ini	Kurangnya pemahaman bahwa korporasi dapat menjadi mitra untuk seluruh usaha terkait pertanian	Usaha korporasi akan dihalangi dan dibatasi dan tidak diterima dalam jaringan pasar yang sudah ada	tinggi	Berupaya mengembangkan bisnis yang dapat menjalin kemitraan dengan berbagai pihak
5	Konflik internal dalam korporasi secara vertikal maupun horizontal	Perbedaan pemahaman, lemahnya komitmen anggota dan pengurus dan adanya <i>vested interest</i> yang berlawanan	Kurangnya sosialisasi dan internalisasi dalam organisasi korporasi	Manajemen dan usaha sulit berkembang dengan baik, sehingga tingkat kompetitif produk rendah	tinggi	SDM internal disiapkan sehingga memahami tentang visi dan misi korporasi petani serta manajemen nilai-nilai budaya organisasi korporasi

3. Terbangunnya komitmen kerja sama dalam implementasi kebijakan, program dan pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian di tingkat pusat dan daerah;
4. Tersedianya dana APBN/DAK/APBD dan swasta untuk investasi dan atau modal usaha pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian di suatu wilayah/daerah.

Indikator keberhasilan teknis pengembangan korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan pertanian meliputi:

1. Terbangunnya paradigma dan sikap kewirausahaan (*entrepreneurship*), khususnya pada pengelola badan usaha dengan menempatkan pemerintah sebagai inisiator dan fasilitator awal dalam proses pengelolaan usaha;

2. Tumbuh kembangnya kelembagaan ekonomi petani dalam bentuk korporasi melalui konsolidasi petani, manajemen, dan usaha pertanian dari hulu sampai hilir (diferensialisasi dan hilirisasi produk);
3. Meningkatnya adopsi/penerapan teknologi pertanian inovatif spesifik lokasi pada kawasan pertanian;
4. Meningkatnya efisiensi, produksi, produktivitas, mutu, nilai tambah dan daya saing produk pertanian pada kawasan pertanian;
5. Meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kewirausahaan petani dalam mengelola korporasi petani;
6. Meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan petani sehingga mampu mendorong berkembangnya perekonomian wilayah/daerah, yang terwujud melalui peningkatan harga yang diterima petani, produktivitas, cabang usaha, pendapatan, dan penyerapan tenaga kerja.

BAB V ROADMAP PENGEMBANGAN

5.1. Komponen dan Tahapan Pelaksanaan

Pengembangan korporasi petani akan dilakukan dalam lima tahapan yang terdiri atas: 1) persiapan dan penumbuhan korporasi; 2) perancangan model dan penataan bisnis korporasi; 3) pengembangan model bisnis; 4) penguatan bisnis korporasi; dan 5) pemandirian korporasi secara berkelanjutan, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1 Tahapan pengembangan korporasi petani

Rincian masing-masing kegiatan pada setiap tahapan sebagai berikut:

(1) Persiapan dan Penumbuhan Korporasi

Tahap persiapan merupakan tahapan awal dalam mengembangkan korporasi petani dan berperan penting dalam menentukan keberhasilan pada tahap selanjutnya. Pengembangan korporasi petani pada tahap pertama dilakukan untuk menentukan lokasi yang siap dikembangkan menjadi kawasan berbasis korporasi dan mulai mempersiapkan sumber daya yang tersedia. Tahap persiapan terdiri atas:

- a) *Konsultasi lintas pemangku kepentingan*; dilakukan antara pemerintah pusat dengan provinsi dan kabupaten/kota yang difokuskan pada pemilihan lokasi kawasan yang akan dikembangkan korporasi petani. Konsultasi dilakukan dengan diskusi partisipatif secara intensif dengan berbagai pemangku kepentingan.
- b) *Analisis diagnostik*; dilakukan untuk menilai peluang keberhasilan suatu lokasi kawasan yang telah ditentukan sebagai lokasi pengembangan korporasi petani. Analisis diagnostik berusaha menggali potensi dan keterbatasan yang dimiliki suatu lokasi, sehingga mendapatkan informasi mengenai daya tampung dan daya dukung kawasan serta peluang pengembangan produk melalui proses identifikasi terhadap: jumlah dan kapasitas pelaku usaha tani calon penerima manfaat; jumlah dan kapasitas Poktan, Gapoktan, koperasi, P3A, UPJA, penyuluhan, perbenihan, perbibitan, reproduksi, sertifikasi, proteksi hama dan penyakit, perdagangan sarana produksi, pembiayaan mikro dan kelembagaan lainnya.

Ruang lingkup analisis diagnostik mencakup produksi, pasar dan kelembagaan yang terdiri atas: (1) pola usaha tani dalam satu tahun (tipologi dan luas lahan, pola tanam, sistem pengairan, pola panen); (2) infrastruktur dasar dan pertanian (listrik, telekomunikasi, jalan, irigasi, waduk, embung, RPH); (3) kelembagaan petani (kondisi dan status usaha Poktan/Gapoktan); (4) kelembagaan pelayanan (kondisi dan status penyuluhan, perlindungan, penangkar benih/bibit, kios saprodi); (5) kondisi dan status kelembagaan usaha tingkat desa (koperasi, Bumdes); (6) alat-mesin pertanian, sarana pascapanen dan pengolahan hasil; (7) ketersediaan tenaga kerja; (8) pasar (pasar fisik, rantai pasok, rantai nilai); (9) mitra industri/perdagangan potensial (penggilingan besar, pabrik pakan, pengolahan, pedagang ritel); (10) akses pembiayaan dan asuransi; serta (11) hal-hal lain yang relevan.

- c) *Penyiapan infrastruktur pendukung*; mencakup identifikasi kondisi dan kebutuhan pembangunan maupun pemeliharaan infrastruktur lahan dan air, jalan usaha tani, pascapanen, pengolahan hasil dan pemasaran, penyuluhan, pembimbingan teknologi dan infrastruktur pendukung lainnya.
- d) *Penyiapan sumber daya manusia dan pembentukan kelembagaan*, untuk melakukan konsolidasi kelembagaan petani yang terpilih menjadi kelembagaan ekonomi petani yang berbadan hukum dalam bentuk koperasi atau perusahaan perseroan.

(2) Perancangan Model dan Penataan Bisnis Korporasi

Perancangan model bisnis korporasi dilakukan berdasarkan analisis diagnostik pada tahap persiapan dan hasil analisis kelayakan usaha untuk menetapkan model kerja sama usaha

dengan kelembagaan ekonomi lainnya dalam kerangka kerja sama yang saling menguntungkan, saling menguatkan, dan saling membesarkan. Penataan bisnis korporasi dilakukan dengan memperkuat manajemen sumber daya manusia dalam administrasi keuangan serta manajemen produksi dan operasi di masing masing unit usaha dengan memanfaatkan teknologi pertanian modern.

(3) Pengembangan Model Bisnis

Pengembangan model bisnis dilakukan dengan menganalisis kinerja bisnis dan perluasan cabang usaha/diversifikasi usaha dan perluasan volume produksi untuk memanfaatkan kapasitas terpasang faktor produksi yang dimiliki.

(4) Penguatan Bisnis Korporasi

Penguatan bisnis korporasi melalui perluasan sumber-sumber pembiayaan, *networking*, promosi dan perlindungan usaha.

(5) Pemandirian Korporasi Secara Berkelanjutan

Pemandirian korporasi dilakukan dengan penguatan manajemen mutu melalui penerapan *Good Agricultural Practices* (GAP), *Good Handling Practices* (GHP), dan *Good Manufacturing Practice* (GMP) agar produk yang dihasilkan korporasi dapat diproduksi secara berkelanjutan dan diawasi sesuai dengan standar mutu.

5.2. Manajemen Pengembangan Kawasan

Dalam operasionalnya, manajemen pengembangan kawasan di tingkat lapangan secara umum mengacu pada organisasi pengelola kawasan sebagaimana yang diatur dalam Permentan 18/2018, yaitu dalam bentuk Tim Pembina dan Tim Teknis di tingkat kabupaten/kota. Kedua organisasi tersebut didukung oleh unit manajemen teknis yang berfungsi sebagai operator dan pengendali kegiatan

di tingkat kawasan maupun unit usaha korporasi, sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar 5.2.



Gambar 5.2 Struktur manajemen pengembangan kawasan

5.2.1. Manajemen di Tingkat Kawasan

Manajemen kawasan pertanian berbasis korporasi petani membutuhkan unit manajemen pengelola kawasan yang dapat mengonsolidasikan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan perkembangan pelaksanaan pengembangan kawasan dari waktu ke waktu. Unit Manajemen Pengelola Kawasan (UMPK) dibentuk, dikordinasikan, dan difasilitasi oleh Tim Teknis kabupaten/kota yang membidangi komoditas. Unit manajemen ini berfungsi sebagai motivator, fasilitator penggerak sekaligus pengawas usaha sesuai dengan model dan rencana bisnis yang telah dirancang. Ruang lingkup tugas dan fungsi unit manajemen kawasan ini mencakup

merancang rencana pengembangan kawasan dan kerja sama lintas kawasan, sosialisasi dan koordinasi dengan para pemangku kepentingan, merancang penyelenggaraan temu usaha, pameran/eksibisi, promosi investasi, pelaporan perkembangan pelaksanaan bulanan, tahunan, dan insidental, serta aktivitas lain yang terkait dengan pengembangan kawasan.

5.2.2 Manajemen di Tingkat Unit Korporasi

Manajemen di unit korporasi menjadi kewenangan dan tanggung jawab pengurus korporasi petani, yaitu pengurus koperasi atau pemilik kelembagaan ekonomi lainnya sebagai Unit Manajemen Korporasi (UMK). Dalam rangka penerapan manajemen korporasi petani yang baik dan benar maka perlu ditunjuk manajer yang jumlahnya disesuaikan dengan ruang lingkup usaha, seperti manager umum dan manager di masing-masing unit usaha.

Manajer di tingkat unit usaha harus dibekali dan dilatih tentang korporasi, penguasaan prinsip manajemen administrasi keuangan dan sumber daya manusia, sehingga kegiatan pendampingan pembinaan penyuluhan harus memasukkan program penyuluhan di bidang korporasi petani. Secara teknis, modul dalam bentuk brosur atau leaflet tentang korporasi petani dan kewirausahaan perlu disusun untuk diberikan kepada penyuluh dan pengurus korporasi petani. Kegiatan studi banding, magang, lomba pengelolaan korporasi serta insentif lainnya juga perlu diselenggarakan untuk mendorong perkembangan bisnis korporasi petani secara berkelanjutan.

BAB VI PENUTUP

Pemerintah mendorong pengembangan korporasi petani sebagai salah satu upaya untuk mengubah pola kerja petani menjadi lebih modern, baik dalam bentuk pola pikir (paradigma), maupun cara pengelolaan pertaniandengan menggunakan *platform* modern, yang seluruhnya dikemas secara integratif, sinergistik hulu-hilir dengan manajemen yang transparan dan tertata dengan baik. Melalui pengembangan korporasi petanimaka asas *economies of scale* dapat diterapkan sehingga pengelolaan sumber daya dalam suatu kawasan pertanian dapatlebih optimal.

Grand Design yang disusun merupakan tindak lanjut arahan Presiden Joko Widodo dalam Rapat Terbatas Kabinet Kerja pada tanggal 12 September 2017, yang menekankan pentingnya penumbuhan dan pengembangan korporasi petani sebagai landasan peningkatan kesejahteraan petani. Dari arahan presiden tersebut, Kementerian Pertanian telah menerbitkan Permentan Nomor 18/2018 yang mengatur pedoman pengembangan kawasan pertanian berbasis korporasi petani. Pengembangan korporasi petani juga telah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Strategis Teknokratik Kementerian Pertanian 2020-

2024, yang akan diimplementasikan sebagai *major project* pada periode tersebut.

Penempatan kedudukan (*positioning*) korporasi petani sebagai penggerak ekonomi kawasan merupakan kunci utama keberhasilan mewujudkan pertanian Indonesia yang maju, mandiri dan modern. Transformasi pertanian dari semula berdasarkan azas ekonomi konvensional menjadi berbasis ekonomi modern adalah esensial dalam mendesain korporasi petani. Transformasi tersebut dapat ditempuh melalui tiga jalan secara bersamaan, yaitu: (1) transformasi pengembangan bisnis/usaha sehingga potensi berusaha para petani ditumbuhkembangkan dan kemudian diimplementasikan menjadi sumber pendapatan yang optimal; (2) transformasi pengembangan kelembagaan ekonomi petani sehingga peluang berusaha dapat didistribusikan, modal ekonomi dan modal sosial disinergikan, dan potensi manfaat/ keuntungan berusaha dapat dibagikan secara berkeadilan; dan (3) transformasi teknologi melalui adopsi inovasi modern.

Korporasi petani sebagai terobosan menjadi keharusan dalam mewujudkan pengelolaan pertanian secara sinergistik dan holistik dari hulu sampai hilir agar mampu menghasilkan keuntungan dan eksistensi Lembaga ekonomi petani yang berkelanjutan. Dalam kaitan ini diperlukan paradigma, sikap dan bentuk pengelolaan modern yang berlandaskan asas *good corporate governance* sehingga terbentuk suatu usaha korporasi dengan pengelolaan yang terukur dan transparan serta menguntungkan. Seluruh pengelolaan korporasi petani dilandasi dengan semangat kewirausahaan yang tinggi, dengan menempatkan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sebagai fasilitator dan inisiator awal dalam proses pengelolaan korporasi petani.

Membangun korporasi petani bukan pekerjaan mudah karena spektrum korporasi mencakup berbagai aspek kelembagaan, legal, permodalan, organisasi dan kebijakan yang harus disiapkan sebelum mendirikan korporasi petani. Membangun korporasi petani memerlukan agenda inovasi sehingga korporasi petani mampu beradaptasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis pertanian yang sangat dinamis dan penuh tantangan. Oleh karena itu, mengorporasikan petani sebagai upaya pengembangan model bisnis pertanian modern memerlukan strategi yang mengedepankan upaya peningkatan daya saing, inovasi, dan kreativitas, pengembangan tata kelola bisnis, dan peningkatan keberanian dalam mencari peluang usaha dan mengambil risiko dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini.

Korporasi petani harus dibangun secara komprehensif dengan menjalankan prinsip dan nilai korporasi serta melakukan perubahan dan percepatan tata kelola bisnis yang lebih modern melalui rekayasa kelembagaan dan bisnis lewat *spin off* agar mampu tumbuh dan berkembang. *Spin off* usaha bertujuan untuk pengembangan korporasi petani secara transformatif sebagai upaya mengorkestrasi perubahan di sisi tata kelola bisnis, kepemimpinan dan terakhir teknologinya.

Demikian *Grand Design* ini dibuat sebagai sebuah acuan bersama dalam “Pengembangan Korporasi Petani Sebagai Penggerak Ekonomi Kawasan Pertanian Untuk Kesejahteraan Petani”. *Grand Design* ini merupakan dokumen yang sangat terbuka untuk terus diperbarui atau diperluas sesuai dengan kebutuhan. *Grand Design* ini bersifat dinamis (*living document*) untuk pembaruan, perubahan, atau penyesuaian melalui serangkaian revisi yang akan dilakukan setelah penerbitan pertama. Hal ini dimaksudkan agar *Grand Design*

menjadi sebuah dokumen yang akan terus berkembang dan mampu menjawab berbagai tantangan yang ditimbulkan dari berbagai dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat yang berbeda dari waktu ke waktu.

DAFTAR BACAAN

- Badan Litbang Pertanian. 2006. *Buku Panduan Umum Primatani*. Badan Litbang Pertanian, Jakarta.
- Badan Penyuluhan dan Sumber Daya Manusia Pertanian. 2014. *Rencana Strategis Badan BPPSDMP*. Kementerian Pertanian, Jakarta.
- Badan Sumber Daya Manusia Pertanian. 2007. *Program P4K*. Departemen Pertanian. Jakarta (<http://www.deptan.go.id/pusbangluh/program/P4K/firstp4k.html>).
- Bahrein, S. 2005. *Keragaan dan Pengembangan Sistem Tanam Legowo 2 pada Padi Sawah di Kecamatan Banyuresmin Kabupaten Garut Jawa Barat*. Jurnal Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian 8 (1): Maret 2005.
- Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Lahan Pertanian (BBSDLP). 2014. Laporan Teknis Nomor 1/ Dok./BBSDLP/2014. *Luas, Penyebaran dan Potensi Sumber Daya Lahan Pertanian Nasional*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Jakarta.
- Bourgeois, R;F. Jesus; M. Roesch, N. Soeprapto, A. Renggana, dan A. Gouyon. 2003. *Indonesia: Empowering Rural Producers*

Organization. Rural Development and Natural Resources East Asia and Pacific Region (EASRD).

Chamala, S and Shingi, P.M. 2007. *Chapter 21 Establishing and Strengthening Farmer Organizations*. FAO. <http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0n.htm>.

Departemen Pertanian. 2007. *Peraturan Menteri Pertanian No: 273/KPTS/OT.160/4/2007 tentang Pedoman Kelembagaan Petani*. Departemen Pertanian. Jakarta.

Fabian Januarius Kuwado. 2018. *Jokowi Resmikan Korporasi Petani Pertama di Indonesia*. <https://nasional.kompas.com/read/2018/06/07/12582401/jokowi-resmikan-korporasi-petani-pertama-di-indonesia> [Diunduh 6 Juli 2018].

Grootaert, Christiaan. 2001. *Does Social Capital Help the Poor?: A Synthesis of Findings from the Local Level Institutions Studies in Bolivia, Burkina Faso and Indonesia*. The World Bank: Social Development Family Environmentally and Socially Sustainable Development Network. Local Level Institutions Working Paper Nomor 10, June 2001.

Indramayu Percontohan Layanan Kewirausahaan Petani Melalui Digitalisasi dan Korporasi. http://www.rri.co.id/cirebon/post/berita/478197/kab_indramayu/indramayu_percontohan_layanan_kewirausahaan_petanimelalui_digitalisasi_dan_korporasi.html [Diunduh 12 Januari 2018].

Kementerian Pertanian. 2018. *Permentan Nomor 18/Permentan/RC.040/4/2018 tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani*.

Kementerian Pertanian. 2018. *Permentan No 40.1/Permentan/Rc.010/10/2018 tentang Pedoman Program Selamatkan Rawa Sejahterakan Petani Berbasis Pertanian*.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R., and Leca, B. 2009. *Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work*. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, and B. Leca (eds.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 1-27). Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Menteri Rini Selesaikan Panen Raya 4000 Ton Gabah di Tempuran, Karawang. <https://koranbumn.com/>
- Michael Reily. 2018. *Jokowi Resmikan Proyek Percobaan Korporasi Petani di Indramayu*. <https://katadata.co.id/berita/2018/06/07/jokowi-resmikan-proyek-percobaan-korporasi-petani-di-indramayu>
- Nordholt, Nico Schulte. 1987. *Ojo Dumeh: Kepemimpinan Lokal dalam Pembangunan*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Pakpahan, Agus. 2004. *Mengapa Kita Tertinggal? Karena Kita Lalai akan Dinamika dan Kekuatan Rakyat*. Majalah Analisis Kebijakan Pertanian (Agricultural Policy Analysis). Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor. Hal 101-118.
- Pemerintah Indonesia. 2013. Undang-Undang No 19 tahun 2013 tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani.
- Penunia, Esther A. 2011. *The Role of Farmers' Organizations in Empowering and Promoting the Leadership of Rural Women*. Asian Farmers Association for Sustainable Rural Development (AFA) Philippines. UN Women In cooperation with FAO, IFAD and WFP. Expert Group Meeting Accra, Ghana. 20-23 September 2011
- Pertev, Rashid. 1994. *The Role of Farmers and Farmers' Organizations*. Mediterranean Committee of the International Federation of

Agricultural Producers (IFAP), Paris (France) (http://om.cihcam.org/article.php?ID_PD_F=94400041)

Pusat Penyuluhan Pertanian. 2012. *Petunjuk Pelaksanaan Peningkatan Kemampuan Kelompok Tani*. Pusat Penyuluhan Pertanian. Badan Penyuluhan Dan Pengembangan Sumberdaya manusia Pertanian. 33 hlm.

Sinergi BUMN Bangun Korporasi dan Digitalisasi Petani Jawa Barat. <https://youngster.id/> [Diunduh 10 Juli 2018].

Scott, Richard W. 2008. *Institutions and Organizations: Ideas and Interest*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publication. Third Edition. 266 hal.

Strong, C.F. 1963 (First American Edition). *A History of Modern Political Constitution*. G. P. Putnam's Sons. New York.

Syahyuti. 2009. *Lembaga dan Organisasi Petani dalam Pengaruh Negara dan Pasar*. Forum Agro Ekonomi 28(1):35-53.

United Nation Public Administration Network. 1961. *A Handbook of Public Administration*. <http://www.unpan.org/Portals/0/60yrhistory/documents/ANNEXES/ANNEX%20VI.pdf>

Uphoff, Norman. 1986. *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*. Kumarian Press, Cornell University, USA.

Wiraatmaja, S. 1987. *Penyuluhan Pertanian*. CV Yasaguna Jakarta.
