

ISBN: 978 - 979 - 3566 - 96 - 2



Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan



Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan

Saptana dan Arief Daryanto



Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian
Kementerian Pertanian
2013



Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian
Jalan Ragunan No. 29, Pasarmingu, Jakarta 12540
Telp.: +62 21 7806202, Faks.: +62 21 7800644

**DINAMIKA KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS
BERDAYASAING DAN BERKELANJUTAN**

DINAMIKA KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS BERDAYASAING DAN BERKELANJUTAN



**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERTANIAN
KEMENTERIAN PERTANIAN
2013**



Cetakan 2013

Hak cipta dilindungi undang-undang
@Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, 2013

Katalog dalam terbitan

Saptana

Dinamika kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan /
Saptana dan Arief Daryanto ; editor, I Wayan Rusastra, Syahyuti. – Bogor : Pusat
Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, 2013.
293 hlm. ; 17,5 x 25 cm

ISBN 978-979-3566-96-2

1. Pertanian, Industri.	I. Judul.	II. Arief Daryanto.
III. I Wayan Rusastra.	IV. Syahyuti	338.1

ISBN : No. 978-979-3566-96-2

Penanggung Jawab : Kepala Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
Penyusun : Saptana dan Arief Daryanto
Dewan Editor : I Wayan Rusastra dan Syahyuti
Desain dan Tata Letak : Agus Suwito dan Ibnu Salman

Diterbitkan oleh :

Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian
Kementerian Pertanian
Jl. A. Yani No. 70, Bogor
Telp. : (0251) – 8333964
Fax. : (0251) – 8314496
E-mail : caser@indosat.net.id, publikasi_psekp@yahoo.co.id
Website : <http://www.pse.litbang.deptan.go.id>

KATA PENGANTAR



Dinamika perubahan lingkungan strategis seperti liberalisasi perdagangan, otonomi daerah, kompetisi antara *food*, *feed*, dan *fuel*, fenomena segmentasi pasar, perubahan preferensi konsumen, serta tuntutan terhadap kelestarian lingkungan hidup menuntut adanya perubahan strategi pembangunan. Globalisasi ekonomi yang ditandai dengan semakin terbukanya perdagangan dan investasi mendorong pasar komoditas pertanian semakin terintegrasi baik antar daerah, antar pulau, dan bahkan antar negara. Perubahan lingkungan strategis tersebut menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan pertanian. Perubahan dan penyesuaian tersebut perlu didasari dengan pemahaman yang benar mengenai berbagai hal terkait kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang sudah ada. Kemitraan usaha agribisnis merupakan salah satu strategi pembangunan yang dapat memadukan antara kebijakan makro ekonomi dan kegiatan ekonomi mikro sektor riil, memadukan antara kelembagaan komunitas-pemerintah-swasta, memadukan kelembagaan antar pelaku agribisnis, serta memadukan pertumbuhan dan pemerataan.

Sejak sekitar tahun 1980-an, pasar hasil pertanian di Indonesia mengalami perubahan secara dinamis dengan makin pesatnya pertumbuhan pasar modern di samping pasar-pasar tradisional yang sudah ada. Diperkirakan pangsa pasar modern untuk produk pertanian mencapai 5-15 persen dan diperkirakan pangsaanya terus meningkat. Ekspansi pasar modern mendorong dilakukannya pendekatan baru dalam bisnis eceran produk-produk pertanian, sekaligus menciptakan sejumlah peluang bagi para pelaku agribisnis. Kebijakan pengembangan komoditas pertanian di Indonesia telah berhasil mendorong terjadinya peningkatan produksi, namun belum searah dengan dinamika permintaan pasar dan perubahan preferensi konsumen.

Bagi sebagian besar petani Indonesia yang merupakan petani skala kecil, tantangan bagi mereka makin besar dengan makin luasnya jaringan rantai pasok, yang tidak lagi hanya terbatas dengan para pelaku dalam negeri tetapi juga kaitannya dengan pelaku dari luar negeri. Terjalannya hubungan rantai pasok dengan

produsen/pasar pertanian juga dapat dilihat dari dorongan negara maju agar Indonesia mau membuka pasar pertanian secara lebih luas (beras, gula, produk-produk peternakan) dan fenomena membanjirnya produk pertanian impor baik di pasar modern maupun di pasar-pasar tradisional. Padahal, produk yang sama mestinya dapat dihasilkan oleh petani lokal. Namun karena berbagai kendala yang ada, petani lokal kurang mampu bersaing di pasar. Sebaliknya juga telah ada beberapa komoditas pertanian yang dihasilkan oleh petani Indonesia mampu menembus pasar luar negeri terutama produk perkebunan, perikanan, dan hortikultura.

Dari sisi pasar, secara empiris diperoleh kenyataan bahwa struktur pasar hasil pertanian cenderung oligopsonistik, sehingga petani selaku produsen selalu memiliki *bargaining power* yang relatif lebih lemah. Kondisi ini diperparah oleh lemahnya konsolidasi kelembagaan petani. Hal itu antara lain ditunjukkan dengan rendahnya pangsa harga (*farmer share*) yang diterima petani dan tidak meratanya pembagian balas jasa atas fungsi-fungsi pemasaran yang dilakukan pelaku tataniaga. Kondisi ini bersumber pada kurangnya kemampuan untuk memahami dinamika pasar oleh petani, struktur pasar yang timpang akibat informasi yang tidak sempurna, serta tuntutan konsumen terhadap atribut produk yang lengkap dan rinci.

Pentingnya aspek kemitraan usaha agribisnis sudah sejak lama disadari tidak hanya oleh para ekonom tetapi juga oleh pemerintah. Hal ini antara lain dapat ditelusuri dari beberapa kebijakan tentang kemitraan usaha. Sejak pertengahan 1970-an hingga awal 1980-an telah dikeluarkan peraturan tentang kemitraan usaha melalui pola Perusahaan Inti Rakyat (PIR), seperti PIR-Perkebunan, PIR-Perunggasan, Tambak Inti Rakyat (TIR), dan Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI).

Sejalan dengan kondisi di atas, buku ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pola-pola kemitraan usaha agribisnis yang eksis dan tumbuh, kinerja pelaksanaan kemitraan usaha agribisnis, manfaat kemitraan usaha agribisnis, kendala-kendala pokok yang dihadapi, serta perumusan terhadap kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan. Strategi kebijakan melalui pengembangan kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing ke depan perlu mempertimbangkan berbagai pola kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang telah eksis; penguatan kelembagaan di tingkat petani; mediasi, fasilitasi,

serta promosi bagi terbangunnya kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan.

Pemerintah mendukung penuh para pelaku pembangunan pertanian yang mencoba mengintegrasikan diri dari industri hulu, budidaya, dan industri hilir melalui kemitraan usaha yang berdayasaing secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kehadiran buku karya Dr. Ir. Saptana, MSi dan Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec yang berjudul “Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan” ini akan menjadi penting sebagai langkah antisipatif dalam rangka menghadapi tantangan pembangunan pertanian kini dan mendatang. Penulis mencoba merumuskan strategi peningkatan dayaasaing produk-produk pertanian melalui strategi kemitraan usaha dalam upaya mewujudkan *Growth with Equity*.

Buku ini telah mencoba memaparkan kemitraan usaha agribisnis dengan perspektif pertanian dalam arti luas (lintas komoditas) sebagai salah satu strategi pembangunan pertanian. Kerja keras dan usaha yang sungguh-sungguh yang dilakukan penulis patut dihargai dan diapresiasi. Mudah-mudahan buku ini akan mendorong semua pihak untuk semakin memberikan perhatian bagi pembangunan pertanian dan tumbuh berkembangnya kemitraan usaha agribisnis di Indonesia. Secara keseluruhan, semoga karya ini menambah khazanah ilmu dan memberikan manfaat bagi pembacanya.

Kepala Badan
Litbang Pertanian

Dr. Ir. Haryono, MSc

KATA PENGANTAR DEWAN EDITOR

Topik kemitraan usaha agribisnis merupakan objek yang penting dalam konteks pembangunan pertanian dan perdesaan di Indonesia. Ketimpangan kondisi antar pelaku agribisnis, dimana sebagian besar merupakan pelaku berskala kecil berhadapan dengan pelaku besar dalam iklim pasar modern. Dalam situasi ini, kemitraan merupakan strategi yang lebih menjamin keuntungan bagi semua aktornya.

Pada hakekatnya, perubahan lingkungan strategis di level nasional dan global menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan pertanian. Perubahan dan penyesuaian tersebut salah satunya perlu didasari dengan pemahaman yang benar mengenai kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang sudah berjalan. Secara prinsip, kemitraan usaha agribisnis merupakan strategi penting yang dapat memadukan antara kebijakan makro ekonomi dengan mikro sektor riil, antara kelembagaan komunitas-pemerintah-swasta, antar pelaku agribisnis, serta juga memadukan konsep pertumbuhan dan pemerataan ekonomi.

Pertumbuhan pasar modern cukup pesat akhir-akhir di samping berkembangnya pasar ekspor. Ekspansi ini membutuhkan dilakukannya pendekatan dan etika pasar yang baru. Bagi petani kecil, yang merupakan aktor dominan dari pertanian nasional memiliki peluang yang makin besar dengan makin luasnya jaringan rantai pasok yang ada. Namun mereka memiliki keterbatasan dalam berbagai hal. Maka, untuk membuka pasar pertanian secara lebih luas, menjalin kemitraan dengan pelaku lain secara vertikal merupakan keniscayaan.

Alasan lain adalah karena struktur pasar hasil pertanian yang cenderung oligopsonistik, sehingga petani memiliki *bargaining power* yang lemah dalam kondisi terbatasnya kapasitas organisasi petani. Kemitraan sudah sejak lama disadari tidak hanya oleh para ekonomi tetapi juga oleh pemerintah, yakni mulai pertengahan 1970-an misalnya dengan menerapkan pola PIR untuk perkebunan.

Buku ini merupakan sebuah capaian tertinggi dari penulisnya yang telah menggeluti bidang ini dalam posisinya sebagai peneliti dalam waktu yang cukup lama. Sehingga, materi dalam buku ini menjadi sangat lengkap mulai dari tinjauan

teoritisnya, aplikasi di lapangan, serta diakhiri dengan menyusun sebuah model kemitraan yang dinilai lebih cocok dengan karakter usaha agribisnis petani Indonesia. Karakter yang khas dari pertanian Indonesia, karena faktor teknis komoditas, ekonomi, dan sosialnya membutuhkan pendekatan baru dalam perumusan kemitraan usaha agribisnis yang berhasil dan adil untuk semua pelakunya.

Buku ini sekaligus juga merupakan sumbangan Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, khususnya berkenaan dengan topik agribisnis dan kelembagaan petani, dengan memberikan informasi secara lengkap tentang pola-pola kemitraan usaha agribisnis yang telah eksis selama ini dengan segala keberhasilan dan permasalahannya. Merumuskan pendekatan-pendekatan baru yang lebih sesuai merupakan salah satu tupoksi dari institusi ini.

Buku yang telah mencoba memaparkan kemitraan usaha agribisnis secara luas dengan mengangkat berbagai varian yang ada selama ini merupakan sumbangan yang pantas diapresiasi tinggi. Pada hakekatnya, buku ini adalah hasil karya sepenuhnya penulisnya, dimana proses editing terbatas hanya kepada aspek bahasa, kepaduan dan mengurangi replikasi di beberapa bagian. Selamat kepada penulisnya, Dr. Ir. Saptana, MSi dan Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec., dan semoga menjadi amalan baginya dan juga bagi pembaca sekalian. Terima kasih.

Bogor, Nopember 2013

Dewan Editor

Prolog

Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan

Perubahan lingkungan strategis berupa globalisasi ekonomi-liberalisasi perdagangan, otonomi daerah, fenomena segmentasi pasar, perubahan preferensi konsumen, serta kelestarian lingkungan menuntut adanya perubahan cara beroperasinya kelembagaan-kemitraan usaha agribisnis. Peran komoditas pertanian ke depan akan semakin penting terutama dalam penyediaan pangan (*food*), pakan ternak dan ikan (*feed*), dan energi (*biofuel*).

Ekonomi neo-klasik dan ekonomi kelembagaan sepakat bahwa esensi ekonomi adalah efisiensi melalui alokasi sumberdaya secara optimal. Namun berbeda dalam mencapainya, dimana ekonomi neo-klasik mencapai efisiensi melalui persaingan-spesialisasi kerja, sedangkan ekonomi kelembagaan melalui kerjasama (*cooperation*). Kedua langkah pencapaian efisiensi tersebut jika dipadukan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan. Persaingan sempurna dengan signal harga akan menjamin adanya keterpaduan produk melalui keterpaduan pasar, sedangkan kerjasama akan menjamin adanya keterpaduan produk dan sekaligus keterpaduan antar pelaku ekonomi dalam keseluruhan jaringan sistem agribisnis.

Sektor pertanian dalam arti luas dapat dipandang sebagai sistem dan usaha agribisnis memiliki peran strategis dalam: pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), penyedia lapangan kerja dan sumber matapencaharian bagi sebagian besar penduduk di perdesaan, sumber devisa baik melalui kegiatan ekspor maupun penghematan devisa melalui substitusi impor, pemasok bahan makanan terhadap sektor ekonomi lainnya, pemasok bahan baku untuk industri pengolahan hasil pertanian, penyedia surplus bagi sektor ekonomi lainnya, dan penghasil *marketable surplus* yang dapat meningkatkan permintaan penduduk perdesaan terhadap produksi sektor ekonomi lainnya.

Secara empiris menunjukkan bahwa Indonesia masih menghadapi beberapa permasalahan mendasar, yaitu masalah pengangguran dan kemiskinan, pertumbuhan ekonomi yang kurang berkualitas, serta makin melebarnya kesenjangan

pendapatan antar golongan masyarakat dan antar pelaku usaha. Hal tersebut memberikan dorongan kuat untuk lebih menempatkan kekuatan agribisnis bagi pembangunan ekonomi nasional. Strategi kemitraan usaha agribisnis dipandang dapat: mendorong pertumbuhan dan sekaligus menciptakan pemerataan, harmonisasi kebijakan makro ekonomi dan mikro ekonomi, keterpaduan antara kelembagaan (pemerintah, swasta, dan masyarakat), serta keterpaduan antar pelaku ekonomi.

Sistem dan usaha agribisnis memiliki potensi besar sekaligus prospek untuk dikembangkan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa Indonesia memiliki keunggulan komparatif yang cukup baik untuk menghasilkan berbagai komoditas pertanian dikenal dengan istilah industri berbasis sumberdaya. Strategi kemitraan usaha agribisnis juga dapat dijadikan strategi memujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif komoditas pertanian di pasar.

Terlepas dari strategisnya sistem dan usaha agribisnis, masih banyak kendala dan tantangan ke depan yang harus dihadapi. Permasalahan pokok pengembangan agribisnis pada berbagai komoditas pertanian dari aspek produksi adalah belum terwujudnya ragam, kuantitas, kualitas, dan kesinambungan pasokan yang sesuai dengan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen. Permasalahan tersebut nampak nyata pada produk pertanian untuk tujuan pasar konsumen institusi (hotel, restaurant, rumah sakit, perusahaan-perusahaan), pasar modern (*super market/hyper market*) dan ekspor.

Permasalahan-permasalahan lain adalah kondisi politik, ekonomi dan keamanan yang belum sepenuhnya kondusif bagi para investor untuk menanamkan modalnya di sektor pertanian. Masih rendahnya kualitas sumberdaya manusia (SDM) baik dari keterampilan teknis dan kapabilitas manajerialnya. Terjadinya inkonsistensi kebijakan yang terkait dengan sektor pertanian terkait aspek perizinan, pertanahan, ketenagakerjaan, dan terbatasnya infrastruktur pendukung merupakan persolan tersendiri.

Beberapa tantangan ke depan yang dihadapi sektor pertanian mencakup: *pertama*, fenomena degradasi sumberdaya pertanian, khususnya lahan pertanian dan air irigasi. Hal ini akan berdampak terhadap tingkat dan stabilitas produksi pertanian. *Kedua*, fenomena krisis pangan, seperti pada jagung dan kedelai. Hal ini akan mempengaruhi kinerja industri pengolahan termasuk pabrik

pakan ternak. *Ketiga*, fenomena lonjakan harga minyak bumi yang mendorong penyulingan energi alternatif yang berasal dari bahan bakar nabati, baik biodiesel maupun bioetanol yang akan menciptakan persaingan hasil pertanian untuk *food*, *feed* dan *biofuel*; *Keempat*, fenomena pemanasan global yang dapat menyebabkan kondisi dan perubahan iklim ekstrim yang dapat menyebabkan penurunan produksi. Indonesia sendiri dikategorikan sebagai negara yang memiliki resiko *severe localized food insecurity* dalam daftar *countries in crisis requiring external assistance*. *Kelima*, fenomena krisis kepercayaan terhadap kinerja pemerintah dan antar pelaku usaha agribisnis. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja sistem agribisnis, tersekat-sekat dan kurang memiliki daya saing terlebih untuk pasar ekspor. *Ke enam*, fenomena persaingan global dan liberalisasi perdagangan. Hal ini menuntut kesiapan seluruh pelaku usaha dari hulu hingga hilir dalam kancah persaingan global. *Ketujuh*, fenomena krisis finansial global yang disebut oleh Krugman sebagai “*the mother of all currency crisis*” sehingga berpengaruh terhadap dunia agribisnis Indonesia, terutama untuk produk-produk berorientasi ekspor.

Kemitraan usaha agribisnis dapat dijadikan sebagai salah satu strategi yang dapat diandalkan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang ada. Hal ini dilandasi beberapa argumen bahwa kemitraan usaha dapat meningkatkan keterpaduan produk, meningkatkan keterpaduan antar pelaku, meningkatkan efisiensi pada keseluruhan rantai pasokan, menghindarkan dari timbulnya margin ganda, menciptakan nilai tambah produk, dapat merespon keinginan konsumen secara lebih cepat, serta menghasilkan produk dengan kualitas yang tinggi dengan harga kompetitif.

Kemitraan usaha pada dasarnya merupakan rantai pasokan mulai dari proses produksi, pengolahan, distribusi, pemasaran hingga konsumsi akhir. Peningkatan daya saing melalui kemitraan usaha agribisnis membutuhkan kehadiran perusahaan mitra yang memiliki jiwa kewirausahaan, inovatif, profesional dan memiliki integritas tinggi. Kemitraan usaha agribisnis dapat dipandang sebagai jembatan dalam mewujudkan sistem agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membangun kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan, adalah: (a) proses perencanaan dan pelaksanaan kemitraan usaha dilakukan melalui proses sosial yang matang; (b) adanya perubahan tipe hubungan bisnis dari tipe transaksional ke tipe *partnership*; (c) kemampuan dalam membangun saling

kepercayaan; (d) adanya keterbukaan dan keadilan dalam pembagian hak dan kewajiban yang dituangkan dalam kontrak tertulis; (e) sistem pengaturan produksi yang didasarkan dinamika permintaan pasar; (f) adanya satu manajemen dalam pengambilan keputusan; (g) koordinasi secara vertikal; (h) adanya jaminan pasar dan kepastian harga; (i) pengembangan kemitraan usaha didasarkan atas perkembangan sistem dan usaha agribisnis; (j) pentingnya konsolidasi kelembagaan petani; (k) pentingnya kandungan jiwa kewirausahaan sebagai energi penggerak untuk menghasilkan produk berdayasaing; dan (l) pengembangan sistem informasi yang handal untuk mempermudah sistem pengambilan keputusan.

Buku yang berjudul “Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan” ini mencoba berkontribusi untuk menyediakan sebagian jawaban terhadap berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi oleh sektor pertanian, mencakup komoditas: padi, jagung, hortikultura, perkebunan, serta peternakan. Kumpulan gagasan-gagasan yang tersaji merupakan kompilasi tulisan dari ke dua penulis yang telah dimuat pada berbagai publikasi ilmiah dan beberapa bahan tulisan baru, namun dicoba diramu, dianalisis ulang dan disintesakan menjadi sebuah buku yang utuh. Keseluruhan gagasan diorganisasi ke dalam 12 bab. Bab 1 berfungsi sebagai pendahuluan berbicara umum tentang peran sektor pertanian dalam pembangunan nasional.

Bab 2 mengulas konsepsi kelembagaan kemitraan usaha terutama dari tinjauan ekonomi kelembagaan. Kemudian diulas konsep, tujuan dan peranan ‘kelembagaan dan kemitraan usaha’. Konsep kelembagaan dan kemitraan usaha ditinjau dari teori kelembagaan, teori kemitraan usaha, dan teori biaya transaksi ekonomi. Pembahasan difokuskan pada struktur kelembagaan, peran masing-masing pihak, dan aturan main, serta sistem koordinasi baik secara internal maupun eksternal.

Bab 3 dilakukan kajian historis terhadap kemitraan usaha dengan judul “Kemitraan Usaha dari Masa Ke Masa”. Pada bab ini diulas bentuk-bentuk kemitraan usaha tradisional, kemitraan kini, dan bentuk-bentuk kemitraan usaha masa depan. Pada pembahasan kemitraan usaha tradisional difokuskan pada sistem bagi hasil yang pada umumnya dijumpai pada komoditas padi dan sistem gaduh pada usaha ternak ruminansia. Kemitraan pada masa kini, setidaknya telah dirumuskan tujuh model kemitraan usaha yang dijalankan oleh departemen-departemen dan direktorat-direktorat teknis, yaitu Model Inti Plasma, Model Sistem Pertanian

Kontrak (*Contract Farming*), Model Sub Kontrak, Model Dagang Umum, Model Vendor, Model Keagenan, dan Model Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA). Kemitraan pada masa mendatang membahas Integrasi Vertikal, Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management/SCM*), Rantai Nilai (*Value Chain/VC*), dan Pengelolaan Rantai Nilai Global (*Global Value Chain Governance/GVCG*).

Bab 4 diungkapkan kebijakan pemerintah dalam pengembangan kemitraan usaha agribisnis. Pembahasan mencakup urgensi kemitraan usaha, membangun kebersamaan, kebijakan yang berpihak, kebijakan pemerintah dalam kemitraan usaha agribisnis, serta peran dan dukungan pemerintah dalam kemitraan usaha agribisnis. Beberapa kebijakan pemerintah : Undang-Undang (UU) No.9 tahun 1995 tentang usaha kecil, serta Peraturan Pemerintah No. 44 tahun 1997 tentang kemitraan. SK Mentan No.940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian. Peranan pemerintah bersifat fasilitasi dan mediasi bagi terbentuknya kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan.

Pada bab 5 membahas implelementasi kemitraan usaha agribisnis pada komoditas pangan, khususnya pada komoditas padi dan jagung. Fokus bahasan mencakup: sistem bagi hasil padi sebagai bentuk kemitraan tradisional, *Corporate Farming* pada padi sebagai bentuk kemitraan konsolidatif, kemitraan usaha pemasaran gabah PT Pertani kasus petani di Sidrap, *food estate* kasus di Kabupaten Ketapang, penentuan HPP dan subsidi input serta pentingnya kemitraan usaha Perum BULOG, dan kemitraan usaha agribisnis pada komoditas jagung.

Bab 6 membahas kemitraan usaha hortikultura baik komoditas sayuran maupun buah-buahan di berbagai lokasi di Indonesia. Bahasan meliputi: kemitraan usaha hortikultura di Bali untuk komoditas sayuran, stroberry, serta semangka dan melon, kemitraan usaha hortikultura di Sumatera Utara untuk komoditas berbagai komoditas sayuran (kentang, lobak, pueleng, wortel, ubijalar jepang), kemitraan usaha hortikultura di Jawa Barat untuk komoditas sayuran (kentang atlantik dan cabai merah) serta buah (mangga gedong dan manggis), dan kemitraan usaha hortikultura di Jawa Tengah untuk kasus cabai merah serta semangka dan melon.

Bab 7 membahas kemitraan usaha agribisnis perkebunan dengan memfokuskan pada komoditas kelapa sawit. Bahasan

mencakup karakteristik usaha perkebunan dan pengelolaannya, tinjauan historis pengembangan subsektor perkebunan, perkembangan kemitraan usaha agribisnis perkebunan, kemitraan usaha agribisnis perkebunan cerita sukses dan kegagalannya, pembagian kontribusi yang timpang, kemitraan usaha perkebunan: *Growth with Equity*, dan strategi kemitraan usaha agribisnis perkebunan ke depan.

Bab 8 membahas kemitraan usaha industri peternakan. Bahasan meliputi perkembangan bisnis perunggasan, kemitraan usaha perunggasan suatu tuntutan dan keharusan, pola-pola kemitraan usaha perunggasan, swasembada daging sapi dan susu melalui strategi kemitraan usaha.

Bab 9 membahas Mikro-Makro Daya saing dan strategi kemitraan usaha dengan penekanan pada : daya saing perspektif mikro ekonomi, daya saing perspektif bisnis, daya saing integrasi distorsi dan keunggulan komparatif, dan daya saing perpspektif makro. Di samping itu, juga dibahas tentang pengukuran daya saing, peringkat daya saing, status daya saing beberapa komoditas pertanian, serta upaya peningkatan daya saing melalui kemitraan usaha.

Pada bab 10 membahas kemitraan usaha dan manajemen risiko. Bahasan mencakup perilaku petani dalam menghadapi risiko, manfaat kemitraan usaha dalam manajemen risiko, serta manajemen risiko dan asuransi Pertanian. Pembahasan ditekankan pada manfaat kemitraan usaha dalam menanggulangi risiko dan pentingnya pengembangan asuransi pertanian.

Bab 11 dicoba melakukan analisis dan sintesis bahwa kemitraan usaha berpeluang besar dapat memadukan pertumbuhan dan kemitraan usaha, hal ini dikandasi argumen adanya keterpaduan antara kebijakan makro ekonomi dengan kegiatan ekonomi mikro sektor riil dan adanya keterpaduan antara pelaku usaha besar dengan pelaku usaha kecil. Di samping itu, diungkapkan juga tentang sumber-sumber pertumbuhan daya saing, pentingnya wirausahawan profesional dan tenaga kerja terampil. Berdasarkan hasil pembahasan sampai pada kesimpulan kemitraan usaha *growth with equity*.

Bab 12 dirumuskan beberapa simpul kritis dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing, yaitu usaha pertanian merupakan industri biologis, meletakkan model integrasi vertikal secara tepat, mempertimbangkan dinamika harga input dan output, struktur penguasaan diseimbangkan, adanya

koordinasi produk dan pelaku, kewirausahaan sebagai energi penggerak dalam menghasilkan produk berkualitas, konsolidasi kelembagaan di tingkat petani, pengembangan sistem informasi yang handal sebagai alat pengambil keputusan, serta adanya dukungan kebijakan pemerintah yang kondusif bagi berkembangnya kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing.

Bab 12 diungkapkan bagaimana proses dan pedoman pengembangan kemitraan usaha agribisnis. *Pertama*, cara mengadakan kemitraan usaha agribisnis dengan mengikuti langkah-langkah: memulai membangun hubungan dengan calon mitra, mengerti kondisi bisnis pihak-pihak yang bermitra, mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis, mengembangkan program kemitraan usaha agribisnis, memulai pelaksanaan kemitraan usaha agribisnis, memonitor dan mengevaluasi perkembangan kemitraan usaha agribisnis. *Kedua*, langkah-langkah mengadakan kemitraan usaha agribisnis meliputi: identifikasi dan pendekatan kepada pelaku usaha, membentuk wadah organisasi ekonomi, menganalisa kebutuhan pelaku usaha agribisnis, merumuskan program kemitraan usaha agribisnis, kesiapan bagi pihak-pihak bermitra, temu usaha, koordinasi yang efektif dalam kemitraan usaha agribisnis, serta dukungan organisasi yang handal.

Selanjutnya dicoba dirumuskan pedoman umum dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing, mencakup: pentingnya pemahaman agribisnis sebagai sistem dan usaha agribisnis, pengembangan kemitraan usaha agribisnis harus didasarkan azas-azas pengembangan agribisnis, penetapan standar mutu secara jelas dan transparan, penanganan produk dilakukan dengan seksama dan sesuai baku kelaziman penanganan produk, fasilitas transportasi untuk mempertahankan kualitas produk, kontrak tertulis menjadi dasar perlindungan secara legal terhadap pihak yang bermitra, kontinuitas pasokan produk adalah kunci keberlanjutan, sistem pencatatan data dan informasi dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sebagai basis pengambilan keputusan dan perencanaan, ketersediaan dan akses terhadap informasi pasar, diversifikasi dan pengembangan produk, dan kemitraan usaha agribisnis perlu dukungan fasilitasi promosi, dan pentingnya peningkatan efisiensi pemasaran pada semua lini.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
KATA PENGANTAR DEWAN EDITOR.....	iv
PROLOG: DINAMIKA KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS BERDAYASAING DAN BERKELANJUTAN.....	vi
DAFTAR ISI	xiii
I. PERANAN PERTANIAN DALAM PERSPEKTIF PEREKONOMIAN NASIONAL.....	1
1.1. Kontribusi Sektor Pertanian Terhadap Pembangunan Ekonomi	1
1.2. Kontribusi Sektor Pertanian Terhadap Pembentukan PDB.....	2
1.3. Kontribusi Sektor Pertanian dalam Penyerapan Tenaga Kerja	5
1.4. Kontribusi Sektor Pertanian dalam Pembentukan Devisa Negara	8
1.5. Produksi dan Produktivitas Komoditas Pertanian.....	10
II. KONSEPSI KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA	12
2.1. Tinjauan Ekonomi Kelembagaan	12
2.2. Konsep dan Peranan Kelembagaan	16
2.3. Konsepsi Kemitraan Usaha dan <i>Principal-Agent Relationship</i>	19
III. KEMITRAAN USAHA DARI MASA KE MASA	24
3.1. Kemitraan Usaha Tradisional : Sistem Bagi Hasil .	24
3.2. Model-Model Kemitraan Usaha Saat Ini	25
3.3. Perspektif Model Kemitraan Ke Depan	29
IV. KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS.....	47
4.1. Urgensi Kemitraan Usaha.....	47
4.2. Membangun Kebersamaan	52
4.3. Kebijakan yang Berpihak (<i>Affirmative Action</i>).....	54
4.4. Kebijakan Kemitraan Usaha Agribisnis	56
4.5. Peran dan Dukungan Pemerintah	58

V.	KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS KOMODITAS PANGAN.....	61
5.1.	Sistem Bagi Hasil (<i>Share Cropping</i>) Padi (Bentuk Kemitraan Tradisional).....	61
5.2.	<i>Corporate Farming</i> pada Padi (Bentuk Kemitraan Konsolidatif)	64
5.3.	Kemitraan Usaha Pemasaran Gabah PT. Pertani: Kasus Petani Sidrap.....	68
5.4.	Inisiasi <i>Food Estate</i> melalui Kemitraan Usaha PT Syang Hyang Seri dan PT Pertani dengan Petani.....	69
5.5.	Penentuan HPP dan Subsidi Input Kemitraan Usaha Perum BULOG.....	70
5.6.	Kemitraan Usaha Agribisnis Komoditas Jagung ...	74
VI.	KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS KOMODITAS HORTIKULTURA	82
6.1.	Kemitraan Usaha Hortikultura di Bali	82
6.2.	Kemitraan Usaha Hortikultura di Sumatera Utara	86
6.3.	Kemitraan Usaha Hortikultura di Jawa Barat	89
6.4.	Kemitraan Usaha Hortikultura di Jawa Tengah....	107
VII.	KINERJA SUBSEKTOR PERKEBUNAN DAN KEMITRAAN USAHA PIR-PERKEBUNAN.....	122
7.1.	Karakteristik Usaha Perkebunan dan Pengelolaannya.....	122
7.2.	Tinjauan Historis Pengembangan Subsektor Perkebunan	123
7.3.	Perkembangan Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan	126
7.4.	Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan : Cerita Sukses dan Kegagalannya	128
7.5.	Pembagian Kontribusi yang Timpang.....	129
7.6.	Kemitraan Usaha Perkebunan: <i>Growth with Equity</i>	132
7.7.	Strategi Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan Ke Depan.....	137
VIII.	KEMITRAAN USAHA INDUSTRI PETERNAKAN	143
8.1.	Perkembangan Bisnis Perunggasan	143
8.2.	Kemitraan Usaha Perunggasan: Suatu Tuntutan dan Keharusan	147

8.3. Pola Kemitraan Usaha Perunggasan	149
8.4. Kemitraan Usaha Swasembada Daging Sapi dan Susu	157
IX. MIKRO-MAKRO DAYASAING DAN STRATEGI KEMITRAAN USAHA	179
9.1. Daya saing Perspektif Mikro Ekonomi.....	179
9.2. Daya saing menurut Perspektif Bisnis	181
9.3. Daya saing: Integrasi Distorsi dan Keunggulan Komparatif.....	181
9.4. Daya saing Perspektif Makro	182
9.5. Pengukuran Status Daya saing	186
9.6. Peringkat Daya Saing.....	186
9.7. Status Daya saing Komoditas Pertanian.....	193
9.8. Peningkatan Daya saing Melalui Strategi Kemitraan Usaha	199
X. KEMITRAAN USAHA DAN MANAJEMEN RISIKO	211
10.1. Perilaku Petani dalam Menghadapi Risiko	211
10.2. Manfaat Kemitraan Usaha dalam Manajemen Risiko.....	213
10.3. Manajemen Risiko dan Asuransi Pertanian	217
XI. KEMITRAAN USAHA MEMADUKAN PERTUMBUHAN DENGAN PEMERATAAN	228
11.1. Kemitraan Usaha : Makro-Mikro Ekonomi dan Pelaku Besar-Pelaku Kecil.....	229
11.2. Mencari Sumber-Sumber Pertumbuhan Produktivitas	231
11.3. Wirausahawan Profesional dan Tenaga Kerja Terampil.....	233
11.4. Kemitraan Usaha : <i>Growth with Equity</i>	235
XII. PROSES DAN PEDOMAN PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS.....	238
12.1. Proses Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis	238
12.2. Pedoman Umum Pembinaan Kemitraan Usaha Agribisnis	250
EPILOG	264
DAFTAR PUSTAKA.....	271

I. PERANAN PERTANIAN DALAM PERSPEKTIF PEREKONOMIAN NASIONAL

Pertanian untuk pembangunan (*agriculture for development*) menjadi isu hangat sepanjang sejarah kehidupan manusia. Urgensi pembangunan pertanian untuk pembangunan nasional suatu negara secara teoritis telah teruji dan tidak terbantahkan lagi, baik di negara-negara maju maupun negara-negara sedang berkembang. Pembangunan pertanian harus dimaknai secara luas, holistik, dan integratif sebagai sistem agribisnis yang utuh. Penelahaan pembangunan pertanian dilakukan dalam ruang lingkup pembangunan ekonomi, yang berarti perubahan-perubahan baik sektoral maupun sosial ekonomi. Dengan demikian, perubahan struktural dapat dimaknai sebagai transformasi sistem ekonomi tradisional ke sistem ekonomi modern. Sektor pertanian merupakan salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia, hal ini terlihat dari peran sektor pertanian dalam pembangunan ekonomi nasional, sebagaimana tercermin dari kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, dan kontribusinya terhadap perolehan devisa.

1.1. Kontribusi Sektor Pertanian Terhadap Pembangunan Ekonomi

Pada umumnya, kontribusi sektor pertanian terhadap pembangunan ekonomi nasional mencakup: (a) Berperan penting terhadap pembentukan PDB; (b) Penyedia lapangan kerja dan sumber mata pencaharian bagi sebagian besar penduduk di pedesaan; (c) Sumber devisa negara, baik melalui kegiatan ekspor maupun penghematan devisa melalui substitusi impor; (d) Pemasok bahan makanan terhadap sektor-sektor ekonomi lainnya; (e) Pemasok bahan baku untuk industri pengolahan hasil pertanian; (f) Penyedia surplus bagi sektor-sektor ekonomi lain yang berasal dari tabungan dan pajak; dan (g) Penghasil *marketable surplus* yang dapat meningkatkan permintaan penduduk pedesaan terhadap produksi sektor-sektor ekonomi lainnya.

Dalam perspektif kini dan masa mendatang, pertanian dapat diletakkan sebagai penyedia pangan (*food*), pakan (*feed*), energi (*bio-fuel*), dan serat (*fiber*). Dalam konteks multifungsi yang lebih luas, pertanian juga berperan dalam penanggulangan kemiskinan,

pengurangan pengangguran, mengatasi kesenjangan antar wilayah, mengatasi kerawanan pangan, pelestarian lingkungan dan menjaga keragaman hayati, serta pelestarian budaya.

Kuznet (1965) membedakan kontribusi sektor pertanian terhadap perekonomian atas kontribusi pasar dan kontribusi faktor. Kontribusi pasar ini diwujudkan melalui permintaan terhadap produksi dari sektor-sektor lainnya dan penawaran hasil-hasil produksi pertanian. Sementara itu, kontribusi faktor dapat ditunjukkan oleh pertumbuhan sektor ini dan disalurkan ke sektor-sektor ekonomi lain terutama sektor industri dan jasa.

Timmer (2005) mengelompokkan peranan sektor pertanian dalam perekonomian bangsa ke dalam empat tahap, yaitu: (1) tahap *“getting agriculture moving”* (era Mosher), (2) tahap di mana sektor pertanian telah mempunyai banyak keterkaitan dengan sektor lainnya (era Johnston-Mellor), (3) tahap di mana pendapatan dari sektor pertanian jauh tertinggal dibanding sektor non-pertanian (era Schultz), dan (4) tahap dimana sektor pertanian telah terintegrasi penuh dengan sektor lainnya termasuk di dalamnya pasar tenaga kerja dan pasar modal (era Johnson Gale). Ke empat tahap ini haruslah dipahami dengan benar oleh perancang dan pelaksana pembangunan jika ingin melihat peranan sektor pertanian dalam pembangunan perekonomian suatu negara secara berkesinambungan.

1.2. Kontribusi Sektor Pertanian Terhadap Pembentukan PDB

Sektor pertanian masih menjadi salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia, yang ditunjukkan oleh kontribusinya terhadap PDB nasional. Kontribusi PDB sektor pertanian termasuk perikanan dan kehutanan dalam lima tahun terakhir adalah sebesar (13,0–15,3 %) dari nilai total PDB Nasional (Tabel 1). Angka tersebut relatif besar, karena kontribusi sektor pertanian tersebut menempati urutan ketiga setelah sektor industri pengolahan (24,8–27,8%) dan sektor perdagangan, hotel dan restoran (13,3–15,0%). Bahkan pada tahun 2010 menempati urutan ke dua setelah sektor industri pengolahan. Jika sektor usaha agribisnis secara keseluruhan dikalkulasikan, maka peranan sektor pertanian maka akan memberikan kontribusi yang lebih besar lagi.

Pada tahun 2006 kontribusi sektor pertanian terhadap PDB sebesar 13,0 persen, kemudian meningkat menjadi 13,2 persen

pada tahun 2007. Perkembangan kontribusi sektor pertanian terus meningkat, pada tahun 2008 sebesar 14,5 persen, serta tahun 2009 dan 2010 masing-masing sebesar 15,3 persen. Sementara itu, kontribusi sektor industri pengolahan terhadap PDB mengalami penurunan yaitu dari 27,1-27,5 persen pada tahun 2006-2007 menjadi hanya 24,8-25,8 persen pada tahun 2009-2010.

Tabel 1. Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (Milyar Rupiah), Tahun 2006-2010

Lapangan Usaha	Tahun				
	2006	2007	2008	2009*	2010**
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan & Perikanan	433.223,4 (13,0)	541.931,5 (13,2)	716.656,2 (14,5)	857.241,4 (15,3)	985.143,6 (15,3)
2. Pertambangan & Penggalian	366.520,8 (11,0)	440.609,6 (11,2)	541.334,3 (10,9)	591.912,7 (10,6)	716.391,2 (11,1)
3. Industri Pengolahan	919.539,3 (27,5)	1.068.653,9 (27,1)	1.376.441,7 (27,8)	1.447.674,3 (25,8)	1.594.330,4 (24,8)
4. Listrik, Gas & Air Bersih	30.354,8 (0,9)	34.723,8 (0,9)	40.888,6 (0,8)	47.165,9 (0,8)	50.042,2 (0,8)
5. Konstruksi	251.132,3 (7,5)	304.996,8 (7,7)	419.711,9 (8,5)	555.201,4 (9,9)	660.967,5 (10,3)
6. Perdagangan, Hotel & Restoran	501.542,4 (15,0)	592.304,1 (15,0)	691.487,5 (14,0)	744.122,2 (13,3)	881.108,5 (13,7)
7. Pengangkutan dan Komunikasi	231.523,5 (6,9)	264.263,3 (6,7)	312.190,2 (6,3)	352.423,4 (6,3)	417.466,0 (6,5)
8. Keuangan, Real Estate & Jasa Perusahaan	269.121,4 (8,1)	305.213,5 (7,7)	368.129,7 (7,4)	404.013,4 (7,2)	462.788,8 (7,2)
9. Jasa-jasa	336.258,9 (10,1)	398.196,7 (10,1)	481.848,3 (9,7)	574.116,5 (10,2)	654.680,0 (10,2)
Produk Domestik Bruto	3.339.216,8 (100,0)	3.950.893,2 (100,0)	4.948.688,4 (100,0)	5.603.871,2 (100,0)	6.422.918,2 (100,0)
Produk Domestik Bruto Tanpa Migas	2.967.040,3 (88,9)	3.534.406,5 (89,5)	4.427.633,5 (89,5)	5.138.955,2 (91,7)	5.924.008,2 (92,2)

Sumber : BPS, 2004-2009 (diolah)

Keterangan : Angka () adalah persentase terhadap Total PDB

*Angka sementara

** Angka sangat sementara

Pada tahun 2010, sumbangan terbesar dihasilkan oleh sektor industri pengolahan, termasuk industri pengolahan hasil pertanian, kemudian diikuti oleh sektor pertanian, sektor perdagangan, hotel dan restoran, serta sektor pertambangan dan energi. Peranan sektor pertanian masih besar. Jika digabungkan dengan industri pengolahan hasil pertanian, maka peranan sektor agribisnis masih sangat besar. Nampak bahwa peranan sektor pertanian masih cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Kontribusi terbesar sektor pertanian diberikan oleh sub sektor tanaman pangan, terutama padi yang menjadi bahan makanan pokok rakyat Indonesia.

Apabila dilihat laju pertumbuhannya, dalam lima tahun terakhir PDB sektor pertanian selalu mengalami pertumbuhan positif, dengan kisaran pertumbuhan 2,86-4,83 persen (Tabel 2). Laju pertumbuhan tersebut berada di bawah sektor-sektor lainnya, kecuali sektor pertambangan dan penggalian yang hanya tumbuh, berkisar antara 0,71-4,44 persen dan industri pengolahan yang tumbuh antara 2,16-4,67 persen. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa kinerja sektor pertanian masih cukup baik. Apabila kinerja sektor pertanian dapat ditingkatkan, terutama melalui pendayagunaan sumberdaya alam secara optimal, peningkatan kualitas SDM pertanian, penggunaan teknologi yang lebih maju, dan penguatan kelembagaan pertanian, maka sektor pertanian akan memberikan peranan yang nyata dalam pembangunan nasional.

Tabel 2. Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2000 Menurut Lapangan Usaha (%), Tahun 2006-2010

Lapangan Usaha	Tahun				
	2006	2007	2008	2009*	2010**
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	3,36	3,47	4,83	4,13	2,86
2. Pertambangan dan Penggalian	1,70	1,93	0,71	4,44	3,48
3. Industri Pengolahan	4,59	4,67	3,66	2,16	4,48
4. Listrik, Gas dan Air Bersih	5,76	10,33	10,93	14,29	5,31
5. Konstruksi	8,34	8,53	7,51	7,07	6,98
6. Perdagangan, Hotel & Restoran	6,42	8,93	6,87	1,30	8,69
7. Pengangkutan dan Komunikasi	14,23	14,04	16,57	15,50	13,45
8. Keuangan, Real Estat dan Jasa Perusahaan	5,47	7,99	8,24	5,05	5,65
9. Jasa-jasa	6,16	6,44	6,4	6,42	6,01
Produk Domestik Bruto	5,50	6,35	6,01	4,58	6,10
Produk Domestik Bruto Tanpa Migas	6,11	6,95	6,47	4,96	6,56

Sumber: BPS, 2005-2009 dan 2006-2010

Keterangan : * Angka sementara

** Angka sangat sementara

Peranan besar yang dimiliki sektor pertanian dalam pertumbuhan PDB memberikan sinyal positif bagi Indonesia untuk melakukan revitalisasi pembangunan pertanian baik untuk penyediaan pangan maupun guna memecahkan masalah kemiskinan dan pengangguran. Laporan Pembangunan Dunia (*World Development Report/WDR*) terbaru, yang bertemakan "*Agriculture for the Development*" (FAO, 2009) menyatakan bahwa

investasi yang lebih besar dan lebih baik dalam bidang pertanian dalam kontek agribisnis di negara-negara berkembang, yang sebagian besar berada di Asia, merupakan langkah strategis bagi kesejahteraan 600 juta penduduk miskin yang hidup di negara-negara tersebut. Negara-negara berkembang akan gagal mencapai target untuk mengurangi sampai setengah penduduk dunia dari tingkat kemiskinan dan kelaparan pada tahun 2015, kecuali jika pembangunan sektor pertanian dan perdesaan tidak diabaikan. Pertumbuhan pertanian berdasarkan penelitian-penelitian yang sangat ekstensif (lebih dari 700 studi) sangat diyakini masih merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan pendapatan masyarakat miskin di perdesaan.

Revitalisasi pertanian memiliki tiga pilar pengertian, yaitu: (a) sebagai kesadaran akan pentingnya pertanian; (b) bentuk rumusan harapan masa depan akan kondisi pertanian; serta (c) sebagai kebijakan dan strategi besar melakukan proses “revitalisasi pertanian” itu sendiri (Krisnamurthi, 2006). Peran revitalisasi pertanian tidak hanya sebatas membangun kesadaran pentingnya pertanian semata, tetapi juga terkait dengan adanya perubahan paradigma pola pikir masyarakat yang memandang pertanian tidak hanya sekedar bercocok tanam menghasilkan komoditas untuk dikonsumsi. Sektor pertanian mempunyai efek pengganda (*multiplier effect*) yang besar terkait dengan adanya keterkaitan ke depan dan ke belakang (*forward and backward linkages*) dengan sektor-sektor ekonomi lainnya, terutama industri pengolahan dan jasa. Kontribusi sektor pertanian harus diartikan secara lebih luas, sebagai suatu kegiatan penciptaan nilai tambah mulai dari usahatani (*on farm*) hingga makanan yang tersaji di atas meja (*from farm to table business*).

1.3. Kontribusi Sektor Pertanian dalam Penyerapan Tenaga Kerja

Pembangunan ekonomi yang dipilih saat ini adalah dengan menerapkan “Strategi Tiga Jalur (*Triple Tracks Strategy*)”, yakni : (a) stabilitas ekonomi makro; (b) pengembangan sektor riil, utamanya melalui pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan usaha mikro dan kecil; serta (c) revitalisasi pertanian dan perdesaan (Krisnamurthi, 2009). Strategi tersebut telah dijadikan panduan dalam menggerakkan ekonomi melalui berbagai kebijakan pemerintah. Tiga jalur ini berasaskan *pro-growth*, *pro-employment*, dan *pro-poor* dalam setiap program pembangunan ekonomi. Sektor

pertanian telah mampu memberikan kontribusi yang besar dalam pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, dan dalam penanggulangan kemiskinan.

Data BPS menunjukkan pada bulan Februari 2008, sektor pertanian telah menyerap tenaga kerja sebesar 42,61 juta orang dan mengalami peningkatan menjadi 43,03 juta orang pada bulan Februari tahun 2009 (Tabel 3). Penyerapan tenaga kerja ini menempati urutan pertama dibandingkan sektor-sektor lainnya. Besarnya kontribusi sektor pertanian terhadap penyerapan tenaga kerja tersebut mengindikasikan bahwa sektor pertanian masih bersifat padat karya (*labor intensive*) dibandingkan padat modal (*capital intensive*).

Tabel 3. Perkembangan Tenaga Kerja Menurut Lapangan Pekerjaan, Tahun 2005-2009

Lapangan Pekerjaan Utama	2005 (Feb)	2006 (Feb)	2007 (Feb)	2008 (Feb)	2009 (Feb)
1. Pertanian, Kehutanan, Perburuan dan Perikanan	41.814.197	42.323.190	42.608.760	42.689.635	43.029.493
2. Pertambangan dan Penggalan	808.842	947.097	1.020.807	1.062.309	1.139.495
3. Industri Pengolahan	11.652.406	11.578.141	12.094.067	12.440.141	12.615.440
4. Listrik, Gas dan Air	186.801	207.102	247.059	207.909	209.411
5. Bangunan	4.417.087	4.373.950	4.397.132	4.733.679	4.610.695
6. Perdagangan Besar, Eceran, Rumah Makan, dan Hotel	18.896.902	18.555.057	19.425.270	20.684.041	21.836.769
7. Angkutan, Pergudangan dan Komunikasi	5.552.525	5.467.308	5.575.499	6.013.947	5.947.673
8. Keuangan, Asuransi, Usaha Persewaan Bangunan, Tanah, dan Jasa Perusahaan	1.042.786	1.153.292	1.252.195	1.440.042	1.484.598
9. Jasa Kemasyarakatan, Sosial dan Perorangan	10.576.572	10.571.965	10.962.352	12.778.154	13.611.841
Total	94.948.118	95.177.102	97.583.141	102.049.857	104.485.444

Sumber : BPS, 2009

Apabila ditinjau dari tahun 2005 sampai 2009, persentase tenaga kerja pertanian terhadap jumlah angkatan kerja berkisar antara 41-44 persen. Angka ini masih menunjukkan bahwa penyerapan tenaga kerja di sektor pertanian masih dominan dibandingkan sektor lainnya. Pada Tabel 4 diperlihatkan bahwa pada tahun 2009, dibandingkan dengan kontribusi sektor industri pengolahan yang menyumbang PDB hampir 30 persen, sektor industri hanya menyerap 12,1 persen tenaga kerja. Sektor perdagangan-rumah makan-hotel dengan kontribusi sekitar 14

persen hanya mampu menyerap 20,9 persen tenaga kerja. Sektor pertambangan dan penggalian dengan kontribusi terhadap PDB sekitar 11 persen hanya menyerap 1,1 persen tenaga kerja. Ini berarti bahwa sektor pertanian menjadi tumpuan beban penyerapan tenaga kerja, terutama di perdesaan.

Tabel 4. Tenaga Kerja (TK) menurut Sektor Tahun 2009*

Sektor	Rata-rata TK (juta orang)	Prosentase TK (sektor/nasional)
1. Pertanian, Kehutanan, Perburuan & Perikanan	43,0	41,2
2. Pertambangan & penggalian	1,1	1,1
3. Industri Pengolahan	12,6	12,1
4. Listrik, Gas & Air	0,2	0,2
5. Bangunan	4,6	4,4
6. Perdagangan Besar, Eceran, Rumah Makan & Hotel	21,8	20,9
7. Angkutan, Pergudangan & Komunikasi	5,9	5,7
8. Keuangan, Asuransi, Usaha Persewaan Bangunan, Tanah & Jasa Perusahaan	1,4	1,4
9. Jasa Kemasyarakatan, Sosial dan perorangan	13,6	13,0
Total	95,2	100,0

Keterangan: * sampai dengan Februari 2009;
Sumber : BPS, 2009 (diolah)

Namun demikian bila dilihat dari aspek produktivitas, rendahnya kontribusi sektor pertanian dalam PDB yang hanya sebesar 13,0-15,0 persen dibandingkan sektor industri yang mencapai 24,8-27,5 persen yang menyebabkan tidak seimbangnya kontribusi PDB dan pangsa serapan tenaga kerja, maka tingkat produktivitas tenaga kerja di sektor pertanian dapat dikatakan yang terendah. Dibandingkan dengan sektor industri yang menyumbang 24,8-27,5 persen terhadap PDB nasional, namun hanya menyerap tenaga kerja sebesar 12,1 persen. Sebagai akibatnya, kesejahteraan rumah tangga yang bekerja di sektor pertanian akan lebih rendah dibanding yang bekerja di sektor industri. Kondisi riil saat ini adalah bahwa sektor pertanian dibebani penyerapan tenaga kerja yang cukup besar. Kontribusi PDB pertanian terhadap PDB nasional tidak sebanding dengan peran penyerapan TK pertanian. Karena itu, perlu memperluas penciptaan lapangan kerja sektor non pertanian di perdesaan.

1.4. Kontribusi Sektor Pertanian dalam Pembentukan Devisa Negara

Kontribusi sektor pertanian dalam pembentukan devisa negara dapat dilihat dari kontribusi sektor tersebut dalam perdagangan internasional, yang ditunjukkan oleh posisi beberapa kelompok komoditas pertanian menurut sub sektor di pasar dunia. Berdasarkan data dari Kementerian Pertanian, pada kurun waktu tiga tahun terakhir nilai dan volume ekspor komoditas pertanian yang terbagi dalam empat subsektor mengalami kecenderungan meningkat (Tabel 5). Dari keempat subsektor, subsektor perkebunan memberikan kontribusi terbesar dalam ekspor komoditas pertanian, terutama untuk komoditas Kelapa Sawit, Kakao, Karet dan Kopi.

Tabel 5. Neraca Ekspor-Impor Indonesia, 2006-2009

No	Subsektor	2006		2007		2008		2009	
		Volume (ton)	Nilai (US\$000)	Volume (ton)	Nilai (US\$000)	Volume (ton)	Nilai (US\$000)	Volume (ton)	Nilai (US\$000)
1.	Tanaman Pangan								
	Ekspor	861.219	264.155	996.537	288.588	812.290	348.883	786.627	321.261
	Impor	11.456.509	2.568.453	9.398.384	2.729.102	7.414.293	3.526.957	7.788.215	2.737.862
	Neraca	-10.595.290	-2.304.299	-8.401.848	-2.440.513	-6.602.003	-3.178.074	-7.001.588	-2.416.601
2.	Hortikultura								
	Ekspor	456.890	238.063	393.895	254.537	524.485	433.921	447.609	379.739
	Impor	923.867	527.415	1.300.345	810.130	1.429.967	926.045	1.524.666	1.077.463
	Neraca	-466.977	-289.352	-906.450	-555.593	-905.482	-492.124	-1.077.057	-697.724
3.	Perkebunan								
	Ekspor	21.378.189	13.972.064	22.105.773	19.948.923	25.182.681	27.369.363	27.864.811	21.581.669
	Impor	1.776.174	1.675.067	4.272.615	3.379.875	2.683.739	4.535.918	2.963.532	3.949.191
	Neraca	19.602.015	12.296.997	17.833.158	16.569.049	22.498.943	22.833.445	24.901.279	17.632.479
4.	Peternakan								
	Ekspor	198.407	388.939	458.900	748.215	635.304	1.148.170	473.182	754.913
	Impor	880.430	1.190.396	950.518	1.696.459	1.065.235	2.352.219	1.124.737	2.132.800
	Neraca	-682.023	-801.457	-491.618	-948.244	-429.931	-1.204.049	-651.555	-1.377.887
	Pertanian								
	Ekspor	22.894.705	14.863.221	23.955.104	21.240.263	27.154.761	29.300.337	29.572.229	23.037.582
	Impor	15.036.980	5.961.331	15.921.862	8.615.565	12.593.233	11.341.139	13.401.150	9.897.316
	Neraca	7.857.724	8.901.890	8.033.242	12.624.698	14.561.528	17.959.198	16.171.080	13.140.266

Sumber : BPS (2005-2009) diolah Pusdatin, Kementan, 2010

Dilihat dari neraca perdagangan, pada kurun waktu empat tahun terakhir secara keseluruhan, sektor pertanian mengalami surplus neraca perdagangan sebesar US\$ 13,14 juta. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja sektor pertanian khususnya sub sektor perkebunan telah tumbuh secara nyata dan mampu memberikan kontribusi dalam perbaikan neraca perdagangan non-

migas. Diharapkan kinerja neraca perdagangan sektor pertanian pada masa mendatang dapat ditingkatkan, sehingga tidak hanya ketergantungan terhadap impor yang dapat ditekan tetapi juga mendorong kinerja ekspor produk pertanian baik segar maupun produk olahan. Beberapa komoditas unggulan Indonesia di pasar dunia adalah Kelapa Sawit, Kakao, dan Kelapa. Berdasarkan data nilai ekspor beberapa komoditas pertanian, dapat terlihat bahwa Kelapa Sawit, kakao, dan kelapa menunjukkan nilai ekspor yang meningkat dari tahun 2006 sampai tahun 2009 (Tabel 6).

Tabel 6. Perkembangan Nilai Ekspor Beberapa Komoditas Unggulan Pertanian, Tahun 2005-2009

No	Komoditas	Nilai Ekspor (000US\$)				
		2005	2006	2007	2008	2009
1	Kelapa Sawit	4.430.921	5.551.160	9.078.283	14.110.229	11.728.840
2	Kakao	667.993	855.047	924.237	1.269.022	1.459.297
3	Kelapa	513.735	363.081	695.921	900.917	489.885
4	Kopi	504.407	588.502	636.417	991.458	829.261
5	Tembakau	107.282	102.549	424.721	508.805	595.762
6	Gandum/Meslin Olahan	174.923	184.468	190.024	234.102	234.682
7	Lada	58.437	77.258	132.497	185.701	130.258
8	Susu dan Produk Susu	90.151	71.542	68.139	197.353	79.215
9	Teh	121.496	134.515	126.615	158.959	170.431
10	Pinang	50.611	79.017	94.598	106.335	92.897
11	Tebu	20.001	48.521	29.726	80.040	80.902
12	Ubi Kayu Segar	25.441	14.836	31.299	20.770	28.980
13	Gandum/Meslin Segar	2.972	3.315	13.731	17.841	5.774
14	Jagung Segar	9.048	4.306	18.463	28.906	18.841
15	Kubis/Kol Segar atau dingin	34.352	7.903	9.242	9.981	8.997
16	Kacang Tanah Segar	3.298	2.579	4.526	8.994	5.313
17	Kedelai Olahan	6.080	5.515	6.146	6.658	7.492
18	Ubi Jalar Segar	4.581	6.259	6.197	6.594	6.053
19	Kacang Tanah Olahan	7.494	8.164	4.785	5.077	5.738
20	Manggis	8.472	3.612	4.951	5.833	7.198
21	Kentang Segar	3.526	5.917	2.855	2.340	2.160
22	Kedelai Segar	485	2.891	2.466	1.594	539
23	Jamur	2.385	1.322	2.322	2.495	2.019
24	Bawang Merah Segar	1.520	6.366	3.492	4.534	4.348
25	Beras	8.658	531	466	858	1.963

Sumber: BPS diolah , Pusdatin, Kementan 2010.

Sektor-sektor lain seperti hortikultura yang dan peternakan pertumbuhan ekspornya positif, meskipun posisi neraca perdagangan negatif. Sub sektor ini berperan dalam penghematan devisa negara melalui substitusi impor. Apabila sektor ini dikelola dengan baik, maka bukan tidak mungkin kita bisa membalik arus dari net importir menjadi net eksportir, sehingga mengalami surplus neraca perdagangan. Sektor yang paling mengawatirkan adalah tanaman pangan di mana laju pertumbuhan ekspornya menurun, sedangkan posisi defisit neraca dagangannya masih tetap besar. Ketergantungan utama terhadap pangan pokok beras dan kurang berhasilnya program diversifikasi pangan berbasis sumberdaya lokal menjadi tantangan ke depan. Ke depan sub sektor yang diharapkan dapat memberikan kontribusi ekspor selain perkebunan adalah kelompok komoditas hortikultura.

1.5. Produksi dan Produktivitas Komoditas Pertanian

Nilai produksi beberapa komoditas pertanian diperlihatkan pada Tabel 7. Untuk subsektor tanaman pangan selain komoditas padi, ubi kayu merupakan komoditas yang mempunyai nilai produksi yang cukup tinggi. Sedangkan pisang, Kelapa Sawit, dan daging broiler merupakan komoditas pertanian yang memiliki nilai produksi terbesar di masing-masing subsektor tersebut. Produktivitas beberapa komoditas pertanian penting juga cenderung mengalami peningkatan dari waktu ke waktu (Tabel 8). Terdapat tiga sumber pertumbuhan produktivitas pertanian, yaitu (Coelli *et al.*, 1998): perubahan teknologi (*technological change*), peningkatan efisiensi teknis (*technical efficiency*), dan skala usaha ekonomi (*economic of scale*). Secara empiris data tersebut merefleksikan adanya peningkatan penguasaan dan penerapan teknologi budidaya yang lebih maju oleh petani. Upaya peningkatan produksi dan produktivitas pertanian harus senantiasa dilakukan melalui terobosan-terobosan teknologi baru yang lebih maju, terutama teknologi benih dan budidaya.

Masih terdapat disparitas produktivitas yang cukup tinggi antar wilayah dan antar petani dalam wilayah yang sama. Berdasarkan informasi tersebut, sesungguhnya Indonesia masih memiliki ruang yang cukup besar untuk melakukan akselerasi peningkatan produktivitas melalui pengembangan inovasi dan adopsi teknologi, peningkatan efisiensi, serta melalui konsolidasi usaha pertanian.

Tabel 7. Produksi Beberapa komoditas dan Hasil Pertanian, 2006-2010 (000 Ton)

Komoditas	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Tanaman Pangan					
Padi	54.454,94	57.157,44	60.326,93	64.398,89	65.980,67
Jagung	11.609,46	13.287,53	16.317,25	17.629,75	17.844,68
Ubi Kayu	19.986,64	19.988,06	21.756,99	22.039,15	23.093,52
Kedelai	748,61	592,53	775,51	974,51	905,02
Hortikultura					
Jeruk	2.565,54	2.625,88	2.467,63	2.131,77	Na
Pisang	5.037,47	5.454,23	6.004,62	6.373,53	Na
Mangga	1.622,00	1.818,62	2.105,09	2.243,44	Na
Perkebunan					
Karet	2.637,23	2.755,17	2.751,29	2.440,35	2.591,93
Kelapa Sawit	17.351,85	17.644,73	17.539,79	19.324,29	19.760,01
Kopi	682,16	676,48	698,02	685,17	686,05
Tebu	2.307,03	2.623,79	2.668,43	2.517,37	2.694,23
Peternakan					
Daging Sapi	395,84	339,47	392,51	409,31	435,30
Daging Ayam Buras	341,25	294,88	273,55	247,72	259,89
Daging Ayam Ras	861,26	942,78	1.018,73	1.101,77	1.184,37
Pedaging					
Daging Domba	75,18	56,85	47,03	54,26	59,18
Daging Kambing	65,01	63,62	66,03	73,83	77,56
Telur	1.204,42	1.370,12	1.323,60	1.306,87	1.378,86
Susu	616,55	567,68	646,95	827,25	927,84

Sumber : BPS diolah, Pusdatin, Kementan, 2010

Tabel 8. Produktivitas Beberapa Komoditas Pertanian, 2005-2009 (Ton/Ha)

Komoditas	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Tanaman Pangan					
Padi	46,20	47,05	48,94	49,99	50,30
Jagung	34,70	36,60	40,78	42,37	43,17
Ubi Kayu	162,83	166,36	180,57	187,46	191,94
Kedelai	12,88	12,91	13,13	13,48	13,46
Hortikultura					
Jeruk	35,44	38,85	35,93	35,42	Na
Pisang	53,51	55,57	55,71	53,55	Na
Mangga	8,30	8,91	11,03	10,42	Na
Perkebunan					
Karet	967,00	993,00	994,00	901,00	935,00
Kelapa Sawit	3.498,00	3.634,00	3.424,00	3.487	3.552
Kopi	695,00	673,00	729,00	737,00	736,00
Tebu	5.961,00	6.133,00	6.113,00	5.952,00	6.204,00

Keterangan : *) angka Sementara

Sumber : Departemen Pertanian (diolah), 2009

II. KONSEPSI KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA

2.1. Tinjauan Ekonomi Kelembagaan

Teori ekonomi dapat dilihat dalam kerangka yang lebih luas (paradigma), karena dalam proses perkembangannya terjadi interaksi yang kompleks dalam perkembangan teori ilmiah (alam, fisik, dan sosial-ekonomi) dan tatanan sosial masyarakat. Berlangsungnya penelitian-penelitian ilmiah dalam usahanya menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang alam, manusia dan aktivitasnya dalam suatu waktu akan dipengaruhi oleh faktor-faktor ideologi, politik, ekonomi, serta sosial-budaya masyarakat. Dengan demikian pandangan tentang alam dan lingkungan akan mengalami perubahan dengan perkembangan sumber daya alam dan lingkungan, sumberdaya manusia, teknologi serta kelembagaan yang dibangunnya.

Paradigma ekonomi yang dikenal menurut sejarah perkembangannya meliputi (Pearce and Turner, 1990): (1) Paradigma ekonomi klasik (Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo, John Stuart Mill); (2) Paradigma Marxis (Karl Mark); (3) Paradigma neoklasik dan humanis; (4) Ilmu ekonomi pasca perang dan bangkitnya paham lingkungan; (5) Paradigma ekonomi institusional (Veblen, Commons, dan Mitchell serta Muller dan List); (6) Model pasar dari manajemen lingkungan (Coase Theorem); (7) Analisis kebijakan berupa standar versus biaya-manfaat; dan (8) Nilai ekonomi dari lingkungan.

Perkembangan ekonomi kelembagaan diilhami oleh aliran Neo Malthusian dan ekonomi teknik. Perkembangan ekonomi kelembagaan ini sesungguhnya diawali oleh pemikiran seorang ahli ekonomi berkebangsaan Italia yang bernama Sismodi (1819); *dalam* Syahyuti, 2004) yang menolak teori dan metode ekonomi klasik Adam Smith. Menurut Sismodi, kekayaan (*wealth*) berarti kesejahteraan manusia yang tidak hanya dalam arti materiil, tetapi mengandung aspek non materiil. Sismodi tidak yakin akan kebenaran teori klasik dari Adam Smith yang mengatakan bahwa jika setiap unit ekonomi melakukan tindakan rasional dan mengusahakan posisi optimalnya, maka mekanisme pasar akan menghasilkan keadaan yang seimbang, pada posisi optimal, yang sama dengan kondisi *full employment*.

Pada awal abad ke-20, sejumlah ahli ekonomi Amerika Serikat, yang sering disebut kaum *intitusionalist* antara lain adalah

Veblen, Commons, dan Mitchell serta beberapa ahli ekonomi Jerman seperti Muller dan List mengikuti pendekatan yang sama dengan yang dilakukan oleh Sismodi (Soule, 1994). Thorsten Veblen (1857-1929), seorang Amerika Serikat yang hidup dalam periode yang sama dengan Schmoller, Sombart dan Weber, menguraikan tentang sejumlah lembaga masyarakat yang ada secara obyektif seakan-akan ia adalah seorang antropolog yang berasal dari suatu masyarakat yang peradabannya lebih tinggi yang sedang meninjau suatu daerah dengan menggunakan ukuran-ukuran yang sungguh-sungguh diyakininya. Karya-karya Veblen yang terkenal antara lain dalam bukunya yang berjudul *The Theory of The Leisure Class* (1989), yang mengemukakan bahwa nilai-nilai sosial yang mempengaruhi perilaku masyarakat dalam kapitalisme barat dalam segala modernitasnya, banyak kemiripannya dengan ciri-ciri masyarakat yang biadad. Ekonomi uang dan perjuangannya untuk menumpuk kekayaan merupakan medan permainan tetapi watak pelakunya sama. Ukuran kedudukan tinggi dalam kedua tipe kebudayaan itu ialah “bebas dari kerja kasar”. Lambang kesuksesan mereka adalah pemborosan uang secara besar-besaran dan hanya demi gengsi, bukan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat riil. Padahal beberapa ciri kemoderenan suatu masyarakat adalah bersifat mau bekerja keras dan hemat (Pranadji, 2002).

Dalam bukunya *The Theory of Business Enterprise* (1904) Veblen mengkritik perilaku kaum industriawan, yang menggunakan teknologi canggih dalam memproduksi barang yang dibutuhkan masyarakat. Kalau industri dengan teknologi canggih dapat memproduksi barang secara efisien, sebaliknya dunia bisnis merupakan suatu cara merebut kekuasaan atas suatu proses produksi sehingga dapat menguras uang banyak dari usaha tersebut. Hasrat untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya menyebabkan kaum industriawan ketakutan akan kelebihan produksi, meskipun barang-barang tersebut sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Hal inilah yang menimbulkan praktek-praktek dalam struktur yang monopoli-monopsonistik dan oligopoli-oligopsonistik, serta bentuk-bentuk kartel dalam dunia usaha.

John R. Commons (1862-1945) seorang ekonom menulis artikel berjudul “*A Sociological View of Sovereignty*”. Tesis yang dikemukakannya adalah bahwa para pemilik harta kekayaanlah yang sesungguhnya berkuasa dalam masyarakat. Apabila mereka menggunakan kekuasaan yang dimiliki, hak-hak dan kesejahteraan

orang lain maka masyarakat akan mengadu pada negara untuk mencegah penyalahgunaan tersebut. Misalnya kasus terjadinya monopoli serta praktek-praktek persaingan tidak sehat.

Karyanya yang lain adalah berupa *A Documentary History of American Industrial Society* (1910), yang terdiri atas 11 jilid, kemudian menyusul hasil karya utama yaitu *History of Labor in The United State* (1918), yang berisi tentang tinjauan historis dan kelembagaan perburuhan, perjuangan politiknya serta perjanjian perburuhan. Tumbuhnya organisasi perburuhan, seperti tumbuhnya bentuk-bentuk badan usaha modern, oleh Commons disebutnya sebagai anak kembar hasil revolusi industri. Commons tidak mengabaikan eksistensi organisasi-organisasi penting lainnya yang berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat, seperti lembaga keuangan dan perbankan dengan efek inflasioner dan deflasionernya, yang dituangkan dalam buku terakhirnya yang berjudul *Institutional Economics* (1936). Substansi yang dibahas dalam buku tersebut adalah pentingnya kerjasama setiap individu sebagai anggota masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Untuk menghindari konflik antara kepentingan individu dan kepentingan bersama, digunakan apa yang disebut “pengendalian bersama” (*colective controls*), yang mempunyai tugas dalam mengawasi dalam proses tawar-menawar, harga serta transaksi yang dijalankan.

Basis ekonomi kelembagaan adalah ekonomi Neo Klasik dengan melakukan perbaikan beberapa asumsi yang dipandang tidak relevan. Beberapa asusmsi dasar ekonomi Neo-Klasik adalah: (a) perilaku manusia adalah rasional sempurna (*perfectly rational*), yaitu memaksimumkan kepuasan dan bersifat mementingkan diri sendiri (*individualistic*); (b) informasi sempurna, artinya adalah informasi bersifat sempurna (*pefect information*), tanpa biaya (*costless*), dan tidak memerlukan waktu (*timeless*); dan (c) produk identik secara total, artinya produk sama sekali tidak dapat dibedakan satu-sama lain. Implikasi dari asumsi dasar tersebut adalah informasi bersifat simetris dan sempurna antar pelaku ekonomi yang melakukan transaksi. Hanya ada dua atribut produk yang relevan yaitu harga dan kuantitas. Namun, kenyataannya suatu produk memiliki banyak atribut. Perekonomian bebas dari kelembagaan atau biaya transaksi nol secara empiris tidak terbukti. Nyatanya terdapat biaya dalam melakukan transaksasi.

Asumsi-asumsi dasar tersebut tidak didukung oleh fakta. Kenyataannya dalam transaksi ekonomi berlangsung perdagangan yang sangat kompleks. Secara empiris pelaku ekonomi juga tidak

sepenuhnya bersifat individualistik. Karena tindakan individualistik dapat melahirkan malapetaka bersama (*collective disaster*), seperti fenomena *tragedy of the common* dan *the prisoner's dilemma*. Dalam masyarakat terlebih masyarakat tradisional seperti kasus di pedalaman Kalimantan, Papua, dan Sumatera; banyak ditemukan pemilikan dan pengelolaan sumberdaya secara komunal. Secara empiris persoalan komunalisme tidak selalu harus diwujudkan dalam tindakan fisik, tetapi bisa dalam bentuk partisipasi masyarakat. Di negara maju tingkat partisipasi masyarakat dalam melaporkan tindak kejahatan sangat tinggi. Demikian juga halnya tingkat partisipasi masyarakat desa di Indonesia dalam pemilihan kepala desa terbukti sangat tinggi.

Ekonomi neo-klasik dan ekonomi kelembagaan menunjukkan bahwa esensi ekonomi adalah efisiensi melalui alokasi sumberdaya secara optimal. Namun berbeda dalam mencapainya, di mana ekonomi neo-klasik mencapai efisiensi melalui persaingan-spesialisasi kerja, sedangkan ekonomi kelembagaan melalui kerjasama. Kedua langkah pencapaian efisiensi tersebut kalau dipadukan akan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Persaingan sempurna dengan signal harga akan menjamin adanya keterpaduan produk, sedangkan kerjasama akan menjamin adanya keterpaduan proses antar pelaku ekonomi.

Mubyarto (2002) mendefinisikan ekonomi kelembagaan adalah pendekatan ekonomi yang mengakui bahwa dasar perilaku ekonomi tidaklah selalu merupakan kepentingan-kepentingan yang serasi, tetapi justru merupakan kepentingan-kepentingan yang dapat jadi saling bertentangan. Pendekatan ini secara jujur mengakui adanya kelangkaan (sebagai masalah) dan tidak hanya memandang kelangkaan itu sebagai data belaka. Pandangan ekonom kelembagaan adalah bahwa kelangkaan tidak hanya menimbulkan kemungkinan terjadinya pertentangan, tetapi juga bisa berupa (ajakan) tindakan kolektif (*colective action*) yang membangun tatanan berdasar hubungan saling ketergantungan. Ekonomi kelembagaan menganggap efisiensi sebagai prinsip yang bersifat universal, oleh karena itu, ekonomi kelembagaan memecahkan masalah kelangkaan melalui cara kerjasama.

Nugroho (2006) mendefinisikan ekonomi kelembagaan sebagai gabungan antar ilmu institusi (aturan main dan organisasi) dan ekonomi yang membahas dan mengkaji dampak institusi terhadap kinerja pembangunan ekonomi dan sebaliknya bagaimana evolusi institusi menghadapi perkembangan ekonomi. Dengan demikian aspek yang dipelajari ilmu ekonomi kelembagaan meliputi: (a)

inovasi hak kepemilikan (*property right*), batas yurisdiksi (*jurisdiction of boundary*) dan aturan representasi (*rule of representation*); (b) *Principian-Agent Problem* terutama masalah informasi asimetrik (*asymetric information*), perilaku oportunistik (*opportunistic behavior*), kemitraan usaha (*contract farming/partnership*); (c) Biaya-biaya transaksi ekonomi (*transaction cost economy/TCE*), kebijakan mengurangi TCE, eksklusi, dan penegakan (*enforcement*); (d) Pengorganisasian ekonomi (*firm VS market*); (e) Aksi kolektif (*collectif actions*); dan (e) Aplikasi dalam pengembangan kelembagaan ekonomi pertanian dan perdesaan dan pengelolaan sumberdaya alam.

Fokus ekonomi kelembagaan dalam hal ini mengkaji mengenai aturan-aturan sehingga aktivitas relasi ekonomi bisa berjalan secara efisien dan berkelanjutan. Kemitraan usaha yang merupakan jalinan kerja sama antar pihak, di mana ada aturan-aturan yang disepakati bersama pada dasarnya ingin menciptakan pasar yang tertutup (*close market*) di mana produk tidak bisa dijual ke luar. Dengan demikian, kelembagaan kemitraan usaha merupakan ranah kajian ekonomi kelembagaan.

2.2. Konsep dan Peranan Kelembagaan

Kelembagaan (*institution*) adalah aturan main, norma-norma, larangan-larangan, kontrak dalam mengatur dan mengendalikan perilaku individu dalam masyarakat dan organisasi (North, 1990). Selanjutnya Kasper dan Streit (1998) mengungkapkan, bahwa aturan main berfungsi untuk mengatur hubungan antar individu untuk menghambat munculnya perilaku oportunistik yang dapat bersifat saling merugikan, sehingga perilaku manusia dalam memaksimalkan kesejahteraan individualnya lebih dapat diprediksi. Dengan demikian lembaga adalah norma yang mengatur hubungan antar individu dalam masyarakat dalam kegiatan sosial maupun ekonomi. Norma menjadi pedoman bagaimana relasi antar individu berjalan dengan baik. Manusia atau anggota yang tercakup harus tunduk dan patuh pada norma yang telah disepakati. Perilaku manusia, baik secara individu, kelompok, serta antar pihak ditentukan oleh norma yang hidup dan telah disepakati di tengah masyarakat. Organisasi adalah elemen atau bagian dari lembaga. Dengan demikian organisasi dan individu merupakan aktor utama dalam kehidupan masyarakat.

Menurut Eggertsson (1990) tujuan pembentukan kelembagaan adalah: (a) menekan perilaku penunggang bebas (*free rider*), *rent*

seeking dan oportunistik; (b) memfasilitasi berjalannya sistem koordinasi yang tercakup dalam pertukaran (*exchange*); dan (c) menekan biaya koordinasi sehubungan dengan kelangkaan informasi. Dalam kontek kemitraan usaha agribisnis, tujuan kelembagaan harus dapat mangkomodasikan kepentingan-kepentingan antar pihak yang bermitra yang umumnya dituangkan dalam kesepakatan kontrak.

Sementara, tinjauan kelembagaan dengan penekanan pada kaitannya dengan sistem ekonomi, *Schmid* (1960) merumuskan kelembagaan sebagai sistem organisasi dan kontrol terhadap sumberdaya. Dipandang dari sudut individu, kelembagaan merupakan gugus kesempatan bagi individu dalam membuat keputusan dan melaksanakan aktivitasnya. Pakpahan (1989) mengemukakan suatu kelembagaan dicirikan oleh tiga hal utama, yaitu : (1) batas yurisdiksi (*jurisdiction of boundary*), (2) hak kepemilikan (*property right*), dan (3) aturan representasi (*rule of representation*).

Batas yurisdiksi berarti hak hukum atas (batas wilayah kekuasaan) atau (batas otoritas) yang dimiliki oleh suatu lembaga, atau mengandung makna kedua-duanya. Penentuan siapa dan apa yang tercakup dalam suatu organisasi atau masyarakat ditentukan oleh batas yurisdiksi. Selanjutnya dikatakan bahwa apakah perubahan batas yurisdiksi akan menghasilkan kinerja seperti yang diinginkan akan ditentukan oleh paling tidak oleh empat hal: (a) perasaan sebagai satu masyarakat (*sense of community*), (b) eksternalitas, (c) homogenitas, dan (d) skala ekonomi (*economic of scale*).

Konsep pemilikan (*property*) sendiri muncul dari konsep hak (*right*) dan kewajiban (*obligations*) yang diatur oleh hukum, adat, dan tradisi, atau konsensus yang mengatur hubungan antar anggota masyarakat dalam hal kepentingannya terhadap sumberdaya (Pakpahan, 1990). Tidak seorangpun yang dapat menyatakan hak milik tanpa pengesahan dari masyarakat sekitarnya dimana dia berada. Hak kepemilikan juga merupakan sumber kekuatan untuk akses dan kontrol terhadap sumberdaya (*Schmid*, 1960).

Hak kepemilikan atas lahan (*land right*) pada kelembagaan pranata-pranata adat setempat yang berkaitan dengan lahan dapat dilihat bagaimana hak masyarakat baik secara kelompok (*comunal*) maupun secara individu (*private*) dalam pengaturan, penggunaan, dan pemeliharaan sumberdaya lahan. Di samping hak, masyarakat

baik secara komunal maupun secara private mempunyai kewajiban-kewajiban pula. Kewajiban tersebut dapat berupa pembayaran pajak, misal Pajak Bumi dan Bangunan/PBB, iuran untuk desa atau adat, atau kewajiban-kewajiban terhadap kegiatan gotong royong yang dikaitkan dengan kepemilikan atas sumberdaya lahan tersebut, seperti yang dijumpai diperdesaan Jawa Tengah seseorang memiliki tanah satu sanggan, maka dia memiliki kewajiban kerja bakti atau dikenal dengan istilah *songgogawe*.

Aturan representasi (*rule of representation*) mengatur permasalahan siapa yang berhak berpartisipasi terhadap apa dalam proses pengambilan keputusan. Aturan representasi menentukan alokasi dan distribusi sumberdaya di antara anggota masyarakat. Dipandang dari perspektif ekonomi, aturan representasi mempengaruhi biaya membuat keputusan. Biaya transaksi ekonomi yang tinggi dapat menyebabkan hasil tidak bernilai untuk diproduksi. Dalam kelembagaan, perlu dicari suatu mekanisme aturan representasi yang efisien sehingga dapat menurunkan ongkos transaksi ekonomi.

Eksistensi kelembagaan harus dapat menurunkan biaya transaksi. Tubbs (1984) dan Hanel (1989) menyatakan bahwa sistem pengambilan keputusan yang didasarkan proses bersama (*group process*) akan meningkatkan loyalitas, kerja-sama, motivasi, dukungan anggota pada pimpinan dan mengurangi tekanan internal; sehingga dapat mengurangi biaya transaksi dan meningkatkan kinerja organisasi.

Bottomore (1975) dalam Taryoto (1995) mendefinisikan kelembagaan sebagai *a complex or cluster of roles*, yang menyebutkan bahwa konsep peranan (*role*) merupakan komponen utama kelembagaan. Kelembagaan berperan dalam : (a) Menentukan kesempatan- kesempatan ekonomi individu atau organisasi dan hasil akhir interaksi antar individu atau organisasi terhadap kinerja ekonomi dan pengolahan sumberdaya agar tidak saling merugikan melalui aksi bersama (*collective action*); (b) Mengatur interdependensi antar manusia terhadap sesuatu, kondisi atau situasi melalui inovasi hak pemilikan (*property rights*), batas yurisdiksi (*jurisdiction boundary*) dan aturan representasi (*rules of representation*); serta (c) Institusi selalu disertai sanksi-sanksi (formal-informal) yang disepakati dan penegakannya, seperti yang diungkapkan Kasper dan Streit (1999) "*Institution without sanction are useless*".

2.3. Konsepsi Kemitraan Usaha dan *Principal-Agent Relationship*

Kemitraan berasal dari kata dasar “mitra” yang berarti teman atau kawan. Padanan dalam bahasa Inggris adalah “*partnership*”. Spencer (1977) mendefinisikan kemitraan usaha (*partnership*) adalah suatu asosiasi yang terdiri atas dua orang atau lebih, sebagai pemilik bersama yang menjalankan suatu bisnis mencari keuntungan. Kemitraan bisnis atau ekonomi dapat didefinisikan sebagai berikut :

Business partnering is a process through which the involved parties establish and sustain a competitive advantage over similar entities, through pooling resources in trusting atmosphere focused on continous, mutual improvment (Poirier and Reiter, 1996).

Dari definisi tersebut terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian antara pihak yang bermitra (Indrajit dan Djokopranoto, 2002) yaitu: (a) Para pihak yang bermitra harus bersedia melepaskan sebagian dari kebebasannya dalam posisi kekuasaannya demi kesempatan memperoleh keuntungan yang lebih besar; (b) Para pihak yang bermitra harus mau saling berkontribusi secara sebanding baik investasi maupun keuntungannya; (c) Pemasok perlu mengubah sikapnya dari sekadar mengusahakan kepuasan pembelinya, menjadi lebih proaktif dalam memikirkan dan mengusahakan agar pembelinya lebih memiliki kemampuan bersaing melalui proyek bersama; (d) Pembeli juga perlu mengubah sikapnya dari sekadar berusaha membeli dalam jumlah besar sehingga menekan biaya, menjadi lebih berpartisipasi dengan pemasok dalam usaha yang dapat menguntungkan ke dua belah pihak; (e) Tidak hanya investasi dan keuntungan yang dipikul bersama, tetapi juga biaya ekstra yang mungkin timbul, dan jangan membebankan biaya tersebut pada salah satu pihak; dan (f) Kedua belah pihak yang bermitra harus mau bekerjasama dengan anggota rantai pasok yang lain untuk meningkatkan kemampuan jaringan rantai pasok secara keseluruhan.

Esensi kemitraan usaha dalam bisnis terletak pada kontribusi bersama, baik berupa tenaga (*labor*), modal (*capital*), lahan (*land*) maupun kepemilikan lainnya; atau kombinasi antar faktor tersebut untuk tujuan ekonomi, di mana pengendalian kegiatannya dilakukan bersama dan pembagian keuntungan atau kerugian didistribusikan di antara mitra kontributornya (Burn, 1966). Salah

satu teori yang sangat relevan untuk membahas kemitraan usaha adalah *Agency Theory*. Teori kemitraan (*Agency Theory*) adalah teori yang menjelaskan hubungan-hubungan hierarkies atau pertukaran hak kepemilikan (*property right*) antar individu atau organisasi (perusahaan, kelompok tani, koperasi, asosiasi) (Eggertsson, 1990; Nugroho, 2006). Teori *Principal-Agents* (P-A) memfokuskan pada kajian struktur preferensi, risiko dan ketidak pastian, dan struktur informasi. Di samping itu, teori P-A memberikan perhatian yang besar pada bagaimana membagi risiko (*risk sharing*), bentuk-bentuk kontrak yang optimal, keseimbangan kesejahteraan antar pelaku yang bermitra, serta kinerja ekonomi yang dihasilkan. Lebih lanjut, teori kemitraan positif (*Positive Agency Theory*) memberikan penekanan pada pengaruh adanya tambahan aspek pada kontrak, meliputi teknologi, pengawasan dan penjaminan kontrak, dan bentuk organisasi yang diperlukan.

Principal-Agent Relationship dapat didefinisikan sebagai hubungan dimana satu orang atau lebih sebagai pemberi kepercayaan (disebut *principal*) mempengaruhi orang lain sebagai mitra yang menerima kepercayaan disebut *agen* untuk melaksanakan beberapa tugas prinsipal melalui pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada mitra (Jensen & Meckling, 1976; Nugroho, 2006). Implikasinya adalah: (a) munculnya biaya transaksi ekonomi (biaya koordinasi, biaya informasi, dan biaya strategi); (b) masalah-masalah ketidak sepadanan informasi (*asymetric information*) yang terkait dalam hubungan *principal-agents*; dan (c) masalah yang menyangkut pemindahan hak kepemilikan (*transfer of rights*).

Biaya transaksi adalah biaya yang muncul ketika individu-individu mengadakan pertukaran hak-haknya dan saling ingin menegakkan hak eksklusif yang dimilikinya (Rodgers, 1994). Komponen biaya transaksi mencakup biaya koordinasi, biaya informasi, dan biaya strategi. Biaya koordinasi (*coordination cost*) adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk waktu, modal, dan personil yang diinvestasikan dalam melakukan negosiasi, pengawasan dan penegakan kesepakatan di antara pelaku. Biaya informasi (*information cost*) adalah biaya-biaya yang diperlukan untuk mencari dan mengorganisasikan data, mengolah data menjadi informasi, termasuk biaya atas kesalahan informasi sebagai akibat kesenjangan pengetahuan tentang variabel waktu dan tempat serta ilmu pengetahuan.

Sementara itu, biaya strategi (*strategic costs*) adalah biaya yang dikeluarkan sebagai akibat informasi, kekuasaan, dan

sumberdaya lainnya yang tidak sepadan di antara pelaku, umumnya berupa biaya pengeluaran untuk membiayai aktivitas *free riding*, *rent seeking* dan *corruption*.

Bentuk pemindahan hak dapat bersifat sementara (*temporary transfer of right*) seperti kasus sistem gadai, sewa-menyewa, dan sistem bagi hasil; serta pemindahan hak yang bersifat permanen seperti jual beli, hibah, dan warisan. Dalam hal ini, penting untuk ditetapkan kejelasan hak kepemilikan (*property rights*) dan sumberdaya yang dimilikinya. Selain itu, penting juga untuk menentukan siapa harus berbuat apa dan siapa akan memperoleh apa, yang merupakan pembagian hak dan kewajiban dari masing-masing pihak. Terdapat tiga jenis hak, yaitu : (a) Hak atas manfaat (*user rights*) yaitu hak untuk menggunakan manfaat potensial yang sah oleh seseorang; (b) Hak untuk memperoleh pendapatan atau uang sewa atas suatu asset; dan (c) Hak untuk memindahkantangankan secara permanen kepada pihak lain (Nugroho, 2006).

Kemitraan usaha yang merupakan terjemahan dari “*contract farming*” di mulai di Amerika Serikat (AS). Kini industri pertanian komersial hampir seluruhnya didominasi oleh model kemitraan usaha. Kemitraan usaha di Indonesia konsep awalnya juga berasal dari “*contract farming*”, namun istilah tersebut dipandang tidak cocok di Indonesia karena mengingatkan pada nasib “*koeli contract*” pada jaman Belanda, apalagi ini menyangkut masalah petani, sehingga istilah kemitraan usaha yang dipandang lebih tepat adalah “*partnership*”.

Dalam *American Heritage Dictionary* (1992), “*partnership*” adalah “*a relationship between individuals or groups that is characterized by mutual cooperation and responsibility, as for the achievement of the specified goal*”. Definisi *partnership* menurut USDA *forest services* (1999) dalam Nugroho (2007) adalah hubungan antara pemberi kepercayaan (*principal*) dengan yang diberi kepercayaan (*agent*) yang didasarkan pada kesukarelaan dan saling menguntungkan yang diikat dengan kontrak kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemberi kepercayaan. “*A partnership should include : (1) A written agreement between the parties; (2) Mutual interest in, mutual benefit from, or mutual desired goals a common objective related to the mission of the agency; (3) Appropriate legal authority; (4) Voluntary participation; (5) Consistency with agency plans, policies and priorities; (6) Evident public benefit; and (7) A realistic timeframe with sufficient lead time to acquire funding, materials, and necessary approval*”.

Dalam banyak literatur tentang *contract farming*, sangat didominasi dengan pendekatan ekonomi transaksi (*transaction costs economics/TCE*), seperti yang dikemukakan Williamson (1985) yang diacu oleh Catelo dan Costales (2009). Biaya transaksi ekonomi (TCE) adalah biaya-biaya yang timbul dalam melakukan transaksi ekonomi. Semakin kecil biaya transaksi ekonomi semakin efisien kelembagaan ekonomi tersebut. Dalam pendekatan ekonomi transaksi, basis dari unit analisis adalah “kontrak” (*contract*) atau transaksi tunggal antara dua pihak (*parties*) yang melakukan hubungan ekonomi. Kontrak dalam pengertian umum menggambarkan kesepakatan satu pihak untuk melakukan tindakan yang memiliki nilai ekonomi kepada pihak lain, di mana akan ada tindakan balasan (*reciprocal action*). Dalam TCE mengasumsikan bahwa kontrak dapat ditegakkan dalam lembaga pengadilan (hukum) yang eksis dan ketersediaan informasi yang cukup (Dixit, 1996). Dalam kenyataannya, kontrak selalu tidak lengkap karena dua alasan (Klein, 1980), yaitu : (1) adanya ketidakpastian (*uncertainty*); dan (2) kinerja kontrak khusus (*particular contractual performance*).

Pada sebagian besar kontrak, pihak-pihak yang melakukan transaksi (misalnya dalam usaha dagang) mereka membuat kesepakatan mereka sendiri. Namun demikian dalam kebanyakan yurisdiksi, pengadilan akan bersedia menegakkan kontrak jika pihak-pihak yang melakukan kontrak telah menyepakati empat persyaratan dasar (Shippey, 2004) : (1) Deskripsi barang dalam hal jenis, kuantitas, dan kualitas, serta atribut-atribut lainnya; (2) Waktu pengiriman barang (ketepatan waktu pengiriman akan menjaga kelancaran *partner* bisnis); (3) Harga (penetapan harga harus jelas); dan (4) Waktu dan cara pembayaran. Secara empiris, karena penguasaan informasi yang berbeda antar pelaku variabel kualitas dan harga sering dijadikan alat mengambil keuntungan berlebih oleh pihak yang kuat terhadap pihak yang lemah, bahkan dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis masih banyak dijumpai permasalahan adanya eksploitasi dari perusahaan inti kepada petani mitra melalui variabel kualitas dan harga ini.

Pertanian dengan sistem kontrak (*contract farming*) adalah kontrak antara petani dengan pembeli yang ditetapkan sebelum musim tanam untuk produk pertanian dengan kualitas, jumlah, dan penyerahan barang pada waktu tertentu dengan harga atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah disepakati sebelumnya (Binswanger *et al.*, 1995; Setboonsarng, 2008; dan Sayaka *et al.*, 2008). Kontrak menjamin penjualan produk yang dihasilkan petani,

serta bantuan teknis, kredit, jasa atau sarana produksi dari pihak pembeli. Hal terpenting dalam sistem kontrak dalam pertanian adalah pembeli (perusahaan inti) mendapatkan jaminan pasokan produk dari petani, sedangkan bagi petani adalah mendapatkan jaminan pemasaran dan kepastian harga jual atas produk yang dihasilkan.

Baumann (2000) dalam Strohm dan Hoeffler (2006) mendefinisikan kontrak sebagai suatu sistem di mana unit pusat pengolahan atau pengeksport membeli hasil panen petani dan dalam hal pembelian tersebut dituangkan melalui kontrak yang ditetapkan dimuka. Menurut Eaton dan Shepherd (2001) dalam bukunya *Contract Farming: Partnership for Growth*, *contract farming* dapat dibagi menjadi lima model. Pertama, *centralized model* yaitu model yang terkoordinasi secara vertikal, dimana sponsor membeli produk dari para petani dan kemudian memproses, mengemas dan memasarkan produknya. Kedua, *nucleus estate model* yaitu variasi dari model terpusat, dimana dalam model ini sponsor dari proyek juga memiliki dan mengatur tanah perkebunan yang biasanya dekat dengan pabrik pengolahan (pola ini banyak dijumpai di perkebunan). Ketiga, *multipartite model* yaitu biasanya melibatkan badan hukum dan perusahaan swasta yang secara bersama berpartisipasi bersama para petani. Keempat, *informal model* yaitu model yang biasanya diaplikasikan terhadap wiraswasta perseorangan atau perusahaan kecil yang biasanya membuat kontrak produksi informal yang mudah dengan para petani berdasarkan musim panen. Kelima, *intermediary model* yaitu model yang biasanya diaplikasikan terhadap usaha pemberdayaan masyarakat petani melalui mediasi lembaga pemerintah atau lembaga non profit dalam menjalin kemitraan usaha dengan perusahaan, fasilitasi dalam penyediaan dana, serta bimbingan dan penyuluhan.

III. KEMITRAAN USAHA DARI MASA KE MASA

3.1. Kemitraan Usaha Tradisional: Sistem Bagi Hasil

Secara historis dan empiris di lapang banyak ditemukan bentuk-bentuk kemitraan usaha tradisional. Bentuk-bentuk kemitraan tradisional yang sudah lama ada dan masih tetap eksis hingga kini adalah sistem bagi hasil (*share cropping*). Sistem ini banyak dijumpai pada usahatani padi sawah, komoditas palawija, dan sayuran. Pola ini dapat dijumpai pada berbagai agroekosistem baik lahan sawah dataran rendah dan lahan kering dataran tinggi. Pada lahan sawah ditemukan berbagai pola sistem bagi hasil. Pola ini dapat ditemukan di hampir seluruh wilayah Indonesia.

Sistem bagi hasil yang berlaku antara pemilik lahan dan penggarap sangat bervariasi dari satu tempat ke tempat lainnya, tergantung pada tingkat ketersediaan lahan sawah, kondisi kesuburan lahan (tipe irigasi), ketersediaan tenaga kerja setempat, serta dinamika perubahan teknologi pertanian di perdesaan. Semakin langka ketersediaan lahan sawah, ketersediaan air irigasi semakin baik, tenaga kerja berlebih, serta adanya terobosan teknologi yang bersifat hemat tenaga kerja; maka dapat dipastikan posisi pemilik lahan lebih kuat dan mendapatkan pangsa bagi hasil yang lebih besar. Kondisi seperti ini banyak dijumpai pada wilayah-wilayah sentra produksi padi di Jawa, terutama di Pantai Utara Jawa dan daerah-daerah sentra produksi lainnya (Majalengka, Indramayu, Klaten, Ngawi, dan Kediri). Demikian juga sebaliknya, semakin kurang tersedia lahan sawah, kondisi irigasi kurang baik dengan ketersediaan air kurang menentu, tenaga kerja langka, dan stagnasi teknologi; maka dapat dipastikan tenaga kerja memiliki posisi yang lebih kuat dan menerima bagian hasil yang lebih besar.

Dinamika teknologi pertanian (teknologi biologi, kimia, serta mekanisasi pertanian) juga berpengaruh terhadap sistem bagi hasil pada usahatani di perdesaan. Introduksi benih padi unggul (*High Yield Variety/HYV*) pada padi berumur pendek dan produktivitas tinggi akan mempercepat perputaran pengolahan lahan dan penanganan pasca panen, sehingga meningkatkan kebutuhan traktor dan *power thresher* dan selanjutnya berpengaruh terhadap sistem bagi hasil. Introduksi teknologi mekanisasi, seperti *hand tractor*, pompa air dan *power thresher* mengurangi kelangkaan tenaga kerja di perdesaan, sehingga diperkirakan memperlemah posisi penggarap dan memperkuat posisi pemilik lahan. Nampak adanya keterkaitan yang kuat (*streng interlinkages*) antara

kelembagaan penguasaan lahan, kelembagaan hubungan kerja dan dinamika perubahan teknologi pertanian di perdesaan.

Sistem gaduh pada usahaternak ruminansia yang banyak dijumpai pada usahaternak sapi potong serta kambing dan domba (kado). Dalam pola gaduhan diterapkan bagi hasil keuntungan (pertambahan nilai ternak) dan bagi hasil keturunan (Hermawan, 1995). Pola pertama berlaku untuk pola gaduhan ternak jantan atau betina yang mandul. Sedangkan pola kedua adalah apabila ternak yang digaduhkan belum beranak maka biasanya anak pertama menjadi hak dari penggaduh dan anak ke dua menjadi hak pemilik. Selanjutnya untuk anak ketiga dan seterusnya nilai ternak dibagi rata (masing-masing mendapat 50 persen dari nilai ternak).

Pola kemitraan usaha tradisional ini dicirikan oleh : (a) tidak adanya aturan tertulis dan lebih didasarkan atas saling kepercayaan yang berlaku dalam suatu komunitas; (b) di samping memiliki bobot kandungan ekonomi, juga memiliki bobot kandungan sosial yang cukup tinggi; (c) pola interaksi lebih mengandalkan pola interaksi secara personal, karena biasanya merupakan anggota masyarakat yang saling mengenal satu sama lain dan biasanya tinggal dalam satu dusun atau desa yang sama; dan (d) pola kemitraan ini efektif untuk alat pemerataan pendapatan antar anggota masyarakat yang relatif mampu (petani pemilik lahan luas) kepada masyarakat yang kurang mampu (petani lahan sempit dan buruh tani).

3.2. Model-Model Kemitraan Usaha Saat ini

Dalam berbagai model kemitraan usaha yang dikembangkan di Indonesia, terutama di departemen atau kementerian teknis, khususnya di kementerian pertanian, selalu melibatkan dua hal, yaitu adanya hubungan transaksional (dagang/pemasaran) dan hubungan pembinaan (bimbingan penyuluhan/transfer teknologi). Dalam sebagian besar model, usaha besar selalu memberikan pembinaan atau bimbingan teknis, manajemen, bantuan permodalan, dan pemasaran hasil.

Kemitraan pada masa kini, setidaknya telah dirumuskan tujuh model kemitraan usaha yang dijalankan oleh direktorat teknis, yaitu (Saptana *et al.*, 2005; dan Syahyuti, 2006): **Pertama, Model Inti Plasma.** Model ini merupakan hubungan kemitraan antara Usaha kecil (UK) atau petani dengan usaha besar

(perusahaan pertanian), di mana Usaha Menengah (UM) atau Usaha Besar (UB) bertindak sebagai inti dan Usaha Kecil selaku Plasma.

Perusahaan inti berkewajiban melakukan bimbingan teknis dan manajemen usahatani agar diperoleh hasil yang tinggi. Pembinaan juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen kelompok plasma. Pola kemitraan model inti plasma ini pada awalnya dikembangkan pada komoditas perkebunan, sehingga kita mengenal Perkebunan Inti Rakyat (PIR-Bun), sehingga kini banyak dijumpai PIR-Kelapa Sawit, PIR-Kakao, PIR-Karet, dan TIR (Tebu Inti Rakyat).

Pada komoditas peternakan, sebagai tindak lanjut Kepres No. 50 Tahun 1981 maka dikeluarkan kebijakan pemerintah PIR Perunggasan atau PIR-Gas (1984), yang dalam operasionalisasinya diperkenalkan dalam tiga bentuk : (a) Pola PIR dengan plasma kesepakatan, yaitu jaminan penyediaan sapronak dan pemasaran hasil; (b) Pola PIR dengan plasma rasio, yaitu kerjasama inti dan plasma dengan sistem rasio harga, antara harga sapronak dengan harga jual hasil; dan (c) Pola PIR dengan plasma mandiri (tanpa kesepakatan dan rasio harga). Lalu dikembangkan Kawasan Industri Peternakan (KINAK), sehingga pola kemitraannya kita kenal ada KINAK-PRA (Kawasan Industri Peternakan-Perusahaan Rakyat Agribisnis), KINAK PIR (Kawasan Industri Peternakan Perusahaan Inti Rakyat), dan KINAK SUPER (Kawasan Industri Peternakan untuk tujuan ekspor). Kita juga dapat menjumpai PIR Sapi potong seperti di Lampung, Jawa Barat, dan Jawa Tengah. Belakangan juga dikembangkan Sistem Integrasi Sapi-Sawit (ISASA) yang melibatkan Perkebunan Swasta dan Perkebunan Terbatas Perkebunan Negara dengan peternak plasma melalui Pola PIR sebagai bentuk Program *Corporate and Social Responsibility* (CSR). Pola ISASA banyak ditemukan di Sumatera dan sebagian Kalimantan.

Kedua, Model Sistem Pertanian Kontrak (*Contract Farming*). Pada model ini terjadi hubungan kerjasama antara kelompok Usaha Kecil (UK) dengan perusahaan pengolah skala Usaha Menengah (UM) dan Usaha Besar (UB) yang dituangkan dalam suatu perjanjian kontrak jual beli secara tertulis untuk jangka waktu tertentu, sehingga sistem ini sering disebut sebagai kontrak pembelian. Dalam model ini, plasma berkewajiban untuk menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan perusahaan mitra, dan menerima pembayaran sesuai dengan yang disepakati dalam kontrak. Perusahaan inti wajib membeli seluruh atau sebagian

produksi dari kelompok mitra sesuai dengan spesifikasi atau standar kualitas dan harga yang telah disepakati dalam kontrak. Model ini banyak dijumpai pada kemitraan usaha antara perusahaan peternakan (Pabrik Pakan), pengusaha ternak skala besar, ataupun Poultry Shop dengan peternak rakyat, terutama banyak dijumpai pada ayam ras pedaging (*broiler*), belakangan juga pada ayam ras jantan dan pada usahatani hortikultura (mangga, manggis, Semangka, Melon, strobery, serta Cabai Merah dan Bawang Merah).

Ketiga, Model Sub Kontrak. Dalam model ini, usaha kecil (UK) memproduksi komponen dan atau jasa yang merupakan bagian dari produksi Usaha Menengah (UM) atau Usaha Besar (UB). Dalam model ini, Usaha Kecil memproduksi komponen dan atau jasa yang merupakan bagian dari produksi Usaha Menengah atau Usaha Besar. Prinsip dasar kemitraan usaha sub-kontrak di Jepang adalah pada pengembangan jaringan kerja (*networking*), spesialisasi kerja, serta pengembangan produk (*product development*) dan merek dagang (*branded product*). Jaringan usaha adalah rumah-tangga yang menghasilkan suku cadang dan *branded product*-nya adalah Toyota. Dalam hal ini merk Toyota dapat dipandang sebagai memiliki reputasi yang tinggi di level perdagangan internasional.

Model kemitraan ini menyerupai pola kemitraan *contract farming*, tetapi pada pola ini kelompok UK atau petani/kelompok tani tidak melakukan kontrak secara langsung dengan perusahaan pengolah tetapi melalui agen atau pedagang. Dalam pengembangan pola ini, UM atau UB meningkatkan ketrampilan teknis dan manajerial usaha kecil atau petani, serta menjamin kepastian pasar yang dapat menjamin kelangsungan usahanya, daya inovasi dan kewirausahaan UK (petani); sebagai upaya UM atau UB untuk lebih meningkatkan dan pemberdayaan UK. Model ini dapat dijumpai pada pengadaan bahan baku pakan berupa jagung antara petani dengan perusahaan pakan ternak yang dimediasi oleh pemasok (*supplier*). Model ini ditemukan di Lampung dan Jawa Timur yang merupakan daerah sentra produksi jagung, serta pada hubungan antara petani Cabai Merah dengan PT Heinz ABC yang melibatkan *Grower* dan Produsen Benih (Sayaka *et al.*, 2008; Saptana, 2009).

Keempat, Model Dagang Umum. Pola kemitraan dagang umum, yaitu hubungan kemitraan usaha antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, dimana kelompok mitra memasok kebutuhan perusahaan mitra sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Dalam model ini, UM atau UB memasarkan hasil

produksi UK, atau dapat pula UK memasok kebutuhan yang diperlukan oleh UM atau UB, atau UK yang memasarkan hasil UM atau UB. Model dagang umum dapat dijumpai pada hampir semua komoditas pertanian, yaitu antara petani dengan pedagang pada berbagai level (Pedagang Pengumpul, Pedagang Besar, serta *Super Market* dan *Hiper Market*).

Kelima, Model Vendor. Dalam model ini, UM dan UB, menggunakan hasil produksi yang merupakan spesialisasi kerja UK (petani) untuk melengkapi produk yang dihasilkan UM dan UB. Usaha Menengah dan Besar dapat memesan produk yang diperlukan sesuai dengan teknologi, ukuran, bentuk, kualitas tertentu yang telah dikuasai oleh UK. Pengembangan pola *vendor* yang dilakukan UM atau UB diarahkan untuk dikembangkan melalui teknologi baru, untuk mendapatkan hasil yang baik, dan mendapatkan jaminan pasar. Pola *vendor* menggerakkan keahlian yang ada pada UK untuk menunjang UM dan UB.

Model ini ditemukan pada kemitraan usaha pembinaan dan kredit bibit kentang Atlantik antara PT. Indofood Fritolay Makmur (PT IFM) dengan petani yang telah dikembangkan di beberapa wilayah di Garut (Cikajang, Cisereupan, Bayongbong), di Bandung (Pengalengan dan Ciwidey), Jawa Barat; Wonosobo (Pegunungan Dieng), Purwokerto, Brebes, dan Pemalang, Jawa Tengah; Malang, Jawa Timur; dan di Modinding, Sulawesi Utara; serta Kerinci, Jambi.

Pola kerjasama ini bersifat tertutup antara petani dengan PT IFM. Dalam pola ini, hanya petani yang menerima benih dari perusahaan, ditampung hasil panen dengan harga kontrak, yang melibatkan ketua kelompok tani sebagai *vendor*. Model ini juga ditemukan pada usahaternak ayam ras pedaging yang menghasilkan karkas dengan spesifikasi tertentu untuk memasok konsumen institusi seperti industri pengolahan hasil ternak, *Fried Chicken*, *Super Marker/Hyper Market*, dan restautant tertentu. Juga ditemukan pada usahatani hortikultura terutama produk sayuran dan buah semusim (Semangka dan Melon) untuk memasok ke konsumen hotel melalui *supplier* terpercaya sebagai *vendor*.

Keenam, Model Keagenan. Pada model ini kelompok mitra (UK) diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha perusahaan mitra (UM atau UB). Keunggulan dari hubungan pola kemitraan ini adalah berupa keuntungan dari hasil penjualan, ditambah komisi yang diberikan oleh perusahaan mitra. Model ini dijumpai pada penyaluran atau distribusi pupuk tertentu,

pestisida, pakan ternak, obat hewan. Dalam pola ini toko saprodi atau *Poultry Shop* bertindak sebagai agen dan kios saprodi atau *Poultry Shop* sebagai penyalur dan pengecer hanya menjual jenis pupuk dan pakan dari produksi perusahaan tertentu atau merk tertentu. Namun untuk kasus pestisida dan herbisida, serta pupuk pelengkap cair (PPC) dan zat perangsang tumbuh (ZPT), toko/kios saprodi menjual dari berbagai merk dagang.

Ketujuh, Model Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA). Pada model ini, kelompok mitra menyediakan lahan, sarana produksi dan tenaga kerja, sedangkan perusahaan mitra menyediakan modal dan sarana untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditas pertanian. Perusahaan mitra dapat berbentuk sebagai perusahaan inti atau perusahaan pembina. Ia melaksanakan pembukaan lahan, atau menyediakan lahan atau kapal, mempunyai usaha budidaya atau penangkapan dan memiliki unit pengolahan yang dikelola sendiri. Perusahaan inti juga melaksanakan bimbingan teknis dan manajemen berupa penanganan dalam bidang teknologi, sarana produksi, permodalan atau kredit, pengolahan hasil, menampung produksi dan memasarkan hasil dari kelompok mitra. Model ini banyak dijumpai pada kerjasama antara petani tanaman dengan perusahaan pengolah, misalnya antara petani ubikayu dengan industri pengolahan tapioka di daerah sentra produksi.

3.3. Perspektif Model Kemitraan Ke Depan

Perubahan lingkungan strategis seperti globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan, otonomi daerah, dan tuntutan masyarakat dunia akan produk pertanian yang aman untuk konsumsi dan bernilai estetika tinggi serta kelestarian lingkungan, menuntut adanya perubahan kelembagaan kemitraan usaha yang makin efisien dan berdayasaing. Mengacu pada perubahan lingkungan strategis maka diperkirakan pasar produk-produk pertanian (pangan, hortikultura, perkebunan dan peternakan) akan semakin dinamis dan dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Dalam dunia nyata, sulit ditemukan terjadinya mekanisme pasar yang benar-benar persaingan sempurna, secara empiris pasar berjalan secara tidak sempurna baik karena *market failure* maupun akibat adanya distorsi kebijakan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan-perusahaan besar terutama *Multi National Corporation* (MNCs) melakukan integrasi vertikal dan bagi pertanian

rakyat salah satu strategi jitu adalah melakukan kemitraan usaha agribisnis.

Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal adalah penguasaan atas seluruh atau sebagian besar jaringan agribisnis dari industri dari hulu hingga industri hilir, di mana keseluruhan unit perusahaan berada dalam satu-kesatuan manajemen pengambilan keputusan. Fenomena integrasi vertikal ini dapat dijumpai pada industri pengolahan hasil perkebunan dan industri perunggasan. Pertanyaannya adalah apakah argumen dasar perusahaan pertanian melakukan integrasi vertikal seperti ini? Beberapa argumen penting adalah: (a) bisnis pertanian adalah bisnis yang berisiko, karena sangat tergantung bukan saja pada faktor internal tetapi juga faktor eksternal; (b) beberapa jenis produk pertanian (misal: *broiler* dan *layer*) seperti yang diungkapkan oleh Saragih (1998) tergolong jenis bisnis berintensitas tinggi yang tingkat keberhasilannya bersandar pada ketepatan pengelolaan pada fase-fase pertumbuhannya; (c) Produktivitas produk pertanian sangat tergantung pada input produksi utama, kebutuhan sinkronisasi pengelolaan penyediaan input produksi, terutama pada produk-produk pertanian bernilai ekonomi tinggi; dan (d) produk akhir (*final product*) dari industri pertanian merupakan produk yang dihasilkan melalui tahapan-tahapan produksi mulai dari hulu hingga ke hilir, dalam kasus perunggasan. Kondisi demikian menuntut pengelolaan bisnis pertanian terutama komoditas bernilai ekonomi tinggi seperti produk hortikultura, perunggasan, dan produk perikanan yang terintegrasi secara vertikal.

Pertanyaan selanjutnya adalah kenapa petani dan peternak rakyat banyak yang berteriak dengan adanya integrasi vertikal ini? Dalam hal ini petani dan peternak rakyat yang tidak mengikatkan diri dalam kelembagaan kemitraan usaha menghadapi masalah ganda yaitu masalah pada pasar input dan sekaligus masalah pada pasar output, di mana petani sebagai penerima harga. Bahkan ada kecenderungan petani dan peternak rakyat yang tidak melakukan kemitraan usaha terhimpit dalam struktur pasar yang oligopolistik di pasar input dan struktur pasar yang oligopsonistik di pasar output. Sehingga secara teoritis dan empiris, petani dan peternak harus membayar harga input lebih tinggi dari yang seharusnya dan menerima harga jual output lebih rendah dari yang seharusnya.

Kemitraan usaha terpadu yang saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan adalah salah solusi yang tepat.

Secara empiris di lapang banyak kelembagaan kemitraan usaha yang eksistensinya timbul tenggelam dan tumbuh hilang silih berganti. Beberapa faktor penyebabnya adalah: (a) integrasi vertikal yang dijalankan adalah integrasi vertikal yang semu, tujuan utama mencapai efisiensi tidak tercapai, tersekat dalam anak perusahaan-anak, petani dan peternak rakyat menghadapi margin ganda; (b) struktur perusahaan pertanian yang melakukan integrasi vertikal adalah perusahaan yang oligopolistik, yang bagi perusahaan akan lebih menguntungkan melakukan kesepakatan-kesepakatan bisnis antar perusahaan pesaing dari pada melakukan perang harga secara terbuka; dan (c) lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani dan peternak baik dari aspek keanggotaan, manajemen, maupun permodalan sehingga posisi tawar petani/peternak masih tetap lemah.

Pada sisi pasar output, usaha pertanian rakyat menghadapi masalah: (1) pangsa produksi yang dikuasai baik secara individu maupun kelompok sangatlah kecil dibandingkan perusahaan pertanian, terutama pada kasus industri perkebunan dan perunggasan; (2) tidak ada perbedaan segmen dan tujuan pasar antara yang dihasilkan perusahaan pertanian skala besar dan yang dihasilkan petani rakyat; (3) petani rakyat juga menghadapi struktur pasar yang cenderung oligopsonistik dalam berhadapan dengan perusahaan pertanian sebagai inti. Secara empiris, petani, pekebun, serta peternak yang melakukan kemitraan usaha dengan perusahaan pertanian umumnya mendapatkan keuntungan, namun keuntungannya yang diperoleh sangat terbatas. Di samping itu, juga sangat rentan terhadap gejolak eksternal seperti krisis moneter pada pertengahan 1997-1998, wabah flu burung (*Avian Influenza/AI*) 2003-2005, krisis (*food, feed, dan fuel*), dan krisis finansial global, tahun 2008.

Terdapat tiga bentuk integrasi vertikal agribisnis pertanian, seperti yang dikemukakan Saragih (1998) dengan mengambil kasus pada industri perunggasan, yaitu: (1) integrasi vertikal dengan pemilikan tunggal/grup dengan tujuan pasar utama ekspor atau paling tidak pasar modern dengan rantai dingin (*cold chain*); (2) bentuk integrasi vertikal agribisnis pertanian dengan pemilikan saham bersama/usaha patungan dengan tujuan pasar utama ekspor dan pasar modern; dan (3) Bentuk integrasi vertikal agribisnis pertanian dengan koperasi agribisnis dengan tujuan pasar utama pasar tradisional. Namun hingga kini ketiga bentuk

integrasi vertikal utamanya masih berorientasi pasar domestik terutama pasar tradisional, kecuali industri perkebunan yang sebagian besar produknya untuk tujuan ekspor.

Dengan ketiga bentuk integrasi vertikal agribisnis pertanian tersebut, berarti akan ada banyak perusahaan agribisnis pertanian yang terintegrasi secara vertikal. Masing-masing perusahaan vertikal tersebut saling bersaing sehingga saling berlomba untuk mencapai efisiensi dan daya saing yang tinggi, sehingga pada gilirannya juga bersaing untuk memasuki pasar internasional. Untuk mendapatkan nilai tambah dan memenangkan persaingan global harus ada kepemimpinan inovatif berbasis agribisnis dan agroindustri yang memerlukan peran lembaga penelitian dan pengembangan dalam membangun komoditas unggulan (Gumbira Sa'id, 2011).

Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management/SCM*)

Minat untuk mempelajari SCM, baik secara akademis dan bisnis praktis, mulai muncul sejak awal 1990-an di Eropa dan Amerika Serikat. Paradigma yang melandasi konsep SCM adalah 'bekerja bersama lebih menguntungkan daripada bekerja sendiri-sendiri' atau dari pola kerja yang bersifat individualis, mandiri, dan oportunistik ke arah pola kerja yang bersifat kolaborasi, transparansi (terbuka), komitmen, saling percaya, serta berbagi informasi dan nilai tambah (Poerwanto, 2013). Konsep dan aplikasi SCM telah menjadi salah satu area kunci dalam riset dan bisnis praktis di bidang agribisnis di negara-negara maju selama 20 tahun terakhir ini. Sayangnya, penggunaan SCM bagi perusahaan-perusahaan di bidang pertanian khususnya di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, saat ini masih terbatas. Sistem agribisnis yang berkembang di Indonesia antara setiap sub sistem masih tersekat-sekat, sehingga sulit untuk bersaing di pasar global. Hal tersebut dapat dilihat dari terpisahnya secara operasional antara sub sistem hulu sampai dengan sub sistem hilir yang disebabkan oleh sub sistem budidaya pertanian banyak diperankan oleh petani rakyat dalam skala usaha kecil, sedangkan usaha pengolahan dan ekspor diperankan oleh perusahaan besar.

Brown (2002) yang juga diacu oleh Daryanto (2009) mendefinisikan *Supply Chain Management (SCM)* sebagai *"a combination of different arrangements occurring between various business entities involved in the production, procurement, processing, and marketing of a product or products. The arrangements include*

aspects of marketing, economics, logistics and organizational behaviour". Penerapan SCM menuntut industri untuk: (a) memenuhi kepuasan pelanggan, (b) mengembangkan produk tepat waktu; (c) mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk; dan (d) mengelola industri secara cermat dan fleksibel. Kondisi ini menunjukkan bahwa SCM merupakan metode untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi industri pertanian dalam memberikan pelayanan yang cepat dengan variasi produk yang tinggi dan biaya yang rendah, sehingga industri pertanian dapat tetap bertahan di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Manajemen rantai pasok merupakan multidisiplin ilmu meliputi: ekonomi, manajemen strategik, dan pemasaran. Secara operasional manajemen rantai pasok dapat dimaknai sebagai koordinasi rantai-rantai pasok (*supply chains*) sejak proses produksi, pengolahan, distribusi, pemasaran hingga konsumen akhir; sehingga produk sampai ke konsumen secara tepat untuk seluruh rantai pasok.

Daryanto (2008) mengemukakan manajemen rantai pasok (SCM) merujuk pada manajemen keseluruhan proses produksi, distribusi dan pemasaran, dimana konsumen dihadapkan pada produk-produk yang sesuai dengan keinginannya dan produsen dapat memproduksi produk-produknya dengan jumlah, kualitas, waktu dan lokasi yang tepat. Tan (2001) menyebutkan bahwa manajemen rantai pasok merupakan upaya meningkatkan daya saing melalui perpaduan dari perspektif pasokan dan pembelian dan perspektif transportasi dan logistik. Dengan SCM akan diperoleh keterpaduan antara yang diinginkan konsumen sebagai pembeli dan produsen sebagai penyedia serta efisiensi dalam transportasi dan logistik.

Keberadaan SCM pada tahun 1980-an dilandasi oleh kebutuhan strategi pengurangan biaya. Menurut Simchi-Levi *et al.*, (2003) dalam Bailey (2006), SCM adalah strategi yang dilakukan untuk mengurangi biaya antara lain melalui: kemajuan teknologi dan strategi pengurangan biaya melalui *just in time manufacturing*, *lean manufacturing*, dan TQM (*Total Quality Management*). Pada periode tahun 1990-an, banyak perusahaan telah memperoleh hampir seluruh manfaat akibat menerapkan strategi tersebut sehingga diperlukan strategi lainnya. Maka potensi pengurangan biaya berikutnya adalah dari rantai pasok itu sendiri. Sektor yang sudah memanfaatkan hal tersebut antara lain industri ternak ayam di AS. Hal itu karena praktek manajemen untuk memproduksi ayam mempunyai kemiripan satu sama lainnya dan mempunyai

genetik yang relatif sama, dibandingkan dengan usaha sapi yang diusahakan oleh 200 ribu peternak dengan genetik, topografi dan iklim yang lebih beragam. Di samping itu, produk-produk industri biologi seperti bisnis *broiler* misalnya tergolong jenis bisnis berintensitas tinggi yang tingkat keberhasilannya bersandar pada ketepatan pengelolaan pada fase-fase pertumbuhan, sehingga memerlukan penanganan secara cepat dan tepat. Namun penerapannya pada komoditas hortikultura yang bernilai ekonomi tinggi untuk tujuan pasar ekspor dan pasar modern juga dipandang sangat tepat.

Pentingnya penerapan SCM pada industri pertanian ini didasarkan alasan bahwa selama ini keterkaitan setiap sub sistem yang terlibat pada umumnya masih tersekat-sekat, sehingga sulit untuk bersaing di pasar, baik pasar domestik maupun ekspor. Hal ini dapat dilihat dari terpisahnya operasionalisasi sub sistem hulu hingga hilir. Sub sistem *on-farm* banyak diperankan oleh petani dan peternak kecil. Sementara sub sistem hulu dan hilir diusahakan oleh perusahaan besar. Rantai pasok pada industri pertanian dapat diterapkan secara maksimal dengan memperbaiki beberapa kekurangan yang menghambat, yaitu dengan mentransformasikan struktur yang tersekat ke arah struktur yang terintegratif. Pembangunan sistem yang terpadu dalam industri pertanian merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing produk-produk pertanian. Upaya tersebut dikembangkan melalui kemitraan usaha yang mampu mengakomodasi pelaku-pelaku ekonomi dari setiap sub sistem yang ada.

Penggunaan manajemen rantai pasok memberikan manfaat beragam. Indrajit (2002) mengemukakan beberapa manfaat SCM, yaitu: mengurangi *inventory* barang, menjamin kelancaran penyediaan barang, dan menjamin mutu. Di samping itu, bermanfaat menghindari kelambatan dan susut pemasaran yang disebabkan oleh renegosiasi pesanan, tidak adanya kerjasama strategis jangka panjang, kelambatan pemasaran, kurangnya informasi jumlah barang yang tersedia, mengurangi kehilangan dalam pasca panen, meningkatkan penjualan, mengurangi biaya transaksi, kontrol terhadap kualitas dan keamanan pangan, diseminasi teknologi, modal dan pengetahuan antar partners, penambahan nilai dalam kesesuaian pesanan, pengurangan risiko bisnis, serta sarana alih teknologi. Proses tersebut kesemuanya dapat berdampak pada peningkatan efisiensi dan nilai produk.

Tunggal dan Miranda (2003) yang juga diacu Ritonga (2005) mengemukakan bahwa terdapat enam fokus kunci SCM yang

optimal, yaitu: (a) memfokuskan pada pelanggan dan konsumen, (b) menciptakan dan membagi nilai, (c) memperoleh produk yang tepat, (d) memastikan proses logistik dan distribusi berjalan efektif, (e) memiliki strategi informasi dan komunikasi, dan (f) membangun hubungan yang efektif. Keenam prinsip tersebut digunakan untuk mengidentifikasi bagian dalam rantai pasok yang memerlukan perbaikan sehingga dicapai kinerja optimal.

Terdapat empat hal penting dalam penerapan SCM yaitu: (a) pembangunan dan pemeliharaan kerjasama dalam rantai pasok; (b) kontrol terhadap persediaan pasokan harus selalu dilakukan sehingga efisiensi biaya tercapai; (c) penentuan lokasi dan transportasi dalam sebuah jaringan kerja rantai pasok harus dibuat berdasarkan perhitungan serta memperhatikan dampak terhadap biaya persediaan, fasilitas, dan proses; dan (d) perlunya sistem informasi terpadu. Dalam membangun kemitraan usaha agribisnis melalui SCM diperlukan adanya saling kepercayaan, komitmen, keterbukaan, serta tindakan antar pihak yang dapat dipertanggungjawabkan. Sementara itu, adanya perbedaan karakteristik sosial dan budaya, fenomena ingkar janji, serta agenda tersembunyi dapat menurunkan kinerja manajemen rantai pasok yang dibangun.

Keberadaan SCM di negara maju didorong oleh jaminan mutu dan keamanan pangan, inovasi dan diferensiasi produk, dan upaya pengurangan biaya. Untuk memenuhi hal tersebut, produsen di negara berkembang terkendala oleh belum tersedianya teknologi maju dan infrastruktur pendukung yang buruk. Terlebih untuk Indonesia yang merupakan negara kepulauan. Oleh karena itu diperlukan suatu keterpaduan melalui manajemen rantai pasok dan kebijakan yang mendorong perdagangan antar pulau secara efisien sehingga pergerakan barang dan jasa berjalan lancar. Manajemen rantai pasok untuk beberapa komoditas pertanian bernilai ekonomi tinggi (perkebunan, hortikultura, dan perunggasan) menjadi penting karena manajemen rantai pasok dapat mendorong kinerja arus barang, arus kapital/keuangan, serta arus informasi. Ke depan, persaingan yang akan terjadi adalah persaingan antar rantai pasok bukan lagi antar perusahaan.

Sebagai contoh negara yang telah berhasil menerapkan SCM dengan baik adalah Amerika Serikat, Thailand dan Brazil. Ketiga negara tersebut merupakan produsen hasil pertanian dan peternakan yang mampu bersaing di pasar global. Di ketiga negara tersebut terdapat alur aktivitas produksi yang terbangun secara sistematis dan terintegrasi sehingga produktivitas dan mutu dapat dikendalikan. Di dalam alur tersebut terangkai aktivitas dalam

subsistem penyedia bibit (perusahaan benih, *breeding farm*), petani dan peternak dalam kelompok-kelompok, kelompok petani penyedia input produksi, penanganan pasca panen secara prima termasuk rumah pemotongan hewan dan Rumah Potong Ayam (RPA), serta pabrik pengolahan secara modern dengan skala usaha mencapai skala ekonomi. Distribusi menurut tujuan pasar (pasar lokal atau ekspor; pasar tradisional atau pasar modern) atau segmen pasar (konsumen individu dan institusi) juga telah ditentukan secara jelas, sehingga efisiensi dan dayasaing dapat ditingkatkan.

Terdapat empat manfaat dengan menerapkan SCM, yaitu: (a) Adanya penambahan nilai yang antara lain meliputi kesesuaian dengan pesanan, ketepatan dalam distribusi, dan kesesuaian dalam pembebanan biaya produksi; (b) Pengurangan biaya transaksi yang berdampak pada timbulnya respon terhadap pasar yang lebih berorientasi pada kepentingan pedagang pengecer; (c) Pengurangan risiko bisnis, yaitu memberikan jaminan pemasaran produk dan pengembangan modal yang disesuaikan dengan adopsi teknologi serta peningkatan efisiensi maupun penambahan nilai produk yang dihasilkan; dan (d) SCM dalam industri pertanian terutama pada komoditas bernilai ekonomi tinggi dapat dijadikan sarana alih teknologi dari perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi modern kepada petani rakyat sebagai mitra kerjanya.

Dalam memperlancar penerapan strategi SCM, bentuk-bentuk kemitraan usaha agribisnis merupakan salah satu strategi yang harus dilakukan. Hal tersebut akan memberikan jaminan pasokan pada perusahaan mitra (inti), serta jaminan pasar dan kepastian harga bagi petani mitra (plasma). Perusahaan mitra akan membantu petani dan peternak dalam penyediaan input produksi (bibit/doc, pupuk/pakan, serta obat-obatan/pestisida dan vitamin), sehingga kualitas produk yang akan diterima perusahaan dapat terjaga dengan baik. Begitu pula dengan alur informasi, dengan adanya kemitraan usaha alur informasi dapat bergerak secara mudah dan akurat di antara jaringan atau mata rantai tersebut. Pergerakan produk akan efektif dan efisien dalam menghasilkan kepuasan maksimal bagi konsumen. Kemitraan usaha agribisnis yang dipandu dengan SCM akan berjalan efisien dan memiliki dayasaing karena terjadinya keterpaduan produk dan antar pelaku.

Dampak lebih lanjut (*outcome*) dari penerapan SCM adalah: (1) Bagi konsumen adalah (Poerwanto, 2013): (a) akan mendapatkan produk dengan kualitas lebih baik, (b) mendapatkan pelayanan lebih baik, dan (c) harga lebih murah; (2) Bagi pedagang pengecer (*retail*): (a) volume penjualan meningkat, (b) proses lebih cepat/lebih

baik, (c) harga terjaga stabilitasnya; dan (c) keuntungan lebih tinggi; (3) Bagi pedagang antara: (a) persediaan barang lebih terkontrol, (b) kualitas produk lebih baik, dan (c) keuntungan meningkat; dan (4) Bagi petani produsen: (a) mendapatkan jaminan pasar, (b) kepastian harga; dan (c) memperoleh harga jual lebih tinggi.

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis/VCA*)

Menurut Kaplinsky dan Morris (2000), analisis rantai nilai adalah kegiatan lengkap yang diawali dari konsep, fase produksi (termasuk di dalamnya kombinasi transformasi fisik dan bermacam pasokan input), mengirimkan ke pelanggan melalui pedagang, pengolah dan distributor; hingga ke konsumen akhir, sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Terdapat tiga tahapan dalam analisis rantai nilai: (a) Mengidentifikasi aktivitas rantai nilai, perusahaan mengidentifikasi aktivitas rantai nilai yang harus dilakukan, mungkin hanya terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas keseluruhan; (b) Mengidentifikasi faktor kunci sukses (*key success factor*) pada setiap aktivitas nilai yang akan menjadi penentu dalam proses rantai nilai tersebut; dan (c) Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan *upgrading*, baik dalam bentuk *process up grading*, *functional up grading*, dan *chain up grading*.

Pengembangan usaha agribisnis dari hulu sampai ke hilir dalam kenyataannya lebih banyak digerakkan oleh sektor swasta dan sebagai akibat tarikan pasar (*demand driven*). Sebagai implikasinya di bagian hilir, peranan pasar modern seperti *supermarket* atau *hypermarket* yang mengandalkan manajemen rantai pasok (*supply chain management/SCM*) yang baik merupakan suatu keniscayaan. Standar kualitas yang ditetapkan sering kali mempersulit para petani dan usaha kecil yang bertindak sendiri-sendiri untuk mengambil bagian di pasar ini, sehingga perlu adanya mediasi kelembagaan kemitraan usaha agribisnis dalam berbagai pola kemitraan dan tindakan kolektif melalui konsolidasi kelembagaan petani. Kinerja pasar produk-produk pertanian sering kali terganggu oleh mekanisme pasar yang tidak berjalan secara baik, kondisi infrastruktur pertanian yang kurang mendukung, jasa pendukung yang tidak memadai, dan konsolidasi kelembagaan petani yang lemah sehingga meningkatkan biaya transaksi ekonomi dan volatilitas harga dari produk-produk pertanian. Oleh karena itu, peran serta para petani kecil sangat tergantung dari berfungsi

atau tidaknya pasar produk pertanian tersebut secara efisien dan atau melalui kemitraan usaha.

Kemitraan usaha agribisnis dalam analisis rantai nilai menjadi sesuatu yang penting dilakukan untuk kesinambungan usaha, meningkatkan kapasitas SDM kelompok mitra, dan peningkatan skala usaha. Adanya kemitraan usaha agribisnis menunjukkan adanya kesepakatan antar pihak-pihak yang bermitra untuk melakukan tindakan yang memiliki nilai ekonomi. Jika kemitraan usaha dapat dijalankan dengan baik maka dapat mengurangi terjadinya pelanggaran-pelanggaran dalam sistem manajemen, bahkan mampu meningkatkan koordinasi antar pelaku pada berbagai level. Adanya kemitraan usaha agribisnis juga dapat mendorong adanya pembagian kerja secara organik melalui spesialisasi kerja yang dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya transaksi, adanya pembagian risiko, adanya jaminan pemasaran hasil, dan akses terhadap program-program pemerintah.

Jika dilihat dari pihak perusahaan mitra, terdapat beberapa manfaat dengan adanya sistem kemitraan usaha agribisnis dengan petani mitra. Manfaat yang paling penting bagi perusahaan mitra adalah: (1) Mudah mendapatkan tenaga kerja (buruh) dengan tingkat upah yang murah; (2) Mengurangi biaya untuk investasi (pencetakan sawah, kebun, dan membuat kandang); (3) Mudah memasarkan sarana produksi pertanian ke petani sehingga memperluas pangsa pasar; (4) Adanya jaminan pasokan hasil pertanian; dan (5) Perusahaan memiliki kendali terhadap kuantitas, kualitas, waktu penyaluran dan kontinuitas pasok produk hasil pertanian untuk berbagai tujuan dan segmen pasar. Kemitraan usaha mampu memberikan manfaat dalam konteks risiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik dari sisi pendapatan.

Kontrak antara petani kecil dengan perusahaan industri pengolahan hasil pertanian akan mendorong peningkatan tingkat produktivitas dan kualitas hasil produk pertanian, karena petani diharuskan untuk menerapkan teknik budidaya serta penanganan pasca panen yang direkomendasikan. Perubahan teknologi adalah salah satu sumber utama pertumbuhan produktivitas. Selain itu, peningkatan produktivitas dan kualitas melalui kemitraan usaha agribisnis dilakukan dengan peningkatan efisiensi penggunaan input, manajemen usaha serta penataan lingkungan, sehingga akan dicapai tingkat efisiensi teknis yang tinggi. Adanya kemitraan usaha agribisnis berarti mampu memperluas tujuan pasar (pasar tradisional maupun pasar modern) dan dapat

melakukan pendalaman industri pengolahan hasil dengan berbagai produk-produk pertanian, sehingga akan meningkatkan nilai tambah pada keseluruhan rantai nilai.

Alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing komoditas dan produk pertanian dalam keseluruhan rantai nilai dapat dilakukan dengan: (a) Peningkatan produk, dengan menerapkan manajemen mutu dalam proses produksi, meningkatkan kualitas produk dan perencanaan produksi yang disesuaikan permintaan pasar; (b) Peningkatan proses, dengan merubah metode atau cara berproduksi dengan penerapan teknologi maju; (c) Peningkatan fungsional, dengan mengelompokkan petani/peternak dalam lokasi yang sama dan bergabung dalam kelompok tani, Gapoktan, Koperasi, Asosiasi; dan (d) Peningkatan rantai, melalui program kemitraan usaha agribisnis, program promosi, dan fasilitasi pemerintah.

Global Value Chain Governance (GVCG)

Investasi dan perdagangan merupakan dua kata kunci dalam pembangunan ekonomi suatu negara maupun dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pelaku usaha. Investasi baik domestik maupun asing akan meningkatkan output atau PDB suatu negara yang selanjutnya akan meningkatkan lapangan kerja baru. Sementara itu, perdagangan akan meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi kerja dan menciptakan kesejahteraan. Ke depan, persaingan dalam memasarkan suatu produk diperkirakan akan terjadi bukan saja antar negara dan antar produk tetapi juga antar rantai pasok. Pengelolaan rantai nilai global (*global value chain governance*/GVCG) merupakan salah satu strategi kemitraan usaha ke depan.

Hubungan di antara aktivitas industri dapat digambarkan sebagai suatu rantai yang bersifat kontinyu yang merupakan perluasan dari pasar. Hubungan ini dikarakterisasikan sebagai hubungan sepanjang lengan atau “*arm’s leng relationship*”, yang merupakan hierarki keterkaitan nilai yang diilustrasikan melalui pemilikan langsung pada proses produksi. Pada tahun 1990-an Gereffi dan penulis lainnya mengembangkan suatu kerangka berfikir yang disebut “*global commodity chain*”, yang menunjukkan adanya keterkaitan secara langsung antara konsep rantai nilai tambah (*value-added chain*) dengan organisasi industri global (Gereffi dan Korzenniewitz, 1994 dalam Gereffi *et al.*, 2005). Selanjutnya Gereffi (1994) dan Gereffi *et al.* (2005) menggunakan

terminologi “*buyer-driven global commodity chain*” yang meliputi bagaimana pembeli-pembeli global menggunakan koordinasi secara eksplisit untuk membantu menciptakan pasokan berkompetensi tinggi. Diyakini bahwa produksi skala global dan sistem distribusi dapat dibangun tanpa kepemilikan secara langsung atau melalui kemitraan usaha antar pelaku usaha.

Dengan menyoroiti secara eksplisit koordinasi di dalam rantai yang tersekat-sekat dan secara kontras membandingkannya dengan hubungan yang terdapat pada integrasi vertikal, atau pada “*producer-driven chain*”; rantai komoditas global memberikan kerangka kerja yang menarik perhatian pada peran jaringan kerja yang bersifat lintas-batas organisasi industri. Kerangka pikir ini sejalan dengan kerangka pikir kemitraan usaha agribisnis. Paling tidak dapat diidentifikasi lima tipe dasar dari *value chain governance* (Gereffi *et al.*, 2005) yang juga telah diacu oleh (Daryanto dan Saptana, 2009), yaitu :

Pertama, pasar (*market*). Keterkaitan pasar tidak memiliki sistem pengangkutan yang lengkap (*completely transitory*), seperti tipikal pada pasar valuta asing (*spot market*); karena mereka dapat tetap eksis kapan saja dengan transaksi yang terus berulang. Hal terpenting pada keterkaitan pasar adalah biaya-biaya pergantian untuk rekanan (*partner*) baru adalah rendah untuk kedua pihak (*parties*).

Pasar merupakan kelembagaan yang tegas dan juga sederhana. Kesederhanaannya terletak pada orientasi kerjanya yaitu mencari keuntungan (*profit oriented*). Kompetisi adalah semangat kerjanya dengan kontrol sosialnya yang berbentuk *renumerative compliance* (Etzioni, 1961). Relasi yang berbasis norma ekonomi pasar merupakan relasi yang paling banyak di pilih petani (Syahyuti, 2012). Pola ini umum terjadi pada transaksi yang terjadi di pasar sayur-mayur segar: pembeli dan penjual bertemu, membuat kesepakatan, dan kemudian mengakhiri hubungan mereka. Hubungan ini juga dapat digambarkan sebagai ‘hubungan yang wajar dan seperlunya’ (*arm’s length relationships*). Pilihan relasi berbasis norma ekonomi pasar lebih berdasarkan alasan kemudahan dan kemurahan, namun relasi yang berlangsung cenderung berpola dan tidak bersifat acak, seperti pada *spot market*.

Kedua, rantai Nilai Bermodul (*modular value chains*). Secara tipikal, pemasok dalam rantai nilai yang terus berulang (*modular value chains*) membuat produk untuk pelanggan yang spesifik.

Pemasok mengambil tanggung jawab secara penuh untuk kompetensi yang melingkupi seluruh proses produksi, investasi spesifik, pengadaan bahan baku berkualitas, dan teknologi tepat guna, untuk kepentingan pelanggan. Bila para pelaku memiliki kecenderungan bertransaksi dengan pihak yang sama secara berulang, maka disebutnya sebagai rantai nilai yang berulang. Hubungan ini terjalin seiring dengan adanya rasa percaya yang lebih besar serta adanya saling ketergantungan. Hubungan tersebut dapat diformalkan melalui kontrak. Produk pertanian tipe ini sesuai untuk kemitraan usaha agribisnis yang ditujukan untuk memenuhi segmen pasar tertentu, seperti pasar modern (*super market*, *hyper market*), konsumen institusi (hotel, restaurant, rumah sakit), dan industri pengolahan hasil pertanian.

Ketiga, rantai nilai relasional (*relational value chains*). Jaringan kerja ini merupakan interaksi yang kompleks di antara pembeli dan penjual, di mana sering menciptakan ketergantungan yang saling menguntungkan dan memiliki aset spesifik bertingkat tinggi. Hal ini dapat dikelola melalui reputasi, atau melalui hubungan kekeluargaan dan etnik. Dalam konteks pengorganisasian dalam menjalankan agribisnis di perdesaan, Syahyuti (2012) mengungkapkan bahwa ada beberapa kebutuhan yang dipenuhi melalui tipe relasi kekeluargaan, terutama untuk pemenuhan lahan garapan, mendapatkan buruh pertanian, dan bantuan permodalan. Bahkan dalam perkembangan terkini, reputasi dapat dijadikan jaminan (*collateral*) dalam mengambil kredit komersial perbankan, seperti pada kasus keberhasilan M. Yunus dalam membangun kelembagaan *Garment Bank* sehingga masyarakat miskin di Bangladesh bisa mengakses terhadap pembiayaan atau permodalan.

Model ini banyak dikembangkan oleh pengusaha-pengusaha etnik Tionghoa, misalnya pedagang besar jeruk antar pulau di Pontianak yang memiliki jaringan keluarga atau etnik dengan pedagang pengumpul di Pemangkat dan Tebas dan juga di tujuan-tujuan pasar seperti wilayah pasar Jabodetabek. Juga dapat dijumpai pedagang besar sayuran dataran tinggi dari Berastagi yang memiliki jaringan kekeluargaan dan etnik di Batam. Kasus ke dua ini dijumpai baik untuk etnik Tionghoa maupun Batak. Kebanyakan penulis menggarisbawai peran dari dekatnya spasial dalam memberikan dorongan keterkaitan rantai nilai relasional (*relational value chains*), tetapi kepercayaan (*trust*) dan reputasi (*reputation*) dapat berfungsi dengan baik dalam jaringan kerja spasial yang dibangun, di mana keterhubungan dapat membangun melewati batas waktu atau didasarkan pada jaringan keluarga, kekerabatan, dan kelompok-kelompok sosial lainnya.

Keempat, rantai nilai tertutup (*captive value chains*). Di dalam jaringan kerja ini, pemasok-pemasok kecil memiliki ketergantungan dalam transaksi dengan pembeli-pembeli besar yang banyak jumlahnya. Tatap muka para pemasok secara signifikan memerlukan biaya transaksi, dan oleh karena itu bersifat tertutup (*captive*). Jaringan kerja seperti ini sering dicirikan oleh adanya monitoring dan kontrol tingkat tinggi oleh perusahaan pemimpin.

Model ini dapat dijumpai pada industri furniture untuk tujuan ekspor, dimana hubungan antara industri pemasok dari Jepara, Kartasura (Sukaharjo) dan Klaten bersifat tertutup dengan kontrol kualitas yang tinggi sesuai keinginan konsumen atau pelanggan di negara tujuan. Dalam batas-batas tertentu untuk produk hortikultura dapat dijumpai pada produk hortikultura asal Indonesia untuk tujuan ekspor (Manggis dan Mangga Gedong), di mana pembeli (*buyer*) yang berasal dari Singapura, Malaysia, Taiwan, dan Hongkong sering melakukan supervisi kepada pemasok di daerah-daerah sentra produksi (Tasikmalaya, Purwakarta, Majalengka, Jawa Barat; Tabanan, Bali; Deli Serdang, Sumatera Utara; Lima Puluh Kota, Sumatera Barat).

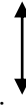
Kelima, rantai Nilai Berjenjang (*hierarchy*). Bentuk tata kelola ini dicirikan oleh integrasi secara vertikal. Integrasi semacam ini memiliki makna lebih dari sekedar 'hubungan', karena kedua pelaku memiliki kepemilikan yang sama dari segi hukum. Satu organisasi yang sama (bisa dalam bentuk kelompok usaha atau koperasi) menjalankan proses yang berbeda-beda di sepanjang rantai nilai. Struktur kepemilikan dapat secara penuh atau bersifat parsial. Bentuk tata kelola yang dominan adalah kontrol manajerial, dan adanya aliran dari manajer ke bawahannya.

Model ini banyak ditemukan pada produk-produk industri yang memerlukan standar kualitas tinggi dan untuk produksi masal, seperti produk automobile, komputer, dan produk-produk elektronik. Perusahaan industri Jepang telah banyak menerapkan pendekatan ini pada industri automobile-nya dengan prinsip kemitraan pengembangan jaringan (*networking*), pengembangan produk (*product development*) dan merk dagang (*branded product*). Untuk produk industri pertanian dapat diterapkan pada produk input produksi seperti pupuk dan pakan ternak, sedangkan untuk produk industri pengolahan dapat diterapkan pada produk keripik susu bubuk, susu kaleng, minyak goreng, sosis, *chicken nugget* dan lain-lain.

Dalam mengkonstruksi teori “*value chain governance*”, paling tidak ada tiga faktor utama yang perlu dipertimbangkan, yaitu : (a) Kompleksitas informasi dan transfer pengetahuan diperlukan untuk menjaga kesinambungan transaksi yang bersifat khusus, dengan memperhatikan spesifikasi produk dan prosesnya; (b) Perluasan dimana informasi dan pengetahuan dapat disusun dan oleh karena itu dapat ditransmisikan secara efisien dan tanpa transaksi investasi yang spesifik di antara pihak yang melakukan transaksi; dan (c) Kapabilitas para pemasok baik secara aktual maupun potensial dalam hubungannya dengan persyaratan-persyaratan dalam melakukan transaksi. Secara ringkas determinan pokok dari “*global value chains governance*” dapat dilihat pada tabel 9.

Melakukan identifikasi terhadap beberapa tipologi “tata kelola rantai nilai global (*global value chains governance*)”, dan penjelasan tentang tinjauan teoritisnya merupakan tahapan penting dan dapat membantu memahami perkembangan ekonomi dunia dewasa ini. Untuk membuat hal ini menjadi alat analisis yang berdayaguna untuk kebijakan, teori tentang “tata kelola rantai nilai global” seharusnya dapat lebih dipahami dari sekedar melakukan generalisasi bentuk-bentuk yang berbeda dari koordinasi antar perusahaan. Beberapa lintasan untuk perubahan dapat dilihat pada tabel 10. Kerangka kerja *global value chain* memfokuskan pada sifat alamiah dan kandungan keterkaitan antar perusahaan atau industri, dan kekuatan mengatur koordinasi rantai nilai, terutama antara pembeli dan beberapa pemasok pertama.

Tabel 9. Determinan Pokok dari Tata Kelola Rantai Nilai Global (*Global Value Chains Governance*)

Tipe Tata Kelola	Kompleksitas dalam transaksi	Kemampuan kodifikasi untuk bertransaksi	Kapabilitas dalam basis pasokan	Tingkat koordinasi secara eksplisit dan kekuasaan asimetri
Pasar	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah
Modular	Tinggi	Tinggi	Tinggi	
Relasional	Tinggi	Rendah	Tinggi	
Tertutup	Tinggi	Tinggi	Rendah	
Bertingkat	Tinggi	Rendah	Rendah	Tinggi

Sumber : Gereffi *et al.*, 2005

Tabel 10. Beberapa Dinamika *Global Value Chains Governance*

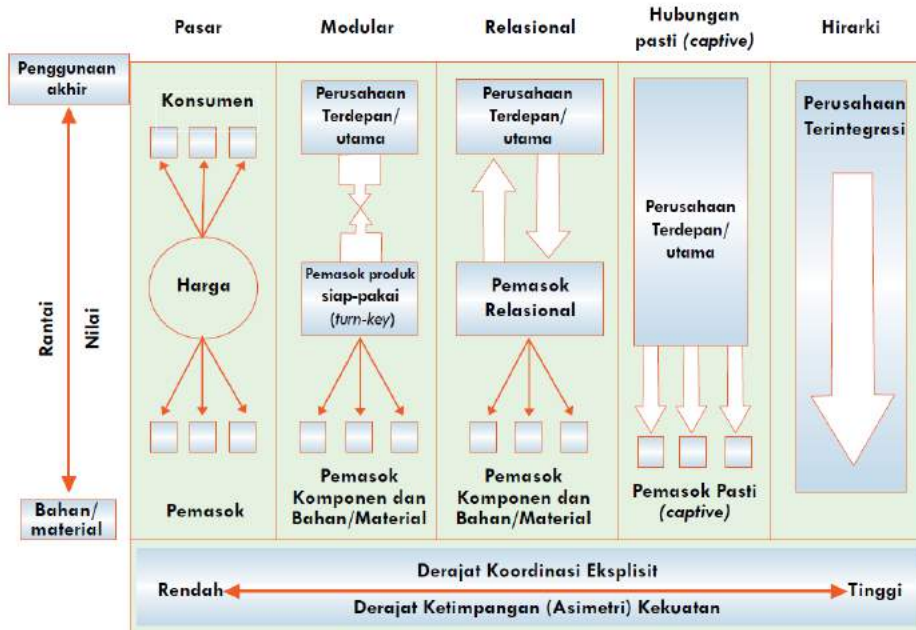
Tipe Tata Kelola	Kompleksitas dalam transaksi	Kemampuan kodifikasi untuk bertransaksi	Kapabilitas dalam basis pasokan
Pasar	Rendah	Tinggi	Tinggi
Modular	1 ↓ Tinggi ↑ 2	3 ↑ Tinggi ↓ 4	Tinggi
Relasional	Tinggi	Rendah	5 ↑ Tinggi ↓ 6
Tertutup	Tinggi	Tinggi	Rendah
Bertingkat	Tinggi	Rendah	Rendah

Sumber : Gereffi *et al.*, 2005

Keterangan : Dinamika dari perubahan dalam tata kelola

- 1= Peningkatan kompleksitas dalam transaksi juga menurunkan kompetensi pemasok dalam hubungannya dengan permintaan baru.
- 2= Penurunan dalam kompleksitas transaksi dan kemudahan yang lebih besar untuk kodifikasi.
- 3= Kodifikasi yang lebih baik untuk bertransaksi.
- 4= De-kodifikasi dalam bertransaksi.
- 5= Peningkatan kompetensi pemasok.
- 6= Penurunan kompetensi pemasok.

Gambar 1 adalah klasifikasi rantai nilai global. Berbagai jenis rantai nilai global diberi peringkat sesuai dengan derajat kekuatan asimetri dan koordinasi eksplisit (Gereffi, Humphrey *et al*, 2003) yang juga diacu (ACIAR, 2012).



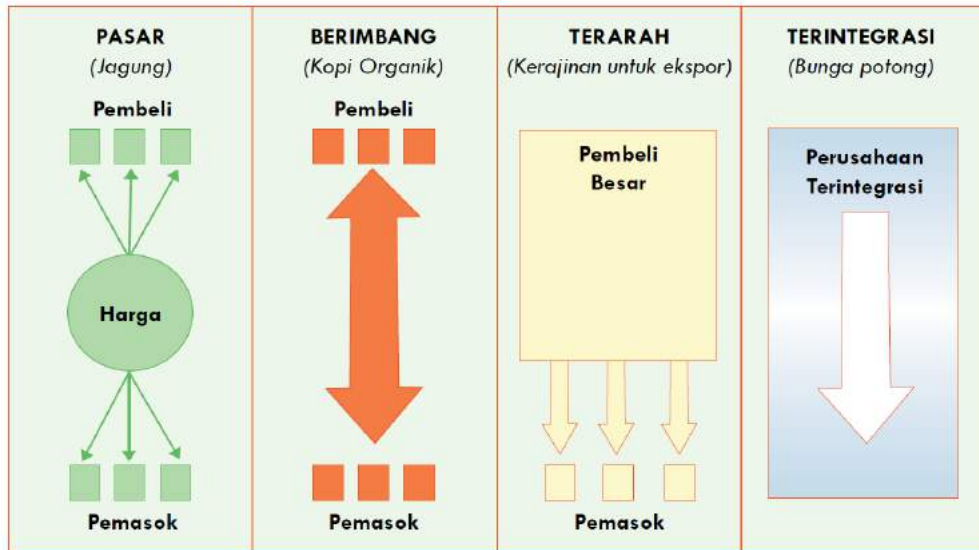
Sumber : Gereffi et al., 2003

Gambar 1. Klasifikasi Tata Kelola Rantai Nilai Global

Gambar 2 adalah klasifikasi rantai nilai yang diterapkan pada pasar yang berpihak pada kelompok miskin. Berbagai jenis rantai nilai yang ada diklasifikasikan berdasarkan tingkat integrasi dan koordinasi di pasar masing-masing (SNV, 2008) yang juga diacu (ACIAR, 2012). Syarat-syarat partisipasi para petani dalam suatu rantai nilai dapat dipahami dan dipetakan dengan menggunakan dua dimensi (ACIAR, 2012) yaitu: (1) Fungsi-fungsi apa saja yang dijalankan dalam rantai nilai, sehingga diperlukan informasi kegiatan apa saja yang dijalankan kelompok sasaran dari masyarakat miskin dalam suatu rantai nilai tertentu; dan (2) Koordinasi formal, hal ini mencakup kontrak formal (kontrak tertulis) yang menjadi dasar bekerjanya para kelompok sasaran dalam sistem koordinasi, termasuk kontrak penyediaan input, pemasaran, sertifikasi, pertanian-kontrak (*contract farming*), atau penjualan produk akhir pada pembeli.

Koordinasi ini juga dapat mencakup hubungan formal yang digerakkan oleh produsen atas berbagai kegiatan kolektif kelompok, Gapoktan, asosiasi untuk melakukan tindakan kolektif guna mengurangi biaya, meningkatkan pendapatan, atau mengurangi

risiko. Pemahaman atas fungsi-fungsi dan tingkat koordinasi formal dapat berguna untuk memahami peluang-peluang peningkatan kinerja tata kelola rantai nilai global.



Sumber : ACIAR, 2012

Gambar 2. Klasifikasi Rantai Nilai yang Diterapkan pada Pasar Berpihak pada Kelompok Miskin

Perusahaan atau industri sebagai “perusahaan penerobos” secara langsung paling bertanggung jawab dalam konfigurasi sistem produksi dan penegakan pemberlakuan peraturan dalam rantai nilai sebagai syarat untuk menjual produk di pasar-antara atau pasar-akhir. Secara umum, peraturan yang sifatnya lebih membatasi atau lebih kompleks yang menentukan akses pada konsumen akan menghasilkan sistem koordinasi vertikal yang lebih rumit. Peraturan dan persyaratan yang lebih ketat mendorong perusahaan penerobos untuk menjalankan kendali yang lebih langsung atas produksi dan pengangkutan barang. Pilihan-pilihan perusahaan dan agen-agen perusahaan yang dapat berpartisipasi dalam suatu sistem rantai pasok memiliki dampak langsung yang besar terhadap partisipasi kaum miskin dalam rantai nilai. Dapat terjadi dimana terdapat lebih dari satu sistem koordinasi yang bekerja dalam satu rantai nilai tunggal di daerah tertentu, misalnya ketika para produsen independen dan produsen yang terikat kontrak dapat bekerja berdampingan.

IV. KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS

4.1. Urgensi Kemitraan Usaha

Kenapa kemitraan usaha agribisnis perlu? Mencermati perekonomian sebuah bangsa tidak bisa hanya dilihat dari aspek makro ekonomi saja, namun juga harus dilihat dari aspek mikro ekonomi, utamanya pada kegiatan sektor riil. Makro ekonomi dan mikro ekonomi sektor riil haruslah terkait dan saling mendukung, karena aspek inilah yang sejatinya memegang peranan kunci yang menentukan apakah kekuatan makro ekonomi yang terjadi benar-benar ditopang oleh kinerja sektor riil yang tangguh atau tidak. Memacu pertumbuhan yang tinggi, menjaga stabilitas nilai tukar, tingkat suku bunga stabil, dan inflasi yang terkendali tidak cukup tanpa adanya perbaikan struktur ekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas.

Siregar & Ward (2009) dalam satu topik bahasan yang berjudul "*Can Monetary Policy/shock Stabilize Indonesian Macroeconomic Fluctuations?*" mengemukakan bahwa telah terjadi paradoks (*puzzle*) pertumbuhan-pengangguran dalam perekonomian Indonesia. *Puzzle* tersebut dimungkinkan terjadi karena pertumbuhan ekonomi yang dialami Indonesia bukan bersumber dari sektor-sektor utama, yakni sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, hotel dan restoran, atau dari sektor pertanian yang merupakan sektor terbesar dari sudut pandang output yang dihasilkan maupun dalam penyerapan tenaga kerja.

Selanjutnya dikemukakan bahwa peningkatan pertumbuhan ekonomi merupakan syarat keharusan bagi pengurangan pengangguran dan kemiskinan. Namun, syarat keharusan saja belum mencukupi. Syarat kecukupannya ialah peningkatan kualitas pertumbuhan ekonomi tersebut, sehingga memiliki daya serap lebih tinggi terhadap angkatan kerja, menyebarkan manfaat dari pertumbuhan tersebut secara lebih merata, sehingga dapat mendorong pemberdayaan UKM dan kelompok-kelompok miskin, dan memiliki sifat keberlanjutan. Pertumbuhan yang demikian hanya dapat diperoleh jika investasi swasta maupun publik dapat ditingkatkan secara signifikan guna membangun dan mengembangkan sektor-sektor padat karya, terutama pada komoditas-komoditas pertanian dan lebih khusus lagi pada kelompok komoditas yang bernilai ekonomi.

Dalam konteks ini, kemitraan usaha agribisnis dapat dipandang sebagai sebuah “jembatan” penghubung yang cukup strategis ketika kurang sinergisnya kebijakan makro ekonomi dan mikro ekonomi serta adanya kecenderungan kesenjangan antara pelaku sektor riil kecil dan menengah (UKM) dengan pelaku sektor riil besar (UKB). Kemitraan usaha bisa menjadi salah satu pilihan strategis untuk membangun kekuatan bersama bagi pelaku ekonomi kecil, menengah, dan besar yang didorong oleh pemerintah untuk memperkuat posisi tawar pelaku usaha kecil untuk bangkit bersama dengan pelaku usaha besar dalam persaingan pasar global. Melalui keterpaduan antara usaha kecil, menengah, dan besar serta adanya harmonisme antara kegiatan kebijakan makro ekonomi (pemerintah), kegiatan-kegiatan sektor riil (pelaku swasta), serta penguatan kelembagaan di tingkat petani, maka dapat terbangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan.

Esensi kemitraan usaha dalam ekonomi terletak pada kontribusi dan manfaat bersama (*risk profit sharing*), baik berupa tenaga kerja (*labor*) maupun benda (*property*) seperti lahan, atau keduanya untuk tujuan-tujuan ekonomi (Burns, 1962) yang juga diacu oleh Syahyuti (2006).

Lahirnya konsep kerjasama usaha atau kemitraan usaha antara perusahaan pertanian (BUMN, swasta, koperasi) dengan pertanian rakyat (petani kecil) di Indonesia didasarkan atas dua argumen (Sinaga, 1987). *Pertama*, adanya perbedaan dalam penguasaan sumberdaya (lahan dan kapital) antara masyarakat industrial di perkotaan (pengusaha) dengan masyarakat pertanian di perdesaan (petani). Di mana orang kota dikategorikan mempunyai modal dan pengetahuan (ketrampilan), namun kurang dalam penguasaan sumberdaya lahan dan tenaga kerja; sedangkan di sisi lain orang desa dikategorikan mempunyai lahan dan tenaga kerja, namun kurang modal dan keterampilan.

Kedua, adanya perbedaan sifat hubungan biaya per satuan output dengan skala usaha pada masing-masing subsistem dari sistem agribisnis. Di dalam subsistem usahatani, skala kecil lebih efisien atau sama efisiennya dengan skala usaha besar, karena sifat hubungan biaya per satuan output dengan skala usaha bersifat tetap (*constant cost to scale*). Salah satu hipotesis tentang rumah tangga petani gurem adalah hipotesis Schultz (1964) yang menyatakan bahwa keluarga petani gurem adalah “*poor but efficient*”. Selanjutnya Schultz menyatakan bahwa peningkatan produktivitas pertanian tidak terbatas pada alokasi sumberdaya

pertanian tradisional saja, tetapi harus diikuti dengan perubahan teknologi, investasi di bidang penelitian, penggunaan input baru, serta penyuluhan dan pendidikan. Dalam subsistem pengadaan saprodi, pengolahan, dan pemasaran; skala usaha besar lebih efisien dari pada skala kecil, karena sifat hubungan biaya per satuan output dengan skala usaha bersifat menurun (*decreasing cost to scale*). Uraian ini memberikan gambaran pentingnya memadukan pertumbuhan yang tinggi pada sub sistem *non farm* (pengadaan sarana produksi, pengolahan dan pemasaran) melalui pencapaian efisiensi tertinggi dan pemerataan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha pada kegiatan budidaya pertanian dalam arti luas (pangan, perkebunan, dan peternakan).

Urgensi kemitraan usaha agribisnis dalam pembangunan pertanian sudah sejak lama disadari pakar ekonomi dan pemerintah selaku pengambil kebijakan, hal ini antara lain dapat ditelusuri dari beberapa kebijakan atau peraturan pemerintah tentang kemitraan usaha. Sejak pertengahan 1970-an hingga awal 1980-an telah dikeluarkan peraturan-peraturan tentang kemitraan usaha melalui pola Perusahaan Inti Rakyat (PIR), sehingga muncullah Perkebunan Inti Rakyat (PIR-Perkebunan), Perusahaan Inti Rakyat Perunggasan (PIR-Gas), Tambak Inti Rakyat (TIR), dan Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI). Sementara itu, untuk kelompok komoditas hortikultura berkembang belakangan, namun dengan perkembangan yang lebih dinamis dan intensif dalam berbagai bentuk pola kemitraan usaha.

Beberapa kepingangan dalam roda perekonomian nasional yang menyebabkan perekonomian tidak berfungsi secara optimal diungkapkan oleh Kartasasmita (1996): (1) kalau perekonomian tumbuh sedikit tinggi saja menyebabkan laju inflasi meningkat; dan (2) adanya kesenjangan struktural yang menimbulkan rasa ketidakadilan. Fenomena paradoks pertumbuhan-pengangguran yang diungkapkan (Siregar & Ward, 2009) memperkuat adanya masalah yang cukup serius dalam perekonomian nasional.

Hasil analisis tentang dampak pertumbuhan ekonomi terhadap penurunan jumlah penduduk miskin menunjukkan bahwa meskipun pertumbuhan ekonomi yang tinggi dewasa ini (6-7 %) berpengaruh terhadap pengurangan jumlah penduduk miskin, namun besaran (*magnitude*) pengaruh tersebut relatif kecil. Hal tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan yang dicapai Indonesia adalah pertumbuhan yang kurang berkualitas. Inflasi maupun populasi penduduk juga berpengaruh signifikan terhadap penurunan kemiskinan, namun besaran pengaruh masing-masing

relatif kecil. Peningkatan *share* sektor pertanian dan *share* sektor industri terhadap PDB nasional juga signifikan mengurangi penduduk miskin.

Kepincangan dalam struktur ekonomi tersebut juga dapat dilihat dari kepincangan antar sektor ekonomi dalam struktur perekonomian nasional, kepincangan antar wilayah, serta kepincangan antar pelaku usaha. Pada sektor pertanian, adanya dualisme ekonomi sudah lama diungkap oleh Boeke (1953) yang memperkenalkan dualisme ekonomi *dalam* Sajogyo (1982). Ketimpangan yang nyata dapat dilihat di sub sektor perkebunan dan sub sektor peternakan khususnya perunggasan. Pada ke dua sub sektor tersebut dikenal perkebunan besar dan perkebunan rakyat, serta perusahaan peternakan dan peternakan rakyat. Secara umum pertanian rakyat di Indonesia menghadapi struktur pasar oligopolistik di pasar input dan struktur pasar yang oligopsonistik di pasar output. Konsekuensinya adalah petani membayar input dengan harga yang lebih tinggi dari harga sosialnya dan menerima harga jual output lebih rendah dari harga sosialnya.

Pada pasar input petani yang sangat banyak berhadapan dengan beberapa industri benih, pupuk dan pestisida. *World Development Report* (2008) melaporkan bahwa pada tahun 2004 pangsa pasar untuk benih (*seeds*) di dunia relatif kurang terkonsentrasi, meskipun terdapat lima perusahaan multinasional yang menguasai pangsa pasar sebesar 34 persen. Kelima perusahaan multinasional secara berturut-turut adalah: Monsanto (12%), Dupont/Pioneer (10%), Syngenta (5%), Limagrain (5%), Bayer Crop Sciences (2%), dan perusahaan lainnya yang menguasai pangsa pasar (66%). Struktur pasar *seeds* (benih) dunia tersebut relatif bersaing, namun cukup terkonsentrasi yang mulai nampak pada 5 (lima) perusahaan yang dapat memunculkan struktur pasar yang bersifat oligopolistik. Sementara itu, di pasar output petani yang banyak berhadapan hanya dengan beberapa pedagang pengumpul. Jumlah pedagang besar dan eksportir lebih terbatas lagi, baru di pedagang eceran (*retail*) jumlahnya cukup banyak.

Perubahan besar di bidang perkebunan besar terjadi setelah ditetapkannya program Perkebunan Besar Swasta Nasional (PBSN) dengan dukungan penyediaan lahan perkebunan dan subsidi bunga modal pada era tahun 1980-an dan dikembangkan program Perkebunan Inti Rakyat (PIR), khususnya dalam perkebunan Kelapa Sawit (Pakpahan, 2007). Dukungan politik untuk PBSN, antara lain diperlihatkan oleh penyediaan lahan yang

luar biasa luasnya untuk perkebunan Kelapa Sawit hingga mencapai sekitar 5 juta hektar (2007) dan pada dekade terakhir ini (2011-2012 telah mencapai 7,82 juta hektar, bandingkan pada tahun 1970 yang baru seluas sekitar 200 hektar.

Sekitar 2 juta hektare (25%) dari total luas lahan Kelapa Sawit Indonesia (7,82 juta ha) telah dikuasai investor Malaysia dan masih agresif mengakuisisi lahan di Indonesia. Pemodal Malaysia dikhawatirkan bakal mengendalikan bisnis sawit di Indonesia. Hampir semua pemain utama industri sawit Malaysia bercokol di Indonesia, seperti Sime Darby (Guthrie, Golden Hope, Sime Darby), KL Kepong, IOI, TH Plantations, dan Kulim. Bahkan, Grup Khazanah dari sektor keuangan juga merambah bisnis sawit di Indonesia. Selain aktif mengakuisisi perusahaan sawit lokal berskala kecil (di bawah 3.000 ha) dan skala menengah (3.000-10.000 ha), investor Malaysia menempuh pola nonakuisisi dengan melakukan kerjasama operasional (KSO) dengan BUMN perkebunan sawit. Secara individu perusahaan, satu perusahaan dapat memiliki areal perkebunan lebih dari 100 hektar, bandingkan rata-rata perkebunan rakyat yang hanya seluas 1-2,5 hektar per individu petani. Ini merupakan suatu ketimpangan dalam penguasaan sumberdaya lahan perkebunan yang luar biasa tingginya.

Perubahan besar pada industri perunggasan didukung oleh investasi baik PMA maupun PMDN yang bergerak baik dalam industri pembibitan, pakan ternak, budidaya, dan sekarang hingga industri pengolahan hasil ternak. Struktur industri perunggasan (ayam ras) tahun 1990-2000 menunjukkan struktur produksi yang sangat timpang (Yusdja *et al.*, 1999), di mana sebagian besar pangsa produksi dikuasai oleh perusahaan peternakan skala besar (60%) dan skala menengah (20%). Dengan struktur produksi perunggasan (ayam ras) yang timpang tersebut, maka diperlukan komitmen insan perunggasan untuk melakukan restrukturisasi ke arah struktur produksi yang lebih berimbang, sehingga tujuan pembangunan yang diarahkan pada *pro-growth*, *pro-employment*, dan *pro-poor* dapat dicapai dengan mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Di sarankan struktur produksi perunggasan di masa depan (2020) skala besar hanya menguasai 10%, skala menengah 75%, dan skala kecil 15%.

Beberapa kebijakan yang perlu diintegrasikan kedalam pengembangan kemitraan usaha adalah: (a) meningkatkan aksesibilitas pengusaha UMKM terhadap sumber daya lahan dengan mengoptimalkan reforma agraria yang selama ini berjalan

ditempat; (b) meningkatkan aksesibilitas pengusaha UMKM terhadap sumber-sumber permodalan dengan mengoptimalkan peran Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan kelembagaan keuangan formal lainnya melalui kegiatan kemitraan usaha; (c) adanya dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah sejalan dengan semangat otonomi daerah, berupa dukungan peraturan dan kebijakan pemerintah yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya UMKM dan UB melalui mediasi kemitraan usaha; (d) kebijakan bidang investasi yang kondusif (prosedur perizinan yang cepat-mudah-murah; keringanan pajak, dan berbagai kemudahan lainnya) yang mampu mendorong peningkatan investasi baik Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) maupun Penanaman Modal Asing (PMA) dan diprioritaskan yang bersedia melakukan kemitraan usaha; (e) pemerintah perlu melakukan peningkatan kapasitas SDM UMKM melalui kegiatan pelatihan baik aspek teknis, manajemen, kelembagaan dan kewirausahaan sehingga UMKM dapat berkembang secara bersama melalui mediasi kemitraan usaha; (f) perlu ditingkatkan kemitraan antara UMKM dan UB yang bersifat saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan; serta (g) pengembangan UMKM melalui kemitraan usaha adalah menjadi tanggung jawab bersama, antara pemerintah, swasta dan masyarakat.

4.2. Membangun Kebersamaan

Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Jika dicermati kata “disusun” dalam pasal tersebut mengisyaratkan perlunya peran aktif pemerintah dalam menjabarkan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam amanat tersebut ke dalam nilai-nilai normatif-praktis yang relevan dengan perkembangan kondisi sosial ekonomi masyarakat dari masa ke masa. Salah satu instrumen untuk mewujudkan asas kebersamaan dan asas kekeluargaan dalam perekonomian nasional adalah melalui kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan.

Kartasasmita (1996) mengemukakan bahwa kemitraan usaha, terutama dalam dunia usaha adalah hubungan antar pelaku usaha yang didasarkan pada ikatan usaha yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja yang sinergis, yang hasilnya bukanlah suatu *zero-sum-game*, tetapi *positive-sum game* atau *win-win situation*. Dengan perkataan lain, kemitraan usaha merupakan hubungan kerjasama antar pelaku usaha yang sejajar (*equality*)

terutama dalam pengambilan keputusan, dilandasi prinsip saling memperkuat (*strengthened*) melalui kontribusi bersama (*contribution sharing*), saling menguntungkan (*profit sharing*), serta pembagian keuntungan secara adil.

Berdasarkan Undang-Undang No. 9 tahun 1995, kemitraan usaha adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Bank Indonesia (2007) seperti diungkapkan oleh Sayaka *et al.* (2008) telah mengembangkan Program Partnership Terpadu (PPT) yang merukakan program *partnership* antara Usaha Besar dan Usaha Kecil dengan melibatkan bank sebagai pemberi kredit dalam suatu ikatan kerjasama yang dituangkan dalam Nota Kesepakatan. Kini dan ke depan diharapkan Bank-Bank Komersial baik Bank Nasional maupun Bank Swasta diharapkan berperan aktif dalam pengembangan kemitraan usaha agribisnis.

Kemitraan Usaha Agribisnis adalah hubungan bisnis usaha pertanian yang melibatkan satu atau sekelompok orang atau badan hukum dengan satu atau kelompok orang atau badan hukum di mana masing-masing pihak memperoleh penghasilan dari usaha bisnis yang sama atau saling berkaitan dengan tujuan menjamin terciptanya keseimbangan, keselarasan, dan keterpaduan yang dilandasi rasa saling menguntungkan, memerlukan, dan saling melaksanakan etika bisnis (Suwandi, 1995). Dengan demikian, tujuan kemitraan usaha antara perusahaan mitra dengan petani mitra adalah peningkatan efisiensi dan produktivitas disegala lini sub sistem agribisnis dan peningkatan dayasaing agribisnis.

Pengembangan ekonomi petani dan usaha kecil melalui kemitraan usaha harus didasarkan pada semangat kemitraan usaha (*the spirit of partnership*), yaitu (Indrajit dan Djoko Pranoto, 2002): (a) mempunyai tujuan yang sama (*have common goal*), (b) saling menguntungkan (*mutual benefit*), (c) saling mempercayai (*mutual trust*), (d) bersifat saling terbuka (*transparancy*), (d) menjalin kerjasama jangka panjang (*long term relationship*), dan (e) secara terus menerus mengusahakan perbaikan dalam mutu dan biaya (*continous improvement in quality and cost*).

Strategi kemitraan usaha agribisnis dapat berhasil baik jika dilakukan secara bertahap: *pertama*, pemberdayaan dan penguatan kelembagaan kelompok tani secara partisipatif baik dari aspek

keanggotaan, *leadership*, teknis-manajemen, permodalan, serta kandungan kewirausahaannya. *Kedua*, pengembangan kemitraan usaha agribisnis yang bersifat saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan yang dituangkan dalam kontrak tertulis dan adanya sistem penegakan kontrak. *Ketiga*, peningkatan daya saing melalui transfer dan perubahan teknologi, peningkatan efisiensi dalam seluruh jaringan agribisnis dan peningkatan skala usaha. *Keempat*, pendalaman industri pengolahan dan perluasan tujuan pasar melalui pengembangan produk (*product development*), pemberian merk produk (*branded product*) dan promosi produk (*product promotion*). *Kelima*, adanya dukungan, mediasi, dan fasilitasi dari pemerintah baik pusat maupun daerah.

4.3. Kebijakan yang Berpihak (*Affirmative Action*)

Xenophon, filsuf dan sejarawan Yunani yang hidup 425-355 SM seperti yang dikutip Daryanto (2009) mengatakan bahwa "*Agriculture is the mother and nourishes of all other arts*", Pertanian adalah ibu dari segala budaya. Dikatakan bahwa "jika pertanian berjalan dengan baik, maka budaya-budaya lainnya akan tumbuh dengan baik pula, tetapi manakala sektor ini diterlantarkan, maka semua budaya lainnya akan rusak". Sektor pertanian adalah sektor yang menghasilkan produk primer dan pangan. Jika sektor pertanian tidak dikembangkan dengan baik maka sektor-sektor lain tidak akan tumbuh dengan baik. Pentingnya pertanian juga dinyatakan oleh filsuf terkenal Lao Tze, yang hidup sekitar 600 tahun SM, yang mengatakan bahwa "*There is nothing more important than agriculture in governing people and serving the Heaven*" (tidak ada suatu pun yang lebih penting di dunia ini selain pertanian, jika ingin masuk surga).

Bautista dan Valdes (1993) menerbitkan buku yang berjudul "*The Bias Against Agriculture: Trade and Macroeconomic Policies in Developing Countries*". Dalam buku tersebut, disimpulkan bahwa pada umumnya di negara-negara maju, pemerintah mereka berpihak pada sektor pertanian dan perdesaan (*rural biased policies*), sementara di negara-negara berkembang, kebijakan pemerintah justru tidak berpihak kepada sektor pertanian dan perdesaan (*urban biased policies*). Jauh sebelumnya, Owen (1966) melalui artikelnya yang terbit dalam jurnal *American Economic Review* dengan judul "*The Double Developmental Squeeze on Agriculture*", mengemukakan bahwa pemerintah di negara-negara

berkembang sering “memeras” sektor pertanian melalui pemerasan produksi dan pengeluaran untuk mendukung pertumbuhan sektor-sektor ekonomi lainnya.

Pemerasan produksi dilakukan melalui kebijakan pangan murah, penerapan harga maksimum dan kebijakan upah buruh murah. Mekanisme pemerasan pengeluaran (*expenditure squeeze*) pertanian dilakukan melalui instrumen pajak ekspor, memaksimalkan *net capital outflow* pertanian untuk sektor non-pertanian, nilai tukar (*terms of trade*) pertanian dibandingkan industri yang semakin menurun, dan secara sengaja membiarkan migrasi sumberdaya manusia dari sektor pertanian ke luar sektor pertanian. Dengan mekanisme pemerasan ganda pertanian tersebut, surplus pertanian di-reinvestasikan pada sektor industri dan jasa.

Dalam Laporan Pembangunan Dunia, Bank Dunia (2007) berpendapat bahwa pertumbuhan sektor pertanian di negara-negara berkembang melambat antara lain akibat persoalan *under investment*, *misinvestment* dan berkurangnya ODA (*Overseas Development Assistance*). Gagalnya upaya-upaya pembangunan pertanian terjadi karena adanya keyakinan “agroskeptisme” yang berlebihan. Hal ini ditunjukkan dari rendahnya kredit perbankan komersial maupun kredit program yang disalurkan ke sektor pertanian, seperti rendahnya realisasi Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKPE), Kredit Usaha Rakyat (KUR), dan Kredit Usaha Perbibitan Sapi (KUPS).

Urgensi pembangunan pertanian untuk pembangunan nasional suatu negara secara teoritis telah teruji dan tidak terbantahkan lagi, namun dalam tataran implemementasi kebijakan terutama di negara-negara berkembang sering terjadi kebijakan yang salah sehingga sektor pertanian terabaikan. Kebijakan pembangunan ekonomi di sebagian besar negara-negara berkembang termasuk di Indonesia seringkali tidak konsisten antara apa yang secara formal tertuang dalam peraturan perundang-undangan dengan tataran implementasi.

Sektor agribisnis memiliki prospek yang sangat cerah. Membaiknya harga-harga pangan utama dan komoditas bernilai tinggi di pasar dunia, serta fenomena pergeseran pola konsumsi dari komoditas konvensional ke arah komoditas bernilai ekonomi tinggi yang dalam literatur disebut *value ladder* dapat dijadikan momentum untuk kembali membangkitkan sektor agribisnis. Sektor agribisnis memiliki potensi pertumbuhan yang inklusif

dibandingkan sektor-sektor lain, sehingga berpotensi dapat memecahkan masalah kemiskinan dan pengangguran.

Kebijakan yang berpihak dapat mempercepat terjadinya distribusi manfaat yang bersifat *"positive-sum game"* melalui kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing. Jika pemerintah tidak berpihak kepada petani rakyat, maka mereka akan semakin termajinalkan dan membiarkan para petani berskala kecil dieksploitasi oleh para pelaku usaha yang lebih kuat. Jika demikian halnya, pertumbuhan yang memberikan manfaat bagi banyak pihak (*inclusive growth*) tidak terjadi. Bukan *"trickle down effects"* yang terjadi, tetapi malah *"trickle up effects"*, yakni pertumbuhan yang menyebabkan jurang yang kaya dan miskin semakin lebar.

4.4. Kebijakan Kemitraan Usaha Agribisnis

Pentingnya kemitraan diwujudkan dengan lahirnya Undang-Undang (UU) No.9 tahun 1995 tentang usaha kecil, serta Peraturan Pemerintah No. 44 tahun 1997 tentang kemitraan. Kemitraan usaha (*partnership*) didefinisikan sebagai kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. SK Mentan No.940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian, pasal 2 menyebutkan : *"bahwa tujuan kemitraan usaha pertanian adalah untuk meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan sumberdaya kelompok mitra, dan peningkatan skala usaha, dalam rangka menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan kelompok mitra yang mandiri"*.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997, kemitraan usaha tetap diarahkan dapat berlangsung atas dasar norma-norma ekonomi yang berlaku dalam keterkaitan usaha yang saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Berdasarkan SK Mentan No. 940/Kpts/OT. 210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian, dikatakan bahwa tujuan kemitraan usaha pertanian antara lain untuk meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumberdaya mitra, peningkatan skala usaha, serta dalam rangka menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok

mitra yang mandiri. Dalam SK Mentan tersebut dalam Pasal 3 dikemukakan bagaimana keterkaitan yang saling menguntungkan tersebut. Perusahaan mitra (inti) memerlukan pasokan bahan baku, sedangkan kelompok mitra (plasma) memerlukan penampungan hasil dan bimbingan teknis. Saling memperkuat dalam pengertian bahwa baik kelompok mitra (plasma) dan perusahaan mitra (inti) secara bersama-sama memperhatikan tanggung jawab moral dan etika bisnis, sehingga akan memperkuat kedudukan masing-masing dalam meningkatkan dayasaing usahanya. Sementara, saling menguntungkan dalam pengertian keduanya harus memperoleh peningkatan pendapatan dan adanya kesinambungan usaha melalui kemitraan yang dibangun. Dalam SK Mentan tersebut juga dikemukakan tentang pola-pola kemitraan usaha yang dapat dilaksanakan, antara lain pola inti-plasma, sub-kontrak, dagang umum, keagenan, atau bentuk-bentuk lain, misalnya Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA); yang dalam pengawasan dan pengendaliannya melibatkan Badan Agribisnis, Ditjen Lingkup Deptan, BIP, serta Dinas Teknis Lingkup Deptan.

Menurut SK Mentan No. 944/Kpts/OT. 210/10/1997 tentang Pedoman Penetapan Tingkat Hubungan Kemitraan Usaha Pertanian, tingkat hubungan kemitraan usaha dibobot dan dinilai berdasarkan indikator *manajemen* dan *manfaat*. Dalam SK tersebut dikemukakan tentang aspek yang dinilai mencakup proses manajemen kemitraan dan manfaat. Selanjutnya pada masing-masing aspek tersebut diperinci indikator-indikator: (a) pada aspek manajemen indikator-indikator mencakup perencanaan (faktor yang dinilai adalah perencanaan kemitraan, kelengkapan perencanaan), pengorganisasian (faktor yang dinilai adalah bidang khusus dan kontrak kerjasama), pelaksanaan dan efektivitas kerjasama (faktor yang dinilai adalah pelaksanaan kerjasama dan efektivitas kerjasama); dan (b) pada aspek manfaat digunakan berbagai indikator, antara lain indikator ekonomi (faktor yang dinilai adalah pendapatan, harga, produktivitas, risiko usaha), indikator teknis (faktor yang dinilai adalah mutu, penguasaan teknologi), dan indikator sosial (faktor yang dinilai adalah keinginan untuk keberlanjutan atau kontinuitas usaha, pelestarian lingkungan). Tahap selanjutnya adalah pemberian bobot dan nilai dan pada akhirnya tingkat hubungan kemitraan dapat dikelompokkan dalam empat kelas, yaitu Kemitraan Pra Prima, Kemitraan Prima, Kemitraan Prima Madya; dan Kemitraan Prima Utama.

4.5. Peran dan Dukungan Pemerintah

Dalam perekonomian modern pemerintah memiliki tiga fungsi sentral, yaitu meningkatkan efisiensi, menciptakan pemerataan atau keadilan, serta memacu pertumbuhan ekonomi secara makro dan menjaga stabilitasnya (Samuelson dan Nordhaus, 1993). Pembangunan ekonomi yang dipilih saat ini adalah dengan menerapkan “Strategi Tiga Jalur (*Triple Tracks Strategy*), yakni : stabilitas ekonomi makro; pengembangan sektor riil, utamanya melalui pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan usaha mikro dan kecil; serta revitalisasi pertanian dan perdesaan (Krisnamurthi, 2009). Tiga jalur ini berasaskan *pro-growth*, *pro-employment*, dan *pro-poor* dalam setiap program pembangunan ekonomi. Dalam konteks demikian kebijakan pengembangan kemitraan usaha adalah relevan dan urgen untuk mendapatkan prioritas pengembangan dan dukungan dari pemerintah, karena sejalan dengan tiga jalur strategi pembangunan ekonomi.

Jika ditelusuri perkembangan *partnership* di negara maju, kerjasama antar usaha di Indonesia diterjemahkan sebagai kemitraan usaha, terutama didorong oleh adanya kebutuhan di antara pihak-pihak yang bermitra. Karena mendatangkan keuntungan, sehingga sudah berjalan dengan sendirinya. Seperti dikatakan Ozaki (1991), di Jepang kemitraan merupakan salah satu ciri dari apa yang disebut pasar yang terorganisasi (*organized market*). Robert Ozaki mengemukakan bahwa :

“Large manufacturing firm in Japan extensively practice subcontracting as a means of avoiding the diseconomies of scale (problem that arise when a company gets too big) and of developing the strategic flexibility of the firm by taking full advantage of the organized market”.

Prinsip dasar kemitraan di Jepang, misalnya belajar dari pengembangan industri *automobile* Toyota melalui kemitraan antara lain adalah: (a) mengembangkan jaringan (*net working*), baik jaringan pasar maupun jaringan pengadaan suku cadang; (b) pendalaman industri melalui pengembangan produk (*product development*) dan perluasan tujuan pasar; dan (c) pembaruan terus menerus tentang merk (*branded product*) berdasarkan keinginan pelanggan dan preferensi konsumen yang senantiasa berubah secara dinamis.

Bagaimana di Indonesia? Secara empiris menunjukkan bahwa iklim dan kondisi ekonomi di Indonesia belum mampu menciptakan insentif ke arah kemitraan yang semata-mata atas prakarsa dunia

usaha sendiri tanpa adanya dukungan pemerintah. Hasil kajian pada berbagai kegiatan usaha pertanian, seperti pada kasus hortikultura (Saptana *et al.*, 2005; Saptana *et al.*, 2006; dan Saptana, 2009) serta pada usaha peternakan dan perunggsan (Daryanto dan Saptana, 2009), menunjukkan bahwa kemitraan usaha yang terbangun belum saling memperkuat dan menguntungkan secara adil dan terancam kurang berkelanjutan, karena kurangnya komitmen antara pihak-pihak yang bermitra. Meskipun kemitraan usaha memberikan keuntungan, namun keuntungannya lebih kecil jika dibandingkan petani atau peternak melakukan usaha secara mandiri dan menjual produknya di pasar bebas.

Peran pemerintah secara operasional di lapangan adalah: (1) pada tahap awal diperlukan upaya mempertemukan (*match-making*) calon-calon pihak yang bermitra atas prakarsa dan pendanaan dari pemerintah; (2) pemerintah memelopori melalui badan-badan usaha milik negara (BUMN, BUMD), maupun Bank Milik Pemerintah dalam membangun kemitraan usaha; (3) menggunakan sistem insentif dan disinsentif guna mendorong terjadinya kemitraan usaha; dan (4) melalui kewenangan pengaturan (regulator) dan berbagai instrumen kebijakan, pemerintah dapat mengembangkan kemitraan usaha agribisnis.

Peningkatan nilai tambah pada usaha agribisnis melalui kemitraan usaha akan lebih efektif apabila ada dukungan yang tepat dari pemerintah dalam bentuk *political will and political actions*. Bentuk dukungan pemerintah dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang diharapkan, antara lain: *Pertama*, pemerintah mampu menciptakan kondisi lingkungan yang memungkinkan (*enabling environment*) untuk pengembangan kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing yang meliputi *useful enablers* (*business linkages, business development services, easy of doing business*), *important enablers* (*financial services, research and development, standards and regulation*), dan *essential enablers* (*trade policy, infrastructure, land tenure and property right*).

Kedua, penerapan hukum dan peraturan yang tidak menghambat pengembangan usaha agribisnis dalam membangun kemitraan usaha. Kemitraan usaha agribisnis harus didukung dan dilindungi oleh sistem dan penegakan hukum yang berbiaya murah. *Ketiga*, seyogianya pemerintah mampu mengembangkan dan memperbaiki infrastruktur pendukung kemitraan usaha agribisnis, seperti alat dan mesin pertanian, alat dan mesin pasca panen, alat pengolahan hasil, serta infrastruktur pemasaran.

Keempat, pemerintah seyogianya memberikan perlindungan kepada petani dan peternak rakyat dari eksploitasi dalam kegiatan kerjasama dengan pihak industri dengan cara mengecek kelayakan finansial dan kapasitas manajerial industri (perusahaan) sehingga akan mampu menghasilkan bisnis yang menguntungkan bagi seluruh pihak. *Kelima*, pemerintah seyogianya membantu dalam pengembangan sistem informasi yang terintegrasi yang memadukan informasi di setiap bagian yang terlibat dalam sistem rantai pasok, sehingga penguasaan informasi antar pihak yang bermitra relatif sempurna. *Keenam*, pemerintah bersama-sama dengan pengusaha dan petani/peternak mengembangkan promosi bersama, seperti *the Commodity Check of Program* atau *the Levy System* di beberapa negara maju (Amerika Serikat, Australia, Belanda dan Colombia).

V. KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS KOMODITAS PANGAN

Berdasarkan kajian empiris, cukup banyak ditemukan kemitraan usaha pada komoditas padi, mulai dari kelembagaan yang bersifat tradisional hingga yang modern. Bentuk-bentuk kelembagaan tradisional yang pernah hidup dan tumbuh di tengah masyarakat petani di daerah sentra produksi padi berupa kelembagaan sistem bagi hasil atau yang dikenal sakap-menyakap (*sharecropping*) dan kelembagaan Lumbung Desa. Sistem kelembagaan bagi hasil ternyata tetap eksis dan mampu mengadaptasikan diri dalam perkembangan ekonomi modern, karena berdasar prinsip *risk profit sharing*. Sementara itu, kelembagaan lumbung pangan yang umumnya disimpan dalam bentuk gabah memudar. Kelembagaan lumbung desa dulu sangat strategis sebagai kelembagaan ketahanan pangan, namun perlahan memudar sebagai akibat kebijakan dan program pembangunan yang kurang memperhatikan khazanah kearifan lokal dan desakan sistem ekonomi pasar. Sementara itu, kelembagaan kemitraan usaha yang dipandang modern sering kali gagal dalam implementasinya karena para perancang dan pelaksana pembangunan kurang memahami secara mendalam tentang konsep kelembagaan dan karakteristik sosial ekonomi masyarakat pertanian di perdesaan.

5.1. Sistem Bagi Hasil (*Share Cropping*) Padi (Bentuk Kemitraan Tradisional)

Lahan adalah salah satu faktor produksi terpenting bagi petani. Lahan merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan usahatani, bukan saja sebagai media tumbuh bagi tanaman, namun kepemilikan lahan mempunyai arti sosial bagi pemiliknya. Dinamika kelembagaan penguasaan lahan, perubahan teknologi, pengembangan infrastruktur pertanian (irigasi) sangat berpengaruh terhadap kelembagaan sistem sakap-menyakap (bagi hasil).

Secara umum penguasaan lahan kecil dan makin mengecil, distribusi kepemilikan tidak merata, dan tekanan penduduk yang semakin berat atas lahan. Hasil sensus Pertanian 2003 (BPS, 2004) mengungkapkan fakta empiris bahwa sekitar 9,7 juta rumah tangga (39,2%) dari total rumah tangga petani 24,8 juta menguasai rata-rata luas lahan hanya sebesar 0,10-0,49 ha. Jika ditambah

dengan rumah tangga petani yang menguasai kurang dari 0,1 ha, maka total rumah tangga pertanian yang menguasai lahan kurang dari 0,50 ha mencapai 56,4 persen. Dengan struktur yang timpang tersebut dapat dipastikan bahwa petani gurem di Indonesia makin hari kian meningkat. Adanya ketimpangan penguasaan lahan pertanian menimbulkan kerjasama antara pemilik lahan luas dengan petani berlahan sempit atau buruh tani dalam suatu hubungan kelembagaan lahan (Hayami dan Kikuchi, 1981; Kasryno, 1984; Saptana *et al.*, 2004). Di dalam kelembagaan lahan, seperti halnya sistem bagi hasil, terdapat norma-norma dan aturan main yang disepakati dan dipatuhi oleh suatu masyarakat dalam komunitasnya. Nee (2005) yang juga diacu Syahyuti (2012) dengan teori kelembagaan baru pada sosiologi ekonomi (*The New Institutional Economic Sociology*) menjelaskan bagaimana lembaga (*institution*) berinteraksi dengan jaringan sosial (*social network*) dan norma-norma sosial dalam mengarahkan tindakan-tindakan ekonomi.

Hasil kajian Saptana *et al.* (2004) mengungkapkan bahwa sistem sakap-menyakap (*share cropping*) di perdesaan Jawa (Jawa Barat : Indramayu dan Majalengka; Jawa Tengah : Klaten; dan Jawa Timur : Kediri dan Ngawi) cenderung semakin berkurang, meskipun eksistensi sistem tersebut masih tetap ada hingga sekarang. Sementara sistem sakap-menyakap di perdesaan contoh di Luar Jawa masih tetap berkembang, bahkan kasus di Kabupaten Sidrap perkembangannya dapat dikatakan meningkat menggeser kelembagaan tradisional sistem gadai.

Secara umum hak dan kewajiban penggarap pada bagi hasil sistem maro di perdesaan Jawa adalah sebagai berikut: (a) menyediakan setengah/separo dari sarana produksi (bibit, pupuk, pestisida), di beberapa tempat menjadi tanggungan penggarap sepenuhnya; (b) semua kebutuhan tenaga kerja termasuk pengolahan tanah dengan traktor menjadi tanggung jawab penggarap; dan (c) hasil setelah dikurangi bawon untuk penyeblok atau pemanen dibagi dua. Hak dan tanggung jawab pemilik lahan adalah: (a) menyediakan lahan garapan; (b) membayar pajak atas tanah (Pajak Bumi dan Bangunan/PBB); (c) melakukan kewajiban kegiatan sosial, misalnya gotong royong atau kerja bakti; (d) menanggung biaya sarana produksi setengahnya/separohnya atau sesuai kesepakatan bersama; dan (c) memperoleh setengah hasil setelah dikurangi bawon bagi pemanen.

Berdasarkan analisis di perdesaan Jawa (Jawa Barat, Jawa Tengah, maupun Jawa Timur) menunjukkan makin baiknya bagian

yang diterima penggarap, meskipun di beberapa lokasi masih di bawah undang-undang bagi hasil. Hal tersebut menunjukkan fenomena makin langkanya tenaga kerja di perdesaan Jawa. Hal tersebut disebabkan kurang minatnya generasi muda untuk terjun di sektor pertanian padi dan kebanyakan memilih melakukan migrasi ke kota terutama kota-kota besar terutama dengan bekerja di pabrik-pabrik dengan tujuan kota Jabotabek, Bandung, Semarang, Solo, Yogyakarta, dan Surabaya.

Sistem sakap (*share cropping*) di perdesaan Jawa (baik Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur) masih eksis namun ada tendensi menurun dan bergeser ke sistem sewa-menyewa. Sistem sakap masih tetap dominan pada daerah sentra produksi yang jauh dari pusat kota yang merupakan pusat kegiatan ekonomi (industri dan jasa). Pada daerah sentra produksi yang dekat kota (industri) eksistensinya menurun dan bergeser ke sistem sewa-menyewa. Penyebabnya adalah makin sulitnya memperoleh tenaga kerja yang tekun, adanya pilihan bagi tenaga kerja muda untuk bekerja di luar sektor pertanian dan meningkatnya biaya usahatani padi terutama biaya pengolahan lahan dan input produksi, serta fenomena berkembangnya komoditas bernilai ekonomi tinggi (sayur-sayuran, semangka dan melon) dan komoditas perkebunan (tebu dan tembakau).

Sistim pengalihan hak garap dengan cara sakap atau bagi hasil juga banyak ditemukan di perdesaan di Luar Jawa (Kabupaten Agam, Sumatera Barat dan Sidrap, Sulawesi Selatan). Pada umumnya sistem bagi hasil dilakukan dengan cara "*maro*" dan "*mertelu/ mertigo*". Pada sistem maro, seluruh biaya sarana produksi menjadi tanggungan dari pemilik lahan. Biaya tenaga kerja pra panen menjadi tanggungan penggarap, sedangkan biaya tenaga kerja panen menjadi tanggungan berdua. Pada sistem *mertelu* atau *mertigo* di Luar Jawa mempunyai pengertian yang sebaliknya dengan sistem yang banyak berlaku di perdesaan Jawa. Sepertiga produksi untuk pemilik lahan sawah dan dua pertiga untuk penggarap. Semua biaya sarana produksi dan tenaga kerja pra panen menjadi tanggungan penggarap. Pajak lahan menjadi tanggungan pemilik lahan, sedangkan biaya tenaga kerja panen menjadi tanggungan bersama.

Sistem bagi hasil yang eksis di lokasi penelitian Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan adalah sistem bagi dua (50% pemilik : 50% penggarap), bagi lima (40% pemilik : 60% penggarap), bagi tiga (33% pemilik : 67% penggarap). Besarnya tanggung jawab dalam sistem bagi hasil yang berlaku di Kabupaten Sidrap umumnya

mengikuti sistem bagi hasilnya. Pada sistem maro, seluruh biaya, kecuali tenaga kerja pra-panen, menjadi tanggungan berdua. Sedangkan pada sistem dua perlima (40% : 60%), seluruh biaya kecuali biaya tenaga kerja pra-panen menjadi tanggungan berdua dengan proporsi yang sama dengan bagi hasil. Pada sistem dua pertiga (33% : 67%) seluruh biaya kecuali tenaga kerja pra panen menjadi tanggungan berdua dengan proporsi yang sama dengan sistem bagi hasil.

5.2. *Corporate Farming* pada Padi (Bentuk Kemitraan Konsolidatif)

Dari seluruh program pembangunan pertanian dari Program Padi Sentra (1958), Bimbingan Massal/Bimas (1965), Bimas Gotong Royong (1969), Intensifikasi Khusus /INSUS (1979), Supra Insus (1987), Sistem Usaha Pertanian/SUTPA (1994), Intensifikasi Bisnis/INBIS (1997), Gema Palagung (1998), *Corporate Farming/CF*, Program Ketahanan Pangan/PKP (2000), dan Program Pengelolaam Sumberdaya Terpadu/P3T (2001-2009) seperti diungkapkan oleh (Wahyuni, 2003), hanya Program *Corporate Farming* (CF) yang diterjemahkan sebagai usaha pertanian gotong royong yang dapat dipandang sebagai kemitraan.

Model dasar CF ini adalah konsolidasi lahan pertanian (sawah) dan perubahan manajemen dari usaha tani ke sistem usaha agribisnis secara terpadu. Secara konseptual, para petani pemilik lahan sehamparan seluas 25-100 hektar menyerahkan lahannya untuk dikelola oleh satu unit manajemen profesional yang disebut sebagai korporasi. Kelembagaan korporasi dapat merupakan suatu usaha komersial yang dapat berupa perusahaan swasta atau koperasi di mana petani yang telah menyerahkan lahannya dapat menjadi pemegang saham. Argumentasi dasar yang melandasi pemikiran ini adalah harapan peningkatan produktivitas melalui perubahan teknologi (usahatani dan penggilingan padi), peningkatan efisiensi usahatani, dan pemanfaatan skala ekonomi (*economic of scale*). Peningkatan skala ekonomi diyakini akan meningkatkan efisiensi usaha, melalui penghematan penggunaan sarana produksi (benih, pupuk, pestisida), tenaga kerja, peningkatan efektivitas pemberantasan OPT, efisiensi dan efektivitas pengelolaan air, serta peluang penerapan teknologi maju, terutama mekanisasi pertanian, varietas unggul, serta pupuk lengkap dan berimbang).

Argumentasi tersebut relatif lemah, karena menurut beberapa hasil kajian seperti yang dikemukakan Sinaga (1987) bahwa pada sub sistem budidaya skala kecil lebih efisien atau sama efisiennya dengan skala besar. Hal ini telah diuji oleh Saptana (1987) pada usahaternakan ayam ras petelur dan pedaging di Jawa Barat. Sumaryanto *et al.* (2003) mengungkapkan hasil kajiannya di DAS Brantas bahwa skala usaha relatif tidak berpengaruh terhadap efisiensi teknis pada usahatani padi. Tingkat efisiensi yang lebih tinggi dicapai oleh para petani yang sebagian besar pendapatannya berasal dari usahatani padi. Faktor lain yang terbukti kondusif adalah usahatani yang dijalankan oleh para petani sehamparan, petani kelompok usia muda, dan pendapatan perkapita lebih tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efisiensi usahatani padi di persil-persil garapan bukan milik lebih efisien daripada garapan milik. Implikasinya adalah perlunya kebijakan yang mampu mendorong konsolidasi diversifikasi usahatani berbasis hamparan agar upaya peningkatan pendapatan petani sinergis dengan peningkatan efisiensi usahatani padi.

Dalam implementasinya Program CF mengalami penyesuaian berdasarkan permasalahan pokok yang ada di lapang terutama berkaitan dengan hak kepemilikan lahan dan jalan keluar bagi petani yang menyerahkan lahannya. Pendekatan CF membutuhkan adanya satu keputusan dari satu kelompok dalam menerapkan manajemen, mulai dari kegiatan pendukung sampai pada kegiatan inti. Usahatani korporasi merupakan suatu bentuk kerjasama ekonomi dari sekelompok petani dengan orientasi agribisnis melalui konsolidasi pengelolaan lahan sehamparan dengan tetap menjamin kepemilikan pada masing-masing petani (Prakosa, 2000). Penyesuaian ini dilakukan karena sebagian besar petani menolak keras menyerahkan pengelolaan lahannya kepada pihak manajemen CF, karena kegiatan bertani sudah merupakan pekerjaan mereka sehari-hari dan bahkan bagian dari budaya petani.

Dengan orientasi agribisnis, diharapkan skala ekonomi usaha, efisiensi usaha, standarisasi mutu, dan efisiensi pemanfaatan sumberdaya dapat dicapai. Dengan efisiensi sumberdaya terutama lahan dan tenaga kerja, diharapkan petani mempunyai kesempatan, kemampuan dan kemauan mencari alternatif lain pada bidang *off-farm* dan *non-farm*. Namun hingga kini kesempatan kerja dan peluang usaha non pertanian di perdesaan masih tetap terbatas. Hasil studi empirik menunjukkan kecenderungan bahwa pendapatan rumah tangga pada *daerah non-rice base farming*

cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan daerah berbasis padi, dan perkembangan ekonomi usahatani berbasis padi di lahan sawah menunjukkan indikasi kejenuhan (Rusastra *et al.*, 2004). Dibandingkan Inbis yang hanya mencakup *on-farm* dan *off-farm*, CF mencakup seluruh kegiatan petani. Sedangkan beda CF dengan *group farming* (GF) dalam Insus terletak pada cara pengambilan keputusan. Dalam CF keputusan berada dalam satu kesatuan perusahaan korporasi, sedangkan GF pada masing-masing individu dalam grup yang bersangkutan.

Hasil pengkajian model CF di tujuh provinsi oleh Tim Pokja Pusat (2001) seperti yang diungkapkan Wahyuni (2003) diperoleh informasi bahwa petani bersedia melakukan kegiatan secara kolektif jika ada manfaatnya, yaitu keuntungan dari usahatani bertambah, penurunan biaya produksi, pengurangan risiko, pemanfaatan sumber daya lebih optimal, jaminan pasar dan manfaat lainnya. Petani berpersepsi bahwa manajemen usahatani mencakup konsolidasi lahan dan mereka menolak hal tersebut. Argumentasi dasarnya adalah petani tidak mempunyai pekerjaan alternatif yang lebih baik walaupun pendapatan dari usahatani diakui kecil, lagi pula bertani sudah merupakan bagian dari hidup dan kehidupan mereka.

Meskipun CF dapat dipandang sebagai kemitraan usaha agribisnis yang secara konseptual bersifat konsolidatif dari hulu hingga hilir, namun implementasinya sulit dilakukan karena menyangkut transfer hak pengelolaan lahan dari petani ke pengelola profesional dan tiadanya sumber mata pencaharian alternatif secara memadai di perdesaan. Bahkan sebelum pelaksanaan Program CF, Simatupang (2004) memperkirakan kemungkinan beberapa dampak negatif yang mungkin ditimbulkan, yaitu: (1) perubahan corak usaha pertanian dari pola usaha keluarga yang dicirikan manajemen petani menjadi pola usaha korporasi (deusahatanisasi), yang akan menyebabkan jutaan petani gurem dan tunakisma kehilangan kesempatan usaha dan kesempatan kerja dalam mengelola usahatannya; (2) masalisasi CF juga akan menggusur jutaan buruh tani sebagai akibat dari intensifikasi dan ekstensifikasi penggunaan mekanisasi pertanian yang merupakan sumber utama ekonomi skala usaha; (3) pemunahan terhadap kelembagaan lokal terutama kelembagaan sakap-menyakap lahan, sistem *ceblokan*, dan *derep dengan sistem bawon* yang merupakan bentuk kemitraan usaha tradisional yang masih hidup secara dinamis hingga kini; (4) CF akan menciptakan pasar "*captive*" bagi perusahaan korporasi, dimana usaha korporasi

inti CF akan dapat memonopoli pasar jasa alat dan mesin pertanian (alsintan) dan memiliki kekuatan monopsoni dalam pasar produk usahatani; dan (5) pemudaran perekonomian perdesaan, yaitu dengan terjadinya peningkatan pengangguran, tergusurnya agribisnis skala kecil, transfer surplus ke luar desa, dan semakin timpangnya distribusi pendapatan.

Beberapa argumen di atas memperkuat fakta empiris kenapa petani menolak pelaksanaan CF secara penuh seperti konsep awal yang diintroduksikan. Ke depan pembangunan pertanian tidak bisa hanya didasarkan pada empat faktor penggerak pembangunan yaitu sumberdaya alam, sumberdaya manusia, teknologi dan kelembagaan. Namun, juga harus memperhatikan karakteristik sosial budaya masyarakat petani dan kepemimpinan *entrepreneur* dalam sistem dan usaha agribisnis. Ke depan harus dikembangkan kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) yang dapat membangkitkan kreativitas individu dan kelompok dalam semangat perubahan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat petani.

Implikasi kebijakan penting dari pengalaman Program *Corporate Farming (CF)* adalah: (1) CF hanya dapat berhasil baik jika dirancang dengan tepat untuk kondisi spesifik lokal, bahkan mungkin bersifat spesifik komoditas; (2) Salah satu syarat keberhasilan CF adalah adanya kondisi kelangkaan tenaga kerja atau tambahan kesempatan kerja untuk menampung tenaga kerja yang tergusur dari usahatani; dan (3) CF akan lebih cocok diarahkan sebagai pioner pembuka pasar daripada pelaku baru pada pasar yang telah berkembang baik (Simatupang, 2004).

Hasil kajian Saptana *et al.* (2004) menunjukkan cukup berhasilnya pengelolaan model CF untuk usahatani komoditas tembakau untuk tujuan ekspor di Kabupaten Klaten. Pada rumusan yang kedua, mensyaratkan penyerapan tenaga kerja non pertanian cukup tinggi melalui pengembangan agroindustri di perdesaan, sementara itu untuk menciptakan tambahan kesempatan kerja hanya dapat tercipta jika diterapkan pada komoditas yang bernilai ekonomi tinggi, memiliki volume pasar yang cukup besar, serta pasar yang segmentatif.

Berkaitan dengan point ke tiga, CF akan lebih cocok untuk pengembangan komoditas pertanian bernilai ekonomi tinggi yang volume pasarnya besar. Khusus untuk padi, dapat ditujukan untuk menghasilkan padi dengan varietas tertentu untuk menghasilkan

beras berkualitas tinggi yang ditujukan untuk tujuan pasar dan segmen pasar tertentu.

5.3. Kemitraan Usaha Pemasaran Gabah PT. Pertani: Kasus Petani Sidrap

Sulawesi yang dulu bernama “*Celebes*” dikenal sebagai lumbung padi di Wilayah Indonesia Timur. Jumlah surplus beras di Provinsi Sulawesi Selatan pada periode (1995-2001) menurut perhitungan Dinas Pertanian Provinsi dan Dolog kurang lebih 1,32 juta ton/tahun, dengan perhitungan tingkat produktivitas 4.5 ton GKG/ha atau setara 5.2 ton GKP/ha (Rusastra *et al.*, 2004). Adanya surplus beras tersebut telah mendorong berkembangnya pemasaran beras antar pulau (Kalimantan, Papua Barat, dulu termasuk Timor Timur) dan pernah mengekspor ke Timur Tengah (Arab Saudi). Pengiriman beras antar pulau oleh pedagang antar pulau melalui Pelabuhan Pare-Pare dan Makassar yang tercatat hanya mencapai 216-300 ribu ton, penyerapan oleh Dolog dalam rangka pengadaan beras nasional mencapai 267 ribu ton, dan pemasaran beras berkualitas yang diproduksi PT Pertani sebesar kurang lebih 8.04 ribu ton/tahun. Suatu bisnis yang cukup menjanjikan apabila ditangani secara profesional.

Kemitraan usaha antara PT Pertani dengan kelompok tani/petani dilakukan dalam rangka pengadaan gabah untuk memproduksi beras berkualitas (*branded product*) berupa beras kristal dan beras super yang ditujukan untuk segmen pasar kelas menengah dan atas baik di pasar Sulawesi Selatan maupun antar pulau terutama ke Kalimantan Timur. Hak dan kewajiban kelompok tani/petani adalah: (a) bersedia menanam varietas tertentu dalam satu blok yang memenuhi syarat untuk menghasilkan beras berkualitas, biasanya berupa jenis *long grain*, seperti Ciliwung, Ciherang, Cisantana, dan Selebes; (b) bersedia menggunakan dosis pemupukan yang direkomendasikan oleh PT Pertani atau Dinas Pertanian; (c) menjual hasil seluruhnya kepada PT Pertani dengan standar kualitas yang telah ditentukan dan disepakati bersama; dan (d) harga Gabah Kering Panen (GKP) dibeli dengan harga pasar ditambah Rp. 50/Kg.

Hak dan kewajiban PT Pertani adalah: (a) menyediakan benih berkualitas sesuai kebutuhan dan varietas yang disepakati dengan kelompok/petani mitra; (b) menyediakan pupuk sesuai paket rekomendasi yang dianjurkan; (c) menampung semua hasil sesuai standar kualitas yang disepakati yang berarti adanya jaminan

pasokan gabah; dan (d) membayar gabah kelompok tani/petani mitra dengan harga pasar di tambah Rp. 50/Kg GKP.

Gabah atau beras asal Sidrap selain untuk memenuhi kebutuhan daerah, juga untuk perdagangan antar daerah sampai antar pulau dan pengadaan stok nasional melalui Dolog. Pengadaan stok nasional pada tahun 2001 oleh Sub Dolog wilayah III Sidrap terealisasi sebesar 98,56 ribu ton GKG atau 62,09 ribu ton beras dan pengadaan dalam bentuk beras 6,21 ribu ton sehingga berjumlah 68,30 ribu ton. Jumlah ini meningkat hampir 71 persen dibandingkan dengan pengadaan tahun sebelumnya yaitu sebesar 40 ribu ton. Peranan Dolog dalam pasar beras di Sidrap hanya mampu menyerap sekitar 15-20 persen dari produksi total. PT Pertani di Sidrap yang telah lama menggeluti Industri Penggilingan Padi skala besar menempatkan sebagai pebisnis beras kualitas yang ternama. Sementara itu, jalur pemasaran beras berkualitas yang diproduksi PT Pertani adalah pasar Kota Sidrap, Kota Pare-Pare dan Ujung Pandang, serta antar pulau melalui Pelabuhan Pare-Pare terutama ke Kalimantan Timur.

5.4. Inisiasi *Food Estate* melalui Kemitraan Usaha PT Syang Hyang Seri dan PT Pertani dengan Petani

Pada tahun 2013 ada inisiasi pengembangan *food estate* melalui kemitraan usaha antara PT Syang Hyang Seri (PT SHS) dan PT Pertani dengan petani melalui dukungan redistribusi lahan dan akses reform di Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. Dimulai dari ide Pak Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN untuk memberdayakan petani melalui *food estate* dan kemitraan usaha agribisnis. Program ini mendapatkan sambutan baik dari para stakeholder. Dukungan Badan Pertanahan Nasional (BPN) dilakukan melalui redistribusi tanah dan legalisasi hak penguasaan lahan dengan target mencapai volume mencapai 3000 bidang tanah. Akses reform dapat dilakukan kemitraan usaha antara petani dan perusahaan dalam hal ini PT SHS dan PT Pertani. Dalam operasionalnya sertifikat tanah petani dapat diagunkan kepada perusahaan untuk akses kredit ke lembaga perbankan.

Untuk pembukaan lahan baru dengan melakukan konsolidasi manajemen usaha dalam bentuk korporasi dengan pola kemitraan dengan dukungan pemerintah, swasta, investor dan masyarakat petani. Konsolidasi usaha dibuat tiga model, *pertama* korporasi skala kecil khususnya untuk mengkonsolidasikan manajemen usaha bagi petani berlahan sempit pada hamparan 50 - 100 hektar,

kedua korporasi skala menengah dengan konsolidasi manajemen usaha skala menengah pada hamparan 300 - 500 hektar, *ketiga* korporasi sistem estate dengan membuka lahan baru diatas 10.000 - 20.000 hektar atau *food estate*. Lokasi pengembangan *food estate* di Kecamatan Sungai Awan dan Muara Pawan, Kabupaten Ketapang.

Infrastruktur pendukung yang telah dibangun adalah: (a) Tanah telah disertifikasikan melalui dana APBN dan swadaya masyarakat; (b) telah dibangun jalan poros Ketapang ke Pesisir Pantai Sungai Awan dan Muara Pawan; (c) telah dibangun jaringan irigasi, (d) ada dibangun demplot dari PT SHS dan PT Pertani pada lahan-lahan milik Pemda, (e) telah dibangun ruang pertemuan, dan (f) telah disediakan percontohan *food estate* terpadu di Kecamatan Muara Rawan.

Perkembangan *food estate* di Sungai Awan dan Muara Pawan, Kabupaten Ketapang hingga kini belum dilakukan dalam skala masal. Diperkirakan kurang lebih baru 500 bidang tanah untuk pengembangan *food estate* ini. Belum ada kesepakatan kontrak kerjasama antara Perusahaan (PT SHS dan PT Pertani) dengan petani. Ke depan harus segera dirumuskan secara baik tentang pola kemitraan usaha yang akan dikembangkan dan aturan main yang akan dituangkan dalam kontrak kerjasama.

5.5. Penentuan HPP dan Subsidi Input Kemitraan Usaha Perum BULOG

Bagi Pemerintah Indonesia beras merupakan komoditas kuasi publik yang memiliki nilai strategis, baik dari segi ekonomi, lingkungan hidup, sosial maupun politik. Demikian strategisnya isu perberasan senantiasa menjadi perhatian pemerintah, khususnya menyangkut kebijakan stabilisasi produksi, distribusi dan pemasaran, harga domestik, dan dalam kontek perdagangan internasional. Mengingat karakteristik produksi dan pemasaran komoditas beras tergolong unik dan volume perdagangan di pasar dunia yang tipis (*tin market*), maka banyak negara di Asia, seperti Bangladesh, Pilipina dan Pakistan menerapkan langkah perlindungan terhadap petani produsen (Sudaryanto, 2000). Oleh karenanya, berbagai kalangan menganggap bahwa kebijakan fasilitas dan perlindungan pemerintah bagi petani produsen beras domestik dinilai masih relevan.

Kebijakan Inpres beras telah dilakukan secara komprehensif sejak tahun 2001 melalui Inpres No. 9 Tahun 2001 dan melalui Inpres No. 8 Tahun 2008, dengan tujuan (Sawit, 2009): stabilisasi ekonomi nasional, meningkatkan pendapatan petani, meningkatkan ketahanan pangan, dan pengembangan ekonomi perdesaan. Pencapaian tujuan tersebut diharapkan mampu membangun industri perberasan nasional melalui sistem insentif, baik insentif harga maupun non harga. Insentif harga (HPP dan subsidi harga benih, pupuk, dan kredit), baru terbatas pada orientasi pada tujuan jangka pendek yaitu peningkatan produksi padi. Insentif non harga (rehabilitasi dan konservasi sumberdaya lahan, pembangunan dan pemeliharaan jaringan irigasi, penelitian dan pengembangan, teknologi panen dan pasca panen serta penggilingan padi), dukungan politik lemah pada hal sangat penting untuk mencapai tujuan jangka menengah dan panjang.

Penerapan kebijakan HPP tunggal (satu kualitas) akan membawa beberapa konsekuensi serius pada industri perberasan (Sawit, 2009): (a) **kontra produktif**, terutama di era surplus produksi (pengadaan tinggi, umur simpan singkat, sulit penyalurannya, termasuk ekspor); (b) **kurang rangsangan**, terutama dalam perbaikan kualitas gabah/beras, disinsentif dalam investasi melalui modernisasi penggilingan padi dan menghambat perkembangan pengering (*dryers*); dan (c) semua itu akan **berpengaruh pada dayasaing** industri beras dalam negeri. Selanjutnya dikemukakan bahwa penerapan kebijakan HPP beras multi kualitas lebih relevan dalam situasi surplus beras, memenuhi pasar beras yang makin tersegmentasi dan dalam rangka meningkatkan dayasaing industri perberasan nasional.

Penerapan HPP beras multi kualitas paling tidak dalam jangka pendek terutama bagi Perum BULOG akan menghadapi beberapa permasalahan pokok: (a) kesulitan memperoleh bahan baku gabah yang bermutu dalam jumlah besar, karena melibatkan jumlah petani yang banyak dan tersebar; (b) jumlah pengadaan gabah dari Penggilingan Padi Kecil/Menengah akan berkurang dan akan berdampak pada distribusi hasil; (c) perlunya pemakaian karung transparan (karung plastik transparan dan tebal), akan menambah ongkos kemasan; dan (d) bertambahnya aktivitas dalam kontrol terhadap kualitas beras. Keunggulan yang dimiliki dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dapat dijembatani dengan pengembangan pola kemitraan usaha antara kelompok tani dengan Perum BULOG dalam menghasilkan beras multi kualitas.

Badan Urusan Logistik (BULOG) merupakan lembaga pelaksana kebijakan perberasan nasional yang ditetapkan oleh pemerintah yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pelayanan publik (*Public Service Obligations/PSO*). Akan tetapi dalam pelaksanaannya BULOG juga melakukan kegiatan operasional seperti badan usaha (Suswono, 2009). Adanya perubahan status hukum BULOG pada tahun 2003 dari Badan menjadi Badan Usaha milik negara (BUMN) telah memperluas lingkup BULOG untuk melakukan aktivitas bisnis komersial sebagai bagian dari peran pentingnya dalam pelayanan jasa publik. Berdasarkan tahapan strategi bisnis perusahaan, cakupan kegiatan, usaha komersial BULOG dibagi menjadi tiga, yaitu usaha industri, perdagangan, dan jasa. Adanya dua fungsi BULOG sebagai PSO dan aktivitas bisnis komersial menimbulkan kekawatiran berbagai pihak terutama kemungkinan terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugasnya. Bahkan ada sementara pihak terutama masukan-masukan dari daerah yang menginginkan status BULOG dikembalikan ke Lembaga Pemerintah Non Departemen dengan tugas pokok stabilisasi harga pangan pokok.

Hasil kajian Suswono *et al.* (2009) tentang “Strategi Peningkatan DayaSaing Perum BULOG” menyimpulkan bahwa peran dan fungsi yang harus diprioritaskan oleh Perum BULOG setidaknya dalam lima tahun mendatang lebih bertumpu pada fungsi bisnis PSO dengan ditunjang aspek penguatan komitmen pemerintah. Selanjutnya dikemukakan bahwa faktor internal yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja dan dayaSaing Perum BULOG adalah aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dan aspek proses internal (*internal proses*). Adapun strategi alternatif yang harus diprioritaskan adalah strategi penciptaan nilai tambah (*value added creation*). Dalam konteks demikian, pemikiran pengembangan Kemitraan Usaha Perum Bulog dengan Petani Padi terutama untuk menghasilkan beras multi kualitas diperkirakan dapat memenuhi dua mandat BULOG sekaligus, yaitu sebagai PSO dan usaha bisnis yang menguntungkan.

Mengacu pada perubahan lingkungan strategis maka diperkirakan pasar komoditas beras akan semakin dinamis dan dihadapkan pada persaingan yang semakin tinggi dengan negara-negara penghasil beras utama, seperti Thailand, Vietnam, Myanmar, dan India. Secara konseptual, adanya perbedaan sifat hubungan biaya persatuan output dengan skala usaha pada

masing-masing sub-sistem dalam jaringan agribisnis beras secara keseluruhan membutuhkan konsolidasi antar pelaku. Ketimpangan dalam penguasaan sumberdaya (iptek, lahan, modal, dan tenaga kerja) serta dalam akses pasar antar pelaku agribisnis beras merupakan permasalahan tersendiri. Dalam dunia nyata, sulit ditemukan terjadinya mekanisme pasar yang benar-benar persaingan sempurna. Secara empiris, pasar berjalan secara tidak sempurna baik karena *market failure* maupun akibat adanya distorsi pasar baik yang disebabkan ketidak sempurnaan pasar (*market imperfection*) maupun distorsi kebijakan pemerintah (*government policies*). Sebagai ilustrasi, hampir sebagian besar negara-negara (AS, China, Jepang, Thailand, dan Indonesia, dan negara-negara Eropa, serta negara-negara di Amerika Latin) melakukan perlindungan terhadap bahan pangan pokok seperti beras dan gandum. Fakta empiris tersebut menjadi argumen pentingnya membangun kemitraan usaha agribisnis beras dalam rangka peningkatan pendapatan petani dan Perum BULOG, peningkatan produksi, serta peningkatan dayaasaing produk beras.

Pada sektor agribisnis beras di daerah-daerah sentra produksi padi, setiap kegiatan agribisnis mulai dari kegiatan pengadaan sarana produksi, kegiatan produksi, hingga kegiatan pengolahan dan pemasaran hasil, serta kegiatan jasa penunjang dilakukan oleh pelaku agribisnis yang berbeda, seperti hasil kajian di Klaten, Jawa Tengah; Ngawi dan Kediri, Jawa Timur; Indramayu dan Majalengka, Jawa Barat dan Agam, Sumatera Barat, serta Sidrap Sulawesi Selatan (Rusastra *et al.*, 2004). Meskipun ditemukan beberapa pola kemitraan namun bersifat parsial dan dalam skala terbatas, seperti kemitraan antara PT Pertani dengan Kelompok Tani dalam penyediaan gabah untuk menghasilkan beras berkualitas.

Simatupang (1995) mengemukakan bahwa struktur agribisnis yang berkembang saat ini dapat digolongkan sebagai *tipe dispersal* atau tersekat-sekat dan kurang memiliki dayaasaing. Ada tiga faktor utama sebagai penyebabnya yaitu: (1) tidak ada keterkaitan fungsional yang harmonis antara setiap kegiatan atau pelaku agribisnis, sehingga dinamika pasar tidak selalu dapat direspon secara efektif karena tidak adanya koordinasi; (2) terbentuknya margin ganda sehingga ongkos produksi, pengolahan, dan pemasaran hasil yang harus dibayar konsumen menjadi lebih mahal, sehingga sistem agribisnis berjalan tidak efisien; dan (3) tidak adanya kesetaraan posisi tawar antara petani dengan pelaku agribisnis lainnya, sehingga petani sulit mendapatkan harga pasar

yang wajar. Kondisi tersebut menciptakan struktur ekonomi perberasan di perdesaaan yang timpang.

Permasalahan belum optimalnya pemanfaatan potensi produksi pada daerah-daerah sentra produksi padi di satu sisi, dan pada sisi lain masih rendahnya kemampuan para pelaku agribisnis dalam memanfaatkan peluang pasar, menyebabkan agribisnis beras belum berkembang seperti yang diharapkan. Karena itu dipandang penting menginisiasi pemikiran pentingnya Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis Beras antara BUMN (Perum BULOG) dengan kelompok tani/petani.

Pertimbangannya adalah bahwa keberhasilan dari sistem pengembangan agribisnis beras pada daerah-daerah sentra produksi padi antara lain tergantung dari keberhasilannya dalam melakukan: (1) konsolidasi dan koordinasi di antara pelaku agribisnis melalui kelembagaan kemitraan usaha; (2) koordinasi antar kelembagaan yang terkait di tingkat kabupaten sebagai unit otonom; dan (3) dalam merumuskan kebijakan, menyusun strategi, dan implementasi dari kebijakan tersebut di lapang.

Upaya membangun kemitraan usaha antara Perum BULOG dengan kelompok tani/petani diharapkan memberikan dampak positif terhadap kinerja pengembangan agribisnis beras, melalui sinergitas antar pelaku agribisnis terutama dalam menghasilkan produk beras berkualitas. Di samping itu, diharapkan memberikan sumbangan dalam pemecahan permasalahan yang dihadapi petani, Perusahaan BUMN/Perum BULOG yang berkecimpung menangani industri perberasan, pelaku agribisnis lain, serta dalam memberikan dampak dan peranannya dalam perumusan stabilitasi ekonomi makro dan sosial politik.

5.6. Kemitraan Usaha Agribisnis Komoditas Jagung

Setelah berhasilnya swasembada beras (1984), maka komoditas pangan penting lainnya yang menjadi target swasembada adalah jagung. Meskipun produksi jagung mengalami peningkatan yang cukup tinggi dari waktu ke waktu, namun pencapaian swasembada jagung masih jauh dari harapan. Total produksi jagung pada tahun 2004 telah mencapai 11,23 juta ton kemudian meningkat menjadi 15,86 juta ton pada tahun 2008, dan terus berlanjut menjadi 17,84 juta ton pada tahun 2010. Produksi jagung sangat menyebar sehingga memiliki potensi dalam penyerapan tenaga kerja dan peluang berusaha. Lima daerah

sentra produksi utama secara berturut-turut adalah Provinsi Jawa Timur dengan sumbangan produksi 4,90 juta ton (30,90%), Jawa Tengah 2,60 juta ton (16,39%), Lampung 1,72 juta ton (10,84%), Sumatera Utara 1,12 juta ton (7,06%), dan Provinsi Sulawesi Selatan 1,12 juta ton (7,06%) dari total produksi nasional yang mencapai 15,86 juta ton (Deptan, 2008). Kondisi penyebaran ini tetap stabil hingga tahun 2010, secara berturut-turut adalah Provinsi Jawa Timur memberikan kontribusi produksi 5,07 juta ton (28,82%), Jawa Tengah 3,23 juta ton (18,11%), Lampung 2,08 juta ton (11,66%), Sumatera Utara 1,43 juta ton (8,02%), dan Provinsi Sulawesi Selatan 1,30 juta ton (7,29%) dari total produksi nasional yang mencapai 17,84 juta ton (Kementan, 2010).

Jagung sebagai bahan pangan penduduk merupakan sumber karbohidrat ke dua setelah beras dan merupakan sumber karbohidrat pertama untuk pakan ternak terutama untuk unggas (*Layer*, *Broiler*, dan Burung Puyuh). Namun, komoditas jagung di Indonesia belum sepenuhnya menjadi komoditas yang diandalkan, kecuali di beberapa daerah sentra produksi utama. Hal ini disebabkan oleh sistem usahatani belum intensif, harga dan pasar jagung masih belum menjanjikan, dan kompetisinya dengan tanaman lain (padi, tebu, tembakau, dan hortikultura). Sebagian kebutuhan jagung domestik masih harus diimpor terutama dari AS, China dan Brasil, serta Argentina. Padahal, komoditas jagung memegang peranan sentral dalam sektor industri pakan ternak yang kebutuhannya terus melambung dari tahun ke tahun.

Pakan merupakan komponen penting dalam industri peternakan unggas. Di samping itu, pakan dari segi finansial juga merupakan faktor yang memiliki peranan paling besar dalam hal biaya produksi dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya, sehingga penerapan program pakan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pembengkakan biaya produksi dan memperkecil keuntungan (*profit values*). Dari seluruh total pakan nasional yang ada, sekitar 83% digunakan untuk peternakan unggas.

Pakan ternak merupakan aspek penting dalam usaha ternak. Pada peternakan ayam ras pedaging, biaya pakan merupakan 55,6-66,6 persen dari total biaya produksi (Saptana dan Rusastra, 2001). Bahkan untuk ayam ras petelur lebih tinggi lagi yaitu mencapai 80-87,5 persen dari biaya produksi (Saptana, 1999). Daryanto (2009) dalam bukunya "Dinamika Dayasaing Industri Peternakan" mengemukakan bahwa penggunaan pakan pada produksi unggas mencapai sekitar 60 sampai 70 persen dari total biaya produksi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pakan adalah

sapronak yang sangat penting dalam usaha produksi ternak.

Sebaliknya untuk ternak ruminansia, sebagian besar peternak masih menggunakan pakan sesuai dengan potensi sumberdaya pakan yang ada. Mereka umumnya menggunakan rumput alam, hijauan pakan ternak, limbah pertanian, dan limbah industri yang kualitasnya rendah.

Banyak penelitian yang berkaitan dengan aspek pakan, namun belum banyak hasilnya digunakan untuk kebutuhan industri pakan. Industri pakan ayam ras masih menghandalkan bahan baku konvensional yaitu, jagung, bungkil kedelai, tepung ikan dan tepung tulang yang sebagian pengadaannya masih dari impor. Hasil kajian Hutabarat *et al.* (1993) di empat provinsi (DKI, Jawa Barat, Jawa Timur dan Sulawesi Selatan, menunjukkan bahwa jagung merupakan bahan baku utama, dengan pangsa 40-60 persen dari bahan baku pabrik pakan ternak. Hasil penelitian Yusdja *et al.* (1995) dengan menggunakan metode *linier programming* menyimpulkan bahwa pangsa jagung sebagai bahan baku utama pakan mencapai 56-62 persen dari keseluruhan bahan baku pakan ternak. Besarnya komponen jagung dalam bahan baku pakan ternak disebabkan karena harganya relatif murah, mudah diproduksi secara masal, mengandung kalori yang tinggi, dan sangat disukai unggas.

Fakta menunjukkan bahwa negara produsen ayam broiler dunia bisa berkompetisi karena ditunjang oleh kemampuan yang tinggi dalam memproduksi jagung dalam negeri. Sebagai ilustrasi produsen terbesar daging broiler seperti AS dengan pangsa produksi dunia mencapai (24%) dan China (18%), di samping sebagai eksportir broiler utama adalah juga eksportir jagung (Taha, 2003). Kebutuhan bahan baku pakan mereka tercukupi secara sempurna dari produksi domestiknya dan bahkan mampu pula ekspor. Negara-negara tersebut memiliki dayaasaing baik dalam memproduksi produk ternak maupun jagung.

Industri pakan nasional masih mengandalkan bahan baku impor, sebagai ilustrasi impor jagung pada periode menjelang krisis moneter (tahun 1997) mencapai 40-50 persen, bungkil kedelai 95 persen, tepung ikan 90-92 persen, tepung tulang dan vitamin/*feed suplemen* hampir 100 persen impor (Tangenjaya dan Sudjana, 1998). Tahun 2007, Indonesia mengekpor jagung sebesar 102 ribu ton dan mengimpor sebesar 702 ribu ton, atau masih mengalami defisit sebesar 600 ribu ton. Ini sudah jauh menurun dibandingkan impor tahun 2003 yang mencapai 1,35 juta ton (Deptan, 2008).

Lalu, tahun 2009, Indonesia mengekspor jagung sebesar 75,28 ribu ton dan mengimpor sebesar 338,80 ribu ton, atau masih mengalami defisit yang cukup besar, sebanyak 263,52 ribu ton (Kementan, 2010).

Karena ketergantungan terhadap bahan baku pakan impor pada saat krisis moneter tahun 1997-1998 40 persen industri pakan ambruk (Tangenjaya dan Djajanegara, 2002). Dampak krisis finansial global juga berpengaruh negatif terhadap industri pakan ternak, namun tidak separah krisis moneter 1997-1998.

Pengembangan komoditas jagung domestik merupakan suatu keniscayaan dan perlu mendapatkan perhatian serius oleh pemerintah, swasta maupun masyarakat petani. Ketersediaan pasokan jagung domestik dapat meredam kenaikan harga pakan yang cenderung terus meningkat. Pasokan jagung dunia untuk pakan (*feed*) semakin berkurang karena penggunaannya harus bersaing dengan pangan (*food*) dan minyak nabati (*fuel*). Keadaan ini mengakibatkan adanya kecenderungan harga pakan ternak yang terus merambat naik.

Industri pakan juga masih dalam kondisi produksi dibawah kapasitas terpasang (Ditjenak, 2004; 2005; 2008). Pada tahun 2005 kapasitas terpasang pabrik pakan 11.278,23 juta ton, sedangkan produksi riil baru mencapai 6.226,88 juta ton atau sebesar (55%). Sementara itu pada tahun 2007 kapasitas terpasang pabrik pakan sebesar 11.304,83 juta ton, sedangkan produksi riil baru sebesar 7.800,03 juta ton atau sebesar (69 %) dari kapasitas penuh. Dengan demikian, masih ada potensi produksi dalam upaya perluasan usaha ke daerah pengembangan sentra produksi baru khususnya di luar Jawa. Namun buruknya dukungan infrastruktur pertanian di Luar Jawa khususnya di Kawasan Timur Indonesia menghambat masuknya investasi pada daerah pengembangan baru. Dalam konteks demikian, maka pembangunan infrastruktur pertanian dan perdesaan di kawasan pengembangan baru layak mendapatkan prioritas.

Sejak tahun 2000 PT. Dharma Niaga (Persero), salah satu BUMN yang mengemban misi pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi rakyat melakukan inisiasi dalam mengembangkan kemitraan usaha jagung dengan petani. Dalam hal ini, Kemitraan Usaha Bersama (KUB) di mana PT. Darma Niaga sebagai inti dan melibatkan petani plasma yang tergabung dalam kelompok tani, pemuda tani, pondok pesantren, dan koperasi. Dalam operasionalisasinya PT. Darma Niaga telah menjalin

kerjasama antara lain dengan Perusahaan Benih Jagung Hibrida PT. Pioneer; Induk Koperasi Angkatan Darat (Inkopad); Koperasi Mega Gotong Royong; Perusahaan Alsintan PT. Agro Bintang Dharma Nusantara; Kopontren Al Kinanah; Kopontren Situbondo; Kopontren Buntet, Cirebon; Kelompok Tani Guyub; Kelompok Tani Beriuk Maju, Lombok; Kelompok Tani Surya Agung di Jawa Timur (Martodireso dan Suryanto, 2002).

Untuk mencapai hasil yang maksimal PT. Dharma Niaga sebagai inti menerapkan beberapa prasyarat atau kewajiban bagi petani peserta program, antara lain : (a) kelompok usaha/kelompok tani/petani peserta program adalah yang sudah mempunyai pengalaman dan ketrampilan teknis dalam budidaya jagung; (b) bersedia menggunakan paket teknologi yang direkomendasikan; (c) bersedia mengembalikan biaya paket teknologi yang diterimanya; dan (d) menyerahkan hasil produksi kepada PT Dharma Niaga sebagai inti. Hak petani sebagai plasma adalah: (a) hasil produksi ditampung sepenuhnya oleh PT Dharma Niaga sebagai inti; (b) Adanya jaminan pemasaran hasil; dan (c) adanya kepastian harga sesuai dengan yang disepakati dalam kontrak kerjasama.

Kewajiban PT. Dharma Niaga sebagai inti, antara lain: (a) Menyediakan paket teknologi yang telah teruji baik di lapangan; (b) Memberikan bimbingan penyuluhan berkaitan dengan aplikasi paket teknologi yang diintroduksikan; (c) Menyediakan modal untuk mampu mengaplikasikan paket teknologi; dan (d) Menampung seluruh hasil jagung petani sesuai kesepakatan. Hak PT. Darma Niaga sebagai inti antara adalah: (a) Adanya jaminan pasokan hasil jagung dari petani; (b) Adanya jaminan pengembalian pinjaman atau kredit usahatani jagung; dan (c) Adanya kepastian harga sesuai dengan yang disepakati dalam kontrak.

Kemitraan Usaha Bersama Jagung telah memberikan manfaat bagi para pelakunya, antara lain adalah (Martodireso dan Suryanto, 2002):

1. Petani dapat meningkatkan hasil produksi dan kualitas jagung yang dihasilkan sehingga pendapatannya meningkat, serta tidak terjerat di dalam praktek-praktek rentenir dan ijon.
2. Industri saprota, industri dryer, mesin pemipil, gudang dan angkutan perdesaan mampu memaksimalkan kapasitas terpakainya.
3. PT. Dharma Niaga juga mengembangkan paket teknologi berupa pupuk organik, NPK “semut”, pestisida/insektisida (Dharmabas,

- Dharmafur, Dharmacin), dan zat pengatur tumbuh Dhamasri. Kemitraan telah dapat dijadikan ajang promosi dan meningkatkan omzet penjualan produk-produk saprodi yang dihasilkan dari perusahaan inti.
4. PT. Dharma Niaga juga menyediakan mesin dan alat pertanian yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan petani, sehingga dapat dijadikan ajang promosi dan meningkatkan omzet penjualan alat dan mesin pertanian (alsintan) yang dihasilkan oleh perusahaan inti.
 5. Berpeluang meningkatkan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha, karena kemitraan ini melibatkan cukup banyak kelembagaan perdesaan (kelompok tani, koperasi, kopontren, dan petani).
 6. Bagi PT. Dharma Niaga, kemitraan usaha ini juga sebagai wujud kepedulian pemerintah melalui BUMN untuk turut membantu meringankan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi rakyat.
 7. Membantu menyediakan bahan baku pakan ternak berkualitas sehingga turut mendorong berkembangnya industri peternakan di Indonesia.

Program Kemitraan Usaha melalui Kelompok Usaha Bersama untuk komoditas jagung juga memberikan manfaat bagi pembangunan pertanian pada berbagai aspek :

1. *Aspek teknologi pertanian.* Aplikasi teknologi pertanian berupa pemakaian benih hibrida, penggunaan saprodi sesuai anjuran, serta penggunaan alsintan dapat meningkatkan produktivitas dan mutu jagung dibandingkan menggunakan benih jagung lokal. Penggunaan pupuk organik telah memperbaiki struktur dan tekstur tanah dan bersifat ramah lingkungan diharapkan meningkatkan efektivitas pemupukan dan menjaga stabilitas produksi jagung.
2. *Aspek SDM petani.* Meningkatnya ketrampilan petani tentang penerapan teknik budidaya jagung hibrida, terkonsolidasinya kelembagaan petani sehingga dapat meningkatkan posisi tawar petani, serta mendorong berkembangnya kegiatan ekonomi baru diperdesaan terutama melalui aktivitas penanganan pasca panen jagung.
3. *Aspek permodalan/keuangan.* Ketersediaan dan akses petani terhadap sumber modal dan kemampuan manajemen keuangan mengalami peningkatan. Terpecahkannya kendala modal

memberikan peluang petani dalam mengaplikasikan teknologi maju sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pendapatan petani.

4. *Aspek lokasi lahan.* Lokasi lahan petani, letak lahan, hamparan lahan, dapat dianalisis lebih jauh untuk memaksimalkan keuntungan ekonomi bagi petani (misalnya melalui *soil tester* dan bagan warna daun).
5. *Aspek kepastian hukum bagi petani.* Kepastian hukum bagi petani meliputi status kepemilikan lahan dan status kerjasama yang lebih terjamin. Karena semuanya dituangkan dalam kontrak secara tertulis dan dilaksanakan dengan manajemen yang profesional.
6. *Aspek pemasaran.* Adanya jaminan pemasaran dari PT. Dharma Niaga sebagai inti melalui jaminan pembelian terhadap seluruh produksi yang dihasilkan petani dan kepastian harga karena sudah disepakati dalam kontrak secara tertulis.

Beberapa pemerintah daerah memberikan dukungan yang memadai untuk pengembangan agribisnis jagung, seperti di Provinsi Gorontalo, Sulawesi Selatan, Jawa Timur dan Lampung. Dukungan Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo terhadap pengembangan agribisnis jagung sangat besar. Hal ini ditunjukkan kebijakan Pemda Provinsi Gorontalo di Era Fadel Muhammad yang memberi insentif kepada semua pegawai dari tingkat provinsi hingga desa terkait agribisnis jagung.

John Heider dalam “The Tao of Leadership” “*Knowing how things work, give the leader more real power and ability than all degrees or titles the world can offer*”. Mereka yang memahami cara kerja hubungan tersembunyi antar berbagai subyek mempunyai kemampuan untuk memimpin lebih baik ketimbang ijazah dan gelar yang diberikan oleh dunia. Fadel Muhammad dapat dipandang sebagai *The Leader Dance* dalam pengembangan agribisnis jagung di Gorontalo. Di samping itu, Pemda Provinsi juga membangun infrastruktur yang memadai, menjamin harga dasar jagung, memberi bantuan modal kepada kelompok tani, bekerja sama dengan daerah lain dan negara tetangga dalam pemasaran jagung. Kinerja pembangunan pertanian di Gorontalo meningkat signifikan. Pangsa PDB sektor pertanian (2003) masih tergolong tinggi, yaitu sebesar 38,48% dengan pendapatan perkapitanya mencapai Rp 2,62 juta/kapita tahun. Perkembangan produksi jagung (2004-2005) yang merupakan komoditas unggulan Gorontalo meningkat signifikan 10,94% pertahun. Kemudian

diikuti oleh perkembangan populasi ternak ayam ras petelur (8,16%), ayam ras pedaging (12,15%), ayam buras (7,74%), itik (7,74%), kambing (41,61%), dan sapi potong (6,09%) (Disperta Gorontalo, 2006).

Pemerintah perlu memfasilitasi kegiatan kemitraan usaha agribisnis yang menguntungkan petani dan pelaku ekonomi lainnya (pengolah dan pedagang). Mencari terobosan pasar ekspor untuk produk lokal, seperti yang dilakukan oleh Gubernur Gorontalo dalam memperluas pasar ekspor dapat membantu meningkatkan permintaan dan harga produk tersebut. Ke depan perlu dipikirkan dalam pengembangan industri pakan ternak skala kecil-menengah yang dikelola gabungan kelompok tani dan diintegrasikan dengan pengembangan industri perunggasan terutama di daerah-daerah sentra produksi pengembangan baru. Langkah tersebut diharapkan dapat memperbesar pasar jagung dan memberikan nilai tambah bagi petani dan peternak. Dukungan dari pemerintah daerah dapat berupa penugasan PPL terbaik yang berdedikasi tinggi pada Program Kemitraan Usaha melalui Kelompok Usaha Bersama untuk membina para petani peserta program, tentunya dengan dukungan insentif dari Dinas Teknis terkait.

VI. KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS KOMODITAS HORTIKULTURA

Hortikultura dipandang sebagai salah satu sumber pertumbuhan baru sektor pertanian. Kebijakan pengembangan komoditas hortikultura di Indonesia telah berhasil mendorong peningkatan produksi baik di daerah sentra produksi lama maupun daerah pengembangan baru. Namun demikian peningkatan produksi tersebut belum searah dengan dinamika permintaan pasar dan perubahan preferensi konsumen. Masuknya produk-produk impor hortikultura dari luar negeri merupakan tantangan tersendiri bagi pelaku usaha domestik. Hal ini menunjukkan perlunya reorientasi kebijakan dari pendekatan pengembangan komoditas ke arah produk hortikultura melalui kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan.

Dalam pertemuan nasional hortikultura tahun 2001 (Ditjenhort, 2001) dikemukakan empat skenario pengembangan model usaha hortikultura yaitu: (1) usaha perorangan, (2) usaha patungan, (3) usaha koperasi, dan (4) kerjasama atau kemitraan usaha. Selanjutnya dalam pedoman pengembangan kawasan agribisnis hortikultura, Direktorat Pengembangan Usaha Hortikultura (2002) melengkapinya menjadi lima model pengembangan yaitu: (1) model manajemen satu atap, (2) model *contract farming*, (3) model kemitraan petani-pengusaha, (4) koperasi agribisnis hortikultura, dan (5) jejaring usaha agribisnis hortikultura.

6.1. Kemitraan Usaha Hortikultura di Bali

Bali sebagai pintu gerbang wisata Indonesia memiliki posisi strategis bagi Indonesia. Pemerintah Provinsi Bali menitik beratkan pembangunan ekonomi pada sektor pertanian, pariwisata dan industri kecil. Kegiatan usaha pertanian Provinsi Bali kini dan mendatang diarahkan untuk menjadi usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan, yaitu wujud pertanian yang modern, efisien, dan ramah terhadap lingkungan. Dengan karakter seperti ini sektor pertanian dapat diandalkan sebagai sumber pangan, pertumbuhan ekonomi, kesempatan kerja dan penghasil devisa.

Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis di Provinsi Bali berjalan secara dinamis. Pola-pola kelembagaan kemitraan usaha

agribisnis hortikultura yang eksis di Provinsi Bali antara lain (Saptana *et al.*, 2005; Indraningsih *et al.*, 2006): (1) Pola Inti-Plasma (PIR), antara Perusahaan Daerah (PD) dengan Petani untuk menghasilkan beragam sayuran; (2) Pola Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA) antara Perusahaan Swasta PT Bayu Jaya Kusuma (PT BJK) dengan petani Strobery yang melibatkan Perusahaan Daerah Provinsi Bali; (3) Kerjasama dalam rangka pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA) untuk komoditas sayuran dan manggis; dan (4) Kerjasama dalam penyediaan modal melalui Koperasi Serba Usaha (KSU) dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

Pola Perusahaan Inti Rakyat

Pola Perusahaan Inti-Rakyat (PIR) ditemukan pada hampir sebagian besar komoditas pertanian. Pola ini pada komoditas hortikultura dijumpai pada kerjasama PD Bali dengan petani penggarap untuk komoditas sayuran dengan pola usahatani campuran dengan pola tanam yang diatur oleh PD Bali sebagai perusahaan inti berdasarkan potensi permintaan pasar dan segmen pasar. Dalam kemitraan usaha ini PD Bali mempunyai kewajiban: (1) Menyediakan lahan, dengan rata-rata luasan garapan 0,25 ha/KK; (2) Menyediakan saprodi (benih, pupuk, dan pestisida); (3) Memberikan bimbingan teknis budidaya termasuk pengaturan pola tanam dan waktu panen; serta (4) Menampung dan memasarkan hasil sayuran dari petani. Sementara itu, petani yang berjumlah 12 orang keluarga memiliki kewajiban: (1) Melakukan budidaya sesuai bimbingan teknis dari PD; (2) Melaporkan jadwal kegiatan tanam dan panen; dan (3) Menyerahkan hasil produksinya ke PD Bali. Dalam kerjasama ini dilakukan kontrak harga dalam periode satu minggu, namun apabila dalam periode tersebut ada fluktuasi harga yang ekstrim dilakukan negosiasi.

Pola interaksi antara pelaku kemitraan usaha agribisnis dilakukan langsung secara personal menggunakan ponsel dan internet. Sistem pembayaran dilakukan secara tunai, bayar secara kredit, giro bilyet, dan transfer bank. Hubungan kemitraan usaha pola ini dapat berkelanjutan bahkan secara turun temurun, antara lain disebabkan : (a) saling kepercayaan (*mutual trust*) diantara pihak-pihak yang bermitra, (b) saling keterbukaan (*transparancy*) terutama dalam pembagian hak dan kewajiban, (c) aturan main ditaati ke dua belah pihak, (d) biaya transaksi (*transaction cost*) sehubungan dengan pembuatan perjanjian kontrak dapat diminimalkan, (e) saling berkontribusi antar pihak-pihak yang

bermitra, dan (f) pembagian yang adil terhadap keuntungan kedua belah pihak yang seimbang dengan korbanan masing-masing.

Pola Kerjasama Kontrak Produksi

Dalam pengembangan usaha ekspor komoditas bawang daun, maka para petani yang tergabung dalam kelompok tani di Kecamatan Baturiti menjalin kemitraan usaha dengan importir dari Jerman dalam penanaman dan pemasaran bawang daun dengan pola kontrak produksi (Ditjen Hortikultura, 2001). Mekanisme kemitraan usaha yang dibangun adalah importir berkewajiban menyediakan benih berkualitas, menyediakan fasilitas gudang penyimpanan berpendingin (*cold storage*) di tingkat kelompok tani, serta menampung hasil produksi petani. Sementara itu, petani yang tergabung dalam kelompok tani tersebut mempunyai kewajiban memasok produk secara kontinyu selama 7 (tujuh) bulan dalam periode satu tahun dengan standar mutu yang disepakati bersama. Kemitraan usaha kelompok tani ini mampu mengekspor dengan volume 1,5 ton setiap bulan. Harga ditentukan dan disepakati sebelum dilakukan penanaman.

Pola Kerjasama Operasional Agribisnis

Pola kemitraan Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA) telah diimplementasikan untuk beberapa komoditas pertanian. Pola ini di Bali telah diterapkan pada komoditas strowbery antara PT Bayu Jaya Kusuma (PT BJK) dengan kelompok tani dan melibatkan PD Bali. PD Bali memiliki kewajiban menyediakan fasilitas penanganan pasca panen dan angkutan berupa mobil box. PT BJK membuat perencanaan penanaman, menggunakan fasilitas PD Bali, menyediakan sarana produksi, serta menampung dan memasarkan produksi. PD Bali memperoleh hak berupa kompensasi penggunaan fasilitas dan memperoleh imbalan jasa penanganan pasca panen. Kerjasama dilakukan untuk jangka waktu lima tahun dan dapat diperpanjang kembali.

Mekanisme kerjasama kemitraan usaha agribisnis antara petani Strowberry di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, Buleleng dengan PT BJK adalah sebagai berikut. PT BJK berkewajiban: (1) sebagai penjamin petani mitra kepada Bank; (2) melakukan bimbingan teknis budidaya melalui PPL setempat; dan (3) menampung hasil produksi strowberry petani dengan kontrak harga. Sementara itu, PT. BJK sebagai inti memiliki hak : (1)

sebagai otoritas tunggal dalam penampungan hasil; (2) melakukan negosiasi harga dengan pembeli (*buyer*); dan (3) berhak memasarkan produk strobery yang diterimanya kepada rekanan bisnisnya. Salah satu hal yang membedakan pada pola kemitraan usaha agribisnis Strobery ini dengan yang lain adalah PPL ikut aktif sebagai petani peserta dan sekaligus penyuluh pertanian.

Kewajiban petani mitra sebagai plasma adalah: (1) melakukan budidaya usahatani Strowberry secara hidroponik-semi organik sesuai anjuran di bawah bimbingan teknis PPL yang sekaligus juga sebagai petani plasma, di mana lahan PPL digunakan sebagai Demplot atau percontohan petani plasma lainnya; (2) memberitahukan jadwal kegiatan terutama menjelang pemanenan kepada inti, dan (3) menyerahkan semua hasil panen kepada perusahaan mitra. Komunikasi dan interaksi antara pelaku kemitraan usaha dilakukan secara personal, menggunakan ponsel, media internet, serta sesekali melalui pertemuan kelompok.

Pola Kemitraan Pengembangan Sub Terminal Agribisnis

Salah satu pola kemitraan yang pada awalnya merupakan prakarsa program pemerintah adalah pengembangan STA. Terdapat 12 Kelompok STA hortikultura yang tersebar di Bali. Terdapat lima program pengembangan STA, yaitu: (1) Sayuran dataran tinggi di Desa Candi Kuning, Kecamatan Batu Riti, Kabupaten Tabanan; (2) Komoditas Manggis di Desa Padegan, Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan; (3) Komoditas Melon di Pangiangan, Jembrana; (4) Komoditas Mangga dan Strawberry di Buleleng; dan (5) Sapi potong (penggemukan) di Bangli dan di Badung.

Secara umum kelembagaan STA di Bali telah berjalan, namun belum menunjukkan kinerja cukup baik. Hasil kajian di Kabupaten Tabanan ditemukan tiga STA, yaitu (1) STA Koperasi Iswara Tani yang bergerak di bidang sayur-mayur, mengalami kemacetan; (2) STA Bukit Sari Bumi yang juga bergerak di bidang sayur-mayur yang tumbuh dan berkembang; dan (3) STA Manggis Sari yang bergerak pada komoditas manggis berjalan cukup baik untuk memasok super market/hiper market dan ekspor ke Taiwan, serta pasar tradisional.

Untuk komoditas manggis dan sayuran, kelembagaan kemitraan yang berjalan antara kelompok tani/STA dengan *suplyer*, *super market*, hotel/restoran atau dengan *buyer*. Mekanisme aturan main yang ditetapkan oleh pelaku kemitraan usaha antara STA Sari Buah, di Kecamatan Pupuan dengan petani

manggis adalah: (1) Adanya jaminan pasar; (2) Harga pembelian untuk komoditas manggis oleh STA dari petani sesuai dengan harga pasar yang didasarkan harga ekspor; (3) Petani dapat menjual langsung ke STA atau melalui pedagang pengumpul yang penting memenuhi standar kualitas yang ditentukan, dan (4) Pembayaran kepada petani dilaksanakan dengan kontan atau tunai.

Mekanisme kerjasama kemitraan usaha yang dijalankan antara STA Sari Buah dengan Super Market adalah : (1) STA melakukan kontrak pengadaan manggis yang memenuhi syarat kuantitas, kualitas, dan kontinuitas, (2) Apabila STA tidak mampu mengirim manggis sesuai kontrak maka super market memiliki kebebasan untuk membeli dari suplayer lain, (3) sistem pembayaran < Rp. 300.000 dilakukan secara tunai dan > Rp. 300.000,- ditangguhkan sampai dengan 14 hari dan pembayaran dilakukan dengan menggunakan *bilyet giro*. Kewajiban super market adalah membayar tepat waktu sesuai harga yang disepakati.

Sementara, kerjasama kemitraan usaha yang diterapkan pada kemitraan STA Bukit Wahana Mertha (desa Mayungan, kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan) untuk aneka komoditas sayuran adalah: (1) STA Bukit Wahana Mertha berkewajiban membeli berbagai jenis sayuran dari petani baik petani kelompok maupun non kelompok, (2) Harga ditetapkan berdasarkan harga yang terjadi dipasar, dan (3) Setiap penjualan petani dikenakan biaya transaksi sebagai fee kelembagaan STA. Besarnya fee tersebut adalah biaya transpot dari STA ke pasar ditambah Rp. 100,-/kg penjualan.

6.2. Kemitraan Usaha Hortikultura di Sumatera Utara

Pola *Contract Farming* PT. Putra Agro Sejati

Sistem pertanian kontrak (*contract farming*) merupakan satu mekanisme yang mungkin dapat meningkatkan penghidupan petani kecil dan memberikan manfaat liberalisasi ekonomi. Melalui pertanian kontrak, petani kecil dapat beralih dari usaha tradisional yang bersifat subsisten ke usaha komersial berorientasi pasar. Demikian juga halnya dengan produksi yang dihasilkan, dari produk tradisional biji-bijian dan umbi-umbian ke arah komoditas komersial bernilai tinggi (sayuran, buah, biofarmaka) dan berorientasi ekspor. Hal ini tidak hanya berpotensi meningkatkan penghasilan petani kecil yang ikut dalam kontrak, tetapi juga mempunyai efek pengganda bagi perekonomian di perdesaan

maupun perekonomian dalam skala yang lebih luas (Patrick *et al.*, 2004).

Kerjasama kemitraan usaha untuk komoditas sayuran (lobak, wortel) antara PT. Putera Agro Sejati (PT. PAS) dengan petani awalnya dilakukan berdasarkan kepercayaan yang bersifat informal. Kontrak secara formal secara tertulis, baru dilaksanakan pada tahun 2000. Kewajiban PT. PAS adalah: (1) Menyediakan bibit yang berkualitas; (2) Menyediakan pupuk; (3) Memberikan bimbingan teknis budidaya kepada petani; (4) Mengangkut hasil dari lahan petani ke tempat penanganan pascapanen PT. PAS, dimana biaya angkutan di potong pada saat pembayaran; (5) Menampung hasil dengan harga yang telah disepakati; serta (6) Memasarkan hasil ke berbagai tujuan pasar, terutama pasar Jepang. Sedangkan manfaat yang diperoleh PT. PAS sebagai inti adalah memperoleh jaminan pasokan hasil dengan spesifikasi dan harga yang telah disepakati. Selanjutnya mengolah produk lobak dan wortel menjadi produk siap saji yang biasa dilakukan di atas kapal untuk tujuan pasar Jepang (Saptana *et al.*, 2005).

Petani plasma mempunyai kewajiban meliputi: (1) Menyediakan lahan usahatani; (2) Mengelola usahatani sesuai anjuran; (3) Menyerahkan hasil sepenuhnya ke perusahaan inti (PT PAS); (4) Mematuhi perjanjian yang tertuang dalam kontrak kerjasama yang disepakati sebelum penanaman; (5) Melaporkan jika terjadi sesuatu masalah dalam usahatannya; (6) Melaporkan ke perusahaan jika panen akan dilakukan; dan (7) Membayar ongkos angkut dan rafaksi yang tidak memenuhi standard kualitas yang ditentukan. Hak petani sebagai mitra adalah memperoleh jaminan pasar dengan harga yang telah disepakati bersama.

Pola Inti Plasma, Kontrak Pembelian dan Dagang Umum

Pada awal perkembangannya PT. Selektani mempunyai dua kegiatan utama, yaitu menanam bunga-bunga yang bijinya diekspor dan kerjasama dengan petani untuk budidaya sayur mayur seperti Cabai merah, Kentang, dan Kol. Kerjasama dengan petani sudah dirintis sejak tahun 1980-an, atas dorongan pemerintah saat itu, dan sebagai bentuk kontribusi PT Selektani dalam pembangunan sektor pertanian di Indonesia.

Dalam kemitraan usaha tersebut petani individu yang berjumlah 100-200 orang berperan sebagai produsen sayuran segar. PT Selektani berperan dalam penyediaan modal, pengadaan saprodi, penampungan hasil, penanganan pasca panen dan

pengolahan hasil, serta pemasaran hasil. Di samping itu, PT Selektani juga membantu penyediaan teknologi budidaya, penyediaan bibit bermutu, dan teknologi pasca panen secara prima. Dengan demikian, selain untuk mencari keuntungan, PT Selektani juga memiliki perhatian terhadap pengembangan SDM petani dan sistem pertanian di sekitarnya.

Pola kerjasama kemitraan usaha antara PT Selektani dengan petani dilakukan melalui sistem kontrak pemasaran atau pembelian. Perusahaan menyediakan bibit kepada petani, harus dibayar secara tunai atau kredit dan dipotong waktu panen. Ketika menjelang panen perusahaan datang ke petani memberitahukan standard mutu kentang yang dibutuhkan. Secara umum harga kentang yang ditawarkan oleh perusahaan lebih tinggi Rp.200-300/kg dibandingkan harga pasar. Selanjutnya petani datang ke perusahaan dengan membawa contoh, dan jika mutu sesuai dengan standar maka baru dilakukan transaksi. Dalam menjaga kontinuitas pasokan, untuk komoditas kentang dilakukan *buffer stock*, dengan fasilitas *cold storage*. Komitmen dan kejujuran merupakan kunci sukses dan menentukan keberlanjutan kemitraan usaha yang disepakati.

Dari keempat pola kemitraan yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa Pola Inti Plasma dan *contract farming* dapat berlanjut hingga kini (10-25 tahun), sedangkan pola sub kontrak dan dagang umum mengalami kendala. Hal ini karena kemitraan inti plsama dan *contract farming* lebih bersifat tertutup dalam kerjasama yang bersifat saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan. Adanya jaminan kontrak secara tertulis yang disepakati bersama dan diperbaharui setiap musim tanam dapat memperkuat ikatan kerjasama. Sementara itu, pada pola dagang umum harus berkompetisi secara terbuka dengan pedagang pengumpul yang jumlahnya sangat banyak.

Manfaat Kemitraan : Pola Inti Plasma dan *Contract Farming*

Kemitraan usaha Pola Inti Plasma dan *contract farming* antara petani sayuran dengan PT PAS dan PT Selectani di Sumatera Utara menunjukkan kinerja yang cukup baik. Kerjasama dapat terjalin secara harmonis dan berkelanjutan, karena terdapat saling ketergantungan dan saling menguntungkan. Kemitraan Pola Inti Plasma dan *Contract Farming* yang dilakukan melalui kontrak secara tertulis memungkinkan adanya dukungan yang lebih luas (teknologi, modal, saprodi), mengurangi biaya transaksi (mencakup: biaya koordinasi, informasi, dan biaya strategi) serta dapat

mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul. Selain itu, Pola Inti Plasma dan *Contract Farming* juga mengurangi risiko bagi kedua belah pihak yang melakukan kontrak.

Manfaat bagi petani adalah memiliki kepastian bahwa produk yang dihasilkan dibeli pada saat panen dengan kepastian harga tertentu. Manfaat dari keikutsertaan dalam kemitraan usaha ini adalah dapat akses pasar secara lebih luas (pasar ekspor ke Jepang kasus PT PAS dan Eropa Barat kasus PT Selectani), kredit dan teknologi, manajemen risiko yang lebih baik, memberikan kesempatan kerja yang lebih luas bagi anggota keluarga dan pendayagunaan perempuan. Keterlibatan perempuan dalam kemitraan usaha di Sumatera Utara tergolong tinggi, mulai dari kegiatan usahatani di lahan hingga pemasaran hasil. Manfaat lainnya adalah dapat akses terhadap program-program pemerintah terutama dalam program pengembangan kawasan agribisnis hortikultura sumatera (KAHS).

Dilihat dari pihak perusahaan dalam hal ini PT PAS dan PT Selectani, terdapat beberapa manfaat dengan adanya sistem kemitraan Pola Inti Plasma dan *Contract Farming*. Manfaat yang paling penting adalah mereka memperoleh akses untuk mendapatkan buruh dan tanah yang lebih murah untuk menghasilkan produk yang bernilai tinggi. Perusahaan dapat ikut serta dalam pasar dimana biasanya mereka tidak diikutsertakan dan meminimalisir biaya dengan tidak membeli tanah atau secara langsung menyewa buruh. Pasokan bahan mentah dapat terjaga dengan batasan yang rasional dan memiliki kendali terhadap sistem produksi dan perlakuan pasca panen. Selain itu perusahaan juga memiliki kendali terhadap kualitas produk dan memiliki kesempatan memperkenalkan varietas baru serta peningkatan kemungkinan pemenuhan kebutuhan konsumen secara spesifik.

6.3. Kemitraan Usaha Hortikultura di Jawa Barat

Membangun agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan pada hakekatnya membangun suatu manajemen rantai pasok secara terpadu, yaitu membangun suatu jejaring di antara pelaku usaha yang bekerjasama dan saling bergantung mulai dari produsen hingga konsumen (Rachmat *et al.*, 2012). Bentuk-bentuk kemitraan usaha beberapa komoditas sayuran yang eksis dan berjalan di Jawa Barat adalah (Saptana *et al.*, 2005): (1) Pola Kemitraan Pembinaan dan Kredit Bibit Kentang Varietas Atlantik antara Perusahaan Indofood Fritolay Makmur dengan petani baik secara individu maupun kelompok untuk industri pengolahan

keripik kentang (*potatoes chip*); (2) Pola Kemitraan Usaha untuk Pengembangan STA; dan (3) Pola Kemitraan Usaha untuk Pengembangan Pasar Lelang.

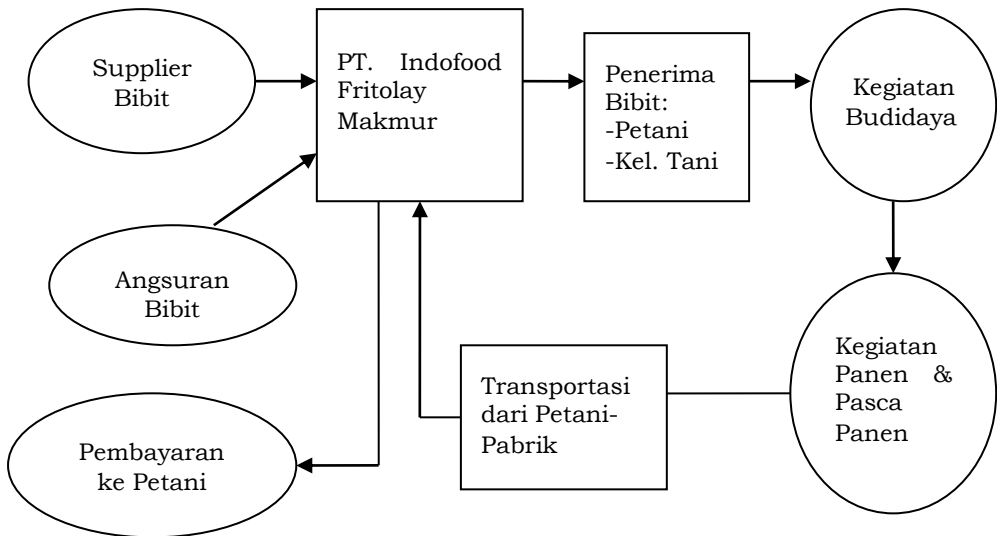
Pola Kemitraan Kontrak Pemasaran: Kasus PT Indofood Fritolay Makmur (PT IFM)

Terdapat dua pola pemasaran kentang, yaitu: (1) Pola pemasaran umum (petani non mitra) untuk kentang varietas Granola yang disalurkan ke berbagai pasar induk untuk konsumen rumah tangga; dan (2) Pola Kemitraan Kelompok Tani dengan PT IFM untuk kentang Atlantik guna memenuhi kebutuhan pabrik pengolahan keripik milik perusahaan mitra. Pada pola pertama, transaksi terjadi melalui pola hubungan secara bebas, sedangkan pada pola ke dua dengan sistem kemitraan pola tertutup (*captive market*).

Pola kemitraan kontrak pemasaran Kentang Atlantik yang disertai dengan pembinaan dan kredit bibit antara PT IMF dengan petani/kelompok tani sudah berjalan cukup lama dan berkelanjutan. Pihak perusahaan mitra menyediakan benih yang semuanya masih harus diimpor dari Eropa Barat. Pada saat panen, pihak perusahaan menampung hasil Kentang dengan harga sesuai kontrak dan spesifikasi mutu. Pihak perusahaan akan memotong hasil penjualan petani sebesar jumlah pinjaman benih dan input produksi lainnya. Kegiatan kemitraan usaha kontrak pemasaran melibatkan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) sebagai *vendor* dari perusahaan mitra. Kerjasama dengan Gapoktan dimaksudkan untuk mempermudah pelaksanaan transaksi bisnis antar pihak yang bermitra sekaligus untuk menekan biaya transaksi melalui kemitraan tertutup (Gambar 3).

Pola kemitraan usaha ini telah dikembangkan di Kabupaten Bandung, Garut, dan Majalengka (Jawa Barat); Pegunungan Dieng Kabupaten Wonosobo, Pegunungan Slamet Purwokerto, Brebes, Pemalang (Jawa Tengah); Malang (Jawa Timur); dan di Modoinding (Sulawesi Utara); serta Kerinci (Jambi). Pola kerjasama ini merupakan pola kerjasama tertutup antara petani dengan PT IFM. Disini, hanya petani yang menerima benih dari perusahaan tersebutlah yang di tampung hasilnya dengan harga kontrak saat penanaman sebesar Rp. 3.750,-/kg. Kemitraan usaha ini melibatkan sekitar 80 petani di Garut dan 70 petani di Lembang dan Ciwidey, Kabupaten Bandung. Di samping itu, petani peserta

kontrak tidak diperkenankan menjual hasilnya ke petani lain atau ke pasar baik sebagai benih maupun hasil produksi.



Sumber : Saptana *et al.* (2005)

Gambar 3. Jalinan antar Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Pembinaan dan Kredit Bibit Kentang Atlantik di Jabar, 2005

Kentang Atlantik yang dapat diterima oleh perusahaan mitra telah ditentukan standar kualitasnya yang menyangkut tampilan fisik maupun atribut mutu lainnya. Untuk sosialisasi persyaratan tersebut pihak perusahaan mitra mempunyai perwakilan (semacam supervisor) di daerah-daerah sentra produksi. Bahkan supervisor ini juga melakukan kegiatan usahatani dan ikut memasok ke perusahaan mitra melalui vendor. Supervisor dan pengurus Gapoktan yang menjadi mitra juga memberikan bimbingan terhadap petani anggotanya dalam hal teknik budidaya, penanganan pasca panen, dan standar mutu yang dikehendaki pihak perusahaan mitra. Keikutsertaan supervisor dalam kegiatan usahatani penting untuk mengetahui potensi dan permasalahan riil di lapangan.

Kemitraan kontrak pemasaran kentang walaupun tanpa kontrak secara tertulis, tetapi dapat berlanjut bahkan semakin banyak petani yang ingin bergabung. Lancarnya pembayaran pihak mitra, bimbingan teknis dan manajemen yang baik, serta

hubungan personal yang baik antara supervisor dan gapoktan/kelompok tani menjadi faktor kunci sukses kemitraan yang terjalin. Namun demikian kontrak informal ini sulit dilakukan penegakan kontrak jika terjadi cidera janji di antara pihak-pihak yang bermitra. Oleh karena itu, disarankan untuk memformalkan kelembagaan kemitraan usaha ini dalam bentuk kontrak tertulis, agar tetap memiliki fleksibilitas maka kontrak perlu diperbaharui setiap menjelang musim tanam.

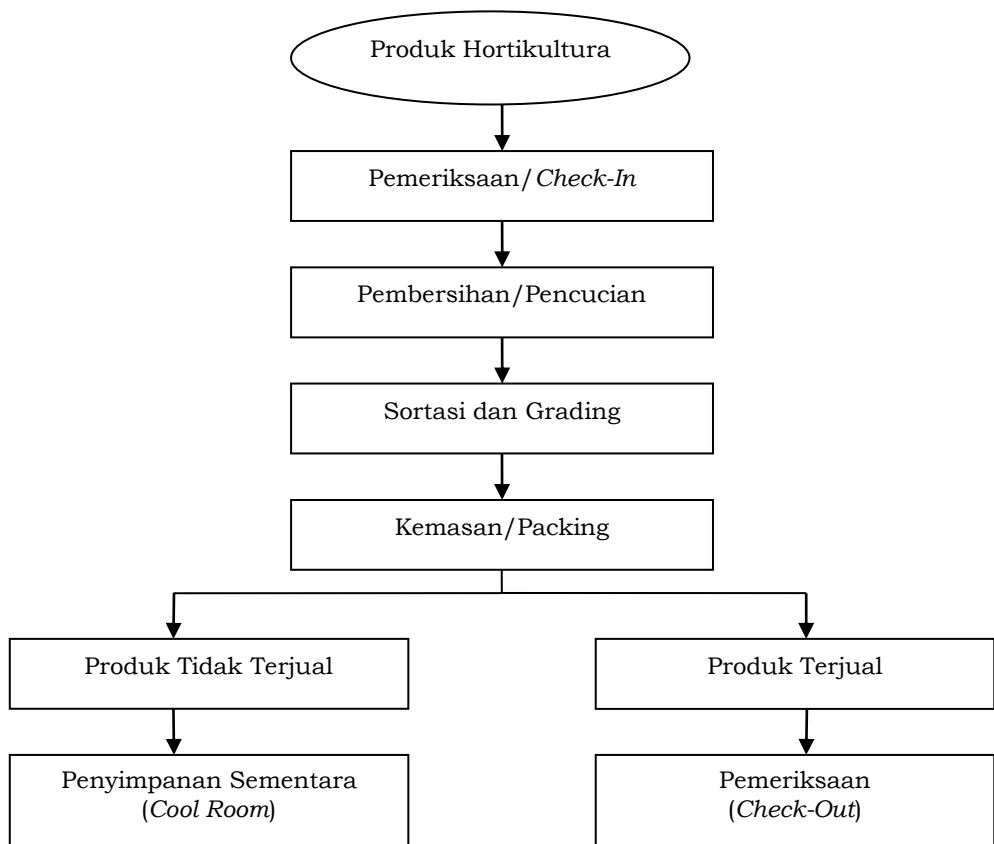
Pola Kemitraan Usaha pada Sub Terminal Agribisnis

Sub Terminal Agribisnis (STA) adalah infrastruktur dan kelembagaan pelayanan pemasaran yang dibangun oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Pertanian bekerjasama dengan Pemerintah Daerah. Sub Terminal Agribisnis (STA) menyediakan berbagai infrastruktur pasca panen di pasar produsen pada daerah sentra produksi yang berfungsi sebagai tempat transaksi produk pertanian berkualitas, tempat distribusi, sumber informasi pasar, wadah pembinaan peningkatan kualitas (grading, sotasi, pengemasan) dan tempat promosi produk-produk pertanian.

Tujuan pembangunan STA di Jawa Barat adalah: (1) Memperlancar arus distribusi dan pemasaran sayuran dari daerah sentra produksi ke pusat konsumsi; (2) Meningkatkan efisiensi pemasaran produk hortikultura; (3) Meningkatkan nilai tambah produk hortikultura melalui kegiatan penanganan pasca panen; (4) Memperpendek rantai tataniaga dari petani ke pembeli; (5) Mengubah pola sistem usaha petani ke arah pola usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan; (6) Mendidik petani produsen untuk meningkatkan mutu produk hortikultura melalui sistem jaminan mutu dan keamanan pangan; (7) Membangun jaringan kerja sama pemasaran; dan (8) Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (Dinas Pertanian, Jabar, 2004).

Fungsi STA di Jawa Barat mencakup (Dinas Pertanian, Jabar, 2004): (1) Menyediakan produk hortikultura segar yang dapat memenuhi jenis, kuantitas, kualitas, dan pasokan yang kontinyu; (2) Membantu petani produsen dalam memasarkan komoditas hortikultura dengan harga yang bersaing; (3) Membantu pedagang memperoleh pasokan yang memenuhi dimensi jenis, jumlah, kualitas, dan pasokan kontinyu; (4) Sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD) bagi pemerintah daerah setempat; (5) Sebagai tempat pelatihan atau magang bagi para pelaku bisnis; (6) Sebagai

pusat pembinaan mutu dan peningkatan nilai tambah; (7) Sebagai sistem transaksi penjualan yang cepat; (8) Sistem pembayaran yang lancar dan saling menguntungkan; (9) Pusat penampungan dan pendistribusian komoditas pertanian; (10) Pusat informasi hasil pertanian; dan (11) Arena promosi bersama bagi komoditas pertanian unggulan yang umumnya bersifat relatif homogen. Mekanisme alur penanganan produk hortikultura yang disalurkan melalui Sub Terminal Agribisnis dapat diilustrasikan melalui Gambar 4 berikut.

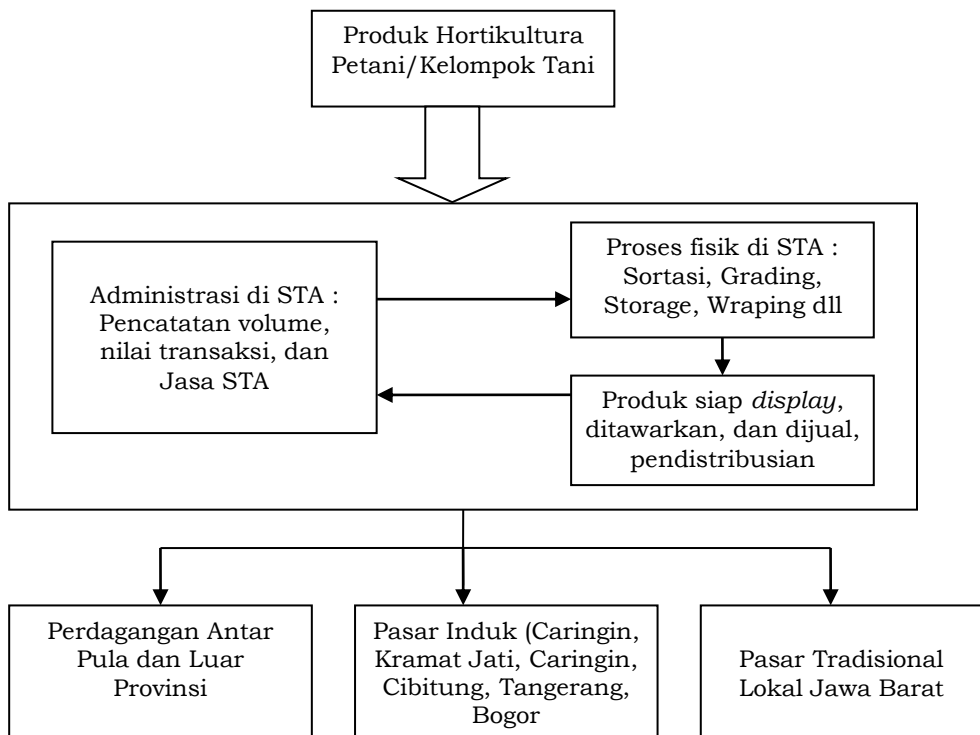


Sumber : Saptana *et al*, 2006.

Gambar 4. Mekanisme Penanganan Produk Hortikultura di STA, Jawa Barat, 2006

Hasil kajian empiris menunjukkan bahwa STA di Jawa Barat belum dapat berjalan sebagaimana mestinya seperti yang dijumpai STA Cigombong (Cianjur) meskipun STA sudah beroperasi dan ada transaksi setiap harinya, tapi masih dalam jumlah yang terbatas, karena banyak pengusaha semacam STA swasta lokal yang lebih efisien menyalurkan hasil produk sayuran segar dengan kemasan dan mendistribusikan langsung ke pusat-pusat tujuan pasar, seperti Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi.

Sub Terminal Agribisnis (STA) Maja, Majalengka dan STA Panumbangan (Ciamis) belum dapat beroperasi dengan baik, karena lemahnya kelembagaan pengelola yang dibangun. Sementara itu, STA Bayombong (Garut), telah mampu beroperasi dan pernah mengirim komoditas sayuran segar ke Batam, namun terbentur pada aspek permodalan dan sistem pembayarannya dengan tiga kali kirim barang dan baru sekali bayar. Manajemen rantai pasokan pada beberapa STA yang sudah berjalan sebagaimana dijelaskan pada Gambar 5.



Sumber : Saptana *et al*, 2006.

Gambar 5. Manajemen Rantai Pasok Pola Kemitraan STA di Jawa Barat, 2006.

Pengembangan STA di Jawa Barat sesungguhnya telah memenuhi empat syarat faktor penggerak pembangunan, yaitu bangunan fisik yang cukup memadai, mempersiapkan kapasitas SDM melalui pelatihan-pelatihan sarjana pendamping sebagai fasilitator, teknologi penanganan pascapanen (di mana untuk STA di Cianjur, Majalengka, dan Garut sudah dilengkapi dengan alat pascapanen dan ruang berpendingin), serta modal awal bagi bergulirnya kelembagaan STA melalui dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM). Sub Terminal Agribisnis (STA) di Cianjur sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas, sudah mulai menjalankan aktivitasnya, namun belum mampu merangkul berbagai pelaku agribisnis. Titik lemah STA di Panumbangan (Kabupaten Ciamis) adalah lokasinya jauh dari sentra produksi. Sementara itu, STA di Garut telah menjalin kerjasama dengan Pemda Batam, tetapi mengalami kendala dalam permodalan dan sistem pembayaran (empat kali kirim satu kali bayar). STA di Majalengka sempat menjalin kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Probolinggo, tetapi juga bermasalah dalam sistem pembayaran dan mengalami kredit macet.

Permasalahan-permasalahan pokok yang masih membelit bagi beroperasinya STA adalah: (1) Kurang disiapkannya secara sungguh sungguh kelembagaan pengelolanya; (2) Proses pembentukan kelembagaan pengelola dilakukan tidak melalui proses sosial yang matang; (3) Tugas dan fungsi, serta hak dan kewajiban masing-masing tidak terumuskan secara terinci; (4) Masalah manajemen, belum ada sistem pengelolaan yang dipandang tepat, manajer yang profesional, belum transparan, pembagian kerja secara organik belum jelas, juga belum jelas pembagian keuntungan; (5) Manager umumnya adalah orang yang telah memiliki usaha pribadi yang telah berjalan, sehingga ketika merangkap sebagai manager STA timbul permasalahan dalam memilah kepentingan bisnis pribadi sebagai pedagang dan sebagai pengelola STA.

Keberlanjutan pengembangan STA sangat ditentukan oleh aspek pelaksanaan, aspek pendukung, dan aspek promosi. Dalam aspek pelaksanaan harus dipersiapkan secara baik beberapa hal penting berikut: (1) Juklak atau Juknis Pengembangan STA (Sub Terminal Agribisnis) yang mudah dipahami dan diimplementasikan; (2) Sosialisasi program pengembangan STA secara periodik pada berbagai pelaku usaha dan stakeholder lainnya agar mereka termotivasi untuk berpartisipasi melakukan kegiatan usaha di STA; (3) Pendampingan secara berkala sehingga tujuan tercapai sesuai

rencana; dan (4) Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk mendapatkan umpan balik guna penyempurnaan pengembangan STA dan pemecahan masalah teknis di lapangan.

Aspek pendukung yang perlu mendapatkan perhatian adalah: (1) Perlu direncanakan dan disiapkan tentang kebutuhan STA dalam satu kawasan sehingga dapat memenuhi jumlah, kualitas, dan kontinyuitas pasokannya; (2) Perlu dilengkapi dengan alat dan mesin untuk penanganan pasca panen dan distribusinya; (3) Kelembagaan pengelola STA dibentuk secara partisipatif berbasis kelembagaan petani yang telah ada; (4) Seyogyanya yang menjadi pengelola adalah kelembagaan agribisnis yang telah eksis (Gapoktan, Asosiasi Agribisnis); (5) Pengembangan penanganan pasca panen dan pengolahan hasil berbasis produksi hortikultura; dan (6) Menjalin kemitraan usaha dengan pelaku usaha swasta untuk menampung kelebihan produksi hortikultura.

Aspek promosi dapat dilakukan melalui: (1) Temu lapang secara berkala untuk memotivasi para pelaku usaha; (2) Advokasi secara berkala ke pemangku kepentingan tentang manfaat dan keuntungan ekonomi dari pengembangan STA bagi pelaku usaha; dan (3) Pengembangan produk dan promosi produk menurut tujuan dan segmentasi pasar .

Pola Kemitraan Usaha pada Pasar Lelang

Introduksi kelembagaan Pasar Lelang di Provinsi Jawa Barat dimulai pada tahun 2002. Pendiriannya ditujukan untuk mengatasi ketidakstabilan harga komoditas pertanian, terutama komoditas sayuran. Persiapan dan perencanaan diawali dengan pertemuan petani-pedagang, pemasok (*supplier*) dan pemerintah daerah. Kebutuhan semua pihak diidentifikasi dan dianalisis oleh perguruan tinggi dengan menetapkan berbagai batasan-batasan, termasuk batasan komoditas yang diperjual-belikan, volume transaksi, dan pihak-pihak yang tercakup dalam kelembagaan pasar lelang. Secara umum, komoditas yang diperdagangkan masih bersifat produk primer yang didominasi komoditas sayur-sayuran.

Pasar lelang pertanian di Bandung, Jawa Barat diklaim sebagai pasar lelang pertama di Indonesia. Pasar ini terus berkembang di Indonesia terutama di daerah-daerah sentra produksi pertanian. Hingga tahun 2006 sudah ada 11 pasar lelang pertanian dan kini terus mengalami pertumbuhan. Pasar lelang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi pemasaran dengan upaya

memperpendek jalur pemasaran dan meningkatkan efektifitas proses transaksi bisnis. Mekanisme kerja pasar lelang adalah mempertemukan petani/kelompok tani dengan pembeli seperti pedagang besar/suplier, pedagang besar antar kota, eksportir, atau perusahaan industri pengolahan. Tawar menawar pembeli dan penjual difasilitasi oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Perindag Agro) dan saat ini di bawah Kementerian Perdagangan (Perdagangan Agro) dengan menentukan jadwal lelang, menyediakan akomodasi selama lelang, mempersiapkan semua administrasi perjanjian, adanya pihak penjamin, serta juru lelang. Dalam hal ini, juru lelang memiliki hak untuk menghentikan jika barang yang ditawarkan lebih rendah dari harga dasar atau jauh di atas harga dasar. Artinya, harga yang terbentuk di pasar lelang tidak sepenuhnya ditentukan oleh permintaan dan penawaran.

Terdapat empat misi dalam pengembangan pasar lelang yaitu:

- (1) Mencari alternatif fasilitas transaksi, termasuk di antaranya mengadakan pasar lelang. Dari pengalaman pasar *forward* yang dilaksanakan 60 persen di antaranya berjalan sukses, 32 persen masih dalam proses dan 8 persen gagal. Dengan pasar lelang diharapkan dapat membangun sebuah sistem transaksi yang efisien, sehingga petani memperoleh jaminan pasar dan kepastian harga, serta ketepatan dalam hal pembayaran;
- (2) Dirumuskan regulasi yang berisi aturan-aturan untuk sistem perdagangan dan industri. Sudah ada aturan menyangkut aturan transaksi atau subsistem "resi gudang" sebagai pendukung. Misalnya jika harga komoditas jatuh, maka dapat ditahan dulu (tidak langsung jual) yaitu disimpan di gudang. Resi gudang bisa dijadikan *collateral*, yaitu 60-70 persen dari nilai barang yang ada di gudang. Dalam hal ini sudah ada kerjasama dengan PT BGR (Bandara Gara Raksa) sebuah BUMN khusus bergerak di pergudangan. Ke depan dapat dibangun kerjasama resi gudang dengan Perum Bulog yang memiliki fasilitas gudang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia;
- (3) Mengembangkan sistem logistik; misalnya dengan menyediakan fasilitas alat angkut berpendingin. Ke depan, pada simpul-simpul pelabuhan juga dibangun gudang berpendingin. Beberapa kabupaten nantinya juga dikondisikan untuk memiliki stok barang, khususnya stok untuk cadangan pangan;
- (4) Membangun Sistem Informasi (SIFO), di antaranya dengan membuat situs www.indagro.com. Hal ini dilakukan untuk membangun sebuah jaringan kerja (*networking*) bisnis yang solid. Diupayakan juga dapat membentuk sebuah asosiasi-asosiasi komoditas yang benar-benar riil.

Sebelum tempat untuk transaksi pasar lelang tersedia, maka terlebih dahulu dibangun suatu sistem atau prosedur yang mengatur berbagai aktivitas pasar lelang, seperti sistem penyerahan barang, pengiriman barang, pembayaran, penjaminan, dan pergudangan. Sistem transaksi yang diberlakukan pada pasar lelang mencakup: (1) lelang fisik (seperti di STA, Tempat Pelelangan Ikan, Pasar Lelang Komoditas Pertanian), yaitu ada uang ada barang (*cash and carry*); (2) Lelang *forward*, penjual dan pembeli dipertemukan lalu kedua belah pihak mengadakan tawar menawar untuk kontrak masa depan (kesepakatan jenis, jumlah, kualitas/grade, harga, waktu pengiriman atau penyerahan barang, sistem dan proses pembayaran); dan (3) *Future Trading*. Pada lelang *forward* pengiriman barang umumnya dilakukan dalam jangka waktu 1 hari s/d 6 bulan. Pada kontrak jual-beli ada aturan jika terjadi masalah, maka akan diselesaikan melalui tiga tahap yaitu musyawarah terlebih dahulu, konsolidasi, dan jika belum terjadi titik temu dapat dibawa ke komite *arbitrase*.

Kelembagaan pasar lelang dikelola oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Agro yang telah berubah menjadi Dinas Perdagangan Agro. Struktur organisasi secara formal belum dibakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat perkembangannya. Pembina pasar lelang adalah Kepala Dinas, Ketuanya, Subdin, dan ada Pelaksana Harian dibantu seksi-seksi. Walaupun belum baku tetapi secara fungsional sudah berjalan cukup baik. Ke depan agar dapat berkelanjutan harus dibenahi aspek pelaksanaan, faktor pendukung, dan promosi.

Dalam awal perkembangannya pasar lelang masih ditangani Dinas Indag-Agro atau Dinas Perdagangan Agro dan belum ditangani oleh perusahaan swasta karena dikhawatirkan akan membebani pelaku usaha, karena biaya akomodasi dan operasional cukup tinggi serta belum mencapai skala ekonomi. Selama ini pasar lelang dapat dikatakan gratis, fasilitasi dari pemerintah dan ada pendampingan dari dinas teknis terkait. Namun ke depan sesuai perkembangannya harus ada suatu lembaga independen yang profesional mengelola pelaksanaan pasar lelang, sedangkan Dinas Indag-Agro lebih bersifat mediator, fasilitator, dan promotor.

Beberapa argumen yang menjadi landasan pentingnya kehadiran pasar lelang dengan sistem *forward market* adalah: (1) Perusahaan industri yang menggunakan bahan baku komoditas pertanian umumnya membutuhkan bahan baku dalam jumlah dan kualitas tertentu, serta pasokan yang kontinyu; (2) Kualitas barang harus memenuhi kriteria standar mutu tertentu sehingga

membutuhkan penanganan pasca panen yang baik (*Good Handling Practices*) dan perlakuan khusus; (3) Pembayaran barang yang dibeli tidak tunai sehingga menjadi masalah bagi petani yang membutuhkan uang segera sebagai modal usahatani selanjutnya. Pasar lelang memfasilitasi transaksi pada saat tanaman belum ditanam sehingga spesifikasi barang sudah disepakati di awal dan petani berusaha melaksanakan usahatannya dengan baik (*Good Agricultural Practices*) dan penanganan pascapanen secara baik.

Peserta pada pasar lelang disyaratkan menjadi peserta tetap. Semua pihak termasuk petani, kelompok tani, asosiasi komoditas, pedagang, dan perusahaan pengolah berhak menjadi peserta lelang. Secara empiris, petani secara perseorangan mengalami kendala untuk memenuhi permintaan pembeli yang seringkali dalam volume besar, kualitas tertentu dan bersifat kontinyu. Oleh karena itu, pihak Agro mengarahkan petani untuk berkelompok atau membentuk asosiasi komoditas, sehingga sebagai pelaku pasar lelang mampu memenuhi permintaan pembeli. Kondisi ini mendorong petingnya dilakukan pewilayahan komoditas dan kelompok tani/asosiasi komoditas didasarkan pada komoditas yang ditanam.

Komoditas yang paling dominan dalam transaksi di pasar lelang dan terjadi *deal* transaksi di Jawa Barat selama ini adalah beras, padi, jagung dan kubis. Bahkan belakangan ada permintaan Kubis dari Korea Selatan dan Taiwan, dalam jumlah besar. Sebagian besar terjual ke pembeli untuk penjualan di dalam negeri karena ukuran kubis petani lebih sesuai selera dalam negeri yaitu di bawah 2 kg per biji. Sementara untuk ekspor membutuhkan kubis ukuran lebih dari 2 kg.

Sebagai ilustrasi pada periode tahun 2005 telah terjadi 10 transaksi beras melalui pasar lelang dengan spesifikasi beras berupa beras IR 64, beras menir, dan beras merah, dengan kisaran volume transaksi 500-2.000 ton. Untuk jagung pada periode yang sama terjadi empat kali transaksi dengan kisaran volume transaksi antara 24-120 ton, serta Paprika Hijau dengan satu kali transaksi dengan volume 500 Kg (Saptana *et al.*, 2005).

Untuk komoditas hortikultura yang pernah dilakukan transaksi melalui pasar lelang adalah cabai merah, paprika, tomat, bawang merah, bawang daun, wortel, jamur, kentang, dan kol/kobis. Sementara itu, untuk komoditas buah-buahan antara lain adalah pisang, mangga, sawo, jeruk, alpokat, dan jambu biji. Permasalahan yang muncul di pasar lelang untuk komoditas

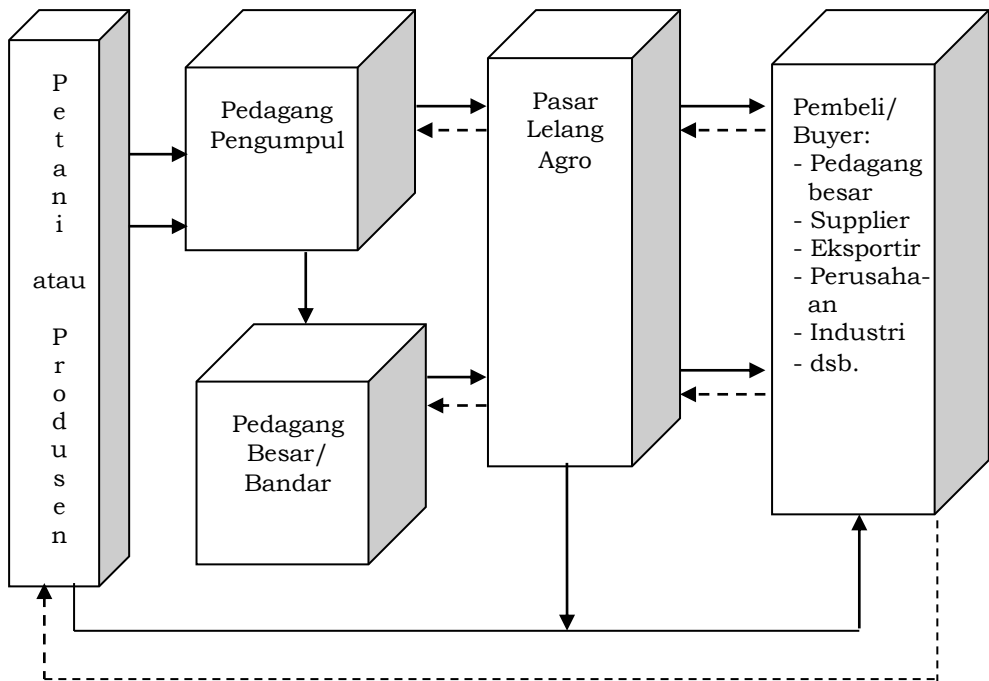
hortikultura adalah sifat komoditas yang mudah busuk, serta harga yang bersifat fluktuatif. Pasar lelang diadakan setiap dua minggu sekali, yaitu pada minggu I dan IV setiap bulan. Peserta pasar lelang berkisar antara 3-4 pengusaha (lebih dari satu), sehingga tidak ada monopsoni/monopoli. Pada saat transaksi penjual sudah menyiapkan contoh barang dengan standar kualitas tertentu sesuai yang diminta pembeli. Untuk mendukung pelaksanaan pasar lelang juga ada lembaga penjamin dalam hal ini PT. Clearing Berjangka (BUMN). Caranya 1-2% dari nilai transaksi dijadikan jaminan. Jika sudah terjadi transaksi dana tersebut akan dikembalikan.

Volume transaksi pada pasar lelang tidak selalu dalam partai yang besar. Transaksi pernah hanya sejumlah 60 kg Alpukat. Artinya, pasar lelang berperan juga layaknya pasar tradisional biasa, hanya dimotori oleh Perindag Agro. Kualitas barang yang dipertukarkan relatif lebih baik dan harga penjualan lebih kompetitif. Kalau dapat dikelola dengan baik, maka pasar lelang dapat memberikan manfaat pada semua pelaku usaha.

Dalam perkembangan selanjutnya transaksi yang terjadi pada pasar lelang juga mencakup pada komoditas-komoditas pertanian lainnya secara luas. Transaksi khusus pada komoditas hortikultura seperti komoditas Kentang Granola pada tahun 2005 mencapai Rp 667,50 juta. Dalam transaksi di pasar lelang, secara umum seringkali terjadi fenomena “gagal serah” yaitu jika barang/komoditas yang ditransaksikan tidak memenuhi baik kuantitas maupun kualitas ataupun “gagal bayar”. Jika pihak pembeli (*buyer*) keberatan atas komoditas atau produk yang telah ditransaksikan, tidak sesuai dengan spesifikasi yang disepakati. Bila terjadi perselisihan dalam kegiatan transaksi lelang dan tidak bisa diselesaikan secara sepakat maka akan diselesaikan melalui pengadilan atau “arbitrase” tataniaga. *Flow chart* tentang mekanisme alur dan transaksi komoditas melalui pasar lelang Agro di Jawa Barat disajikan pada Gambar 6.

Permasalahan pokok dalam pelaksanaan pasar lelang mencakup: (1) Faktor sosial budaya, dimana masyarakat khususnya petani dan pedagang belum siap dengan sistem transaksi model pasar lelang; (2) Belum adanya komitmen yang tinggi di antara pelaku usaha dalam pasar lelang; (3) Petani produsen belum terlibat secara langsung, sehingga belum memberikan manfaat langsung kepada petani; dan (4) Perlu perangkat pendukung yang lebih baik, seperti sistem penjaminan,

sistem dan lembaga pembiayaan, sistem lelang jarak jauh, dan komitmen pelaku usaha dalam pasar lelang.



Keterangan: — Alur komoditas yang ditransaksikan
----- Alur fasilitasi informasi dan koordinasi lelang Agro pasar

Sumber : Saptana *et al.* (2006)

Gambar 6. Alur dan Transaksi Komoditas pada Pasar Lelang Agro di Provinsi Jawa Barat, Tahun 2006

Agar pasar Lelang *Forward* Komoditas Agro menjadi kebutuhan masyarakat Jawa Barat dan menjadi pasar yang berkeadilan dan bermartabat, maka perlu perangkat-perangkat pendukung yang operasional yaitu: sistem penjaminan, pembiayaan, lelang jarak jauh, perdagangan antar pulau, dan komitmen pelaku usaha. Dukungan mediasi, fasilitasi, dan pendampingan, serta promosi dari dinas teknis terkait secara profesional dan berkala. Inisiasi kelembagaan pengelola pasar lelang kini dan ke depan harus dapat merepresentasikan semua pihak yang tercakup dalam kegiatan pasar lelang.

Pola Kontrak Pemasaran Kelompok Tani Manggis

Manggis merupakan tanaman buah asli Indonesia yang dikenal juga dengan sebutan buah keraton. Varietas manggis yang banyak ditanam petani di Jawa Barat adalah Manggis Kaligesing (Disperta Jabar, 2006). Secara alamiah tanaman tersebut biasanya berbuah setelah berumur 15 tahun, dapat berbuah 5-7 tahun dengan bibit okulasi atau sambung pucuk, dan 7-8 tahun dengan teknik budidaya intensif. Salah satu keunggulan dari buah manggis adalah tahan lama dalam keadaan yang sudah matang karena memiliki kulit buah yang tebal, sehingga dapat memberikan keleluasaan waktu yang lebih lama dalam distribusi dan pemasaran (Direktorat Tanaman Buah, 2005).

Dalam kemitraan pola kontrak pemasaran (*marketing contract*) antara PT Yuda Mustika dengan kelompok tani manggis di Jawa Barat aturan main yang tertuang dalam kontrak dibuat berdasarkan kesepakatan bersama. Kontrak pemasaran ada yang dilakukan oleh *Supplier* dengan Perusahaan Mitra dan beberapa kasus kontrak dilakukan langsung antara kelompok tani manggis dengan PT Yuda Mustika yang merupakan perusahaan ekspor-impor buah-buahan yang berkedudukan di Jakarta. Sementara itu, baik *supplier* maupun kelompok tani membeli manggis dari petani umumnya dilakukan secara ijon dan hanya sebagian kecil petani dalam bentuk tebasan dan jual dengan timbangan. Kondisi ini menempatkan posisi petani lemah, dan risiko yang tinggi bagi pedagang karena berspekulasi.

Daerah-sentra produksi Manggis Kaligesing terdapat di Kecamatan Puspahiang, Salopa, Sodong Hilir (Kabupaten Tasik Malaya); Kecamatan Wanayasa, Binong, dan Kiarapedes (Kabupaten Purwakarta); serta Kecamatan Leuwiliang, Jasinga, dan Suka Makmur (Kabupaten Bogor) (Disperta Jabar, 2006). Pemasaran manggis di daerah-daerah sentra produksi umumnya dikuasai oleh pedagang besar/bandar (*supplier*) dan perusahaan eksportir, yang kuat dari segi permodalan, penguasaan armada angkutan, keluasaan relasi, serta jaringan bisnisnya. Bandar ini masing-masing memiliki anak buah (kaki tangan) yang memiliki ikatan pinjaman modal, dan harus menyetorkan manggis pada bandar yang memberikan modal operasional. Tidak kurang dari 10 persahaan eksportir beroperasi di daerah-daerah sentra produksi Manggis di Kabupaten Tasikmalaya dan Purwakarta, serta Bogor.

Ada aturan main yang berlaku dan ditaati baik antara petani dengan pedagang maupun antar pedagang dengan pedagang pada

tingkat di atasnya. Hanya saja pola pemasaran tersebut jelas merugikan petani karena sebagian besar nilai tambah jatuh ke pedagang pemasok atau bandar. Aturan main terutama ditentukan oleh Perusahaan Mitra (PM), menyangkut kualitas dan harga yang kesepakatannya dilakukan secara tertulis.

Kewajiban kelompok tani adalah: (1) Menginventarisasi anggota kelompok dan pohon manggis yang dimiliki; (2) Melakukan budidaya dan pemeliharaan tanaman manggis dengan baik; (3) Mengumpulkan manggis dari petani saat panen tiba; (4) Melakukan sortir dan grading bersama petugas lapangan PM; (5) Menjual manggis kepada PM dengan harga jual yang telah disepakati; (6) Membayar pinjaman modal dengan cara dipotong dari hasil penjualan manggis. Sementara hak anggota kelompok tani yang menjadi mitra adalah: (1) Memperoleh pinjaman modal; (2) Dapat memasok manggis pada perusahaan mitra dengan standar kualitas yang telah ditentukan; (3) Memperoleh harga sesuai harga pasar yang berlaku di pasar yang didasarkan harga ekspor; (4) Menerima pembayaran melalui transfer bank segera setelah barang diterima PM; dan (5) Kelompok tani memperoleh *fee* untuk tiap kilogram manggis yang disetorkan sebesar Rp 100/kg yang berguna untuk pengembangan kelompok serta insentif pengurus dan pelaksana operasional.

Terdapat lima kelompok tani yang sudah berupaya untuk bergerak pada kegiatan usahatani manggis yaitu Kelompok Tani Sari Puspa Desa Puspahiang, Kelompok Tani Sinar Mustika Desa Cimanggu, Kelompok Tani Marga Rahayu Desa Puspa Rahayu, Kelompok Tani Harapan Jaya Desa Puspa Jaya dan Kelompok Tani Kencana Mekar Desa Yulubakti. Salah satu kelompok yang relatif sudah berhasil menjalin kemitraan usaha kontrak pemasaran adalah Kelompok Tani Sinar Mustika, Desa Cimanggu. Kelompok tani ini mempunyai anggota sekitar 50 orang dan sudah menjalin kemitraan dengan eksportir yaitu PT Yuda Mustika.

Pasar buah manggis hingga saat ini masih terbuka lebar, baik untuk ekspor maupun pasar domestik. Ekspor manggis Indonesia pada musim hujan cukup besar, yaitu berkisar antara 200-350 ton per bulan, dengan nilai sebesar 250-350 ribu US\$, sedangkan pada musim kering hanya 40-90 ton per bulan. Ada 10 perusahaan eksportir buah manggis, yaitu PT. Yuda Mustika, Emerald Trading Inc., PT. Corona Prayitna, PT. Agroindo Usaha Jaya, PT. Alindojaya Pratama, PT. Besari Javaica, PT. Kem Farm, PT. Tatanindo Agro Selaras, PT. Asri Duta Pertiwi, dan PT. Global Inti Product. Semuanya berkedudukan di Jakarta, kecuali Emerald Trading Inc.

yang berkedudukan di Bandung. Perusahaan eksportir ini juga mendatangkan manggis dari daerah sentra-sentra produksi lain, terutama wilayah Jawa, Bali, dan Sumatera.

Kinerja ekspor manggis terus meningkat dengan negara tujuan yang makin beragam. Beberapa negara tujuan pasar utama buah manggis adalah Hongkong dengan volume 4.242 ton (48,52 %), China 3.463 ton (39,61 %), Vietnam 791 ton (9,04 %), Uni Emirat Arab 359 ton (4,10 %), dan Arab Saudi 101 ton (1,16 %) dari total ekspor 8.742 ton (BPS, 2005). Berdasarkan informasi dari pedagang di beberapa daerah sentra produksi, ekspor juga dilakukan untuk negara Singapura, Taiwan, dan Jepang, bahkan hingga Perancis dan Belanda namun volumenya masih terbatas.

Pola Kemitraan Kontrak Pemasaran Mangga Gedong

Mangga merupakan buah tropik yang ditanam secara meluas di Indonesia. Salah satu jenis mangga yang bernilai ekonomi tinggi baik di pasar domestik maupun ekspor adalah Mangga Gedong Gincu. Karakteristiknya adalah bentuknya bulat dengan ukuran kecil, warna kulit kuning kemerahan dan bagian pangkal merah, sehingga mendapat sebutan “Mangga Gedong Gincu” (Disperta Jabar, 2006). Rasanya manis segar serta memiliki aroma yang khas. Komoditas ini sebaran pengusahaannya relatif terbatas di tiga Kabupaten yaitu Kabupaten Majalengka (Kecamatan Kertajati, Majalengka, dan Panyingkiran), Indramayu (Sliyeg, Cikedung, dan Sendang) dan Cirebon (Sedong, Beber, dan Astanajapura). Sebagian besar masih merupakan tanaman pekarangan, namun sebagian lagi mulai banyak di tanam di lahan-lahan kering yang merupakan kebun mangga rakyat. Beberapa telah mengusahakan dalam bentuk perkebunan mangga (*mango estate*). Potensi pengembangan Mangga Gedong Gincu adalah Kabupaten Subang, Kuningan dan Majalengka.

Pada tahun 2005 di Kabupaten Majalengka dirintis pengembangan kemitraan usaha antara Asosiasi Produsen Mangga (gabungan kelompok-kelompok tani) dengan Perusahaan Ekspor-Impor komoditas buah-buahan yaitu PT Indofresh yang berkedudukan di Tanjung Priok, Jakarta Utara. Kemitraan usaha ini berjalan berkat mediasi dan fasilitasi dari Direktorat Jenderal Hortikultura dan Dinas Pertanian Kabupaten Majalengka.

Mekanisme aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dalam bentuk MoU atau kontrak secara tertulis. MoU

kerjasama telah ditandatangani di Jakarta, dan diketahui oleh Ditjen Bina Produksi Hortikultura. Dalam MoU disepakati mengenai: jenis dan waktu kerja, tugas pengawas pekerjaan, kewajiban pihak yang terlibat, kualitas buah (penampilan fisik, tingkat kematangan, dan ukuran buah), harga pembelian (termasuk adanya harga minimum pembelian), tata cara pembayaran, serta pembatalan pekerjaan (sanksi). Salah satu dari isi MoU adalah ditetapkan harga minimal mangga gedong dan gedong gincu yang akan dibeli oleh PT Indofresh (Tabel 11).

Tab 11. Harga Minimal Mangga Gedong dan Gedong Gincu yang Disepakati oleh PT Indofresh dan Asosiasi Petani Mangga Majalengka, 2005

Grade	Harga (Rp/kg)	
	Gedong	Gedong gincu
Grade A	4.150	6.650
Grade B	3.650	6.150

Sumber : (Saptana *et al.*, 2005).

Melalui penetapan harga minimal tersebut, maka PT Indofresh tetap harus membeli mangga sesuai dengan harga tersebut jika harga di pasaran jatuh di bawah harga minimal. Sebaliknya jika harga di pasaran naik, maka harga yang berlaku dalam pembelian mangga adalah mengikuti harga pasar. Dari tingkat harga yang disepakati tersebut, ada *fee* untuk Dinas Pertanian sebesar Rp 50,-/kg sebagai dana pembinaan dan *fee* untuk Kelompok Tani sebesar Rp 100,- sebagai modal kelompok. Dari target 1500 ton, diperkirakan hanya dapat dipenuhi sebanyak 545 ton. Nampak adanya fleksibilitas dan kelonggaran dari Perusahaan Mitra yaitu PT Indofres yang berpeluang menjamin keberlanjutan. Namun, hal ini akan sangat tergantung komitmen petani, karena setiap saat mendapatkan tawaran harga dari para bandar dengan harga yang lebih tinggi.

Dalam operasionalnya PT Indofresh membangun perangkat organisasi yang dibentuk di wilayah sentra produksi, yang didalamnya terdapat seorang manajer, asistem manajer, petugas administrasi keuangan, koordinator kuli, koordinator grader, kasir, dan petugas lapangan lainnya. Kegiatan tersebut ditunjang pula dengan sarana perlengkapan seperti Tempat Penampungan Buah (TPB), alat sortasi dan *grading*, alat timbang dan peralatan lainnya, baik yang ada di Pasir Muncang, Majalengka maupun di Jakarta.

Aliran komoditas mangga dari petani ke PT Indofresh adalah sebagai berikut : Petani → Kelompok Tani → PT Indofresh (TPB di Pasir Muncang) → jasa angkutan → gudang di Jakarta : proses pencucian, pengeringan, penimbangan, sortasi dan grading, pelilinan, pengemasan) → ekspor. Tujuan pasar ekspor melalui PT Indofresh antara lain Timur Tengah (35%), Singapura (15%), Malaysia (15%), Hongkong (20%), dan China (15%).

Perusahaan mitra juga melakukan bimbingan teknis dan manajemen melalui petugas pertanian dan PPL setempat, terutama untuk masalah teknis seperti pemupukan, pemangkasan, dan pembrongsongan. Beberapa fasilitas yang dimiliki PT Indofresh anatara lain berupa *cold storage* dengan kapasitas 100 m³/kab, gudang penampungan seluas 200m² di Jakarta, serta alat *grading* yang diimpor dari Australia seharga Rp 2 M, serta modal transportasi berpendingin. Dalam kemitraan usaha ini telah diterapkan sistem rantai dingin (*cold chain*). Kualitas mangga yang dihasilkan petani melalui sistem kontrak ini adalah: 20% *grade A*, 40% *grade B*, dan 40% *grade C*.

Kinerja sistem *Contract Marketing* antara PT Indofresh sebagai Perusahaan Mitra dengan Asosiasi Petani Mangga sebagai Petani Mitra menunjukkan hasil yang positif. Petani mangga Gedong memperoleh manfaat dalam bentuk jaminan pasar dan kepastian harga. Keuntungan karena kenaikan harga dibagi antara petani dan perusahaan mitra, sedangkan kalau harga jatuh petani tetap menerima sesuai harga kontrak. Manfaat yang ada tidak hanya dalam bentuk akses pemasaran, kredit dan teknologi, tetapi juga berupa peningkatan kemampuan dalam mengelola risiko, kesempatan kerja bagi keluarga, dan pemberdayaan kaum perempuan.

Sistem kontrak pemasaran akan memungkinkan adanya dukungan yang lebih luas serta dapat mengatasi masalah tingginya biaya transaksi ekonomi, seperti biaya koordinasi, biaya informasi dan biaya strategi. Biaya koordinasi menjadi lebih murah karena adanya kelembagaan Asosiasi Komoditas Mangga se Kabupaten Majalengka. Biaya informasi dapat dikurangi dengan masuknya akses informasi dari PT Indofresh yang memasok Mangga Gedong untuk tujuan pasar ekspor. Biaya strategi dapat dikurangi karena adanya fasilitas pasca panen dan pemasaran serta kemampuan manajerial PT Indofresh dalam memasarkan produk-produk hortikultura tropik ke berbagai negara tujuan terutama Singapura, Brunai Darussalam, dan Malaysia, serta merintis ke beberapa negara Eropa.

6.4. Kemitraan Usaha Hortikultura di Jawa Tengah

6.4.1. Kemitraan Usaha Agribisnis Komoditas Melon dan Semangka

Komoditas melon dan semangka merupakan komoditas buah-buahan semusim yang bersifat komersial (*high economic value commodity*) yang saat ini banyak diusahakan pada lahan sawah beririgasi. Melon awalnya banyak diusahakan pada lahan kering dataran tinggi (Kabupaten Karang Anyar), namun dalam perkembangannya mengalami pergeseran ke lahan sawah dataran rendah (Kabupaten Grobogan, Kebumen, Pekalongan). Komoditas ini banyak diminati karena hasil produksi cukup tinggi, harga tinggi, umur panen yang pendek, dan dapat dipanen berkali-kali. Memasukkan komoditas ini dalam struktur pola tanam dapat meningkatkan besaran, stabilitas, dan kontinuitas pendapatan petani.

Pemasaran komoditas melon asal daerah sentra produksi Jawa Tengah (Grobogan, Karang Anyar, Kebumen, dan Pekalongan) hampir sebagian besar ditujukan untuk memenuhi pasar di luar Jawa Tengah dengan tujuan pasar utama Jabodetabek dan Bandung melalui Pasar Induk Kramat Jati (Jakarta); Pasar Induk Cibitung (Bekasi) dan Pasar Induk Tangerang (50 %), Pasar Induk Caringin (Bandung) dan kota-kota kabupaten lain (15 %), serta untuk memenuhi kebutuhan pasar Kota Semarang dan Solo (15 %), Yogyakarta (10 %) dan Jawa Timur (10 %). Secara umum, petani produsen melon dan semangka menghadapi struktur pasar yang bersifat oligopsonistik, di mana petani produsen yang cukup banyak berhadapan dengan 4-6 orang pedagang besar/bandar. Pedagang ini memiliki hubungan yang luas dengan pedagang pengumpul dan pedagang besar di tujuan pasar.

Peluang pasar untuk komoditas melon dan semangka masih terbuka luas baik untuk pasar lokal kota-kota kabupaten, kota-kota provinsi, bahkan ekspor, serta untuk memenuhi pasar supermarket/hipermarket dan konsumen institusi (hotel dan rumah sakit). Diperkirakan para pedagang besar di pusat-pusat kota yang menjadi tujuan pasar selain memasok pasar tradisional juga memasok pasar-pasar swalayan. Kebutuhan komoditas melon dan semangka bagi konsumen terus meningkat setiap tahun, sehingga usaha budidaya komoditas ini memiliki prospek yang cerah. Penggunaan komoditas ini bukan saja untuk konsumsi rumah tangga tetapi juga untuk konsumen institusi (hotel,

restaurant, Rumah Sakit), serta untuk kebutuhan pesta-pesta dan seminar-seminar.

Pembentukan harga melon dan semangka di pasaran sangat dipengaruhi oleh penawaran (*supply*), sedangkan permintaan (*demand*) relatif stabil dan cenderung meningkat setiap tahun. Pembentukan harga pada kemitraan usaha agribisnis melon dan semangka pada prinsipnya berbasis harga pasar di tujuan pasar utama. Sementara itu, pada pola kemitraan usaha tertutup ditentukan berdasarkan kontrak yang disepakati bersama. Harga jual melon di tingkat produsen berkisar antara Rp. Rp. 800-2.300,-/kg, sedangkan harga semangka bervariasi antara Rp. 500,00, - Rp 1.300,00 per kg (Saptana *et al.*, 2006). Tingkat harga sangat tergantung pada jenis melon atau semangka (biji dan non biji; non biji merah dan non biji kuning, *black beauty*), *grade* atau kualitas, musim buah-buah lain (rambutan, mangga, dan dirian) dan jumlah semangka, serta persaingan dengan produksi daerah lain terutama Jawa Timur dan Pantura Jawa.

Paling tidak terdapat empat pola kelembagaan pemasaran komoditas melon dan semangka asal Jawa Tengah yaitu (Saptana, *et al.*, 2006) : (1) Pola Kemitraan antara petani individu dengan Kelompok Tani/UD Mekar Buah yang bertindak sebagai Pedagang Mitra; (2) Pola Kemitraan petani atau kelompok tani dengan dengan PT. Indofresh bergerak dalam bidang ekspor-impor hortikultura; serta (3) Pola Kemitraan petani atau kelompok tani melalui UD. Mekar Buah dengan Carefour untuk komoditas semangka tertentu yaitu jenis *Black Beauty*.

Kemitraan Usaha Kontrak Pemasaran Semangka *Black Beauty*

Kemitraan usaha agribisnis antara kelompok tani semangka di Desa Lembu Purwo, Kecamatan Mirid (Kabupaten Kebumen) melalui mediasi UD Mekar Buah dengan Super Market Carefour adalah kontrak pemasaran spesifik untuk komoditas semangka *Black Beauty*. Pembelian semangka dari petani anggota kelompok yang bermitra dengan super market dilakukan melalui perangkat organisasi dengan menugaskan seorang manajer lapang dan asisten manajer, petugas bagian finansial, koordinator kuli, koordinator grader, dan kasir. Kegiatan tersebut didukung dengan sarana dan prasarana seperti Tempat Penampungan Buah (TPB) dan peralatan lainnya baik yang ada di Lembu Purwo, Mirid, Kebumen maupun di Surabaya dan Bandung.

Manajemen perolehan pasokan komoditas Semangka *Black Beauty* merupakan proses memilih *supplier* dan kelompok tani berpengalaman (UD Mekar Buah) yang dapat memasok komoditas Semangka *Black Beauty* yang dibutuhkan sesuai jumlah, standar mutu, dan kontinuitas pasokan untuk segmen konsumen menengah atas. Analisis manajemen rantai pasok mencakup juga masalah penentuan harga menurut *grade*, pengiriman dan proses pembayaran dengan *supplier* dan bagaimana menjaga dan meningkatkan hubungan baik. Harga pembelian pada tahun 2006 ditentukan dengan sistem kontrak yang dicapai kesepakatan sebesar Rp. 2000/kg dan diperbaharui setiap mau melakukan penanaman berdasarkan kesepakatan dan dinamika pasar.

Manajemen *manufacturing* Semangka *Black Beauty* mencakup kegiatan produksi, tes produk, pengemasan dan persiapan untuk pengiriman ke tujuan pasar. Tolak ukur terpenting yang menjadi bagian insentif kemitraan usaha agribisnis ini adalah jumlah produksi kualitas dan hasil, apalagi untuk tujuan super market. *Grade* yang diterima adalah bentuk buah simetris, berukuran 2-3 kg/biji, tingkat kematangan atau umur panen harus tepat, mulus dan tidak cacat, serta rasa manis dengan kandungan gula tertentu.

Pengiriman (*delivery*) atau logistik merupakan sebuah proses bisnis yang melibatkan pergerakan fisik dari komoditas semangka yang berada dalam satu jalur rantai pasok. Pengiriman semangka *Black Beauty* dilakukan oleh kelompok tani yang juga pemilik UD Mekar Buah yang didukung dengan 12 armada angkutan truk ditambah Mobil L300 sebanyak 2 unit. Proses penampungan dan pengiriman ditangani oleh ketua kelompok tani dan di bawah pengawasan manager lapangan Super Market Carefour. Pola komunikasi dan koordinasi dilakukan melalui telepon dan pertemuan langsung.

Manfaat yang diperoleh bagi kelompok tani adalah: (1) Harga semangka *Black Beauty* stabil sehingga harga tidak dipermainkan pedagang; (2) Adanya jaminan pemasaran dan kepastian harga; (3) Dapat mengakses pasar secara luas terutama untuk pasar modern Super Market Carefour; (4) Mendapatkan informasi teknologi baru tentang usahatani semangka *Black Beauty* yang didasarkan teknologi terkini; (5) Tidak akan terjadi *booming* karena adanya perencanaan luas tanam, waktu tanam dan varietas yang diminta pasar; dan (6) Adanya apresiasi terhadap komoditas semangka *Black Beauty* dengan *trade mark* daerah sentra produksi tertentu (Kecamatan Mirid, Kabupaten Kebumen).

Manfaat bagi manajemen Carefour sebagai Perusahaan Mitra adalah: (1) Adanya jaminan pasokan yang dapat memenuhi dari aspek kuantitas, kualitas dan kontinyuitas pasok; (2) Mengurangi biaya transaksi baik yang sifatnya biaya koordinasi maupun informasi; (3) Menekan biaya tataniaga terutama biaya pengumpulan dan angkutan; dan (4) Menghindarkan timbulnya masalah margin ganda.

Kemitraan Kontrak Pemasaran PT. Indofresh

Pola kemitraan agribisnis dengan sistem kontrak pemasaran melalui Pola Kelompok Tani/Assosiasi dengan PT Indofresh sebagai Perusahaan Mitra yang merupakan perusahaan ekspor impor produk hortikultura, seperti kasus komoditas Melon yang ditemukan di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah merefleksikan beberapa hal pokok (Saptana *et al.*, 2006; Saptana *et al.*, 2012) : (1) Adanya kesepakatan dalam penentuan luas areal tanam perusahaan komoditas melon pada masing-masing petani anggota, rata-rata seluas 0,167 Ha; (2) Kesepakatan tentang jenis atau varietas melon yang akan ditanam petani; (3) Adanya pola pengaturan jadwal tanam dan jadwal panen antar petani disesuaikan dengan dinamika permintaan pasar; (4) Pengadaan sarana produksi (bibit, pupuk, obat-obatan, dan plastik mulsa PHP) dilakukan secara kolektif atau dapat sendiri-sendiri; dan (5) Adanya mekanisme pemasaran bersama oleh kelompok tani/asosiasi di mana harga mengikuti harga pasar; serta (6) Ada iuran kelompok/assosiasi Rp. 100.000/bulan atau Rp. 200.000/musim/anggota sebagai modal kelompok. Pada tahun 2006 sudah terkumpul dana kelompok sebesar Rp. 30 juta yang digunakan sebagai modal kelompok.

Kemitraan usaha agribisnis antara kelompok tani/petani melon di Desa Kajongan, Kecamatan Kaje (Kabupaten Pekalongan) dengan PT Indofresh merupakan bentuk kontrak pemasaran. Pembelian melon dari petani anggota kelompok tani yang bermitra dengan PT Indofresh dilakukan melalui perangkat organisasi yang dibentuk di wilayah sentra produksi, yang di dalamnya terdapat seorang manajer, asisten manajer, petugas administrasi keuangan, koordinator kuli, koordinator *grader*, kasir, dan petugas lapangan lainnya. Kegiatan tersebut ditunjang pula dengan sarana perlengkapan seperti Tempat Penampungan Buah (TPB), alat sortasi dan *grading*, timbangan, dan peralatan lainnya, serta moda

angkutan dengan alat berpendingin, serta *cold storage* skala sangat besar di Tanjung Priok di Jakarta.

Manajemen pasokan komoditas melon merupakan proses memilih supplier atau kelompok tani yang akan memasok komoditas Melon yang dibutuhkan sesuai dengan jenis, jumlah, dan standar mutu yang dibutuhkan untuk tujuan pasar ekspor. Analisis manajemen pasokan mencakup bagaimana penentuan harga, pengiriman barang, dan proses pembayaran, serta bagaimana menjaga hubungan baik antar pihak.

Manajemen *manufacturing* mencakup kegiatan produksi, tes produk, pengemasan dan persiapan untuk pengiriman. Tolak ukur terpenting yang menjadi bagian insentif rantai pasok adalah tingkat kualitas dan hasil produksi. Tujuan pasar dan segmen pasar yang berbeda membutuhkan standar mutu produk yang berbeda.

Pengiriman (*delivery*), sering kali disebut juga logistik merupakan sebuah proses bisnis yang melibatkan pergerakan fisik dari komoditas melon yang berada dalam satu jalur rantai pasok. Pengiriman komoditas melon dapat dilakukan dengan pengiriman oleh kelompok tani, perusahaan ekspedisi atau diambil oleh PT Indofresh. Proses penampungan dan pengiriman ditangani oleh manajer lapangan untuk menjamin keamanan dalam pengangkutan hingga sampai ke gudang penyimpanan (*cold storage*) siap ekspor melalui pelabuhan Tanjung Priok. Tujuan pasar terutama adalah Eropa Barat, Timur Tengah, Singapura dan Malaysia.

Manfaat yang diperoleh petani mitra adalah: (1) Dapat menstabilkan harga jual melon; (2) Adanya jaminan pemasaran dan kepastian harga; (3) Dapat mengakses pasar secara luas baik pasar domestik maupun ekspor; (4) Mendapatkan informasi teknologi baru tentang budidaya melon dan mengembangkan melon bentuk persegi (kotak); (5) Tidak akan terjadi *booming* karena adanya pengaturan luas tanam, waktu tanam, waktu panen, dan varietas yang ditanam; dan (6) Adanya apresiasi terhadap komoditas melon dengan *trade mark* daerah sentra produksi tertentu (melon Pekalongan).

Beberapa manfaat atau keuntungan PT Indofresh sebagai Perusahaan Mitra yang berfungsi sebagai supplier pasar Jabotabek dan eksportir adalah adanya jaminan pasokan yang dapat memenuhi aspek kuantitas, kualitas dan kontinuitas pasokan; mengurangi biaya transaksi baik yang sifatnya biaya koordinasi maupun informasi; menekan biaya tataniaga terutama biaya

pengumpulan dan angkutan; menghindari timbulnya margin ganda; serta meningkatkan keterpaduan proses dan keterpaduan antar pelaku.

6.4.2. Kemitraan Usaha Agribisnis Komoditas Cabai merah

Kemitraan usaha agribisnis yang eksis pada komoditas cabai merah di Jawa Tengah terdapat tiga pola, yaitu (Saptana *et al*, 2009; Saptana, 2012): (1) Pola dagang umum; (2) Pola Kemitraan Usaha Agribisnis antara Petani dengan Sub Terminal Agribisnis (STA); dan (3) Pola kemitraan Usaha Agribisnis antara Perusahaan Industri Pengolah yaitu PT Heinz ABC dengan Petani atau Kelompok Tani.

Pola Kemitraan Usaha Dagang Umum

Pelaku usaha yang terlibat dalam Kemitraan Usaha Dagang Umum (PDU) adalah petani, pedagang pengumpul, pedagang besar antar daerah, dan pedagang besar di tujuan-tujuan pasar utama. Dalam kemitraan usaha tersebut, petani berperan sebagai produsen cabai merah, yang bertanggungjawab terhadap proses produksi dan pasca panen. Sementara pedagang berperan sebagai pembeli hasil produksi cabai merah yang dihasilkan petani. Pedagang besar antar daerah, selain berperan sebagai pembeli hasil cabai merah, seringkali juga menjalankan peran sebagai penyedia modal bagi petani dan pedagang pengumpul yang menjadi kaki tangannya. Secara empiris di lapang tidak semua pedagang pengumpul merupakan pedagang kakitangan. Pemberian pinjaman modal kepada petani dapat berbentuk natura berupa bibit, pupuk dan obat-obatan, serta mulsa PVC. Sementara itu, pinjaman dalam bentuk uang tunai digunakan untuk pengadaan sarana produksi maupun untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga petani.

Sebagian besar petani dan kelompok tani memasarkan hasil produksi cabai merah melalui PDU ini, meskipun beberapa kelompok telah menjalin kemitraan usaha dengan PT Heinz ABC dan PT Indofood Fritolay Makmur. Peran kelompok tani dalam pengorganisasian petani anggotanya dalam budidaya cabai merah dipandang sudah cukup baik, namun peran dalam pemasaran dirasakan masih sangat kurang. Secara empiris di lapang sebagian besar petani menjual cabai merah secara individu kepada pedagang pengumpul, selanjutnya pedagang pengumpul menyalurkan ke pedagang menengah dan besar dan mendistribusikan ke tujuan-tujuan pasar utama Jabodetabek dan Bandung.

Mekanisme aturan main yang berlaku pada kemitraan usaha PDU pada cabai merah relatif tidak berbeda antar daerah sentra produksi. Pada kemitraan usaha yang tumbuh secara alamiah ini, petani ada yang bermitra secara tetap dengan pedagang pengumpul dan ada pula yang dilakukan secara bebas. Pada kasus petani yang bermitra, pedagang melakukan ikatan dengan memberi pinjaman modal dalam bentuk uang maupun natura pada petani. Adanya ikatan modal tersebut mengharuskan petani menjual hasil panennya kepada pedagang tersebut. Konsekuensi dari keterikatan ini adalah penetapan harga lebih didominasi oleh pedagang, sehingga petani sering menerima harga sedikit lebih rendah dibandingkan harga pasar (selisih lebih dari Rp 500/kg). Dalam beberapa kasus, kesepakatan dibuat secara lebih rinci dan spesifik, misalnya menyangkut hasil panen dari persil tertentu yang “harus” dijual kepada pedagang tersebut, sehingga hasil dari persil lainnya dapat dijual pada pedagang lain dengan harga pasar. Sebagian petani tidak terikat pada pedagang pengumpul, karena mereka tidak terikat hutang piutang. Pada kasus seperti ini, yang berlaku adalah aturan main dagang umum sesuai dengan mekanisme pasar.

Hampir pada setiap daerah sentra produksi cabai merah terdapat seorang pedagang pengumpul yang memiliki pengalaman puluhan tahun. Pedagang pengumpul tersebut adalah petani maju, pengurus kelompok tani, memiliki akses terhadap pasar input dan output, serta akses terhadap program-program pemerintah. Pedagang ini menjalin kemitraan dengan petani dan juga dengan pedagang besar antar daerah, supplier industri pengolahan, dan supermarket/hiper market. Pola kemitraan usaha dibangun atas dasar kebutuhan bersama dan interaksi dilakukan secara personal. Terdapat kurang lebih 3-4 orang pedagang pengumpul di tingkat desa dan beberapa pedagang menengah-besar di tingkat kecamatan. Sumber perolehan cabai merah berasal dari petani yang menjadi mitranya sekitar 25-30 orang dan sebagian lain dari petani secara bebas.

Untuk memasarkan hasil cabai merah, seorang pedagang besar di daerah sentra produksi memiliki jaringan yang cukup luas baik dengan pedagang pasar kecamatan setempat, pedagang besar antar daerah, pedagang besar di tujuan pasar utama, serta supplier industri pengolahan. Tujuan pasar utama adalah Pasar Induk di wilayah Jabodetabek, kota-kota kabupaten dan kota-kota provinsi.

Pedagang besar di daerah sentra produksi sering memberi pinjaman kepada petani, namun dia sendiri lebih memilih tidak

meminjam uang pada pedagang di atasnya, karena akan mengurangi fleksibilitas mereka untuk menjual cabai merah. Sebagian besar petani cabai merah pada lahan sawah dataran rendah di Kabupaten Brebes adalah cabai merah besar, terutama Varietas Unggul Lokal, yaitu Varietas Tit Randu dan Tit Segitiga, serta Varietas Hibrida. Petani di daerah sentra produksi sawah dataran rendah di Kecamatan Teras (Boyolali) dan di Kabupaten Klaten dominan adalah cabai merah keriting dengan menggunakan varietas hibrida. Sementara itu, untuk daerah sentra produksi lahan kering dataran tinggi di Kecamatan Selo didominasi cabai merah keriting varietas hibrida dan untuk lahan kering dataran tinggi di Kecamatan Karangreja (Kabupaten Purbalingga) adalah cabai merah besar varietas hibrida. Untuk keperluan bisnis cabai merah tersebut perlu menyiapkan modal kurang lebih Rp.25-50 juta. Pinjaman ke pedagang cukup terbatas jumlahnya, hanya berkisar antara 1- 5 juta tergantung keperluan, yang akan dipotong pada penjualan hasil saat panen.

Besarnya volume pembelian dapat mencapai 2,5-5 kw/hari untuk pedagang pengumpul dan 1,5-2,5 ton untuk pedagang besar di daerah sentra produksi. Dalam satu kali pengiriman dapat mencapai volume 1,5-2,5 ton/hari. Untuk transportasi memiliki mobil sendiri atau menyewa dari pemilik mobil *pick up*/truk. Peran pedagang besar di daerah sentra produksi (bandar) dinilai sangat penting karena memiliki akses ke petani dan sekaligus ke pedagang besar antar daerah dan pedagang besar di tujuan pasar utama. Kemampuan dalam membangun jaringan, pola interaksi, serta membuat kesepakatan bersama dengan para mitra telah dibangun mulai dari berdagang kecil-kecilan. Dari pengalaman tersebut terjadilah jaringan dan keterpaduan yang cukup mapan dalam berbisnis cabai merah. Hubungan dengan para mitra cukup dengan kepercayaan dan interaksi personal. Pengenalan tentang karakteristik pelaku mitra yang menjadi rekanan bisnisnya sangat penting, termasuk alamat mitra dan nomor telepon/HP, sehingga kalau terjadi fenomena cidera janji dapat langsung dibicarakan dan dipecahkan secara bersama.

Pola Kemitraan Usaha dengan Pasar Induk Cabai merah

Pola kemitraan usaha antara petani cabai merah melalui pasar induk cabai merah di daerah sentra produksi ditemukan di Desa Sengon, Kecamatan Tanjung (Kabupaten Brebes). Pemerintah daerah telah membangun Pasar Induk Cabai, yang pada musim panen bawang merah juga digunakan untuk Pasar Induk Bawang Merah. Para pelaku usaha yang tercakup dalam kemitraan usaha

agribisnis pola ini terdiri atas petani secara individu, pedagang pengumpul desa, pedagang pengumpul antar desa, pedagang kaki tangan/komisioner, pedagang besar daerah sentra produksi, pedagang besar antar daerah, serta pemasok industri pengolahan atau supplier PT Heinz ABC dan PT IFM.

Dalam kemitraan usaha tersebut, petani berperan sebagai produsen yang melakukan usahatani cabai merah, melakukan penanganan pasca panen, selanjutnya menjualnya ke pedagang pengumpul dan atau langsung ke pedagang komisioner di Pasar Induk. Jarang sekali ditemukan petani individu ini dapat akses langsung ke pedagang besar antar daerah atau pemasok industri pengolahan. Pedagang pengumpul berperan dalam mengumpulkan hasil dan memasok ke pedagang besar antar daerah dan atau pemasok melalui pedagang kaki tangan atau pedagang komisioner. Kemitraan usaha agribisnis yang berlaku antara petani dengan pedagang besar antar daerah dan atau pemasok industri pengolahan (PT Heinz ABC dan PT IFM) melalui Pasar Induk Cabai merah, umumnya dibantu oleh pedagang kaki tangan/komisioner. Pola ini dipandang lebih efisien baik oleh petani maupun oleh pedagang besar dan pemasok, karena biaya transaksi ekonomi dipandang relatif moderat. Besarnya komisi yang diterima oleh pedagang komisioner bervariasi antara Rp 5000,-/karung atau Rp. 50-60/kg. Selanjutnya pedagang besar antar daerah memasarkan hasil ke berbagai tujuan pasar utama yaitu wilayah Bandung dan Jabodetabek, Jatibarang serta Cirebon. Sementara itu, pemasok mengirimkan ke pabrik PT Heinz ABC dan PT IFM berdasarkan pesanan yang telah disepakati baik spesifikasi produk maupun harga *franco* pabrik.

Mekanisme aturan main yang berlaku pada kemitraan usaha ini adalah sebagai berikut (Saptana *et al*, 2009; Saptana, 2012) :

- (a) Petani yang menjual melalui pasar induk ini dikenakan biaya timbang sebesar Rp. 2000/karung (setara 80-100 kg atau Rp. 20-25/kg);
- (b) Pedagang kaki tangan/komisioner mencarikan barang cabai merah dengan sistem kupon, besarnya komisi adalah Rp. 5000,-/karung atau Rp. 50-60/kg;
- (c) Pedagang besar antar daerah atau pemasok industri pengolahan (PT Heinz ABC dan PT IFM) membayar retribusi sebesar Rp. 100/karung (Rp 10,-/kg), biaya parkir Rp. 5.000/muatan, serta biaya muat Rp. 2.000,-/karung (Rp. 20-25,-/kg); dan
- (d) Besarnya biaya angkut sepenuhnya menjadi tanggungan pedagang besar antar daerah atau pemasok ke industri pengolahan, di mana untuk tujuan pasar Bandung sebesar Rp. 20.000/karung, Bogor Rp. 30.000/karung, Jakarta Rp.

25.000/karung, Cirebon Rp. 10.000/karung, dan Jatibarang Rp 15.000,-/kg.

Manfaat kemitraan usaha melalui Pasar Induk ini bagi pelaku pedagang dan industri pengolah adalah: (a) Memperoleh kemudahan atau jaminan pasokan komoditas cabai merah; (b) Efisiensi dalam pengumpulan barang dari sisi waktu; (c) Mencapai skala ekonomi dalam pengangkutan ke tujuan pasar; (d) Stabilitas pasokan bahan baku dan keuntungan ekonomi; serta (e) Bagi pedagang komisioner mendapatkan komisi yang layak.

Beberapa permasalahan dalam melakukan transaksi antar pelaku usaha adalah: (a) Volume produksi cabai merah besar di daerah sentra produksi Brebes stagnan dan ada indikasi penurunan produksi akibat penurunan produktivitas dan frekuensi panen sehingga kontinuitas pasokan terganggu; (b) Jumlah pedagang terlalu banyak terutama pedagang komisioner, sehingga kalau jumlahnya tidak terkendali dapat menimbulkan biaya transaksi yang makin tinggi; (c) Harga sangat berfluktuasi bahkan dalam jangka pendek sekalipun, karena pasokan yang bersifat musiman; dan (d) Pengelolaan pasar induk yang belum sepenuhnya kondusif (infrastruktur kurang terpelihara, aturan main pedagang komisioner tidak jelas, dan penimbangan serta bongkar-muat yang belum efisien).

Implikasi kebijakan penting dari temuan ini adalah: (a) Meningkatkan produktivitas cabai merah, melalui perbaikan dan adopsi teknologi budidaya; (b) Menjaga kontinuitas pasokan melalui perbaikan varietas dan penataan pola tanam; (c) Menjaga kualitas cabai merah besar yang dihasilkan melalui penanganan pasca panen secara prima; (d) Memperbaiki akses pasar melalui pembangunan fasilitas pasar, prasarana jalan, dan fasilitasi informasi pasar; serta (e) Pengelolaan pasar yang baik terutama dalam pengaturan pedagang komisioner, penanganan bongkar-muat, penimbangan, pengangkutan, serta pencatatan transaksi.

Pola Kemitraan Usaha pada Sub Terminal Agribisnis

Sub Terminal Agribisnis (STA) merupakan infrastruktur pemasaran yang berlokasi di daerah-daerah sentra produksi, sedangkan terminal agribisnis (TA) adalah infrastruktur pemasaran yang berlokasi di tujuan-tujuan pasar utama. Tujuan utama pengembangan STA adalah untuk meningkatkan posisi tawar dan

menciptakan nilai tambah yang diterima petani melalui peningkatan efisiensi pemasaran produk-produk pertanian.

Nilai strategis STA mencakup beberapa aspek berikut (Departemen Pertanian, 2003; Disperta Jawa Barat, 2004): (a) Tempat penghubung antara kepentingan masyarakat konsumen dengan petani sebagai produsen, sehingga terbukanya kesempatan kerja atau peluang berusaha di sektor pertanian, perdagangan hasil pertanian, maupun kegiatan usaha jasa pendukung; (b) Pusat informasi pasar dan pelayanan pada masyarakat khususnya petani yang menyangkut informasi harga, daya serap pasar, dan tujuan pasar; (c) Pangkalan operasional, tempat bongkar muat, tempat penanganan pasca panen hasil pertanian, serta distribusi dan pemasaran hasil pertanian ke daerah tujuan pasar baik lokal, regional maupun ekspor; (d) Sumber pendapatan asli daerah dan pendapatan petani; (e) Memberikan pilihan kepada petani sebagai produsen produk pertanian dalam memasarkan produk hortikultura agar dapat memperoleh bagian nilai tambah secara adil; dan (f) Meningkatkan efisiensi distribusi dan pemasaran produk hortikultura menurut tujuan pasar.

Pengembangan STA di Kabupaten Boyolali dan Magelang (Jawa Tengah) terkait dengan pengembangan Kawasan Agropolitan Merapi dan Merbabu. Kawasan Agropolitan adalah kawasan yang terdiri atas satu atau lebih pusat kegiatan pada wilayah perdesaan sebagai sistem produksi pertanian dan pengelolaan sumberdaya alam yang ditunjukkan oleh adanya keterkaitan fungsional dan hierarki keruangan satuan sistem pemukiman dan sistem agribisnis (UU No. 26/2007). Pengembangan STA dan agropolitan di Kabupaten Boyolali di pusatkan di Kecamatan Ngampel yang lokasinya agak jauh dari Kawasan Merapi-Merbabu, sehingga banyak petani hortikultura (sayuran, buah, dan umbi-umbian) di daerah sentra produksi hortikultura dataran tinggi di Kecamatan Selo lebih akses ke STA Sewukan, Kecamatan Dukun (Kabupaten Magelang) dan ke Pasar Cepogo (Kabupaten Boyolali).

Pelaku usaha agribisnis yang tercakup dalam kemitraan usaha pada STA di Desa Sewukan, Kecamatan Dukun (Kabupaten Magelang) adalah petani secara individu atau kelompok tani/Gapoktan, pedagang pengumpul desa, pedagang kaki tangan/komisioner, dan pedagang besar antar daerah. Komoditas yang ditransaksikan terdiri atas 31 jenis yang sebagian besar adalah komoditas sayuran. Petani atau kelompok tani/Gapoktan berperan sebagai produsen komoditas hortikultura dataran tinggi, yang bertanggungjawab terhadap proses produksi cabai merah,

menjualnya ke pedagang pengumpul atau langsung ke pedagang komisoiner dengan kegiatan transaksi di STA Sewukan. Kelompok Tani/Gapoktan sama perannya dengan pedagang pengumpul yang berperan dalam mengumpulkan hasil dan memasok ke pedagang besar antar daerah melalui pedagang kaki tangan/komisioner. Petani/kelompok tani sebagai produsen dapat melakukan transaksi langsung dengan pedagang besar antar daerah atau melalui mediasi pedagang kaki tangan/komisioner. Selanjutnya pedagang besar antar daerah mendistribusikan dan memasarkan produk hortikultura ke berbagai tujuan pasar terutama Jabodetabek, Bandung, kota-kota kabupaten dan provinsi di Jawa Tengah, serta Luar Pulau Jawa, yaitu ke Kota Bitung dan Palangkaraya.

Mekanisme aturan main yang berlaku pada kelembagaan kemitraan usaha antara berbagai pelaku usaha dalam kelembagaan STA Sewukan, Magelang adalah sebagai berikut (Saptana *et al.*, 2009; Saptana, 2012) : (a) Pengelolaan STA yang menggunakan tanah bengkok kepala desa diatur melalui Peraturan Desa; (b) Pengelola terdiri atas Ketua dan Wakil Pengelola, Sekretaris, Bendahara, Seksi Jaga Malam, Seksi Kebersihan, Seksi Perlengkapan, sert Seksi Humas; (c) Untuk pelaku usaha yang menggunakan kios dan Los dikenakan sewa yang nilainya pada tahun 2001 sebesar (3x3 m² Rp. 6 juta; 3x4 m² Rp. 8 juta; 3x5 m² Rp. 12 juta; 3x6 m² Rp. 15 juta; 4x7 m² Rp. 24 juta), nilai sewa tahun 2012 telah mencapai (3x3 m² Rp. 20 juta; 3x4 m² Rp. 23 juta; 3x5 m² Rp. 30 juta; 3x6 m² Rp. 35 juta; 4x7 m² Rp. 50 juta) dan biaya bulanan untuk kebersihan dan keamanan sebesar Rp. 10.000/bulan; (d) Untuk pedagang gendongan dan pedagang kaki lima dikenakan biaya retribusi Rp. 500/hari; (e) Petani yang menjual melalui STA ini dikenakan biaya timbang Rp. 1000/karung (setara Rp 1000/kw atau Rp. 10/kg); (f) Pedagang Kaki Tangan/Komisioner mencarikan barang (cabai merah) ditentukan berdasarkan kesepakatan antara pedagang besar dengan pedagang kaki tangan, besarnya komisi adalah Rp. 2500,-/karung atau Rp. 25/kg; (g) Pedagang besar antar daerah membayar retribusi sebesar Rp. 100/karung (Rp 10,-/kg), biaya parkir Rp. 3.000/muatan untuk pick up dan Rp. 4000/muatan untuk truk, serta biaya muat Rp. 2.000,-/karung (Rp. 20/kg); dan (h) Besarnya biaya angkut menjadi tanggungan pedagang besar antar daerah, di mana untuk tujuan pasar Bandung sebesar Rp. 30.000/kw, Bogor Rp. 45.000/kw, Jakarta Rp. 35.000/kw, Semarang Rp. 10.000/kw; Magetan Rp. 20.000/kw.

Beberapa faktor yang mendorong petani/kelompok tani/Gapoktan dan beberapa pedagang (pedagang pengumpul, pedagang kaki tangan/komisioner, pedagang besar antar daerah) melakukan transaksi di STA Sewukan adalah: (a) Kemudahan memperoleh pasokan dengan volume perdagangan untuk cabai merah mencapai 3 ton/hari; (b) Mencapai skala ekonomi yang efisien terutama dalam pengangkutan karena pedagang dapat membeli berbagai produk hortikultura (kurang lebih ada 31 jenis komoditas yang diperdagangkan dengan volume masing-masing 0,5 Kw-20 ton/komoditas); (c) Memperoleh jaminan pemasaran dengan harga yang bersaing; (d) Stabilitas keuntungan masing-masing pelaku usaha terjamin; dan (e) Bagi pedagang komisioner mendapatkan komisi dari pedagang besar dan dapat dijadikan pekerjaan sehari-hari.

Beberapa permasalahan pokok dalam melakukan pengelolaan STA adalah: (a) Beberapa bagian bangunan STA belum tertutup sehingga kalau kondisi hujan dan panas berpengaruh buruk terhadap kualitas sayuran; (b) Kurangnya peralatan perkantoran bagi pengelola STA terutama Lap Top dan LCD, kurangnya armada angkutan untuk sampah dan mobil kantor; (c) Kurang kualitas SDM pengelola (terutama dari aspek kapabilitas manajerialnya); (d) Volume produksi beberapa komoditas sayuran masih harus didatangkan dari daerah sentra produksi lain; (e) Penanganan pasca panen dilakukan oleh pedagang pengumpul sehingga nilai tambah jatuh ke pedagang; (f) Harga sayuran terutama cabai merah sangat berfluktuasi; dan (g) Pengelolaan STA yang belum profesional.

Implikasi kebijakan penting untuk meningkatkan kinerja pengelola STA Sewukan adalah: (a) Meningkatkan produktivitas komoditas sayuran unggulan di Kawasan Agropolitan Merapi-Merbabu melalui adopsi inovasi teknologi baru; (b) Menjaga kontinyuitas pasokan melalui penggunaan varietas unggul lokal dan hibrida, penataan pola tanam, serta pengaturan saat tanam dan panen antar petani; (c) menjaga kualitas produksi sayuran melalui praktek usahatani yang baik (*Good Agricultural Practices*) dan penanganan pasca panen yang prima (*Good Handling Practices*); (d) Memperbaiki akses pasar melalui pembangunan fasilitas STA, prasarana jalan, tempat parkir dan fasilitasi informasi pasar; serta (e) Tata kelola STA dengan manajemen profesional terutama dalam penanganan bongkar-muat, penimbangan, pencatatan, pengangkutan, serta penanganan sampah.

Pola kemitraan Usaha PT. Heinz ABC

Perusahaan industri pengolahan cabai merah yang cukup terkenal adalah PT. Heinz ABC-Indonesia dan PT IFM. Perusahaan Heinz ABC memiliki salah satu divisi usaha yaitu divisi pengolahan hasil pertanian (*agro processing*) dengan produk seperti sambal, cabai bubuk, saos, dan kecap. Pasokan bahan baku produksi ditangani oleh bagian pengadaan (*procurement*). Dalam pemenuhan bahan baku, perusahaan ini menjalin kemitraan usaha dengan para petani atau kelompok tani maupun pemasok (*supplier*) individu. Pengadaan barang dilakukan dengan empat cara, yaitu: (1) Melalui kegiatan impor terutama dari China, (2) Kontrak dengan pemasok (*supplier*), (3) Kontrak dengan penanam atau petani (*grower*) lahan luas, dan (4) Kontrak dengan petani/kelompok tani/Gapoktan. Komposisi pengadaan pada saat ini (2008-2009) masih didominasi oleh pemasok (70%), petani/*grower* (20%) dan impor (10%). Berdasarkan wawancara dengan petugas PT Heinz ABC yang ada di lapangan, PT Heinz ABC memiliki target pengadaan ke depan dari petani/*grower* dapat ditingkatkan hingga mencapai 40 persen.

Mekanisme aturan main melalui pertanian kontrak ini adalah: (1) PT Heinz ABC melakukan kontrak langsung dengan kelompok tani/Gapoktan/Paguyuban Kelompok Tani (PKT); (2) kontrak dengan *grower*, selanjutnya *grower* bermitra dengan petani; (3) kontrak dengan kelompok tani/Gapoktan dan ada investor yang kontrak dengan PT Heinz ABC serta ke Gapoktan/Kelompok tani; dan (4) pemerintah berperan dalam memberikan dukungan dalam pelaksanaan.

Dari pola kerjasama ini, dukungan kebijakan pada aspek pelaksanaan dalam kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan adalah: (a) adanya pedoman umum, petunjuk pelaksanaan, dan petunjuk teknis yang dapat mempermudah implementasinya; (b) Sosialisasi secara berkala baik kepada petani produsen maupun perusahaan mitra; (c) Pendampingan dalam kemitraan usaha agribisnis secara berkala sehingga tujuan tercapai sesuai rencana; dan (d) Monev secara berkala untuk mendapatkan umpan balik (perbaikan model kemitraan usaha agribisnis dan pemecahan teknis lapangan).

Aspek pendukung yang diperlukan meliputi: (a) Kebutuhan benih/bibit cabai merah berkualitas dan input lainnya dalam satu kawasan sentra produksi yang menjadi sasaran pengembangan kemitraan usaha; (b) Kejelasan siapa yang menyiapkan sarana

produksi secara tepat (jenis, jumlah, waktu); (c) Penyedia bahan (PVC, ajir) dan alat, pupuk, pestisida; dan (d) Kepedulian perusahaan mitra terhadap petani dan bersedia untuk menampung hasil produksi petani dengan harga yang kompetitif.

Aspek promosi yang diperlukan mencakup: (a) Temu usaha secara berkala untuk memotivasi petani mitra dan perusahaan mitra dalam melaksanakan kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan; (b) Fasilitasi promosi bersama antara perusahaan mitra dan kelembagaan petani melalui iuran bersama (*Commodity Check of Program*), dan dukungan pemerintah; dan (c) Advokasi secara berkala kepada pelaku usaha tentang manfaat ekonomi kemitraan usaha agribisnis bagi pelaku usaha dan ekonomi wilayah.

VII. KINERJA SUBSEKTOR PERKEBUNAN DAN KEMITRAAN USAHA PIR-PERKEBUNAN

Subsektor perkebunan dengan produk-produk unggulannya dapat dipandang sebagai *leading sector* untuk produk-produk pertanian berorientasi ekspor. Usaha perkebunan adalah kegiatan produksi dimana komoditas yang dihasilkan seperti kelapa sawit, kelapa, kakao, karet, kopi, teh, tebu, dan tembakau. Berbeda dengan komoditas pertanian lainnya, sebagian besar dari produk yang dihasilkan oleh usaha perkebunan menjadi bahan baku dalam industri perkebunan dan sebagian besar ditujukan untuk pasar ekspor dan untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik. Karakteristik usaha perkebunan adalah: (a) Merupakan usaha perkebunan, baik perkebunan rakyat maupun perkebunan skala besar (Swasta dan Negara); (b) Berorientasi untuk mencari nilai tambah atau keuntungan berbasis tarikan pasar (*market driven*); (c) Kegiatan produksi berupa budidaya tanaman sehingga proses produksinya didasarkan atas proses biologis berjangka panjang; dan (d) Jenis produk yang dihasilkan merupakan bahan baku industri pengolahan.

Sebagian besar tanaman perkebunan adalah tanaman tahunan (*perennial crops*). Oleh karena itu, jika dibandingkan dengan usaha pertanian lainnya maka usaha perkebunan tidak termasuk dalam kategori *quick yield*. Dalam konteks pengembangan agribisnis, hal ini memiliki implikasi yang penting terutama dalam hal: (a) Penyediaan modal investasi yang besar dan pentingnya strategi investasi yang tepat; (b) Penyediaan modal usaha atau modal kerja; (c) Pentingnya mencapai skala ekonomi yang optimal dalam pengusahaannya; dan (d) Ketergantungan yang tinggi antar sub sistem yang satu dengan sub sistem yang lain. Hal tersebut menuntut adanya keterpaduan yang tinggi baik keterpaduan proses produksi maupun keterpaduan antar pelaku usaha agribisnis.

7.1. Karakteristik Usaha Perkebunan dan Pengelolaannya

Berdasarkan skala pengusahaannya, sub sektor perkebunan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu perkebunan skala besar dan perkebunan skala kecil atau perkebunan rakyat. Perkebunan skala besar dapat dipilah lebih lanjut menjadi perkebunan yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang disebut sebagai perkebunan negara dan perkebunan yang dikelola secara

privat oleh perusahaan swasta atau perkebunan swasta. Berdasarkan pola pengelolaannya dikenal pula adanya dua sistem pengelolaan, yaitu pengelolaan secara integrasi vertikal yang sepenuhnya dikelola suatu perusahaan baik BUMN maupun swasta dan pengelolaan secara integrasi vertikal dalam bentuk kemitraan usaha agribisnis yang dikenal Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN), di mana inti dikelola oleh perusahaan skala besar, sedangkan plasma dikelola petani rakyat.

Beberapa karakteristik pengelolaan usaha perkebunan besar adalah (Saptana dan Sumaryanto, 2002): (1) Umumnya dikelola secara modern, merupakan sumber teknologi terapan baik dari segi manajemen, teknik budidaya, maupun teknologi pengolahan hasil; (2) Dikelola dengan SDM yang berkualitas untuk dapat mengoperasikan usaha secara efisien; (3) Diusahakan dengan menggunakan teknologi maju; (4) Merupakan usaha integrasi vertikal dari sub sistem produksi, pengolahan, dan sub sistem pemasarannya; (5) Mempunyai akses ke berbagai sektor di luar perkebunan yang bersifat menunjang usaha perkebunan, seperti lembaga keuangan, lembaga asuransi, dan lembaga pemasaran hasil; (6) Dalam pengembangan wilayah baru, perkebunan besar dapat berperan sebagai perusahaan perintis; dan (7) Dari pengalamannya di bidang perkebunan, perusahaan besar dapat berperan dalam pengembangan program Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN).

Sedangkan karakteristik usaha perkebunan rakyat adalah: (1) Umumnya dikelola secara tradisional yang bersifat turun temurun; (2) Dikelola oleh SDM dengan kualitas rendah, baik dilihat dari tingkat pendidikan maupun keluasan wawasannya; (3) Diusahakan dalam skala yang relatif kecil (1-3 ha), dengan tingkat adopsi teknologi yang masih rendah; (4) Diusahakan oleh petani secara individu dan biasanya hanya berspesialisasi pada kegiatan usahatani saja; dan (5) Kurang memiliki akses yang memadai terhadap sektor di luar usahatani perkebunan dan memiliki akses pasar yang terbatas.

7.2. Tinjauan Historis Pengembangan Sub Sektor Perkebunan

Usaha perkebunan di Indonesia tidak lepas dari zaman penjajahan atau era kolonialisme. Walaupun menurut mitologi India di Nusantara sejak tahun 75 Masehi atau periode sebelum kolonialisme, telah dikenal adanya perkebunan kelapa dan tebu; akan tetapi beberapa komoditas perkebunan yang berkembang saat

ini, seperti karet, teh, kopi, kelapa sawit, dan kakao merupakan introduksi oleh pemerintah penjajah Belanda. Kakao dan Kopi diintroduksi dari Spanyol ke Indonesia (melalui Filipina) masing-masing pada tahun 1560 dan 1616. Teh mulai dikembangkan tahun 1824, dan kina dikembangkan tahun 1855 (Pakpahan, 1998).

Struktur dualistik dalam pembangunan telah cukup lama dikenal dalam kepustakaan internasional (Becker, 1981; Sajogyo, 1982; Hanafiah, 1986), yaitu di satu sisi pihak memperlihatkan kemandegan sektor tradisional di bidang pertanian; dan di pihak lain pertumbuhan sektor modern di bidang industri. Hal yang sama terjadi di sektor pertanian, yaitu pertanian yang tradisional, subsisten, petani kecil dan buruh tani di satu pihak; dan di pihak lain terdapat perusahaan pertanian besar, perkebunan besar, komersial dan efisien. Masalah internal yang dualistik ini dipandang merupakan masalah pokok dalam pembangunan pertanian, terutama yang menyangkut masalah politik, teknologi, investasi dan kapabilitas manajemennya. Boeke (1953) telah meramalkan bahwa usaha pengintegrasian antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat tidak akan membuahkan hasil, karena kesenjangan itu terjadi akibat perbedaan sistem sosial keduanya.

Namun demikian para perancang dan perencana program pembangunan perkebunan di Indonesia berkeyakinan bahwa keduanya dapat disinergikan untuk mencapai kemajuan bersama. Mereka berpendapat bahwa sektor pertanian yang mencakup perkebunan rakyat harus mempunyai peran penting dalam pembangunan, yaitu sebagai penyedia tenaga kerja dan kapital, swasembada pangan, sumber devisa negara dan menciptakan pasar dalam negeri yang besar. Kalau sektor pertanian rakyat tidak berkembang, maka daya beli masyarakat rendah, pasar bagi produk industri dalam negeri terbatas, kekurangan pangan, kekurangan bahan baku bagi industri, dan dapat membawa implikasi terjadinya ketimpangan sosial ekonomi di dalam negeri.

Sejak tahun 1977, kebijakan integrasi antara perkebunan rakyat dengan perkebunan besar dilakukan secara intensif melalui program *Nucleus Estate Smallholder* (NES) atau Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN). Selanjutnya sekitar tahun 1990-an dilaksanakan melalui PRPTE (Proyek Rehabilitasi Pengembangan Tanaman Ekspor) untuk tanaman kopi, lada, vanili, dan kelapa. Optimisme pemerintah tersebut memiliki justifikasi ekonomi yang kuat.

Geertz (1976) berpendapat kesenjangan yang terjadi antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat bukan akibat perbedaan sistem sosial di antara keduanya, namun karena pemerintah kolonial memperlakukan perkebunan rakyat hanya sekedar “menyisipkan” tanaman perdagangan pada pola pertanian yang biasa dilakukan petani, yaitu pola pertanian ekstensif yang bersandar pada produksi tanaman pangan. Salah satu fokus pembangunan perkebunan 2010-2014 adalah upaya pengembangan dan peningkatan mutu tanaman ekspor (kelapa sawit, karet, kakao, kopi, kelapa, jambu mete, lada, tembakau, teh dan nilam) untuk mempertahankan pangsa pasar internasional yang sudah ada serta penetrasi pasar yang baru (Ditjen Perkebunan, 2013).

Hingga kini antara pandangan yang “optimis” dengan pandangan yang “pesimis” tentang “perlu atau tidaknya” langkah mengintegrasikan usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat masih menjadi perdebatan. Hal ini terjadi karena perbedaan dari sudut pandang keilmuan, dalam menetapkan indikator keberhasilan terhadap program-program yang sudah berjalan. Secara teoritis, kemitraan usaha tentu lebih baik dari pada egois (Nugroho, 2006). Kerjasama memunculkan hubungan *Principal-Agents* (P-A). Kemitraan usaha dapat memecahkan masalah informasi yang tidak sepadan (*asymetric information*) dan pembagian risiko (*risksharing*) antar pihak yang bermitra. Ketidaksepadanan informasi akan sulit dalam menentukan probabilitas, sehingga *Principal* maupun *Agent* berada dalam kondisi ketidakpastian dan penuh risiko.

Secara empiris, realitas di lapangan dan perkembangan terkini menunjukkan bahwa sinergi antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat semakin menjadi suatu keharusan. Hal ini dilandasi beberapa argumen berikut: (a) Untuk membangun kekuatan bersama dalam menghadapi persaingan global dan liberalisasi perdagangan; (b) Untuk memacu pertumbuhan dan sekaligus menciptakan pemerataan melalui strategi kemitraan usaha; (c) Untuk meningkatkan efisiensi melalui keterpaduan proses produk dan antar pelaku usaha; dan (d) untuk mengatasi kesenjangan pada aras lokal yang dapat menghindarkan terjadinya konflik horisontal antara perusahaan besar dengan perkebunan rakyat.

7.3. Perkembangan Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan

Pada sebagian kecil sistem perkebunan, keterpaduan dan keselarasan pembangunan seluruh sub sistem dalam tatacara yang “modern” telah dilaksanakan, khususnya oleh Perkebunan Besar Negara dan Swasta serta oleh Perkebunan Rakyat yang dibangun melalui Pola PIR, Pola UPP dan melalui Pola-Pola Kemitraan Usaha yang bersifat parsial. Sebagian besar Perkebunan Rakyat masih dikelola dengan tatacara “tradisional hingga semi intensif”, sekalipun pada subsistem pengolahan dan pemasarannya yang dimiliki perusahaan besar telah dikelola secara “modern”.

Upaya pengintegrasian struktur antara usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat melalui strategi kemitraan usaha baru dimulai pada tahun 1990-an, yaitu sejak pola sejenis PIR-BUN memperoleh sumber pendanaan Kredit Koperasi Primer untuk Anggota (KKPA) melalui Departemen Koperasi. Pada periode sebelumnya, sumber pendanaan (program PIR-BUN) berasal dari pinjaman luar negeri maupun dana pemerintah melalui Departemen Pertanian. Penggunaan *entry point* modal sangat relevan untuk komoditas perkebunan yang memerlukan modal investasi dan modal kerja yang sangat besar.

Pada masa awal pengintegrasian perkebunan besar dengan perkebunan rakyat istilah yang digunakan adalah *Nucleus Estate Smallholder* (NES). Kemudian istilah tersebut berubah menjadi Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN), dan disusul oleh istilah PIR-Transmigrasi (Tabel 12). Dalam program ini ada upaya pengintegrasian secara formal usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat melalui kemitraan usaha agribisnis dari kegiatan di kebun (hulu) sampai dengan kegiatan pengolahan dan pemasaran bahan baku industri (*intermedate product*).

Dengan semakin terbatasnya kemampuan anggaran pembangunan pemerintah dan adanya deregulasi perbankan, maka penyediaan dana untuk Proyek PIR Khusus, PIR Lokal, dan UPP Swadana tidak dapat memenuhi kebutuhan lagi. Dalam Pelita V, pemerintah melakukan beberapa terobosan baru melalui (Tabel 12): (a) Proyek PIR Khusus atau NES dimodifikasi menjadi PIR-Trans, yang berarti meningkatkan upaya pengembangan melalui pengintegrasian perkebunan dengan Program Transmigrasi; (b) PIR Lokal dimodifikasi menjadi Pola KIK Plasma, PIR yang dilakukan secara langsung atau pada tahap awal melalui pola swadaya; dan (c) Melalui KIK Plasma, PIR juga dilakukan terobosan melalui Program Pengembangan Wilayah Khusus (PWK) untuk Kawasan

Timur Indonesia (KTI), Wilayah Daerah Aliran Sungai (*up land*), Wilayah Terpencil atau Tertinggal, Wilayah Pantai (pasang surut) dan Wilayah Kritis. Rintisan program ini telah berhasil dilaksanakan untuk komoditas kakao di Wonogiri dan Gunung Kidul.

Tabel 12. Sejarah Perkembangan Kemitraan Usaha Perkebunan di Indonesia

Periode	Nama Program dan Pelaksana
Pelita II (1977)	• Pola NES BUMN oleh Pemerintah dan Bank Dunia (Karet di Sumut dan Sumsel)
Pelita III (1978 – 1983)	• Lanjutan Pola NES di daerah baru PIR Transmigrasi (1986)
Pelita IV (1983 – 1988)	• Lanjutan Pola NES di daerah baru
Pelita V (1988 – 1993)	• Lanjutan PIR Transmigrasi • PIR Kemitraan (dana KKPA)
1999 (SK Menhutbun No.107/Kpts-II/1999)	Lima Pola Pengembangan Perkebunan: Pola I : Koperasi Usaha Perkebunan (100% saham koperasi) Pola II : Patungan Koperasi dan Investor (65% saham koperasi) Pola III : Patungan Investor dan Koperasi (20% saham koperasi) Pola IV : BOT (<i>Build, Operation, Transfer</i>) Pola V : BTN (Bank Tabungan Negara)

Sumber Informasi : Diadaptasi dari Fadjar (2006)

Pasca PIR-BUN, terutama karena terbatasnya sumber dana, pola pembangunan perkebunan terbaru dilakukan melalui lima pola pengembangan perkebunan (Tabel 12), yaitu : (a) Pola Koperasi Usaha Perkebunan (100% saham koperasi); (b) Pola Patungan Koperasi dan Investor (65 % saham koperasi); (c) Pola Patungan Investor dan Koperasi (20% saham koperasi); (d) Pola BOT (*Build, Operation, Transfer*); dan (e) Pola BTN (Bank Tabungan Negara). Berdasarkan SK Menhutbun No.107/Kpts-II/1999, kelima pola tersebut bertujuan memberikan peluang usaha yang semakin besar kepada para petani, baik dengan mendapatkan prioritas pada usaha di kebun, maupun kesempatan memperoleh nilai tambah dari usaha di hilir karena petani turut memiliki saham atas usaha hilir.

Hasil penelitian (Herman dan Fadjar, 2000; Fadjar, 2006) menunjukkan bahwa secara umum respon para pelaku usaha perkebunan terhadap pola tersebut belum baik. Dari 309 berkas permohonan izin usaha, hanya 35 persen yang memenuhi syarat sesuai dengan kebijakan lima pola pengembangan perkebunan. Selain itu, pelaksanaan pembangunan fisik kebun oleh beberapa perusahaan atau investor belum mencerminkan kinerja penerapan kebijakan lima pola pengembangan perkebunan, karena masih diliputi berbagai “rekayasa” serta belum ada kejelasan tentang rencana pemilikan kebun dan kelembagaan usaha yang akan dipilih, meskipun izin usaha yang diajukan adalah “pola patungan investor-koperasi”. Perlu adanya kebijakan pemerintah yang berpihak pada petani kebun rakyat terutama dalam membuka akses terhadap penguasaan kebun, saham atas industri hilir, dan turut menikmati nilai tambah ekspor.

7.4. Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan: Cerita Sukses dan Kegagalannya

Hasil kajian Kasryno *et al.* (1994) mengemukakan bahwa di sektor pertanian paling tidak dijumpai ada tiga pola kemitraan usaha, yaitu: (1) kemitraan yang berkembang mengikuti jalur evolusi sosio-budaya atau ekonomi tradisi; (2) kemitraan program pemerintah yang dikaitkan dengan intensifikasi pertanian; dan (3) kemitraan yang tumbuh akibat perkembangan ekonomi pasar. Untuk komoditas perkebunan, kemitraan usaha disebabkan lebih karena faktor dorongan pemerintah agar perkebunan rakyat dapat diintegrasikan dengan pasar ekspor.

Berdasarkan tata hubungan antara pengusaha (inti) dan plasma (kelompok tani) terdapat tiga pola kemitraan, yaitu (Suwandi, 1995): (1) Perusahaan Inti Rakyat (PIR), di mana perusahaan sebagai inti melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengolahan hasil dan pemasaran hasil bagi usahatani yang dibimbingnya, sambil menjalankan usahatani yang dimilikinya sendiri; (2) Perusahaan Pengelola, yaitu perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengolahan dan pemasaran hasil bagi usahatani yang dibimbingnya, tetapi tidak menyelenggarakan usahatani sendiri; dan (3) Perusahaan Penghela, yaitu perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pemasaran hasil tanpa melayani kredit, sarana produksi dan juga tidak mengusahakan usahatannya sendiri. Pada sub sektor

perkebunan pola kemitraan model pertama banyak ditemukan di daerah-daerah sentra produksi perkebunan, seperti komoditas kelapa sawit (Sumatera Utara, Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Kalimantan Barat, dan Kalimantan Tengah), Karet (Riau, Jambi, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Kalimantan Barat, dan Kalimantan Tengah), dan kakao (Sumatera Utara, Sumatera Barat, Lampung, Jawa Timur, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, dan Sulawesi Tenggara) (Ditjenbun, 2012).

Berbagai program kemitraan usaha agribisnis telah dikembangkan pada berbagai komoditas pertanian, akan tetapi sebagian besar kemitraan usaha yang diprogramkan pemerintah tidak menunjukkan kinerja yang baik kecuali pada sebagian komoditas perkebunan, seperti pada PIR Kelapa Sawit (Erwidodo, 1995). Keberhasilan PIR Kelapa Sawit pada dasarnya didorong oleh tiga faktor utama yaitu: (1) Usaha komoditas perkebunan memiliki *economic of scale* sehingga pengembangannya mencakup areal relatif luas dan mampu menekan ongkos produksi persatuan output yang dihasilkan; (2) Pelaksanaan PIR perkebunan pada umumnya dilakukan pada lahan transmigrasi yang baru dibangun, sehingga dapat dirancang lebih mudah ukuran usaha yang menguntungkan perusahaan inti dan petani plasma; (3) Perusahaan inti tertarik untuk melakukan kemitraan usaha agribisnis dengan petani plasma karena pasar bahan baku dapat dikuasai bagi industri pengolahan yang dibangunnya; dan (4) Bagi petani, kemitraan tersebut menguntungkan karena komoditas perkebunan yang dikembangkan memiliki akses pasar lebih luas hingga ekspor dan produk yang dihasilkan petani lebih terjamin (Irawan *et al.*, 2001).

7.5. Pembagian Kontribusi yang Timpang

Esensi kemitraan usaha agribisnis adalah adanya saling berkontribusi baik dalam hal manfaat maupun beban risiko. Hasil kajian mengungkapkan bahwa walaupun pada beberapa kasus kemitraan usaha terjadi kesalahan pemilihan kelompok sasaran penerima program, yaitu bukan petani miskin, namun program ini telah berupaya memperbaiki struktur perkebunan menjadi lebih merata (Herman dan Fadjar, 2000; Fadjar, 2006). Upaya ini dilakukan dengan meredistribusikan asset produksi dan peluang usaha kepada banyak petani kecil, di mana perusahaan besar memperbaiki keterbatasan petani kecil dalam hal teknologi dan

permodalan. Banyak di antara petani mitra yang semula tidak memiliki lahan atau hanya sebagai petani penggarap, setelah mengikuti program ini mendapatkan kebun seluas 2 ha, lahan pangan 0,75 ha, dan lahan pekarangan 0,75 ha dengan status milik. Para petani mitra memperoleh akses untuk mendapatkan kredit komersial berbunga lunak guna membiayai pengembangan kebun yang dikelolanya.

Namun, dalam tahap perkembangan selanjutnya hampir selalu terjadi praktek yang cenderung asimetris-eksploitatif. Terjadinya praktek asimetris-eksploitatif terjadi bukan karena petani tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kegiatan; tetapi karena pengambilan keputusan pada proses tersebut masih banyak ditentukan oleh pihak perusahaan inti atau pihak pemerintah yang mempunyai kekuasaan lebih besar (Fadjar, 2006). Penetapan aturan main (*rule of the game*) dan sistem pengambilan keputusan berlangsung secara asimetris yang berimplikasi pada eksploitasi kepada petani rakyat.

Kelompok kepentingan dalam hal ini perusahaan inti terorganisasi dengan baik, memiliki dana, dan memiliki akses terhadap sistem pengambilan keputusan. Pihak pemerintah punya keahlian dan pengalaman, sulit diketahui informasi dan kinerja yang dimilikinya. Sementara itu, masyarakat petani kurang terorganisir dengan baik, miskin dana, serta kurang memiliki keahlian dan pengalaman. Faktor-faktor tersebut mendorong munculnya kolaborasi antara perusahaan besar perkebunan dengan pemerintah. Gabungan dua pemangku kepentingan ini menjadi sangat besar dan semakin tidak sebanding dengan kekuatan petani. Akibat lebih lanjut dari keadaan ini adalah tidak adilnya distribusi biaya yang ditanggung dan manfaat yang diterima oleh petani kecil. Implikasi lebih lanjut adalah terancamnya keberlanjutan kemitraan usaha agribisnis yang dibangun.

Hubungan yang bersifat asimetris tersebut lebih menguntungkan pihak perusahaan, sedangkan petani berada pada posisi marjinal. Partisipasi petani secara individu ataupun melalui wadah organisasi petani dalam kegiatan pasca panen (pengolahan, penentuan mutu dan kadar/rendemen) serta pemasaran (pengangkutan, penetapan harga, dan pembayaran hasil) masih sangat minimal (Heman dan Fadjar, 2000; Fadjar, 2006). Sekalipun secara struktural diformalkan dalam perjanjian kontrak kerjasama dan disediakan ruang bagi petani untuk mengikuti proses dan

implementasinya, namun karena keterbatasan kemampuan petani maka hasil yang diperoleh petani masih tergantung pada kemurahan hati perusahaan mitra.

Kekuatan perusahaan mitra dapat disalurkan untuk menguasai kegiatan industri input produksi maupun industri hilir. Akan tetapi, pada kondisi di mana industri hilir dan industri input dikuasai perusahaan lain yang lebih kuat seperti perusahaan transnasional (*multinational company/MNC*), maka kekuatan mereka akhirnya cenderung digunakan untuk menguasai dan bahkan mengeksploitasi petani mitra. Kekuasaan perusahaan inti dalam menguasai petani mitra dilakukan pada berbagai kegiatan, sebagaimana digambarkan oleh Kirk dalam White (1990):

“Pihak pemberi kontrak (inti) dapat mengendalikan penguasaan atas kegiatan para petani outgrowers antara lain dengan cara menguasai saluran penyediaan kredit, pupuk serta masukan lainnya, juga dengan menguasai secara ketat kegiatan sekunder maupun pemasaran. Umumnya, walaupun penetapan grading mutu serta harga terkandung dalam kontrak, namun dalam prakteknya penerimaan serta grading hasil tani masih menurut kebijaksanaan pembeli”.

Pada sisi lain, perwujudan dominasi perusahaan mitra akan semakin kuat karena kekuasaan mereka tidak mendapat tandingan dari pihak petani mitra. Meskipun dari sisi jumlah, petani mitra sangat banyak namun kekuasaan kolektif mereka sangat lemah, karena lemahnya konsolidasi kelembagaan petani. Keadaan tersebut digambarkan oleh Kirk sebagaimana dikutip White (1990) sebagai berikut:

“Bagi kaum produsen kecil bukanlah hal yang mudah mengorganisir diri untuk bernegosiasi memperjuangkan sesuatu, misal harga yang lebih baik. Dalam keadaan terpecah dan diliputi konflik kepentingan di tingkat lokal, maka muncul ketidakmampuan petani dalam mengadakan aksi kolektif yang berkelanjutan”.

White (1990) memberikan pendapat bahwa konsep model “inti-satelit” merupakan sebuah bentuk interaksi yang netral. Akan tetapi, dalam tataran operasional menjadi tidak netral karena suasana lingkungan sosial-politik turut berpengaruh. Dalam hal ini, seringkali para pelaku serta golongan tertentu membangun

“kekuasaan lokal” untuk mengalihkan dan memanipulasi lembaga kemitraan agar kepentingan mereka terpenuhi. Sebagaimana ditemukan oleh Fadjar (1994) dan Gunawan *et al.* (1995), kekuatan kekuasaan lokal semakin dominan karena bergabungnya pengusaha (inti) dan birokrasi pemerintah.

Pengembangan kemitraan usaha perkebunan ke depan harus memperhatikan pilar-pilar pengelolaan sumberdaya alam (SDA) : (1) Kemauan baik negara (*Nation Godwill*); (2) Tatakelola pemerintah yang baik (*Good Governance*); (3) Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan; (4) Adanya penegakan hukum atau kontrak (*Law Enforcement*); (5) Adanya kandungan ilmu pengetahuan dan teknologi; (6) Pengorganisasian diri untuk memperkuat posisi tawar petani; (7) Adanya infrastruktur pendukung (jalan, energi, air bersih, dan pasar); dan (8) Dukungan kebijakan pemerintah yang kondusif.

7.6. Kemitraan Usaha Perkebunan: *Growth with Equity*

Tesis tentang dualistik ekonomi dan sektor perkebunan rakyat sebagai penghambat kini dianggap telah berlalu. Sejarah telah membuktikan bahwa sub sektor perkebunan baik perkebunan besar maupun perkebunan rakyat ternyata responsif terhadap dinamika permintaan pasar global. Negara tetangga Malaysia telah berhasil mengembangkan pohon industri perkebunan khususnya Kelapa Sawit hingga menghasilkan lebih dari 100 jenis produk turunan dan Vietnam juga telah berhasil mengejar ketertinggalannya.

Beberapa argumen pengembangan kemitraan usaha agribisnis perkebunan adalah: (a) Adanya dualisme ekonomi pada sub sektor perkebunan, antara perkebunan besar (BUMN dan swasta) dan perkebunan rakyat. Kemitraan usaha diharapkan dapat memacu pertumbuhan melalui efisiensi dan penciptaan nilai tambah melalui integrasi vertikal serta pemerataan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha dengan melibatkan petani kecil; (b) Mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui intensifikasi usahatani, penanganan pasca panen, pendalaman industri pengolahan, serta perluasan pasar terutama untuk ekspor; (c) Memenuhi tuntutan dan mengakomodasi kepentingan masyarakat lokal, sehingga berkeberlanjutan; dan (d) Adanya tantangan global dan persaingan yang makin

kompetitif, sehingga diperlukan adanya keterpaduan proses produksi maupun keterpaduan antar pelaku usaha dalam menciptakan agribisnis yang berdayasaing secara berkelanjutan.

Keempat isu strategis tersebut dapat dipenuhi melalui pendekatan strategi kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan. Sumber pertumbuhan baru yang selama ini masih kurang tersentuh adalah melalui kemitraan usaha. Kemitraan usaha dapat mengatasi masalah dualisme struktur industri perkebunan dan sekaligus dapat menghasilkan sinergi yang dapat mendorong proses industrialisasi secara lebih terintegratif.

Manfaat kemitraan usaha agribisnis pada sub sektor perkebunan yang dapat dijadikan sebagai pemacu pertumbuhan mencakup: (a) Meningkatkan produktivitas perkebunan rakyat yang berperan dalam pertumbuhan sub sektor perkebunan secara keseluruhan; (b) Meningkatkan efisiensi sehingga mengurangi pemborosan dalam pemanfaatan sumberdaya yang terbatas; (c) Adanya jaminan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pasok bagi perusahaan mitra yang menjaga kesinambungan proses produksi industri pengolahan secara berkelanjutan; dan (d) Menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan akumulasi kapital sehingga dapat memacu pertumbuhan ekonomi.

Manfaat kemitraan usaha perkebunan dari dimensi pemerataan meliputi: (a) Adanya pembagian peran dan fungsi atau adanya (spesialisasi kerja), sehingga dapat menyerap tenaga kerja secara lebih luas dan sekaligus meningkatkan produktivitas tenaga kerja; (b) Adanya kontribusi bersama dan pembagian risiko secara adil berdasarkan bidang usaha masing-masing; (c) Meningkatkan nilai tambah bagi petani mitra secara adil; (d) Memberikan dampak sosial, terutama dalam mengurangi kesenjangan sosial ekonomi, sehingga terbangun tatahubungan bisnis yang harmonis; dan (e) Meningkatkan derajat, stabilitas dan kontinuitas pendapatan petani mitra; serta (f) Meningkatkan aksesibilitas terhadap pangan dan meningkatkan ketahanan pangan masyarakat.

Tuntutan masyarakat lokal yang harus dipenuhi adalah dalam bentuk redistribusi peluang usaha, aset produktif terutama lahan, dan manfaat kemitraan usaha kepada para petani. Menurut data Direktorat Jenderal Perkebunan (2002), sepertiga luas areal Perkebunan Besar Swasta (176.657 ha) dan seperlima luas areal Perkebunan Besar Negara (142.819 ha) menjadi areal yang

disengketakan antara perusahaan perkebunan dengan masyarakat sekitar. Akibatnya, sebagaimana dikemukakan Gabungan Perusahaan Perkebunan Indonesia (Pakpahan, 2000), kerugian perusahaan perkebunan mencapai Rp. 2,6 triliun atau setara dengan investasi kebun Kelapa Sawit seluas 3.000 ha.

Hasil penelitian (Fadjar dan Herman, 2001; Fadjar, 2006) menunjukkan bahwa sengketa antar perusahaan perkebunan dan masyarakat terjadi karena kehadiran perusahaan perkebunan tidak mampu memberikan manfaat secara signifikan kepada masyarakat lokal sekitarnya. Masyarakat sekitar perkebunan besar hanya memperoleh kesempatan kerja sebagai buruh. Bahkan pada beberapa kasus, kesempatan kerja tersebut tidak dimanfaatkan masyarakat lokal karena mereka belum mampu menyesuaikan diri dan atau kalah bersaing dengan tenaga kerja pendatang. Akibatnya timbul kesenjangan antara masyarakat lokal di sekitar perusahaan perkebunan dengan para buruh dan karyawan perusahaan perkebunan. Pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) berdasarkan potensi sumberdaya sekitar perkebunan menjadi penting.

Tantangan global dan persaingan yang makin kompetitif dapat dilakukan melalui peningkatan efisiensi dan produktivitas pada semua lini sub sistem agribisnis serta melalui pendalaman industri pengolahan dan perluasan tujuan pasar ekspor. Sehingga industri perkebunan Indonesia dapat bersaing di pasar internasional bukan dalam produk perkebunan mentah, namun dalam bentuk produk akhir (*final product*). Oleh karena itu, peran pengembangan produk (*product development*) dan promosi produk (*product promotion*) menjadi dua kata kunci penting dalam memenangkan persaingan global yang makin kompetitif.

Data empris menunjukkan bahwa pada tahun 1999 volume ekspor manufaktur perkebunan Indonesia hanya 3% dari volume ekspor primer perkebunannya, dan nilai ekspor manufaktur perkebunan Indonesia hanya 9 % dari nilai ekspor primer perkebunannya (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2000). Selama periode 2004-2012, subsektor perkebunan memiliki neraca perdagangan surplus perdagangan dengan nilai sekitar US\$ 30.021,5 juta (Kementan, 2013). Pertumbuhan pada periode tersebut tumbuh dengan laju 18,1 %/tahun. Beberapa komoditas mengalami percepatan ekspor yaitu kakao, tembakau, teh dan sebagian mengalami pelambatan kelapa sawit, karet, dan kopi.

Sebagian besar ekspor hasil perkebunan Indonesia masih dalam bentuk produk primer. Misalnya, kopi biji, kakao biji, karet remah (*crumb rubber*), dan minyak sawit kasar (*crude palm oil*). Bahkan untuk memenuhi konsumsi dalam negeri Indonesia masih melakukan impor produk primer dan produk manufaktur perkebunan. Kemitraan usaha perkebunan diharapkan mampu mensinergikan kekuatan para pelaku usaha kemitraan (kelompok tani/petani dan perusahaan inti) serta kekuatan beberapa unsur penunjang lainnya (pemerintah, lembaga keuangan nasional, lembaga swadaya masyarakat, lembaga penelitian, dan perguruan tinggi) menjadi sebuah kekuatan besar untuk dapat merebut volume pasar dan pangsa pasar global.

Dalam era globalisasi, tantangan yang harus dihadapi seluruh pelaku usaha adalah bagaimana merebut margin yang jumlahnya sangat besar yang berada pada industri hilir. Tantangannya menjadi lebih berat karena industri tersebut umumnya dikuasai oleh negara maju melalui perusahaan multinasional yang dikenal sebagai *Trans National Corporation (TNCs)*. Bahkan menurut Fakhri (2001), kekuasaan *Trans National Corporation (TNCs)* lebih besar dari Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) maupun Lembaga Keuangan Global (IMF dan Bank Dunia). Gilbert dan Wengel (2000) menggambarkan betapa dominannya TNCs menguasai sektor usaha perkebunan, terutama pada perdagangan industri tengah (*intermediet product*) dan industri hilir atau manufaktur (*final product*). Keperkasaan mereka terjadi pada semua komoditas utama perkebunan, yaitu pada karet, kopi, kakao, teh, dan kelapa sawit. Bahkan belakangan ini mereka juga mulai menguasai usaha hulu, meskipun pangsaanya masih relatif kecil.

Data empiris menunjukkan bahwa pada tahun 1999 volume ekspor manufaktur perkebunan Indonesia hanya 3 persen dari volume ekspor primer perkebunannya, sedangkan nilai ekspornya hanya 9 persen dari nilai ekspor primer perkebunannya (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2000). Sebagian besar ekspor hasil perkebunan Indonesia masih dalam bentuk produk primer. Misalnya, kopi biji, kakao biji, karet remah (*crumb rubber*), dan minyak sawit kasar (*crude palm oil*). Bahkan untuk memenuhi konsumsi dalam negeri Indonesia masih melakukan impor produk primer dan produk manufaktur perkebunan. Kemitraan usaha perkebunan diharapkan mampu mensinergikan kekuatan para pelaku usaha kemitraan (kelompok tani/petani dan perusahaan

inti) serta kekuatan beberapa unsur penunjang lainnya (pemerintah, lembaga keuangan nasional, lembaga swadaya masyarakat, lembaga penelitian, dan perguruan tinggi) menjadi sebuah kekuatan besar untuk dapat merebut volume pasar dan pangsa pasar global.

Sejalan dengan globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan negara-negara maju tetap mempertahankan tingkat subsidi pertanian yang cukup tinggi yang dibarengi subsidi ekspor. Sementara itu, negara berkembang masih harus bergulat dengan persoalan usahatani kecil, keterbatasan teknologi, lemahnya dukungan keuangan, dan kurangnya dukungan infrastruktur pertanian. Kedua kondisi tersebut menyebabkan ketidakseimbangan perdagangan komoditas pertanian di pasar global, munculnya konsentrasi industri yang mengarah ke struktur pasar monopoli dan atau monopsoni, oligopsoni dan atau oligopsoni, praktek kartel melalui integrasi horisontal dan integrasi vertikal, dumping yang bersifat *predatory*, bentuk perjanjian tertutup, serta berbagai praktek *unfair business* lainnya (Iwantono, 2007). Posisi *Trans National Companies* (TNCs) dalam pengolahan dan manufaktur komoditas perkebunan dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Posisi TNCs dalam Prosesing dan Manufaktur Komoditas Perkebunan

Komoditas	<i>Trading dan Produk Intermediet</i>	Pangsa %	Manufaktur
Karet	Perusahaan Ban beli langsung dari CRF	75	Good Year – Sumitomo, Fire Stone – Bridge stone, Michellin
Kopi	Newmonn, Volcave	50	Nestle, Kraft, Sara Lee, Proctol & Gamble, Folger (AS)
Kakao	Cargill, ADM, Barry, Callebut	60	Mars, Hershey, Nestle, Codbury
Teh	Unilever, Lipton, Tata Tea, Broke Bond	50	Lipton, Tata Tea, Broke Bond
Kelapa Sawit	Unilever, Proctor, Gambel		Unilever, Proctor, & Gamble

Sumber : Cristopher L Gilbert and Janter Wengel. *Commodity Production and Markerting in a Competitive World*. CFC – UNCTAD dalam Fadjar (2006)

7.7. Strategi Kemitraan Usaha Agribisnis Perkebunan Ke Depan

Subsektor perkebunan dapat dikatakan sebagai *leading sub sector* dalam sektor pertanian terutama dalam melakukan terobosan pasar ekspor. Kemampuannya masih sangat potensial untuk ditingkatkan apabila pelaku usaha agribisnis berhasil melakukan pendalaman dalam industri pengolahan dan perluasan tujuan pasar ekspor. Komoditas-komoditas perkebunan yang mengawali ekspor ke luar negeri telah dimulai sejak zaman kolonial Belanda hingga kini. Sub sektor perkebunan mempunyai kaitan ke depan (*forward linkage*) yang sangat kuat dengan sektor industri khususnya industri pengolahan, dan sebaliknya sub sektor perkebunan mempunyai kaitan ke belakang (*backward linkage*) yang sangat kuat dengan industri hilir (industri benih/bibit, industri pupuk, obat-obatan, serta alat dan mesin pertanian). Adanya keragaan usaha perkebunan besar baik perkebunan negara, swasta nasional maupun swasta asing dengan perkebunan rakyat menghasilkan output dengan karakteristik yang berbeda. Perbedaan karakteristik output tersebut disebabkan oleh perbedaan skala usaha yang diusahakan, tingkat teknologi yang digunakan, tingkat integrasi yang diterapkan, serta tujuan pasar dan segmen pasarnya.

Upaya memperbaiki struktur ekonomi dualistik perkebunan telah banyak dilakukan, di antaranya dengan mengintegrasikan perkebunan besar dengan perkebunan rakyat melalui program kemitraan usaha. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan skala usaha ke arah skala ekonomi, penerapan teknologi yang lebih unggul yang didasarkan inovasi teknologi terkini, serta meningkatkan keterpaduan baik proses produk maupun antar pelaku. Meskipun kemitraan usaha agribisnis yang dibangun telah memberikan cukup banyak manfaat, namun upaya yang telah dilakukan selama ini belum memberikan hasil yang optimal.

Secara empiris pengembangan kemitraan usaha secara terpadu telah memberikan sumbangsih dalam output dan pertumbuhan yang lebih tinggi. Namun persoalannya adalah siapakah yang menikmati kesejahteraan lebih tinggi akibat penerapan sistem tersebut. Hasil-hasil kajian empiris menunjukkan masih banyak ditemukan kasus-kasus bahwa sistem bagi hasil (*sharing system*) dalam kemitraan usaha masih. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan lebih banyak ditentukan oleh pihak perusahaan mitra yang menguasai aset, teknologi, modal, akses informasi, dan akses pasar. Tekanan atas

petani plasma dapat berupa: (a) Petani plasma bukan partisipan tetap dalam perdagangan perusahaan industri pengolahan, hanya sebagai partisipan yang dipaksa bertransaksi; (b) Fungsi transaksi jual-beli dalam pasar pada harga keseimbangan tidak jelas, sebab yang terjadi sesungguhnya adalah salah satu pihak memperoleh keuntungan dari kerugian pihak lain (paling tidak mengurangi keuntungan pihak lain); dan (c) Apa yang efisien menurut sudut pandang perusahaan mitra tidak sama dengan efisiensi sosial pasar output yang kompetitif.

Pola kemitraan usaha tersebut hanya mampu mendistribusikan peluang usaha dan aset produktif (lahan) kepada petani kecil pada tahap awal program, tetapi tidak mampu mendistribusikan rebut tawar dan nilai tambah secara adil dan berkelanjutan. Bahkan pada beberapa kasus, program kemitraan usaha tersebut hanya membuahkan “pertumbuhan tanpa pemerataan” yang ditunjukkan oleh munculnya kembali petani miskin dan gejala involusi serta dapat memicu “konflik sosial secara terbuka”.

Terdapat pokok-pokok pikiran yang dirumuskan Gabungan Asosiasi Petani Perkebunan Indonesia (GAPPERINDO) dalam pengembangan sub sektor perkebunan yang juga terkait dengan kemitraan usaha perkebunan sebagai berikut (Pakpahan, 2004) : *Pertama*, pendekatan pembangunan dengan keproyekan menempatkan petani pada posisi yang lebih rendah daripada pemberi proyek, akibatnya adalah menciptakan ketergantungan kepada pihak lain di satu pihak dan menciptakan rasa iri bagi petani yang tidak menerima di pihak lainnya. Terlebih lagi apabila proyek diciptakan “dari atas” (*top down*), maka rasa memiliki dari masyarakat perkebunan kadarnya menjadi rendah. Kondisi ini menyebabkan pengembangan kemitraan usaha agribisnis perkebunan tidak berkelanjutan.

Kedua, Pendekatan yang dominan dilakukan selama ini adalah pendekatan yang bersifat fisik atau material. Dalam PIR, misalnya, petani diberikan lahan dua hektar dan setelah kebun dibangun di atas lahan tersebut proyek selesai. Hal yang harus disadari adalah bahwa kesejahteraan atau kekayaan itu hanya sebagian kecil ditentukan oleh faktor fisik, melainkan lebih ditentukan oleh faktor kelembagaan (*institution*) dan daya kreatifitas SDM. Salah satu bentuk institusi yang dimaksud adalah badan usaha. Dengan adanya badan usaha maka kontrak-kontrak formal atau akses terhadap institusi lain berkembang dan meluas. Bentuk perusahaannya dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi

setempat. Tetapi yang harus diperhatikan adalah bahwa tidak mungkin individu petani baik secara kolektif maupun secara individual mencapai kekayaan yang besar tanpa melalui badan usaha ini.

Ketiga, harga merupakan kunci dalam perekonomian dan dalam bisnis. Petani selama ini menjadi “*price taker*”. Dalam prakteknya harga pasar ditentukan oleh pihak yang lebih kuat. Selama ini petani merupakan pihak yang lemah dan pihak yang sering dikorbankan. Oleh karena itu, perlu dicari jalan keluar agar petani memiliki kekuatan untuk dapat melakukan *bargaining* dengan pembeli produknya. Petani seyogyanya melakukan advokasi terhadap kebijakan pemerintah, pengorganisasian diri untuk memperkuat posisi tawarnya, serta pemahaman dan kesadaran tentang praktek bisnis yang tidak adil (*unfair business practices*). Struktur pasar yang berkembang selama ini merupakan struktur yang tidak adil bagi petani. Petani menjadi kelompok “*historically deprived people*”, mengambil istilah yang digunakan oleh Pemerintah Afrika Selatan yang pada masa lalu menerapkan politik *apartheid*.

Keempat, permasalahan redistribusi surplus nilai tambah. Sepanjang sejarah perkebunan surplus nilai tambah dinikmati di negara maju atau oleh industri pengolahan di dalam negeri atau para pedagang. Sebagian besar petani pekebun hanyalah “*gigit jari*” karena mendapatkan bagian nilai tambah yang kecil. Oleh karena itu perlu dicari strategi bagaimana petani pekebun dapat memperoleh sebagian surplus nilai tambah secara lebih berkeadilan.

Atas dasar pemikiran di atas, maka GAPPERINDO dalam Pakpahan (2004) melaksanakan langkah-langkah ikhtiar sebagai berikut :

1. Pengembangan, promosi atau kampanye mengenai hak dan kewajiban serta tanggung jawab pekebun baik sebagai individu maupun masyarakat yang selama ini sebagai “*historically deprived people*”.
2. Kampanye bahwa pekebun memiliki hak atas harga yang wajar terhadap produk yang dihasilkannya dan memiliki hak pula atas sebagian surplus yang dihasilkannya.
3. Kampanye bahwa pekebun sebagai rakyat dan warga negara Indonesia memiliki hak untuk dilindungi oleh negara dari

perlakuan tidak *fair* dari negara-negara lain, khususnya dalam dunia perdagangan atau dalam dunia global umumnya.

4. Pemberdayaan asosiasi-asosiasi lingkup pekebun sebagai anggota GAPPERINDO melalui usulan penetapan peraturan perundang-undangan yang menjamin terwujudnya iklim usaha yang *fair* dan adil bagi petani.
5. Memfasilitasi pendirian badan-badan usaha yang menjadi milik petani yang mampu menempatkan posisi petani dalam proses tawar-menawar dengan para pihak yang memerlukan produknya.
6. Kampanye pendirian lembaga keuangan/bank untuk pertanian/perkebunan, *trading hause* dan lembaga-lembaga pendidikan bagi para pekebun.
7. Pengembangan jaringan kerja baik di dalam maupun di luar Indonesia dalam rangka membangun kerjasama atau kemitraan dengan para pihak yang berminat.

Untuk memperbaiki kelemahan pengembangan perkebunan dan pelaksanaan program kemitraan usaha yang terjadi di masa lalu, maka program kemitraan usaha ke depan harus disertai dengan upaya pemberdayaan kepada masyarakat (*community development*). Upaya pemberdayaan yang dilaksanakan harus mencakup seluruh masyarakat perkebunan yang menjadi pelaku program kemitraan usaha, baik petani mitra, kelompok mitra maupun perusahaan mitra. Pemberdayaan tersebut meliputi : (a) Organisasi manajemen kelembagaan kemitraan usaha perkebunan; (b) Adanya pembagian kerja secara organik (spesialisasi); (c) Kompetensi SDM sebagai penggerak pembangunan perkebunan; (d) Kepemimpinan (*leadership*) di tingkat lokal; (e) Kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi sebagai energi penggerak usaha; dan (f) Kemampuan membangun jaringan kerja secara luas.

Para pelaku diharapkan dapat mengembangkan proses refleksi diri, penguatan kemampuan, dan pengembangan modal sosial, serta penguatan institusi atau organisasi sehingga masyarakat perkebunan yang bermitra menjadi masyarakat komunikatif, terbuka, dinamis, dalam bentuk organisasi ekonomi formal. Dengan terciptanya masyarakat yang komunikatif secara terbuka, maka interaksi sosial di antara para pelaku kemitraan usaha akan menempati posisi yang setara (*equality*), sehingga setiap penafsiran atas realitas sosial seperti melalui kontrak formal yang mereka jalani berlangsung melalui “dialog kritis” dan empati guna

mendapatkan pemahaman bersama dan konsensus sosial. Dengan demikian, masing-masing pihak memahami segenap hak dan kewajiban di dalam kelembagaan kemitraan usaha.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha perkebunan berdayasaing dan berkelanjutan, adalah: (1) Proses perencanaan dan pelaksanaan melalui proses sosial yang matang; (2) Kemampuan dalam membangun kepercayaan sehingga terbangun *mutual trust*; (3) Adanya keterbukaan terutama dalam penetapan harga dan pembagian nilai tambah (*transparency*); (4) Perencanaan dan pengaturan produksi yang didasarkan dinamika permintaan permintaan pasar dan preferensi konsumen; (5) Adanya satu kesatuan manajemen dalam pengambilan keputusan; (6) Koordinasi secara vertikal baik koordinasi produk maupun koordinasi antar pelaku; (7) Adanya jaminan pasar dan kepastian harga bagi petani perkebunan; (8) Pengembangan kelembagaan kemitraan usaha didasarkan atas tingkat perkembangan sistem agribisnis dan karakteristik komoditas perkebunan, serta bersifat spesifik lokasi; (9) Pentingnya melakukan konsolidasi kelembagaan kelompok tani pekebun; (10) Pentingnya kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi sebagai energi penggerak untuk menghasilkan produk perkebunan berdayasaing; dan (11) Pengembangan sistem informasi yang andal untuk mempermudah sistem pengambilan.

Secara keseluruhan upaya penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha perkebunan dapat dilakukan dengan cara: (1) Pembentukan Asosiasi Petani Komoditas Perkebunan (APP); (2) Pemberdayaan Pelayanan Informasi Pasar (PIP) yang difungsikan sebagai sistem informasi pasar; (3) Mengefektifkan peran PPL dan dinas lain terkait seperti Dinas Perkebunan; (4) Mengefektifkan jaringan komunikasi vertikal antara para pelaku agribisnis; (5) Pembenahan infrastruktur pasar di daerah sentra produksi, seperti tempat penampungan hasil, gudang penyimpanan, Sub Terminal Agribisnis, Pasar lelang, *Trading House*; serta (6) Pemberdayaan lembaga pembiayaan di tingkat lokal, baik Lembaga Perkreditan Desa, Koperasi Serba Usaha, dan Bank Pertanian.

Salah satu model kemitraan usaha yang layak dikembangkan adalah kemitraan usaha agribisnis terpadu. Implementasinya adalah sebagai berikut: (1) Petani pekebun melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani perkebunan; (2) Kelompok-kelompok tani mandiri dapat ditransformasikan dalam kelembagaan formal berbadan hukum dalam bentuk badan usaha petani; (3) Kelompok tani mandiri atau yang sudah dalam kelembagaan berbadan hukum

mengkonsolidasikan diri dalam bentuk Gapoktan, atau Koperasi Agribisnis; (4) Kelembagaan-kelembagaan yang telah tergabung tersebut melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha yang efisien; (5) Pilihan komoditas atau kelompok komoditas disesuaikan dengan potensi wilayah dan permintaan pasarnya; (6) Pengembangan *Community Corporation* dan *Manajemen Corporation* dalam menjalankan sistem usaha agribisnis; (7) Pemilihan perusahaan mitra yang memiliki dedikasi, komitmen, dan kemauan baik dalam membangun agribisnis perkebunan berdayasaing; dan (8) Adanya kelembagaan Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis Perkebunan (PPAP) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan usaha perkebunan terpadu.

VIII. KEMITRAAN USAHA INDUSTRI PETERNAKAN

8.1. Perkembangan Bisnis Perunggasan

Secara historis, tahapan perkembangan bisnis industri perunggasan paling tidak dapat dibagi ke dalam enam fase yaitu: (a) Fase tahun 1990-1996 atau fase sebelum krisis moneter dan ekonomi; (b) Fase tahun 1997-1999, fase menghadapi krisis moneter dan ekonomi; (c) Fase tahun 2000-2009, sebagai fase terjadiya *outbreak Avian Influenza* pada ayam yang terjadi pada tahun 2003-2004 dan *zoonosis* yang terjadi pada tahun 2005, dan berulang kembali pada tahun 2012 terjadi pada itik; dan (d) Fase 2010-masa mendatang, sebagai akibat perubahan iklim (*climate change*) dan kebijakan penataan pasar unggas perkotaan. Adanya peraturan Perda DKI No. 4 Tahun 2007 mengatur pemeliharaan dan pengendalian peredaran unggas di wilayah DKI dan tuntutan pemasaran dari unggas hidup ke daging unggas (karkas dan parting) melalui rantai dingin (*cold chain*).

Fase Tahun 1990-1996: Pra Krisis Moneter

Pada fase 1990-1996 bisnis ayam ras pedaging (*broiler*) dan ayam ras petelur (*layer*) dipandang berjalan sangat bagus, yang antara lain ditunjukkan oleh pertumbuhan populasi yang cukup tinggi, peternak mendapatkan keuntungan, dan pendapatan yang diperoleh relatif stabil, dan pemasaran hasil unggas berjalan lancar. Pada tahun 1996, karena pertumbuhan populasi dan produksi yang tinggi, di sisi lain daya serap pasar melambat sebagai akibat daya beli masyarakat yang menurun, sehingga ditengarai terjadinya *over supply* dan bisnis unggas mendekati harga pokok produk. Pada tahun 1996 dapat dikatakan peternak dalam kondisi titik impas (*break event point*) dengan keuntungan terbatas, karena mulai tidak stabilnya kondisi makro ekonomi yang berpengaruh terhadap kinerja industri perunggasan.

Fase Tahun 1997-1998: Krisis Moneter-Ekonomi dan Penyesuaiannya

Pada fase tahun 1997-1998, peternak unggas diperkirakan mengalami kerugian besar. Berdasarkan informasi kualitatif dari Ditjen Peternakan, akibat krisis moneter dan ekonomi yang melanda Indonesia (1997-1998), populasi ayam ras pedaging (*broiler*) diperkirakan secara nasional tinggal 30 persen (Saptana, 1999). Hasil penelusuran data di Jawa Barat mendapatkan bahwa

populasi ayam ras pedaging masih mencapai 58 persen dari total populasi Jawa Barat 35,88 juta ekor (1996). Hasil penelitian Saptana (1999) menunjukkan bahwa sebagian besar peternak gulung tikar, namun sebagian peternak yang cukup efisien mampu bertahan dan masih menguntungkan, meskipun keuntungannya merosot tajam. Sebagai ilustrasi dalam kondisi krisis moneter, usaha ternak Pola KINAK PRA masih mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 1,13 juta/4000 ekor/siklus, yang biasanya keuntungannya di atas 4 juta. Pada kondisi yang sama untuk peternak Pola KINAK PIR untuk skala 6.000 ekor masih memberikan keuntungan Rp. 1,84 juta/siklus. Untuk Pola Mandiri yang efisien dan masih tetap bertahan masih memberikan keuntungan Rp.2,12 juta/8000 ekor/siklus.

Dinamika perubahan pada fase tersebut adalah: (a) Harga pakan naik, dimana pakan *stater* naik dari Rp. 929/kg (1996) menjadi Rp. 3.300/kg (1998) dan untuk pakan *finisher* naik dari Rp 912/kg menjadi Rp.3.300/kg atau meningkat lebih dari tiga kali lipat; (b) Harga DOC broiler naik dari Rp. 1,026/ekor menjadi Rp. 2.500; (c) Di sisi lain harga jual hasil ternak broiler hidup naik dari Rp. 3.586/kg menjadi Rp. 6.980 (1998) dan harga karkas broiler naik dari Rp. 4.699/kg menjadi Rp. 10.500/kg, keduanya naik kurang dari dua kali lipat.

Beberapa tindakan penyesuaian yang dilakukan oleh peternak dalam menghadapi dampak krisis moneter untuk dapat bangkit kembali adalah (Hardiyanto, 2009): (a) Peternak harus memiliki prinsip “*jika usaha diteruskan maka bisa hidup atau mati, tapi jika usaha dihentikan sudah dapat dipastikan mati*”; (b) Tetap menjaga hubungan baik dengan *supplier* untuk menjaga kesinambungan hubungan bisnis; (c) Semua hutang piutang diselesaikan melalui penjadwalan ulang waktu pembayaran; dan (d) Harus punya keyakinan bahwa ada siklus bisnis dalam unggas. Berdasarkan pengalaman empiris keyakinan tersebut ternyata benar, dimana peternak mengalami keuntungan yang cukup besar setelah ada penyesuaian harga-harga baik input maupun output.

Fase Tahun 2000-2007: Krisis Terberat Peternak Unggas

Krisis terberat yang dirasakan peternak unggas justru terjadi tahun 2003-2004 ketika muncul serangan AI (*Avian Influenza*) dan tahun 2005 ketika pengumuman *zoonosis* (Hardiyanto, 2009). Hal ini antara lain disebabkan karena: (a) Krisis berlangsung cukup lama (2003-2005); (b) Krisis berlangsung hanya pada dunia perunggasan saja, bukan pada usaha lainnya; dan (c) Dampak yang

ditimbulkannya sangat dalam dan mencakup seluruh sub sistem dalam keseluruhan jaringan agribisnis perunggasan.

Hasil kajian Saptana *et al.* (2005) tentang dampak ekonomi AI terhadap kinerja industri perunggasan di Provinsi Jawa memberi gambaran sebagai berikut: (a) Dampak ekonomi AI terhadap perusahaan pembibitan (*breeding farm*) menyebabkan terjadinya penurunan volume produksi DOC hingga sebesar 40 persen dan menurunnya harga penjualan DOC hingga jauh di bawah BEP atau mengalami penurunan sebesar 70 persen; (b) Dampak ekonomi AI terhadap perusahaan pakan ternak menyebabkan terjadi penurunan volume produksi sebesar 14,58 persen, tetapi tidak berdampak terhadap menurunnya harga jual pakan, bahkan harga pakan selalu bergerak naik dari waktu ke waktu, karena pabrik pakan punya usaha budidaya dan melakukan kemitraan usaha; (c) Pada usaha distribusi sapronak oleh *Poultry Shop* (PS) terjadi penurunan volume penjualan pakan, di mana untuk PS agen mengalami penurunan sekitar 40 persen dan PS penyalur sebesar 75 persen; (d) Pada usaha budidaya banyak peternak yang gulung tikar (30-40%); (e) Pada usaha jasa pemotongan penurunan jumlah ayam yang dipotong sebesar 40 persen; dan (f) Pada pedagang pengumpul Broiler adalah terjadinya penurunan volume penjualan hingga mencapai 80 persen lebih.

Perubahan terbesar terjadi pada tahun 2005 karena seluruh kebijakan pemerintah dan pola pikir masyarakat terhadap unggas mulai berubah. Teknik budidaya mulai dilakukan secara lebih baik, lokasi kandang semakin memperhatikan aspek lingkungan, penanganan *biosecurity* lebih ketat, pengelolaan Rumah Potong Ayam (RPA) lebih baik, adanya rencana perubahan dalam pengelolaan pasar unggas hidup, dan meningkatnya konsumsi daging ayam. Krisis berat lainnya datang akhir tahun 2007 ketika kenaikan harga minyak dunia yang memicu kenaikan BBM dalam negeri yang berdampak pada naiknya biaya produksi yang sangat membebani usaha ternak unggas.

Fase 2007-2009: Krisis Finansial Global

Krisis keuangan global mulai terasa pada akhir tahun 2008, kemudian diikuti krisis pangan dan energi yang terjadi pada waktu yang hampir bersamaan. Pada semester pertama tahun 2008, Indonesia mengalami kenaikan harga bahan pangan yang sangat tinggi. Harga komoditas pangan meningkat hingga 2-3 kali dibandingkan dengan harga pangan pada tahun 2005. Faktor-faktor utama penyebab kenaikan harga pangan dunia tersebut

adalah (Daryanto, 2008): (a) Fenomena perubahan iklim global yang berakibat pada rendahnya persediaan pangan global, (b) Peningkatan permintaan konversi komoditas pangan untuk bahan bakar nabati, (c) Peningkatan komoditas pangan di negara-negara berkembang terkait dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi, misalnya di negara-negara BRICs (Brazil, Rusia, India dan China), (d) Aksi spekulasi yang dilakukan oleh investor di pasar komoditas global karena kondisi pasar keuangan global yang tidak menentu, dan (e) Peningkatan biaya produksi terkait dengan naiknya harga minyak bumi.

Pada semester ke dua tahun 2008, harga beberapa komoditas pangan strategis mengalami penurunan yang sangat tajam. Krisis keuangan global mengakibatkan melemahnya daya beli (*purchasing power*) masyarakat sehingga volume transaksi perdagangan pangan global menurun secara tajam. Faktor lain yang turut berkontribusi terhadap menurunnya harga komoditas pangan antara lain adalah menurunnya harga minyak bumi dunia.

Selain rendahnya tingkat daya beli konsumen, industri perunggasan di Indonesia juga menghadapi tantangan berat antara lain belum tuntasnya penanganan wabah penyakit khususnya flu burung (AI), besarnya ketergantungan impor pakan, serta meningkatnya harga-harga jagung dan kedelai yang menjadi bahan baku pakan di pasar internasional, serta kebijakan antara daerah pemasok dan tujuan pasar yang belum terkoordinasi dengan baik. Gagalnya produksi kedelai di AS (2012) akibat cuaca buruk mendorong meningkatnya harga kedelai dunia. Hal ini dapat mengganggu kinerja sektor peternakan dan industri perunggasan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa krisis ekonomi yang dialami oleh Amerika Serikat secara tidak langsung mempengaruhi ekonomi negara-negara lain, termasuk Indonesia. Fenomena tahun 2008 mengingatkan kita pada situasi 1998. Namun krisis ekonomi 1998 lebih besar dampaknya bagi kita dari pada krisis ekonomi tahun 2008. Pada krisis 1998, kerusakannya datang dari dalam dan kita dalam kondisi tidak siap, sedangkan krisis tahun 2008 kerusakan datang dari luar dan kita sudah lebih siap menghadapinya. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2009 lebih sulit dimana pertumbuhan tidak sebesar tahun-tahun sebelumnya. Namun tidak mengalami pertumbuhan negatif seperti pada tahun 1998.

Dampak krisis keuangan global berdampak negatif terhadap kinerja industri perunggasan Indonesia. Di samping itu, potensi

penggunaan bahan bakar etanol (*biodisel*) sebagai bahan bakar pengganti bahan bakar minyak pun sedang digalakkan oleh beberapa negara besar seperti Amerika Serikat akan mempengaruhi harga jagung di pasar internasional. Jagung merupakan bahan utama pakan unggas. Jagung yang berasal dari AS dan China sampai saat ini masih merupakan andalan industri perunggasan Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pakan ternak unggas di negeri ini.

Fase 2010: penataan pasar unggas perkotaan

Pada fase 2010 hingga masa mendatang diperkirakan tantangan peternak, khususnya peternak rakyat akan semakin berat, terutama peternak yang memasok ke wilayah DKI dengan pemberlakuan Perda No. 4 tahun 2007 yang ditujukan untuk pengendalian pemeliharaan dan peredaran unggas di wilayah DKI. Kebijakan tersebut secara efektif akan diimplementasikan mulai tahun 2010 yang mensyaratkan bahwa unggas yang boleh memasuki pasar DKI adalah unggas (*broiler*) yang sudah dalam bentuk karkas yang berarti harus dipasok melalui rantai dingin. Kebijakan ini diperkirakan akan memiliki dampak terhadap industri perunggasan terutama peternak rakyat dan bagi masyarakat konsumen di wilayah Jakarta. Namun demikian, nampaknya hingga tahun 2012, implementasi Perda DKI Jakarta belum dapat berjalan dengan baik.

8.2. Kemitraan Usaha Perunggasan: Suatu Tuntutan dan Keharusan

Dinamika perkembangan bisnis perunggasan dan rentannya industri perunggasan terhadap gejolak faktor eksternal seperti diungkap di atas memberikan argumen betapa pentingnya membangun kemitraan usaha agribisnis perunggasan yang berdayasaing dan berkelanjutan. Kemitraan usaha agribisnis perunggasan adalah suatu tuntutan dan keharusan untuk dapat berkembang dan maju bersama.

Dalam industri perunggasan terutama ayam ras pedaging (*broiler*), integrasi vertikal perlu ditempatkan sebagai usaha untuk membangun dan memperkuat daya saing sektor perunggasan nasional baik di pasar domestik maupun di pasar global, tanpa harus mengorbankan kepentingan-kepentingan ekonomi domestik. Oleh sebab itu, pengelolaan bisnis ayam ras yang terintegrasi vertikal dari hulu hingga ke hilir perlu mengakomodir hal-hal

berikut (Saragih, 1998): (a) Harus mampu mencapai efisiensi tertinggi dan stabilitas yang dinamis; (b) Harus mampu menjamin harmonisasi proses dan harmonisasi produk; dan (c) Harus mampu mengakomodir kepentingan-kepentingan ekonomi peternak rakyat.

Hasil penelitian Ramaswami *et al.* (2005) tentang efisiensi dan distribusi dalam *contract farming* untuk kasus usaha ternak di India mengemukakan bahwa kontrak produksi terbukti lebih efisien dibandingkan produksi non kontrak. Diperoleh surplus efisiensi yang besar sekali untuk industri pengolahan. Walaupun begitu, kontrak farming (*contract farming*) tetap memberikan manfaat dalam konteks risiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik. Kontrak antara peternak dengan perusahaan industri pengolahan hasil akan mendorong peternak untuk menghasilkan komoditas peternakan dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan kualitas standar, karena peternak diharuskan untuk menerapkan teknik budidaya yang baik (*Good Farming Practices*) serta penanganan pasca panen yang baik (*Good Handling Practices*).

Hasil kajian Birthal *et al.* (2005) tentang koordinasi vertikal pada komoditas susu, ayam ras pedaging (*broiler*), dan sayuran dalam rantai pasok di India memberikan hasil, pertama: (a) Keuntungan bersih atas biaya total, untuk usaha ternak sapi perah dengan sistem kontrak sebesar Rs. 3.651,-/ton dibandingkan usaha ternak sapi perah non kontrak yang hanya memperoleh keuntungan sebesar Rs. 1.821,-/ton; (b) Untuk usaha ternak broiler dengan sistem kontrak memberikan keuntungan sebesar Rs. 2.225/ton dibandingkan usaha ternak broiler non kontrak yang hanya memberikan tingkat keuntungan sebesar Rs. 2.003,-/ton; dan (c) Usahatani sayuran dengan sistem kontrak mampu memberikan keuntungan sebesar Rs.1.791,-/ton dibandingkan dengan usahatani sayuran non kontrak yang hanya memberikan keuntungan sebesar 1.007,-/ton. Kedua, dari sisi biaya memberikan gambaran sebagai berikut: (a) Pangsa biaya transaksi (*transaction cost*) untuk usaha ternak sapi perah sistem kontrak hanya sebesar 1,76 persen dibandingkan sistem non kontrak yang mencapai 20,11 persen terhadap biaya total; (b) Untuk usaha ternak broiler dengan sistem kontrak sebesar Rs. 38,-/ton dibandingkan usaha ternak broiler non kontrak biaya transaksi mencapai Rs. 90,-/ton atau terdapat perbedaan 57,80 persen; dan (c) untuk usahatani sayuran dengan sistem kontrak besarnya biaya transaksi 2,30 persen dibandingkan dengan usahatani sayuran non kontrak yang mencapai sebesar 21,40 persen dari total biaya.

8.3. Pola Kemitraan Usaha Perunggasan

Contract Farming Perusahaan Peternakan

Kemitraan usaha ayam ras pedaging antara Perusahaan Peternakan dengan peternak rakyat (*smallholder*) berdasarkan data Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor (2005) dilaksanakan oleh 8 Perusahaan peternakan, yaitu : PT. Charoen Phokpan Indonesia (PT. CPI), PT. Sierad Produce, PT. Nusantara Unggas Jaya/PT. NUJ (anak perusahaan dari PT CPI), PT. Multi Breeder, PT. Sinta Maju Abadi, PT. Wonokoyo, PT. Gymtech (Leong), dan PT. Malindo, serta PT. Primatama Karya Persada (PT. PKP). *Contract farming* tersebut melibatkan 211 peternak plasma dengan jumlah ayam ras pedaging yang diusahakan mencapai 1,96 juta ekor. Sementara itu, di Kabupaten Tangerang terdapat beberapa perusahaan peternakan yang melakukan kemitraan usaha (*contract farming*) yaitu PT. Charoen Pokphand Indonesia (PT. CPI), PT. Nusantara Unggas Jaya (PT. NUJ), dan PT. Sierad Produce.

Dalam kemitraan usaha ini, Perusahaan Mitra (inti) berkewajiban: (1) Menyediakan bibit ayam (DOC) dengan kualitas standar, (2) Menyediakan pakan (*feed*) yang biasa di produksi perusahaan inti/induk perusahaan, (3) Menyediakan vaksin, dan obat-obatan; (4) Menyediakan input-input lainnya seperti bahan pemanas (gas atau batu bara); (5) Melakukan bimbingan dan pengawasan melalui tenaga teknis (manajer) dan supervisor yang biasanya merupakan Dokter Hewan, serta (6) Menampung dan memasarkan seluruh hasil produksi dari petani mitra (plasma).

Peternak plasma berkewajiban: (1) Menyediakan lahan dan kandang dengan kapasitas 4000-6000 ekor, (2) Menyediakan tenaga kerja baik tenaga kerja keluarga maupun tenaga luar keluarga, (3) Menyediakan minyak tanah, (4) Menyediakan sekam, (5) Menyediakan listrik, (6) Menyediakan air bersih untuk keperluan minum ayam dan kebersihan, (7) Menjamin atau menjaga keamanan usaha ternaknya; (8) Setelah panen diharapkan mencapai standar tertentu dengan parameter *feed conversion ratio* (FCR), semakin kecil FCR semakin baik dan mortalitas $\leq 5\%$, serta (9) Menjual seluruh hasil produksinya kepada perusahaan inti, dimana harga ditetapkan atau disepakati sebelum DOC masuk kandang melalui kontrak.

Kriteria dalam melakukan seleksi peternak calon mitra antara lain adalah: (1) Bersikap jujur, dapat dipercaya dan memegang komitmen dengan baik; (2) Ada rekomendasi dari tokoh masyarakat atau tokoh peternak setempat; (3) Memiliki pengalaman beternak

minimal 2 tahun sebagai peternak atau merupakan lulusan Diploma atau Sarjana Peternakan atau Kedokteran Hewan; (4) Bersedia melakukan usaha budidaya sesuai anjuran perusahaan inti melalui teknisi (manajer) lapangan; (5) Beberapa perusahaan inti mensyaratkan adanya agunan terutama berupa sertifikat tanah atau BPKB surat kendaraan bermotor; dan (6) Lolos dari uji kelayakan (*fisibility study*) terutama di dasarkan atas kondisi fisik kandang, ketersediaan air bersih, aksesibilitas baik, tidak berimpit dengan pemukiman penduduk.

Contract Farming Poultry Shop

Kemitraan usaha ayam ras pedaging (*broiler*) antara Poultry Shop (PS) dengan peternak rakyat berdasarkan data Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor (2005) dilaksanakan oleh 7 PS, yaitu Sahabat PS, Prumpung PS, Sue Eng Farm, Cun Lih, Rudi PS, PT. Arena Jaya PS dan Bogor Unggul Sejahtera PS. *Contract farming* ini melibatkan 115 peternak dengan usaha budidaya mencapai 493 ribu ekor. Sementara itu di Kabupaten Tangerang terdapat 6 (enam) Poultry Shop yang melakukan kemitraan usaha yaitu: Bima Poultry Shop, Abadi Poultry Shop, Cikupa Poultry Shop, Rama Sakti Poultry Shop, Curug Sakti Poultry Shop. Cisoka Poultry Shop.

Dalam kemitraan usaha atau *contract farming* perusahaan inti berkewajiban: (1) menyediakan bibit ayam (DOC) dengan merk dagang tertentu, (2) menyediakan pakan (*feed*) dengan merk dagang tertentu, (3) menyediakan vaksin, dan obat-obatan; (4) menyediakan input-input lainnya seperti bahan pemanas (gas atau batu bara); (5) melakukan bimbingan sejauh diperlukan, biasanya juga di support oleh teknisi perusahaan peternakan rekanan PS; (6) Menampung dan memasarkan seluruh hasil produksi; serta (7) Biasanya harga ditetapkan mengikuti harga pasar, namun ditetapkan sedikit dibawah harga pasar.

Peternak plasma berkewajiban: (1) menyediakan lahan dan kandang dengan kapasitas 2500-10.000 ekor, (2) menyediakan tenaga kerja baik tenaga kerja keluarga (*family labor*) maupun tenaga luar keluarga (*hired labor*), (3) menyediakan minyak tanah, (4) menyediakan sekam, (5) menyediakan listrik, (6) menyediakan air bersih, (7) menjamin atau menjaga keamanan usaha ternaknya; serta (8) menjual seluruh hasil produksi broiler ke Poultry Shop yang berfungsi sebagai inti.

Contract Farming Peternak Skala Besar

Kemitraan usaha ayam ras pedaging antara peternak mandiri skala besar dengan peternak rakyat skala kecil berdasarkan data Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor (2005) dilaksanakan oleh 2 Peternak Skala Besar, yaitu Hartono dan Daryanto dengan jumlah peternak plasma 275.000 ekor. Sementara itu di Kabupaten Tangerang terdapat peternakan skala 30.000 ekor yang melakukan kemitraan usaha dengan 3 (tiga) peternak plasma dengan jumlah ternak yang diusahakan 29.500 ekor. Namun dilapang, juga ditemukan kemitraan yang dibangun antara Peternak Besar CV. Tunas Mekar Farm (CV. TMF) dengan peternak yang jumlahnya mencapai 25-30 peternak dan cukup menyebar di wilayah Bogor dengan populasi broiler tidak kurang dari 150 ribu ekor, dan CV. Pitikku dengan peternak yang jumlahnya kurang lebih 30 peternak dengan populasi tidak kurang dari 150 ribu ekor.

Dalam kemitraan usaha atau *contract farming* antara peternak skala besar dengan peternak rakyat skala kecil, peternak skala besar sebagai inti berkewajiban: (1) menyediakan bibit ayam (DOC); (2) menyediakan pakan (*feed*) produksi perusahaan tertentu, (3) menyediakan vaksin, dan obat-obatan; (4) menyediakan input-input lainnya seperti bahan pemanas (gas atau batu bara); (5) melakukan bimbingan jika diperlukan; (6) Menampung dan memasarkan seluruh hasil produksi; dan (7) Harga mengikuti harga pasar namun ditetapkan sedikit lebih rendah (Rp. 200-500).

Peternak plasma berkewajiban: (1) menyediakan lahan dan kandang dengan kapasitas tidak dibatasi, berkisar antara 500-10.000 ekor; (2) menyediakan tenaga kerja baik tenaga kerja keluarga maupun tenaga luar keluarga (*hired labor*), (3) menyediakan minyak tanah, (4) menyediakan sekam, (5) menyediakan listrik, (6) menyediakan air bersih, (7) menjamin atau menjaga keamanan usaha ternaknya; (8) menjual seluruh hasil produksi broiler ke perusahaan inti; dan (9) menerima harga sedikit di bawah harga pasar, namun dijamin pemasarannya.

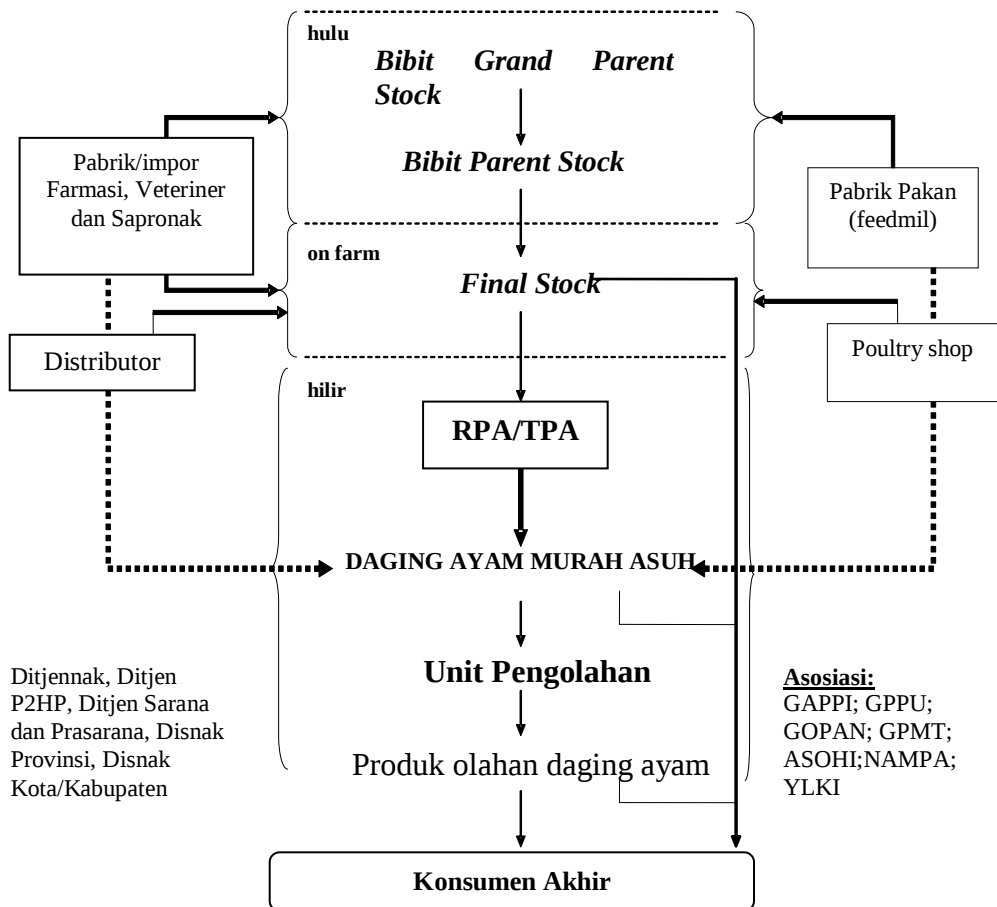
Secara empiris di lapang ditemukan juga pola “maklun” pada kemitraan usaha antara CV. Pitikku dengan peternak. Biasanya pola ini terjadi pada peternak yang kekurangan modal dan tidak berani mengambil risiko kerugian melalui pola bagi hasil. Pada pola “maklun” ini semua biaya ditanggung perusahaan inti dan

pengelola ayam mendapatkan upah kerja Rp.350/ekor dan sewa kandang Rp. 350/ekor apabila kandang adalah milik pengelola. Jadi pada pola ini dapat dikatakan peternak sebagai buruh dan menyewakan kandangnya kepada perusahaan inti. Pola “maklun” ini juga dijumpai di Tangerang dengan pola yang sama dengan yang ada di Kabupaten Bogor.

Perlunya Manajemen Rantai Pasok : Kasus Industri Broiler

Tujuan penerapan manajemen rantai pasok adalah untuk memastikan agar konsumen mendapat produk broiler dengan jumlah, kualitas, serta waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin. Manajemen rantai pasok produk broiler berbeda dengan manajemen rantai pasok produk manufaktur, karena beberapa argumen berikut (Saptana dan Daryanto, 2012) : (1) Industri broiler merupakan industri biologi bernilai ekonomi tinggi (*high value economy commodity*); (2) Produknya bersifat mudah rusak; (3) Proses pemasukan DOC, pemeliharaan, dan pemanenan tergantung pada kondisi iklim; (4) Hasil panen memiliki bentuk dan ukuran yang bervariasi; dan (5) produk broiler bersifat kamba sehingga sulit ditangani. Secara holistik struktur rantai pasok produk broiler dari hulu, *on farm*, hingga hilir diperlihatkan pada gambar 7 berikut.

Hasil kajian Saptana dan Daryanto (2012) menyimpulkan bahwa pola rantai pasok broiler antara pola mandiri dan kemitraan usaha relatif sama yaitu melalui pedagang pengumpul/agen - RPA/ pedagang besar - pengecer di pasar tradisional. Pola pemasaran lainnya adalah agen/supplier – RPA – pasar modern/konsumen institusi. Implikasi kebijakan penting dalam membangun manajemen rantai pasok pada broiler secara terintegrasi adalah mengembangkan bentuk-bentuk kemitraan yang saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan sehingga terbangun keterpaduan produk dan antar pelaku. Begitu pula dengan alur informasi, adanya manajemen rantai pasok melalui strategi kemitraan usaha, sehingga alur informasi dapat bergerak secara efektif, dan pergerakan produk akan efisien dalam menghasilkan kepuasan maksimal bagi konsumen.



Gambar 7. Struktur Usaha Broiler dari Daerah Pemasok ke Pasar DKI Jakarta (Daryanto, 2010)

Manfaat dan Dampak Kemitraan Usaha Perunggasan

Dari kajian kemitraan usaha baik secara konseptual maupun kajian empiris yang diuraikan di atas, dalam bidang perunggasan tersirat bahwa kerjasama antar perusahaan mitra (inti) dengan peternak mitra (plasma) dapat terjalin secara baik bila terdapat saling ketergantungan yang saling menguntungkan. Secara teoritis, adanya *contract farming* dalam bidang perternakan dapat menguntungkan kedua belah pihak yaitu peternak mitra dan perusahaan mitra. Melalui kemitraan usaha terbangun spesialisasi kerja yang akan meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya

transaksi yang akan meningkatkan efisiensi usaha, pembagian risiko, adanya jaminan pemasaran hasil, serta akses terhadap program-program pemerintah.

Menurut Key dan Runsten (1999) dalam bukunya *Contract Farming, Smallholders and Rural Development in Latin America*, manfaat dari keikutsertaan dalam *contract farming* yaitu pengembangan akses pasar, kredit dan teknologi, manajemen risiko yang lebih baik, memberikan kesempatan kerja yang lebih baik bagi anggota keluarga, pendayagunaan perempuan, serta pengembangan budaya berniaga. Keterlibatan yang tinggi untuk tenaga kerja wanita dan tenaga keluarga lainnya sangat tinggi pada kemitraan usaha perunggasan di Indonesia.

Manfaat yang paling penting bagi perusahaan mitra antara lain, adalah: (1) Mudah mendapatkan tenaga kerja (buruh); (2) Mengurangi biaya untuk investasi kandang; (3) Mudah memasarkan sarana produksi peternakan (untuk ayam ras berupa DOC, pakan, serta obat-obatan dan vitamin; untuk ruminansia berupa bakalan, konsentrat, hijauan pakan ternak); (4) Mudah mendapatkan hasil ternak (daging, telur); dan (5) Perusahaan memiliki kendali terhadap kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pasok produk hasil ternak untuk berbagai tujuan atau segmen pasar.

Patrick *et al.* (2004) dalam bukunya *Contract Farming in Indonesia: Smallholder and Agribusiness Working Together* memberikan contoh *contract farming* di bidang peternakan yang dilakukan oleh PT. Charoen Pokphand Indonesia yang dimulai pada tahun 1998 di Lombok. Kerjasama dilakukan dengan peternak yang mengusahakan ayam broiler. Pilihan pada ayam broiler menjadi sangat menguntungkan bagi peternak dengan penghasilan yang bisa mencapai lima kali lipat dibandingkan dengan penghasilan peternak bukan kontrak, karena adanya jaminan sapihak, bantuan modal, bimbingan teknis dan manajemen. Dengan kerjasama ini sumber-sumber pertumbuhan produktivitas seperti perubahan teknologi, efisiensi penggunaan input dan skala usaha dapat ditingkatkan. Di samping itu, risiko produksi dan harga juga dapat dikurangi.

Hasil penelitian yang dilakukan Ramaswami *et al.* (2005) tentang efisiensi dan distribusi dalam *contract farming* untuk kasus usaha ternak di India mengemukakan bahwa kontrak produksi terbukti lebih efisien dibandingkan produksi non kontrak. Surplus efisiensi yang diperoleh besar sekali untuk industri pengolahan.

Walaupun begitu, kontrak farming (*contract growers*) tetap memberikan manfaat dalam konteks risiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik dari sisi penerimaan. Kontrak antara peternak dengan perusahaan industri pengolahan akan mendorong peternak untuk menghasilkan produk ternak dengan tingkat produktifitas dan kualitas yang lebih baik, karena peternak diharuskan untuk menerapkan teknik budidaya serta penanganan pasca panen yang telah direkomendasikan.

Hasil kajian yang dilakukan Birthal *et al.* (2005) tentang koordinasi vertikal pada komoditas pangan bernilai ekonomi tinggi, yang antara lainnya mencakup komoditas susu dan ayam ras pedaging (*broiler*) dalam rantai pasok di India, memberikan hasil bahwa untuk usaha ternak broiler dengan sistem kontrak memberikan tingkat keuntungan sebesar Rs. 2.225/ton dibandingkan dibandingkan usaha ternak broiler non kontrak (Rs. 2.003,-/ton). Kedua, dari sisi biaya memberikan gambaran sebagai berikut untuk usaha ternak broiler dengan sistem kontrak menghabiskan biaya sebesar Rs. 38,-/ton. Bandingkan dengan usaha ternak broiler non kontrak biaya dimana transaksi mencapai Rs. 90,-/ton atau terdapat perbedaan 57,80 persen.

Penilaian terhadap sistem pertanian kontrak pada umumnya positif di mana peternak kecil memperoleh manfaat dalam bentuk laba yang lebih tinggi (Patrick *et al.*, 2004). Manfaat lain adalah berupa akses pemasaran, kredit dan teknologi, meningkatkan kemampuan dalam mengelola risiko, memberikan kesempatan kerja yang lebih baik bagi anggota keluarga dan, secara tidak langsung, pemberdayaan kaum perempuan serta pengembangan budaya berniaga yang berhasil.

Secara ringkas dampak positif dari kemitraan usaha peternakan adalah sebagai berikut: (1) membuka kesempatan kerja secara luas di perdesaan; (2) adanya peningkatan skala usaha; (3) adanya peningkatan produktivitas melalui bimbingan teknis dan manajemen serta penataan lingkungan, sehingga mortalitas berkurang dan *feed conversion ratio* yang ideal dapat dicapai; dan (4) adanya perluasan tujuan pasar (pasar tradisional maupun pasar modern) serta pendalaman industri pengolahan berbagai produk asal ternak (daging, telur dan susu), serta (5) adanya jaminan pemasaran dan kepastian harga, terutama pada sistem kontrak harga.

Meskipun demikian, ditemukan pula bukti-bukti bahwa peternakan dengan sistem kontrak mungkin juga membawa akibat

negatif bagi kesejahteraan peternak kecil. Ada keprihatinan bahwa sistem kontrak lebih berminat terhadap petani berskala besar sehingga dengan demikian petani kecil mungkin tidak dilibatkan, karena adanya persyaratan minimal skala usaha. Kecemasan lainnya ialah adanya kemungkinan peternak kecil akan “terperangkap” dalam suatu kontrak, adanya akibat sosial yang negatif dengan adanya ‘ekonomi uang tunai’ (*cash economy*), serta makin sempitnya pasar lokal. Di samping itu juga dikuatirkan semakin memburuknya syarat-syarat kontrak pada saat masa kontrak akan berakhir serta adanya keprihatinan umum mengenai perilaku perusahaan-perusahaan multinasional di negara berkembang.

Dampak negatif yang harus diperhatikan dalam membangun kemitraan usaha perunggasan adalah: (1) Perusahaan meminta peternak melakukan *up-grade* kandang atas biaya peternak; (2) Manipulasi input, khususnya untuk DOC dan pakan ternak, biasanya untuk DOC dan pakan kualitas prima digunakan untuk budidaya perusahaan sendiri dan yang kualitas lebih rendah untuk peternak mitra; (3) Kontrak dengan pembagian keuntungan yang kurang adil; (4) Penghentian kontrak lebih awal dari perusahaan, bisa merugikan peternak karena sudah mengeluarkan modal untuk membangun kandang; (5) Perusahaan meminta peternak melakukan renovasi atau meningkatkan peralatan kandangnya atas biaya peternak; (6) peternak mendapatkan harga input yang sedikit lebih tinggi dibandingkan sebagai peternak mandiri, karena pada dasarnya perusahaan inti telah memperhitungkan tingkat suku bunga komersial; serta (6) peternak rakyat umumnya mendapatkan peluang harga jual yang lebih rendah dari harga pasar.

Permasalahan pokok dalam pengembangan industri perunggasan adalah: (a) Masalah penyediaan bahan baku pakan industri perunggasan yang sangat tergantung pada bahan baku pakan impor; (b) Belum seimbangnya antara pertumbuhan produksi dengan konsumsi, dalam jangka pendek masih ada *over demand* dan dalam jangka panjang akan ada *over supply*; (c) Adanya indikasi terjadinya ketimpangan struktur pasar pada pasar output yang menempatkan peternak kecil dalam posisi lemah, menghadapi struktur pasar yang oligopolistik di pasar input dan oligopsonistik di pasar output. Sebagai ilustrasi, Broiler memiliki rasio konsentrasi relatif dari 4 (empat) perusahaan terhadap total industri (100 %) sebesar 56 %. Empat perusahaan ranking atas adalah: Tyson Foods, Pilgrim's Pride, Gold Kist, dan Perdue, di

mana sejak tahun 1986 menunjukkan konsentrasi terus meningkat (dari 35% menjadi 44% tahun 1990 dan 50% tahun 2001) (Feedstuffs 12/1/03 dalam Iwantono, 2007); dan (d) Kemitraan usaha belum berjalan secara optimal, yang ditunjukkan masih tingginya biaya transaksi (*Transaction Cost Economic/TCE*) serta belum adilnya pembagian keuntungan dan surplus nilai tambah sehingga koordinasi produk dan antar pelaku belum berjalan secara terpadu; serta (e) Industri perunggasan komersial sangat rentan terhadap gejolak eksternal, seperti krisis ekonomi, wabah penyakit ternak seperti flu burung (*Avian Influenza/AI*), dan krisis finansial global, serta gejolak eksternal lainnya.

8.4. Kemitraan Usaha Swasembada Daging Sapi dan Susu

8.4.1. Konsep Swasembada (Kemandirian) Pangan

Kemandirian adalah hakikat dari kemerdekaan, yaitu hak setiap bangsa untuk menentukan nasibnya sendiri dan menentukan apa yang terbaik bagi dirinya (Kartasasmita, 1996). Selanjutnya Krisnamurthi (2006) mengemukakan bahwa kemandirian suatu negara dalam memenuhi kebutuhan rakyatnya menjadi indikator terpenting yang harus diperhatikan. Oleh karena itu, pembangunan sebagai usaha mengisi kemerdekaan, haruslah pula merupakan upaya membangun kemandirian, termasuk kemandirian atau swasembada pangan hewani.

Program ketahanan pangan memiliki landasan ideologi yang kuat, yaitu: ideologi ketahanan, kemandirian dan kedaulatan pangan (Arifin, 2012). Ketahanan pangan didefinisikan sebagai kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai dengan tingkat individu, yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup baik jumlah maupun mutunya, aman, bergizi, merata dan terjangkau serta sesuai dengan keyakinan, dan budaya, untuk mendapatkan hidup sehat, aktif, dan produktif secara berkelanjutan (Revisi UU No. 7/1996). Kemandirian pangan adalah kemampuan memproduksi pangan yang beraneka ragam dari dalam negeri yang dapat menjamin pemenuhan kebutuhan pangan yang cukup sampai di tingkat individu, baik jumlah, mutu, keamanan maupun harga yang terjangkau, yang sesuai dengan potensi dan kearifan lokal (UU No. 41/Tahun 2009). Sementara itu, kedaulatan pangan adalah hak negara dan bangsa yang secara mandiri dapat menentukan kebijakan pangannya, yang menjamin hak atas pangan bagi rakyatnya, serta memberikan hak bagi masyarakatnya

untuk menentukan sistem yang sesuai dengan potensi sumberdaya lokal (UU No. 41/Tahun 2009).

Pada Pemerintahan Orde Baru, upaya kemandirian ini ditempuh dengan membangun kemampuan dalam negeri dalam berbagai bidang pembangunan. Di bidang ekonomi, upaya mendorong perkembangan produksi dilakukan dengan berbagai cara. *Pertama*, dengan mendahulukan penggunaan hasil-hasil produksi dalam negeri oleh instansi-instansi pemerintah, yang tercermin dalam besarnya pengeluaran pemerintah sebagai bagian dari permintaan dalam negeri. Strategi tersebut cukup efektif dalam mengembangkan kemampuan usaha nasional untuk menghasilkan barang dan jasa, dan dengan demikian membangun pula lapisan usaha nasional.

Kedua, dengan strategi proteksi terhadap pelaku ekonomi dan industri dalam negeri. Hal ini dilandasi dua hal, yaitu untuk melindungi pelaku dan industri dalam negeri yang sedang tumbuh (*infant industry*) dan untuk memanfaatkan peluang pasar dalam negeri yang besar dan sedang tumbuh sehingga dapat menjadi pendorong bagi pertumbuhan industri nasional. Meskipun strategi ini menimbulkan efek ketergantungan industri domestik terhadap proteksi dan bantuan pemerintah. Hal ini kurang disadari oleh pelaku usaha, bahwa sumber kesejahteraan itu hanya sebagian kecil ditentukan oleh bantuan fisik atau finansial pemerintah. Faktor lain yang sangat menentukan adalah pengembangan institusi dan kreativitas terutama dalam menghasilkan inovasi-inovasi baru.

Jalur lainnya adalah dengan mengkampanyekan pentingnya menggunakan produk dalam negeri sebagai ungkapan rasa cinta pada bangsa dan negara (nasionalisme). Pada waktu itu digunakan semboyan "*cinta bangsa cinta karyanya*". Sebenarnya cara ini merupakan strategi yang paling tepat untuk membangun ekonomi nasional didasarkan kemampuan produksi bangsa, termasuk produksi daging sapi yang sangat potensial dikembangkan. Semangat masyarakat yaitu memilih produksi dalam negeri dengan kesadaran, akan lebih bersinambung dan efektif dibandingkan dengan pembatasan pilihan kepada konsumen.

Pada tahap selanjutnya adalah tahap deregulasi. Dengan kebijakan deregulasi, secara bertahap proteksi yang diberikan oleh pemerintah dikurangi. Hasilnya adalah kinerja pembangunan selama Pemerintah Orde Baru, paling tidak hingga periode awal 1990-1995 adalah cukup baik. Namun badai krisis ekonomi pada

pertengahan 1997-1999 menempatkan Indonesia ke posisi terpuruk. Intervensi lembaga internasional seperti IMF dan *World Bank* yang mendorong ke arah regim perdagangan bebas dan deregulasi yang berlebihan tidak banyak membantu kondisi ekonomi waktu itu, bahkan mengorbankan masyarakat petani rakyat termasuk peternak sapi potong.

Perkembangan lingkungan strategis yang begitu cepat, seperti globalisasi ekonomi, liberalisasi perdagangan, perubahan preferensi konsumen dan otonomi daerah memerlukan redefinisi dari konsep kemandirian atau swasembada. Konsep kemandirian di era pasca reformasi bukanlah kemandirian dalam keterisolasian. Kemandirian dengan demikian mengenal adanya kondisi saling ketergantungan baik dalam kehidupan bermasyarakat dalam suatu negara maupun masyarakat dunia. Kemandirian dengan demikian adalah paham yang proaktif dan bukan reaktif atau defensif (Kartasasmita, 1996).

Dikemukakan bahwa kemandirian merupakan konsep yang dinamis karena adanya kondisi saling ketergantungan yang senantiasa berubah, baik konstelasinya, perimbangannya, maupun nilai-nilai yang mendasarinya. Secara lebih mendasar lagi, kemandirian sesungguhnya mencerminkan sikap seseorang atau suatu bangsa mengenai dirinya, masyarakatnya, serta semangatnya dalam menghadapi tantangan-tantangan. Karena menyangkut sikap, maka kemandirian pada dasarnya adalah masalah budaya suatu bangsa. Krisnamurthi (2006) mengemukakan bahwa kemandirian pangan dalam kontek kekinian tidak berarti “mengharamkan” ekspor atau impor, karena perdagangan internasional yang adil juga dapat dipergunakan untuk menyejahterakan rakyat. Kemandirian harus benar-benar diartikan secara bijaksana serta diimplementasikan secara taktis dan berdasarkan kondisi obyektif.

Dari uraian di atas kiranya diperlukan upaya meningkatkan kemandirian pangan khususnya pangan hewani yang bersumber dari daging sapi. Bagaimana kaitannya dengan pentargetan swasembada daging yang awalnya dicanangkan tahun 2005, namun gagal untuk dicapai, kemudian ditargetkan tahun 2010, nampaknya juga belum tercapai, terakhir dicanangkan pentargetannya tahun 2014. Jika kata swasembada dimaknai sebagai seratus persen kebutuhan daging sapi berasal dari produksi dalam negeri, maka pertanyaannya adalah mampukan bangsa Indonesia mencapainya pada 2014 serta langkah strategis apa yang diperlukan?

Potensi sumberdaya alam dan biodiversitas beragam bangsa sapi yang dimiliki Indonesia, serta potensi pasar yang besar dan sedang terus tumbuh, seharusnya dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan produk daging sapi yang secara empiris memiliki keunggulan komparatif maupun kompetitif. Beberapa kajian yang di-review Siregar dan Ilham (2003) menunjukkan bahwa usaha ternak di Indonesia memberikan keuntungan dan mempunyai keunggulan komparatif. Namun, keunggulan kompetitif dan komparatif usaha ternak sapi potong rentan terhadap gejolak baik faktor eksternal maupun internal.

8.4.2. Evaluasi Program Swasembada Daging Sapi

Pemerintah pernah mentargetkan untuk mencapai swasembada daging sapi pada tahun 2005. Untuk mendukungnya, pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Peternakan menetapkan beberapa kebijakan strategis sebagai berikut: (1) pengembangan wilayah berdasarkan komoditas ternak unggulan, (2) pengembangan kelembagaan peternak, (3) peningkatan usaha dan industri peternakan, (4) optimalisasi pemanfaatan, pengamanan, dan perlindungan sumberdaya alam lokal, (5) pengembangan kemitraan yang saling menguntungkan, dan (6) mengembangkan teknologi tepat guna. Tiga sasaran utama program tersebut adalah peningkatan populasi, penurunan impor sapi bakalan, dan peningkatan pemotongan sapi lokal.

Hasil evaluasi kinerja program tersebut menunjukkan kurangberhasilan, atau bahkan dapat dikatakan mengalami kegagalan. Paling tidak terdapat lima penyebab ketidakberhasilan program tersebut (Yusdja *et al.*, 2004): (1) Kebijakan program yang dirumuskan tidak disertai dengan rencana operasional yang rinci, sehingga kurang dapat dijadikan acuan dalam implementasi program; (2) Program-program yang dibuat bersifat *top down* dan berskala kecil dibandingkan dengan sasaran atau target yang ingin dicapai; (3) Strategi implementasi program disamaratakan dengan tidak memperhatikan wilayah unggulan, tetapi lebih berorientasi pada komoditas unggulan; (4) Implementasi program-program tidak memungkinkan untuk dilaksanakan evaluasi dampak program; dan (5) Program-program tidak secara jelas memberikan dampak pada pertumbuhan populasi secara nasional.

Untuk target swasembada tahun 2010, kendala dan permasalahan yang dihadapi (Ilham, 2006): (1) Perdagangan yang semakin terbuka tidak mungkin menghambat masuknya produk

impor tanpa alasan yang kuat sesuai koridor dalam kesepakatan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO); (2) Industri sapi potong yang sudah berjalan sekarang masih menggantungkan sapi bakalan dari impor; (3) Industri sapi potong yang menggunakan bahan baku lokal selama ini tidak mampu mencukupi permintaan domestik; dan (4) Upaya swasembada jangan menyebabkan konsumsi daging sapi domestik menurun. Diperkirakan setelah kebijakan kehalalan produk yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia, sulit melakukan hambatan impor sapi dan daging sapi terutama dari Australia, New Zeland, dan Brasil. Bahkan dengan adanya larangan ekspor sapi jantan unggul dari Australia, maka makin sulit pencapaian swasembada daging sapi Indonesia.

Tantangan bagi peningkatan ketersediaan daging sapi ini antara lain adalah: (a) Menyediakan bibit dalam jumlah yang cukup dan berkualitas; (b) Mengembangkan teknologi budidaya spesifik lokasi, karena perubahan teknologi adalah sumber pertumbuhan produktivitas; (c) Meningkatkan pelayanan penyuluhan (terutama IB) dan kesehatan hewan dengan pendekatan pemberdayaan; (d) Menyediakan modal usaha bagi peternak rakyat, sehingga usaha ternak sapi potong tidak hanya sebagai usaha sambilan atau cabang usaha; (e) Meningkatkan kemitraan antara peternak rakyat dengan perusahaan sehingga terbangun keterpaduan produk dan koordinasi antar pelaku; (f) Mengendalikan impor daging dan jeroan, sehingga ada insentif bagi peternak rakyat dan pengusaha penggemukan sapi potong; dan (g) Menertibkan pemotongan sapi muda dan sapi bunting.

8.4.3. Tujuh Langkah Menggapai Swasembada Daging Sapi

Terdapat tujuh langkah operasional dalam mencapai swasembada daging sapi, yaitu (Ditjen Peternakan, 2008): (1) Optimalisasi akseptor dan kelahiran, sehingga dapat meningkatkan laju pertumbuhan kelahiran; (2) Pengembangan RPH dan pengendalian pemotongan betina produktif, sehingga mengendalikan atau tunda potong terhadap betina produktif; (3) Perbaikan mutu dan penyediaan bibit, sehingga dapat meningkatkan produktivitas hasil atau daging sapi per satuan waktu; (4) Penanganan gangguan reproduksi dan kesehatan hewan agar ternak tetap sehat dan produktif; (5) Pengembangan pakan lokal, sehingga meningkatkan ketersediaan pakan secara lokal dan mengurangi ketergantungan terhadap bahan baku pakan impor; dan (6) Intensifikasi Kawin Alam (INKA), sehingga meningkatkan

tingkat kelahiran secara alami; serta (7) Pengembangan SDM dan Kelembagaan, sehingga dapat mengembangkan aspek manajerial usaha ternak sapi potong dan meningkatkan kinerja kelembagaan baik pemerintah maupun kelembagaan peternak.

Hasil analisis simulasi menunjukkan bahwa pada tahun 2010 swasembada daging sapi yang didukung tujuh langkah operasional dalam mencapai swasembada daging 2010 diproyeksikan hanya mencapai (90,2%) dan sisanya (9,8%) dipenuhi dari impor. Sementara itu, jika tidak ada Program P2SDS, produksi dalam negeri hanya mencapai 259.200 ton, sehingga harus impor sapi bakalan sebesar 187.300 ekor (setara 50.300 ton daging) dan daging beku sebesar 104.800 ton (setara 389.800 ekor), sehingga kemampuan produksi dalam negeri hanya sebesar 62,6 persen.

Menghadapi target tahun 2014, maka terobosan untuk swasemda daging sapi adalah (Pamungkas, 2013) penyediaan sapi bakalan, pasar daging sapi yang kompetitif dan perubahan teknologi yang lebih maju, dukungan permodalan, dan dukungan kebijakan. Peternak bergairah berusaha bila harga daging sapi di dalam negeri atraktif dan stabil, serta ada dukungan modal dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu, pendekatan yang diperlukan adalah menekan angka mortalitas, meningkatkan rata-rata pertambahan berat per hari (*average daily gain/ ADG*) & berat lahir (*birth weight/BW*), perbaikan manajemen pakan, efisiensi reproduksi, mencegah pemotongan sapi betina produktif, dan adanya sistem insentif pada sapi betina bunting.

8.4.4. Pola Kemitraan Usaha Sapi Potong

Pola PIR Sapi Potong di Lampung

Pelaku utama dalam kemitraan usaha sapi potong di Lampung seperti yang diungkap oleh Basuno dan Santosa (1995) antara lain adalah PT Great Giant Livestock Company (PT GGLC), PT Tipperary Indonesia dan PT Hayuni Mas Lestari, serta KUD kelompok peternak. Dalam kemitraan usaha ini, perusahaan inti mempunyai kewajiban, antara lain: (a) menyediakan sarana produksi peternakan; (b) melakukan bimbingan teknis dan manajemen bagi peternak plasma; (c) menampung atau membeli hasil produksi dari peternak plasma dengan harga yang disepakati; dan (d) sebagai penjamin bagi KUD/plasma dalam penyelesaian kredit. Sementara itu, peternak sebagai plasma berkewajiban dalam hal: (a) melaksanakan budidaya penggemukan sapi potong sesuai petunjuk

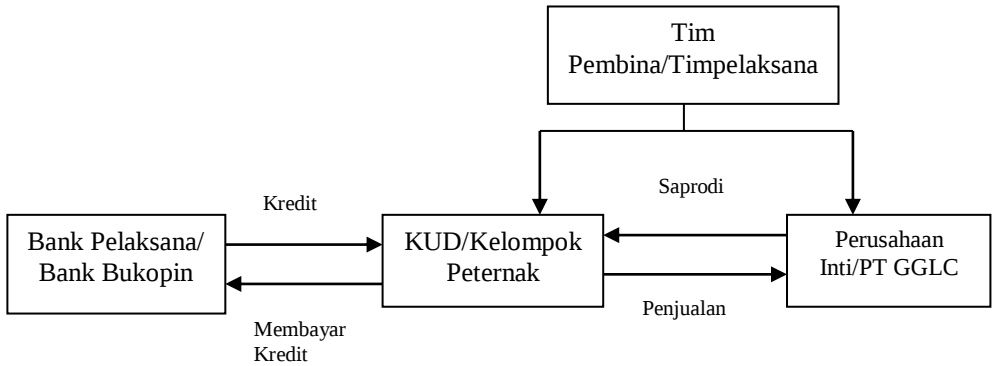
teknis dari perusahaan inti; (b) menjual seluruh hasil produksinya kepada perusahaan inti; dan (c) membayar kredit sarana produksi.

Dalam kelembagaan kemitraan usaha antara PT. GGLC dengan Kelompok Peternak Karyatani di Desa Kota Gajah, Kecamatan Punggur, di samping melibatkan perusahaan inti dan kelompok peternak, juga melibatkan Tim Pembina, KUD dan Lembaga Bank (Dinas Peternakan Lampung, 1993). Tim pembina terdiri atas Dinas Peternakan, Kanwil Koperasi, Bank Pelaksana di tingkat provinsi maupun kabupaten dan tim pelaksana di tingkat kecamatan. Tim pembina berperan dalam menggerakkan masyarakat peternak untuk berperan dalam kemitraan usaha, melakukan koordinasi antar instansi terkait dalam mendukung terbangunnya kemitraan usaha yang harmonis, melakukan monitoring dan evaluasi perkembangan pelaksanaan PIR sapi potong, serta membantu memecahkan masalah yang timbul di lapangan.

KUD sebagai wadah dari kelompok peternak plasma bertindak sebagai fasilitator yang berperan sebagai berhubungan dengan pihak Bank Pelaksana dalam mengakses kredit sarana produksi, mewakili peternak plasma dalam penyelesaian administratif dengan perusahaan inti maupun Bank Pelaksana. Di samping itu, KUD berperan melayani kelompok peternak dalam pengadaan sarana produksi peternakan dan dalam penampungan hasil. Bank pelaksana dalam hal ini adalah Bank Bukopin berperan sebagai sumber dana atau kredit ke KUD/kelompok peternak plasma berdasarkan permintaan inti dan ikut dalam menandatangani perjanjian dalam kontrak tertulis. Secara ringkas pola kemitraan PIR penggemukan sapi potong antara PT.GGLC dan kelompok peternak di lampung dapat disimak pada Gambar 8.

Kinerja kemitraan usaha sapi potong di Lampung masih jauh dari target yang diharapkan. Melalui kemitraan usaha tersebut ditargetkan produksi 12 000 ekor yang didukung potensi pakan limbah nenas 7000 ekor dan pakan limbah hijauan pakan peternak dari alam dan lahan petani 5000 ekor. Namun dalam realisasinya baru mencapai 2 320 ekor Sapi Potong. Potensi ini masih dapat ditingkatkan, misalnya melalui optimalisasi pemanfaatan limbah nenas, pemanfaatan limbah sawit, limbah tebu, dan limbah pertanian lainnya. Pulau Sumatera dan Kalimantan memiliki peluang besar dalam peningkatan populasi dan produksi Sapi Potong dengan sistem integrasi tanaman ternak, seperti Sistem Integrasi Sapi-Kelapa Sawit (SISKA), Sistem Integrasi Sapi-Sawit (SISASA), Sistem Integrasi Sapi-Kakao, serta Sistem Integrasi Sapi-

Tebu dan Sistem Integrasi Sapi-Jagung mendukung pencapaian Program Swasembada Daging Sapi dan Kerbau (PSDK) 2014 (Puastuti, 2013).



Gambar 8. Mekanisme Kemitraan Usaha Penggemukan Sapi Potong di Lampung (Basuno dan Santosa (1995))

Beberapa permasalahan pokok yang dihadapi dalam kerjasama ini antara lain adalah: (a) skala usaha yang masih kecil hanya 3 ekor per keluarga; (b) pakan limbah nenas belum mendapatkan sentuhan teknologi sehingga belum teruji manajemen mutu dan standar kualitasnya, terutama dari kandungan nutrisi dan kesehatan; (c) tingkat suku bunga yang sangat tinggi (16 %/tahun) sehingga memberatkan peternak; serta (d) kurang transparannya pembagian keuntungan dan biaya antara peternak plasma dan perusahaan inti, terutama berkaitan dengan perhitungan harga input dan output.

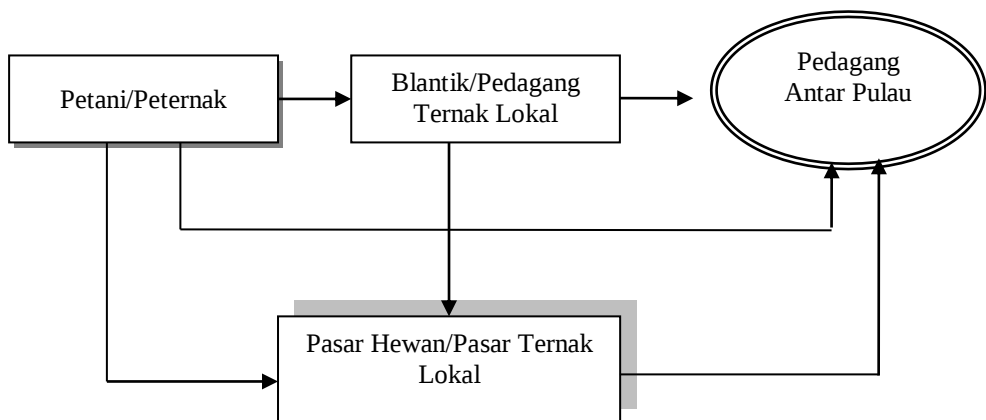
Kemitraan Usaha Pemasaran Sapi Potong di Gorontalo

Pemerintah Provinsi Gorontalo menempatkan ternak sapi potong sebagai komoditas unggulan ke dua setelah komoditas jagung. Hal ini didasarkan atas potensi sumberdaya alam berupa ladang penggembalaan, hasil ikutan tanaman jagung, serta potensi pasar baik domestik dan ekspor. Sistem integrasi Tanaman Jagung-ternak Sapi Potong sangat potensial dikembangkan di Provinsi Gorontalo.

Kegiatan kemitraan usaha dengan usaha peternakan sapi potong di beberapa Kabupaten di provinsi Gorontalo dimulai sejak

adanya program PUTKATI (Program Usaha Tani Ternak di Kawasan Timur Indonesia) pada saat Provinsi Gorontalo masih menjadi bagian pemerintahan kabupaten dari Provinsi Sulawesi Utara. Kegiatan program tersebut menjadi cikal bakal model kerjasama usaha pemeliharaan ternak sapi potong yang dilakukan dalam kelompok-kelompok petani-peternak.

Kemitraan usaha pemasaran sapi potong untuk tujuan ekspor diinisiasi oleh BUMD melalui bantuan pola bergulir (*revolving fund*) dan kemudian berkembang kepada kegiatan pasokan sapi potong yang dilakukan oleh para blantik dan pedagang lokal maupun para pedagang antar pulau untuk tujuan pasar lokal, antar pulau, dan ekspor. Pola kemitraan usaha terjalin antara peternak sapi potong dengan pedagang yang melakukan perdagangan antar pulau, sekalipun pernah juga dilakukan dalam proses pemasaran melalui ekspor perdana sapi potong hidup untuk pemenuhan permintaan daging ke Negara Malaysia. Kemitraan usaha yang dilakukan oleh PT Gorontalo Fitrah Mandiri (BUMD Provinsi Gorontalo) dengan Duta Sierra Development Sdn. Bhd. Kuala Lumpur dalam Pengembangan peternakan sapi Bali di Gorontalo dan Ekspor sapi bali ke Malaysia dituangkan dalam perjanjian kerjasama dalam MOU No. 235/GVM/PKS/ VIII/2007 (Gambar 9).



Gambar 9. Pemasaran Ternak Sapi Potong di Tingkat Pedagang dan Petani/Peternak (Sayaka *et al.* (2008))

Kerjasama Duta Sierra dengan PT Gorontalo Fitrah Mandiri (GFM) dilakukan dalam pengembangan peternakan sapi Bali di Gorontalo dan Ekspor Sapi Bali ke Malaysia. Dalam perjanjian

kerjasama ini meliputi beberapa tahapan yaitu (Sayaka *et al.*, 2008): (a) Pembibitan sapi Bali di Gorontalo; (b) Penggemukan sapi Bali dan pengembangan teknologi pakan ternak; (c) Perdagangan (ekspor) sapi potong jenis Bali ke Malaysia; dan (d) Pembangunan Rumah Potong Hewan di Gorontalo.

Dalam perjanjian kemitraan usaha tersebut, pihak pertama yaitu PT. Duta Sierra Development, Kuala Lumpur berkewajiban (Sayaka *et al.*, 2008): (a) Menyediakan dana untuk pengadaan bibit/bakalan dan sarana produksi; (b) Melakukan penyediaan dan bimbingan teknologi yang diperlukan untuk pengembangan usaha peternakan tersebut; (c) Untuk ekspor perdana sejumlah 400 ekor, PT Duta Sierra Dev akan mentransfer dana pembelian sapi ke rekening PT GFM melalui Bank BNI Gorontalo; dan (d) Pada tahap operasional pihak pertama ini akan mendirikan anak perusahaan dengan pihak kedua di Gorontalo dengan mengikuti ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

Hak dan kewajiban PT GFM sebagai pihak kedua adalah: (a) menyediakan lahan secara memadai; (b) menyediakan kandang; (c) menyediakan tenaga kerja yang umumnya tenaga kerja keluarga peternak; (d) manajemen sekaligus perijinan yang diperlukan untuk usaha kerjasama tersebut; (e) mengurus perijinan, surat keterangan/ kebenaran, karantina hewan, serta kelengkapan dokumen ekspor yang diperlukan; (f) memelihara hubungan baik dengan semua pihak yang terkait (para stake holder) sehingga menjamin kelancaran pelaksanaan ekspor sapi; (g) menjaga nama baik pihak pertama dengan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan hukum yang berlaku di Indonesia berkenaan dengan perjanjian ini; (h) memonitor dan melaporkan kepada pihak pertama apabila terjadi kegiatan pengiriman sapi ke luar wilayah yang telah ditentukan pihak pertama yaitu pelabuhan Pasir Gudang atau Pelabuhan Muar, Johor Bahru, Malaysia. Dalam perjanjian ini pihak Kedua berhak mendapatkan keuntungan bagi hasil dari kerjasama ini yang disepakati bersama oleh kedua belah pihak.

Dalam kemitraan usaha tahap perdana (Agustus 2007) disepakati harga jual sebesar Rp.4.000.000/ekor tidak termasuk biaya angkut sampai diatas kapal, biaya pakan, biaya ekspor dan biaya operasional lainnya. Sedang untuk penjualan berikutnya disepakati harga jual sebesar Rp.21.500/kg berat hidup termasuk biaya angkut sampai atas kapal, biaya pakan, biaya ekspor dan biaya operasional lainnya. Jangka waktu perjanjian ini berlaku paling lama 1 tahun terhitung sejak penandatanganan.

Pengembangan sapi pola intensif melalui optimalisasi produk samping tanaman jagung cocok untuk model penggemukan sapi potong. Pelaku dapat berupa perusahaan ataupun badan usaha, peternak rakyat, maupun melalui kemitraan usaha. Hasil kajian Sayaka *et al.* (2008) memperoleh informasi pokok sebagai berikut: (a) Penggemukan sapi potong biasanya dilakukan untuk 20 ekor sapi per 6 bulan; (b) Pemeliharaan intensif memberikan keuntungan lebih tinggi dari pemeliharaan semi intensif, dengan modal Rp 80.30 juta selama enam bulan akan diperoleh penerimaan sebesar Rp 82,92 atau keuntungan bersih Rp 2,63 juta. Jika biaya tenaga kerja tidak diperhitungkan bisa diperoleh keuntungan sebesar Rp 6,35 juta; dan (c) Pemeliharaan secara semi intensif untuk 20 ekor sapi selama enam bulan memerlukan biaya Rp 82,33 juta dan hasil penjualan sebesar Rp 83 juta atau keuntungan bersih Rp 668.000. Jika tenaga kerja keluarga tidak diperhitungkan akan diperoleh keuntungan Rp 1,78 juta. Meskipun menguntungkan, namun keuntungan tersebut dipandang relatif kecil. Kedepan untuk meningkatkan nilai tambah yang diperoleh peternak dan sekaligus untuk menekan biaya-biaya administrasi dan perizinan maka kontrak dan pengiriman dapat dilakukan dalam bentuk penjualan produk daging melalui pengiriman rantai dingin.

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah, mempunyai peranan sangat besar sebagai fasilitator dalam kemitraan usaha sapi potong. Bahkan Pemerintah Gorontalo sangat aktif mencari peluang pasar ekspor untuk sapi potong. Pemerintah diharapkan dapat memperbaiki kontrak perjanjian pemasaran dalam bentuk produk daging menurut kualitas sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada peternak dan industri pengolahan di Gorontalo serta dapat menekan biaya transaksi.

Pola Integrasi Sapi Potong dengan Kelapa Sawit

(1) Kasus di Sumatera Selatan

Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan telah menginisiasi Program Pengembangan SISKAS atau SISASA (Sistem Integrasi Sapi – Kelapa Sawit) sejak tahun 2008. Sasaran program ini sejalan dengan program Pemerintah Pusat yaitu Revitalisasi Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan (RPPK) dan Swasembada Daging Sapi 2010 yang dilanjutkan pada Tahun 2014. Tujuan program ini adalah untuk meningkatkan produksi daging sapi Sumatera Selatan serta kontribusinya terhadap produksi daging nasional

dengan mengoptimalkan berbagai sumber daya kebun dan sapi potong yang dapat saling mendukung.

Integrasi ternak sapi potong dengan perkebunan kelapa sawit dikembangkan berdasarkan konsep *LEISA (Low External Input Sustainable Agriculture)* dengan cara: (1) Limbah perkebunan dalam hal ini kebun sawit seperti solid, pelepah, dan bungkil sawit dimanfaatkan sebagai pakan ternak; (2) Kotoran ternak dan limbah sawit non pakan didekomposisi menjadi kompos untuk memperbaiki sifat fisik, kimia, dan biologi tanah; dan (3) Penggembalaan ternak diarahkan untuk memakan tanaman liar/gulma yang terdapat di kebun sawit (Dwiyanto *et al.*, 2004).

Sumber pakan berupa hijauan pakan ternak diperoleh dari area perkebunan dan juga dari produk sampingan olahan sawit seperti pelepah, tandan kosong, serat perasan, lumpur sawit/solid, dan bungkil inti sawit (Puastuti, 2013). Produk sampingan tersebut sangat bermanfaat karena tersedia sepanjang tahun, tidak seperti hijauan yang sangat terbatas pada musim kemarau. Hasil studi menunjukkan bahwa per ha kebun sawit dapat menyediakan pakan untuk 1-3 ekor sapi dewasa (Ditjen Peternakan, 2010). Pola integrasi ternak dengan tanaman perkebunan cocok dikembangkan di Provinsi Sumatera Selatan yang memiliki areal perkebunan yang luas. Luas area perkebunan kelapa sawit di Provinsi Sumatera Selatan pada tahun 2008 mencapai sekitar 640 ribu hektar yang terdiri atas lahan inti sekitar 420 ribu hektar dan lahan plasma seluas 240 ribu hektar. Potensi perkebunan sawit yang besar tersebut merupakan modal yang sangat potensial untuk diintegrasikan dengan usaha pembibitan dan penggemukan sapi potong.

(2) Kasus PT Agricinal di Bengkulu

Salah satu pola integrasi sapi-sawit yang dianggap berhasil adalah Sistem Integrasi Sapi-Kelapa Sawit di PT Agricinal Provinsi Bengkulu yang lebih dikenal dengan pola SISKa. Pola integrasi ini telah dicanangkan oleh Menteri Pertanian sebagai “Program Nasional” yang dideklarasikan pada tanggal 10 September 2003 di Bengkulu (Saptana *et al.*, 2003). Penerapan pola integrasi tersebut pada awalnya ditujukan untuk mengatasi kesulitan pemanen dalam mengangkut Tandan Buah Segar (TBS) karena topografi wilayah yang berbukit/bergelombang, sehingga menyulitkan untuk mengangkut TBS ke Tempat Penampungan Sementara (TPS). Dengan diterapkannya pola integrasi sapi-sawit, pengangkutan

hasil panen memanfaatkan tenaga sapi baik dengan gerobak ataupun diangkut di punggung sapi. Dengan cara ini, kegiatan pengangkutan menjadi lebih efisien, sehingga areal kerja pemanen bisa bertambah dari sebelumnya 10 ha menjadi 15 ha.

Usaha peternakan di PT Agricinal dilakukan oleh perusahaan inti dan juga oleh petani plasma (pemanen). Jenis sapi yang digunakan adalah sapi Bali dengan pertimbangan karena Sapi Bali merupakan sapi lokal dengan produktivitas tergolong baik, kualitas daging baik, persentase karkas tinggi, lincah, memiliki tingkat adaptasi dengan lingkungan kebun yang baik. Rata-rata kepemilikan untuk setiap rumah tangga pemanen adalah 6 ekor, dan umumnya hanya 2 ekor yang dipergunakan untuk ternaga kerja ternak menarik gerobak. Berdasarkan hasil kajian usaha peternakan sapi di perkebunan sawit akan layak apabila setiap pemanen/petani memiliki lebih dari 1 ekor sapi. Untuk menjamin keamanan ternak, setiap sapi yang ada di kawasan perkebunan PT Agricinal diberi cap bakar dan terdaftar pada tingkat kecamatan, dinas peternakan dan kepolisian setempat. Untuk pengadaan alat angkut/gerobak perusahaan memberikan kredit melalui koperasi yang pembayarannya diambil dari hasil panen/TBS yang disesuaikan dengan sistem bunga menurun yang disesuaikan dengan kemampuan petani/pemanen.

Pola integrasi sapi-kelapa sawit yang diterapkan di PT Agricinal telah mendatangkan berbagai manfaat baik bagi petani plasma/pemanen maupun perusahaan perkebunan kelapa sawit. bagi petani plasma/pemanen adalah: (1) Meringankan pengangkutan TBS sehingga produktivitas kerja pemanen meningkat; (2) Meningkatkan pendapatan pemanen/petani plasma hingga dua kali lipat yang berasal dari peningkatan produktivitas, hasil pupuk kandang, dan hasil ternak; (4) Sapi bermanfaat untuk membersihkan tanaman di sekitar piringan kelapa sawit yang menjadi tanggung jawab pemanen. Bagi perusahaan perkebunan kelapa sawit manfaatnya adalah: (1) Menghemat tenaga kerja pemanen; (2) Sebagai sumber pendapatan lain yang diperoleh dari penjualan hasil pengolahan produk sampingan menjadi pakan ternak; (3) Jaminan ketersediaan pupuk kandang dengan harga yang lebih murah; (4) Dengan diberikannya kredit dan sapi beserta gerobak, pemanen/petani menjadi lebih tekun dan bertanggung jawab dalam bekerja di lingkungan kebun.

Salah satu kendala pokok yang dihadapi Pemerintah Provinsi Bengkulu dalam menginisiasi dan mengembangkan Program SISKa adalah terbatasnya akses petani plasma terhadap permodalan

khususnya dari bank. Penyebabnya antara lain adalah tingkat *feasibility* dan *bankability* dari pola SISKa yang masih diragukan oleh pihak perbankan. Selain itu perbankan pada umumnya memberikan kredit kepada calon nasabah yang telah menekuni usahanya minimal selama dua tahun. Kondisi ini telah menarik perhatian Bank Indonesia untuk terjun dalam mendanai bisnis integrasi sapi-kelapa sawit ini. Studi peninjauan tentang kelayakan usaha SISKa ini telah dilakukan oleh Bank Indonesia khususnya di Sumatera dan Kalimantan (Bank Indonesia, 2009).

Terkait dengan tingkat *feasibility* pola SISKa, pihak perbankan masih mempertimbangkan kesiapan para petani untuk melaksanakan pola SISKa terutama para petani yang belum pernah melakukan usaha ternak. Sementara dari aspek kelayakan usaha, penelitian yang telah dilakukan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor menunjukkan bahwa dengan menggunakan data harga-harga yang berlaku pada tahun berjalan dengan tahun awal usaha adalah 1997 dan tahun akhir 2003 serta tingkat bunga 19,5% didapatkan hasil sebagai berikut: (1) Pada skala usaha 1 ekor induk tanpa memperhitungkan biaya tenaga kerja, usaha tersebut layak dengan tingkat $R/C = 2,37$; $NPV = \text{Rp } 2.241.000$; dan $IRR = 0,86\%$ dengan $NPV = - \text{Rp } 102.000$; (2) Pola skala usaha 3 ekor induk sapi dengan memperhitungkan biaya tenaga kerja, usaha tersebut layak dengan $R/C = 2,467$, $NPV = \text{Rp } 7.324.000$, dan $IRR = 39\%$. Dengan menggunakan analisis sensitivitas penurunan tingkat penerimaan 10%, usaha tersebut masih memberikan hasil yang layak secara finansial; dan (3) Skala usaha 6 ekor induk sapi dan 1 pejantan merupakan usaha yang sangat menguntungkan dengan $R/C = 3,13$, $IRR > 50\%$ dan $NPV = \text{Rp } 22.425.000$.

Hasil penelitian Ilham *et al.* (2009) mengungkapkan bahwa usaha ternak sapi potong oleh petani plasma dan pemanen di kawasan perkebunan kelapa sawit di Provinsi Bengkulu tetap menguntungkan dan layak untuk terus dikembangkan. Masing-masing untuk skala usaha kecil (8-18) diperoleh nilai R/C ratio 1,59-2,10; dan skala menengah (40-41 ekor) diperoleh nilai R/C ratio 1,82-2,19. Artinya kelayakan usaha Pola SISKa tercapai dengan skala usaha sapi di atas tiga ekor (3-18 ekor).

Kendala utama akses kredit dari perbankan adalah tidak tersedianya jaminan dan pengalaman petani dalam usaha ternak. Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan oleh Bank Indonesia pada bulan Juli 2009 dengan beberapa bank pelaksana dan dinas terkait di Provinsi Sumatera Selatan, beberapa

alternatif yang bisa dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut antara lain adalah (Bank Indonesia, 2009): (1) Memanfaatkan skim Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang telah *dibackup* dengan penjaminan sehingga kendala agunan bisa diatasi setidaknya tidak harus dengan aktiva tetap berupa tanah/lahan perkebunan yang pada umumnya telah dijaminakan oleh para petani plasma untuk kredit yang lain; (2) Apabila kredit diajukan ke bank yang sebelumnya telah memberikan kredit kepada petani, maka agunan yang telah diserahkan bisa dijaminakan kembali dengan pengikatan baru; dan (3) Pembiayaan dilakukan melalui koperasi inti / koperasi plasma.

Skim ini bisa dilakukan oleh beberapa bank yang memberikan kredit modal kerja kepada koperasi dan selanjutnya koperasi menyalurkan kredit tersebut kepada anggotanya. Dalam hal ini koperasi tidak mewajibkan anggotanya untuk menyediakan jaminan aktiva tetap. Pembiayaan kredit dilakukan secara kelompok dengan pola tanggung renteng. Jaminan yang dimiliki oleh satu orang atau lebih dalam kelompok diserahkan untuk menjamin kredit melalui kelompok.

(3) Kasus di Provinsi Riau

Pemerintahan Provinsi Riau mulai tahun 2001 telah meluncurkan program Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan (PEK), berupa pinjaman kredit ternak ruminansia (sapi dan kambing) kepada petani yang berminat memelihara ternak. Setiap petani diberi 5 sapi yang terdiri dari 2 jantan dan 3 betina dewasa, atau 1 jantan dan 4 betina dewasa. Pilihan pertama diarahkan pada program penggemukan dan pembibitan, sedangkan pilihan kedua diarahkan untuk pembibitan. Ternyata petani lebih menyukai pilihan pertama karena setelah dipelihara beberapa waktu, satu ternak jantan dapat dijadikan pejantan dan yang satunya lagi dapat dijual untuk membantu biaya pemeliharaan keempat ternak yang lainnya. Namun, saat penelitian dilakukan belum ada program integrasi sapi potong dan kelapa sawit secara formal yang eksis.

Kabupaten Kuantan Singingi adalah salah satu kabupaten di Provinsi Riau yang memiliki perkebunan kelapa sawit yang cukup luas yaitu 109.883 ha. Dari hasil pengolahan kelapa sawit akan dihasilkan beberapa jenis limbah. Di Kabupaten ini, sebagian peternak juga telah memanfaatkan lumpur sawit sebagai pakan sapi. Untuk melihat seberapa besar jumlah pemberiannya pada ternak dan pengaruhnya terhadap produktivitas juga efisiensi

ekonomisnya, maka dilakukan kajian survei pemanfaatan lumpur sawit sebagai pakan ternak sapi, sekaligus dilakukan analisa komposisi kimia dari ransum yang berbahan baku lumpur sawit.

Rataan kepemilikan ternak sapi dari responden adalah 3-4 ekor. Jumlah ini relatif kecil, mengingat pengalaman berusaha ternak sapi responden yang juga relatif baru (3 tahun). Pengembangan ternak sapi di wilayah ini mempunyai prospek cerah, ditinjau dari potensi sumberdaya alam, sumberdaya manusia, dan ketersediaan pakan alternatif yaitu limbah industri sawit. Sistem pemeliharaan ternak sapi di tingkat responden relatif baik. Ternak telah dikandangkan dan manajemen kesehatan ternak telah terkelola secara baik. Secara berkala ternak diperiksa kesehatannya dan diberikan obat cacing.

Pemberian pakan tidak hanya berupa hijauan, namun juga pakan konsentrat berupa campuran dedak padi dan bahan-bahan lain yang tersedia di lokasi termasuk lumpur sawit. Hijauan yang diberikan umumnya berupa hijauan unggul yaitu rumput gajah dengan jumlah pemberian sekitar 10 persen dari berat badan ternak. Sementara sistem perkawinan ternak dilakukan dengan cara kawin suntik (IB). Selang beranak ternak sapi adalah antara 13-15 bulan. Jenis sapi yang banyak dipelihara adalah sapi Bali dan persilangan antara sapi PO (Peranakan Ongole) dengan Simmental.

Pemanfaatan lumpur sawit sebagai pakan di Kabupaten Kuantan Singingi, awalnya dilakukan oleh sebuah ranch pembibitan di Desa Teratak Air Hitam. Komposisi dari bahan ransum terdiri atas lumpur sawit (47%); dedak padi (35,7 %); bungkil kelapa (11,9%); starbio (0,5 %); garam (3%); Mineral (1%); Urea (0,25 %), dan Kapur non aktif (0,25 %). Proses pembuatan ransum adalah dengan mencampurkan seluruh bahan pakan ke dalam alat mixer. Daya simpan ransum berbahan baku lumpur sawit tersebut hingga 10 hari.

Pemberian ransum berbahan dasar lumpur sawit memberikan efek positif terhadap reproduktivitas induk, yaitu meningkatkan berat lahir anak jantan 38 kg/ekor dan anak betina rata-rata 35 kg/ekor pada jenis sapi persilangan Sapi Lokal dengan bangsa Bos Taurus. Padahal secara umum menurut peternak, berat lahir anak sapi persilangan tersebut dengan pemberian pakan konvensional (tanpa lumpur sawit) hanya sekitar 25 – 30 kg. Sehingga terdapat peningkatan berat badan anak yang lahir antara 20 sampai 27 persen.

Sementara pertambahan berat badan harian (PBBH) sapi yang digemukkan rata-rata 1,6 kg/ekor/hari pada sapi persilangan, dan 0,9 – 1,0 kg/ekor/hari pada sapi Bali. Dari hasil wawancara dengan petani, modal dalam pembuatan ransum berbahan baku lumpur sawit adalah Rp. 600/kg dengan harga jual Rp. 850/kg. Berarti dalam tiap kg ransum, petani dapat menciptakan nilai tambah sebesar Rp. 250/kg. Ransum dikemas dalam kantong ukuran 50 kg untuk didistribusikan ke para peternak individu maupun kelompok.

Horne *et al.* (1994) melaporkan daya dukung lahan pada areal kelapa sawit muda mencapai 10-12 ekor domba/ha/tahun, namun setelah kemampuannya menurun cukup signifikan hanya menjadi 2-4 ekor/ha. Selain pemanfaatan hijauan yang tumbuh di areal kebun, produk samping dari kebun sawit dan pabrik pengolahan sawit juga berpotensi sebagai sumber pakan ternak. Noel (2003) dalam Mathius *et al.* (2004) menyebutkan bahwa produk samping tanaman dan pengolahan kelapa sawit yang berpotensi untuk dioptimalkan sebagai pakan ternak khususnya ternak ruminansia, salah satunya adalah lumpur sawit.

Saat ini perkembangan pembukaan areal perkebunan sawit di Provinsi Riau cukup pesat. Menurut BPS Provinsi Riau 2006, luas areal perkebunan kelapa sawit mencapai 1.392.233 ha, yang merupakan komoditas perkebunan utama di provinsi ini. Kalau diperkirakan 1 hektar mampu menampung 2 ekor saja maka akan dapat dikembangkan ternak sapi potong sebanyak 2,78 juta ekor.

Pemanfaatan lumpur sawit di Kabupaten Kuantan Singingi, sebagai pakan telah dikenal luas dan memberikan pengaruh positif bagi ternak (PBBH 1,0-1,6 kg/ekor/hari, berat lahir 35-38 kg/ekor). Dari tiap hektar perkebunan kelapa sawit akan diperoleh lumpur sawit segar sekitar 4,7 ton/tahun (Sitompul *et al.*, 2004). Secara ekonomis penggunaan ransum berbahan dasar lumpur sawit relatif lebih murah dibandingkan ransum biasa. Hasil analisa laboratorium, nilai nutrisi ransum tersebut adalah kadar air 14,31-15,15% persen, kadar abu 27,62-28,85 persen lemak 11,84-12,40 persen, protein 16,22-17,16 persen, dan serat kasar 13,83-20,97 persen (Aritonang, 1984).

(4) Kasus di Provinsi Jambi

Sistem integrasi ternak sapi potong pada perkebunan kelapa sawit di Provinsi Jambi telah dijalankan di beberapa tempat

misalnya di Sungai Bahar, Kabupaten Muaro Jambi dengan cara menggembalakan ternak di bawah pohon sawit (Ulfi, 2004). Hal ini karena usahatani secara monokultur terbukti sangat rentan terhadap risiko kerugian, baik risiko produksi maupun risiko harga. Salah satu strategi mengurangi risiko adalah dengan melakukan diversifikasi jenis usaha melalui pengembangan sistem integrasi sapi potong dan kelapa sawit ini merupakan salah satu alternatif usaha diversifikasi secara horizontal.

Pengembangan sistem integrasi ternak sapi potong di perkebunan kelapa sawit diharapkan dapat memberikan manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap kesejahteraan pekebun sawit yang sekaligus sebagai peternak sapi. Manfaat tersebut di antaranya berupa tambahan penghasilan dari penjualan hasil produksi ternak sapi potong, pupuk kandang untuk kesuburan lahan, serta mendorong berlangsungnya sistem usahatani berkelanjutan. Tambahan manfaat bagi pekebun yang melaksanakan sistem integrasi tersebut antara lain: (1) Pekebun dapat memanfaatkan tenaga ternak sapi untuk mengangkut TBS dari dalam kebun menuju jalan besar tempat pengumpulan; (2) Limbah tanaman dan olahan kelapa sawit dapat digunakan untuk pakan dasar ternak. Dengan memanfaatkan hijauan pakan ternak, kebun menjadi lebih bersih dari gulma yang berarti dapat mengurangi biaya penyiangan serta berorientasi ramah lingkungan, karena selama ini pekebun banyak menggunakan herbisida; (3) Pupuk kandang dari kotoran sapi dimanfaatkan untuk kesuburan tanah, sehingga pertumbuhan tanaman menjadi lebih baik. Penggunaan pupuk kandang dapat mengurangi penggunaan pupuk kimia sehingga biaya produksi lebih rendah; dan (4) Ternak sapi menjadi tabungan hidup bagi pekebun. Pemenuhan keperluan biaya perhelatan keluarga, sekolah anak, sandang, dan perbaikan rumah umumnya menggunakan dana yang berasal dari penjualan sapi.

(5) Kasus di Sumatera Utara

Secara tradisional di daerah-daerah sentra produksi kelapa sawit di Provinsi Sumatera Utara ternak sapi potong diintegrasikan pada perkebunan kelapa sawit dengan sistem penggembalaan, walaupun secara terbatas dan belum terkontrol. Potensi integrasi produksi ternak dengan perkebunan belum diupayakan dan dimanfaatkan secara optimal, karena terbatasnya dukungan teknologi hasil penelitian dan belum terbangunnya sistem

koordinasi yang efektif antar *stakeholders* (petani/peternak, perusahaan perkebunan, dan pemerintah). Vegetasi hijauan di antara pohon kelapa sawit; hasil ikutan industri pengolahan minyak sawit seperti bungkil inti sawit (*palm kernel cake*); lumpur sawit (*solid decanter*) dan hasil ikutan di kebun seperti daun dan pelepah sawit, belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung peningkatan produksi ternak sapi potong.

Sapi penduduk yang digembalakan di areal perkebunan kelapa sawit pada umumnya tidak terkontrol, mengakibatkan kerusakan pada tanaman muda; pemadatan lahan; menekan pertumbuhan akar; drainase rusak; sehingga membutuhkan biaya perbaikan. Bagaimanapun agar integrasi secara penggembalaan dapat sukses memerlukan manajemen yang sangat ketat. Percobaan di Malaysia “Cote d’Ivoire and Columbia” dengan penggembalaan terkontrol secara rotasi yang ringan, memberikan daya tampung bahwa setiap 1 ekor sapi memerlukan lahan 1–2 ha pada kebun dengan hijauan penutup kacang-kacangan dan rumput alam (Hartley, 1988).

8.4.5. Kebijakan Swasembada Susu dan Strategi Kemitraan Usaha

Kekuatan konsumsi domestik sebagai penopang pertumbuhan ekonomi Indonesia seharusnya dapat digunakan sebagai strategi menggairahkan industri susu nasional. Sumber pertumbuhan Indonesia yang utama berasal dari konsumsi, namun konsumsi pangan masih *net importer* termasuk produk susu, sehingga yang menikmati pertumbuhan adalah negara produsen luar negeri. Agar pangsa pasar susu yang dihasilkan peternak domestik dapat ditingkatkan dan dapat mencapai swasembada secara bertahap maka kebijakan pemerintah harus di arahkan untuk mencapai swasembada susu. Belajar dari keberhasilan India melalui “gerakan revolusi putih”, maka Indonesia harus meningkatkan produksi susu domestik untuk merespon perkembangan konsumsi susu nasional. Arah kebijakan untuk mencapai swasembada susu secara bertahap adalah sebagai berikut :

Pertama, pemerintah harus memberikan dukungan nyata untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas susu yang dihasilkan oleh peternak rakyat melalui bimbingan dan penyuluhan. Esensi perdagangan internasional adalah dayasaing dan hanya bangsa yang memiliki dayajuang tinggi yang akan eksis dalam percaturan global. Esensi dayasaing adalah efisiensi dan

produktivitas, hanya dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas di seluruh lini agribisnis kita akan memiliki daya saing dalam menghasilkan susu domestik. Sumber pertumbuhan produktivitas susu adalah perubahan teknologi yang lebih maju, peningkatan efisiensi teknis, dan peningkatan skala usaha hingga mencapai skala ekonomi yang efisien.

Penelitian dan pengembangan khususnya mengenai aspek teknis (pembibitan, budidaya dan pasca panen) dan manajemen produksi perlu ditingkatkan dan diimplementasikan di lapang. Perlu adanya upaya gerakan nasional swasembada susu yang diikuti dengan program kegiatan berupa bantuan dalam bentuk pelatihan dan penyuluhan budidaya sapi perah, mendorong tersedianya bibit sapi unggul dan bantuan bibit unggul, kemudahan untuk pemanfaatan lahan, kemudahan akses permodalan, serta dukungan pengembangan beragam industri pengolahan berbasis susu, sehingga harga susu segar di tingkat peternak menjadi relatif lebih stabil.

Kedua, kebijakan perlindungan bagi peternak sapi perah rakyat. Perlindungan sangat diperlukan agar kebijakan pengembangan persusuan domestik dapat berjalan dengan baik. Kebijakan perlindungan meliputi pendampingan, keringanan, dan (iii) promosi (Bantacut, 2008). "Pendampingan" dimaksudkan adalah keharusan menggunakan susu domestik dalam setiap pengadaan (impor dan pembelian/penggunaan) bahan baku susu impor. Kebijakan dapat ditetapkan misalnya setiap impor bahan baku susu diharuskan membeli sejumlah tertentu susu segar domestik. Demikian juga industri pengolahan susu yang menggunakan bahan baku susu impor harus menggunakan campuran atau mengolah susu segar domestik. Kebijakan ini pada Pemerintahan Orde Baru dikenal dengan istilah Kebijakan Rasio. Pemerintah harus membuat kebijakan perlindungan terhadap peternak sapi perah melalui menerapkan bea masuk tinggi terhadap impor bahan baku susu dan susu olahan siap konsumsi, serta keharusan menggunakan bahan baku susu domestik.

Menimbang perbedaan kondisi susu domestik dan bahan baku susu impor maka tingkat keharusan juga dibedakan dan bersifat inkremental (*incremental*). Pangsa impor bahan baku susu saat ini masih mencapai (70,15%) dan volume impor akan bertambah besar di masa mendatang. Pangsa penggunaan susu domestik yang baru 29,85 persen, diharuskan meningkat secara bertahap menjadi 40 persen, 50 persen, 60 persen.

Dari sudut teknologi pangan, penambahan pangsa susu domestik ke dalam industri pengolahan susu tidak memberikan pengaruh yang nyata dalam tekstur, rasa dan penampakan fisik produk olahan. Sejalan dengan upaya peningkatan efisiensi dan dayaasaing susu domestik maka arah kebijakan ditujukan untuk menggapai swasembada secara bertahap hingga mencapai kapasitas produksi potensial domestik. Penerapan dilakukan secara bertahap mulai dari 40 persen pada lima tahun pertama dan ditingkatkan hingga 50 persen dan 60 persen pada tahun keenam hingga tahun ke lima belas. Kebutuhan bahan baku susu dalam negeri pada tahun 2011 sekitar 3,37 juta juta ton per tahun dan sumbangan produksi susu domestik 766,65 ton (29,85%).

Kebijakan “keringanan”, dimana pengurangan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) terhadap industri pemakai bahan baku susu dan produsen produk-produk susu tentu akan meningkatkan secara tajam konsumsinya. Pengurangan PPN yang disertai kewajiban menyerap susu segar domestik merupakan *win-win solution* bagi pengembangan agribisnis susu di Indonesia. Dengan demikian, ketergantungan terhadap bahan baku susu impor dapat dikurangi secara bertahap dan dapat menumbuhkan sektor ekspor produk-produk olahan berbasis susu. Dengan demikian ketahanan pangan, industri pangan dan ekonomi nasional dapat diperkuat.

Kebijakan sederhana dalam promosi susu segar domestik dimulai dari keharusan menyajikan minuman dan cemilan produk-produk susu dalam semua rapat, pertemuan, seminar, workshop yang diselenggarakan oleh atau melibatkan instansi pemerintah dari tingkat pusat sampai daerah. Kebijakan ini yang bersifat keteladanan sekaligus pendidikan dapat menumbuhkan kepercayaan dalam mengkonsumsi susu segar domestik dan produk-produk susu turunannya. Dalam bentuk yang lebih kompleks, kebijakan ini dapat diperluas dengan subsidi promosi (periklanan) produksi dan konsumsi produk berbasis susu domestik. Ke depan pengembangan *commodity check off program* atau *the levy system* yang ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar produksi susu domestik penting dilakukan. Program tersebut telah berhasil diimplementasikan di AS, Belanda, Australia, Brazil, dan Colombia.

Ketiga, perlu dibentuk kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan dan memperhatikan kepentingan bersama antara peternak, koperasi susu dan industri pengolahan susu sehingga pengembangan agribisnis berbasis peternakan dapat berjalan dengan baik. Semua pihak yang terkait haruslah saling

membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan. Ini dapat diwujudkan melalui sistem *contract farming* dengan menerapkan prinsip-prinsip kesetaraan (*equity*), keterbukaan (*transparancy*), komitmen tinggi sehingga terbangun saling kepercayaan (*mutual trust*), dan tindakan masing-masing pihak dapat dipertanggung-jawabkan (*accountability*), sehingga terbangun keterpaduan produk dan keterpaduan antar pelaku usaha (peternak, koperasi, industri/pemodal maupun pemerintah).

Keempat, koperasi susu perlu didorong dan difasilitasi agar dapat melakukan pengolahan sederhana susu segar melalui strategi pengembang produk (*product development*) antara lain berupa pasteurisasi dan pengemasan susu segar, pengolahan menjadi yogurt, keju, dan mentega, serta aneka kembang gula/permen. Hal ini disertai dengan program promosi secara luas kepada masyarakat (*national campaign*), terutama anak-anak di sekolah-sekolah, di kantor-kantor, dan di tempat-tempat strategis tentang manfaat mengkonsumsi susu segar dan produk-produk turunannya.

IX. MIKRO-MAKRO DAYASAING DAN STRATEGI KEMITRAAN USAHA

9.1. Daya saing Perspektif Mikro Ekonomi

Konsep daya saing (*competitiveness*) pada awalnya berpijak dari konsep keunggulan absolut (Adam Smith, 1776) dalam (Lindert dan Kindleberger, 1993; Esterhuizen, 2006) yang dipadukan dengan teori perdagangan mengemukakan bahwa kesejahteraan adalah gugus dari sumberdaya (*endowment*). Pass dan Lowes (1994) mengemukakan keunggulan absolut adalah keunggulan yang dimiliki oleh suatu negara yang dalam mempergunakan sumber produksi yang ada dapat memproduksi hasil yang lebih besar dari negara lain yang memiliki sumber produksi yang sama. Inti dari teori keunggulan absolut adalah bahwa apabila di antara dua negara masing-masing memiliki keunggulan absolut, maka perdagangan di antara kedua negara tersebut akan meningkatkan kesejahteraan.

Kemudian, teori keunggulan absolut disempurnakan dengan teori keunggulan komparatif (*comparative advantage*) oleh Ricardo. Hukum keunggulan komparatif (*The Law of Comparative Advantage*) dari Ricardo menyatakan bahwa sekalipun suatu negara tidak memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi dua jenis komoditas jika dibandingkan negara lain, namun perdagangan yang saling menguntungkan masih bisa berlangsung, selama rasio harga antar negara masih berbeda jika dibandingkan tidak ada perdagangan (Lindert dan Kindleberger, 1993; Esterhuizen, 2006). Pass dan Lowes (1994) mendefinisikan keunggulan komparatif sebagai keunggulan yang dimiliki oleh suatu negara dalam perdagangan internasional, jika negara tersebut dapat memproduksi barang tertentu dengan biaya sumberdaya domestik yang lebih rendah dibanding negara lain.

Dalam hal ini Ricardo menganggap keabsahan teori nilai berdasarkan tenaga kerja (*labor theory of value*) yang menyatakan bahwa hanya satu faktor produksi yang penting yang menentukan nilai suatu komoditas yaitu tenaga kerja. Nilai suatu komoditas atau produk proporsional dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menghasilkannya. Salah satu kelemahan teori Ricardo adalah kenapa tenaga kerja adalah satu-satunya faktor produksi dan kenapa output persatuan input tenaga kerja dianggap konstan. Pada

kenyataannya untuk menghasilkan output diperlukan kombinasi sejumlah input produksi dan tidak cukup hanya dengan tenaga kerja. Demikian juga halnya hubungan antara input dan output yang tidak selalu bersifat konstan.

Teori keunggulan komparatif Ricardo disempurnakan Heckscher-Ohlin (H-O). Teori ini menyatakan bahwa: *“Komoditas-komoditas yang dalam produksinya memerlukan faktor produksi (yang melimpah) dan faktor produksi (yang langka) diekspor untuk ditukar dengan barang-barang yang membutuhkan faktor produksi dalam proporsi yang sebaliknya. Jadi secara tidak langsung faktor produksi yang melimpah diekspor dan faktor produksi yang langka diimpor”* (Ohlin, 1933, hal 92 dalam Lindert dan Kindleberger, 1993). Teori H-O dapat digunakan untuk melihat dampak liberalisasi perdagangan terhadap distribusi manfaat di antara kelompok yang menerima manfaat (*benefit*) dan kelompok yang menanggung kerugian (*losses*), serta pengaruh pertumbuhan faktor produksi terhadap kesejahteraan masyarakat.

Kemudian teori ini diuji oleh Leontief (1953); dalam (Lindert dan Kindleberger, 1993; Esterhuizen, 2006) yang menghasilkan *“The Leontief Paradox”*. Hasil kajian Lontief menunjukkan bahwa AS ternyata mengekspor barang-barang yang padat tenaga kerja (*labor intensif*) ke bagian dunia lainnya dan mengimpor barang-barang yang relatif padat modal (*capital intensif*), yang berbeda dengan hipotesa semula. Hasil kajiannya memperkenalkan adanya faktor lain yang mempengaruhi daya saing di luar faktor modal dan tenaga kerja. Baru kemudian belakangan terjawab adanya keunggulan pembelajaran (*learning advantage*) yang meliputi pendidikan dan pelatihan, pengalaman (termasuk kearifan tradisional), serta penelitian dan pengembangan atau inovasi teknologi (Gonarsyah, 2007).

Beberapa pakar ekonomi lain yang terus mendalami teori keunggulan bersaing (*competitiveness*) yang diungkapkan Esterhuizen (2006) antara lain adalah : Staffan Linder (1961) yang melahirkan teori permintaan antar generasi (*Overlapping Demand*); Raymond Vernon (1966) yang menghasilkan teori *“Product Cycle Theory”*; Krugman, Lancaster (1979) yang menghasilkan *“Economic of Scale”*; dan terakhir Michael Porter (1990) yang menghasilkan *“Competitiveness Theory”* yang menyatakan bahwa kesejahteraan diciptakan melalui pilihan-pilihan.

9.2. Dayasaing menurut Perspektif Bisnis

Ada sebagian pakar yang berpendapat bahwa konsep dayasaing bukan merupakan konsep ekonomi, melainkan konsep bisnis. Secara operasional keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat diartikan sebagai : “*The ability to deliver goods and services at the time, place and form sought by buyer’s in both the domestic and international markets at prices as good or better than those of other potential suppliers, while earning at least opportunity cost on resources employed*” (Sharples and Milham, 1990 dalam Saragih, 1998; Cook and Bredahl, 1991). Sebagian kalangan memandang dayasaing sebagai konsep bisnis yang digunakan sebagai dasar bagi banyak analisis strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Lall, 2001, dalam Gonarsyah, 2007).

9.3. Dayasaing: Integrasi Distorsi dan Keunggulan Komparatif

Dalam perkembangannya para ekonom mengartikan keunggulan kompetitif sebagai hasil kombinasi dari adanya distorsi pasar (*market distortion*) dan keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Menurut Simatupang (1991) serta Sudaryanto dan Simatupang (1993), konsep keunggulan komparatif merupakan ukuran daya saing (keunggulan) potensial dalam artian daya saing yang akan dicapai apabila perekonomian tidak mengalami distorsi sama sekali. Komoditas yang memiliki keunggulan komparatif dikatakan juga memiliki efisiensi secara ekonomi atau sosial. Keunggulan kompetitif merupakan pengukur daya saing suatu kegiatan usaha pada kondisi perekonomian aktual, yaitu kondisi ketika ada kebijakan pemerintah dan terjadi distorsi pasar. Terkait dengan konsep keunggulan komparatif adalah kelayakan ekonomi (*social*), dan terkait dengan keunggulan kompetitif adalah kelayakan finansial (*private*) dari suatu aktivitas. Sumber distorsi yang dapat mengganggu tingkat daya saing antara lain adalah: (1) kebijakan pemerintah (*government policy*), baik yang bersifat langsung (seperti tarif) maupun tidak langsung (seperti regulasi); dan (2) distorsi pasar, karena adanya ketidaksempurnaan pasar (*market imperfection*), misalnya adanya monopoli/monopsoni domestik.

Esterhuizen *et al.* (2008) mendefinisikan daya saing (*competitiveness*) “*as the ability of a sector, industry or firm to compete successfully in order to achieve sustainable growth within the global*

environment while earning at least the opportunity cost of return on resources employed". Daya saing didefinisikan sebagai kemampuan suatu sektor, industri, atau perusahaan untuk bersaing dengan sukses untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di dalam lingkungan global selama biaya imbangannya lebih rendah dari penerimaan sumberdaya yang digunakan.

Dapat terjadi bahwa di tingkat produsen suatu komoditas atau produk memiliki keunggulan komparatif, memiliki biaya oportunitas (*opportunity cost*) yang relatif rendah, namun di tingkat konsumen ia tidak memiliki daya saing (keunggulan kompetitif) karena adanya distorsi pasar atau karena biaya transaksi yang tinggi. Hal sebaliknya juga dapat terjadi, karena adanya dukungan (campur tangan) kebijakan pemerintah, suatu komoditas atau produk memiliki daya saing di tingkat konsumen padahal ia tidak memiliki keunggulan komparatif di tingkat produsen. Secara umum komoditas atau produk yang memiliki keunggulan komparatif lebih mudah mewujudkannya menjadi keunggulan kompetitif.

9.4. Daya saing Perspektif Makro

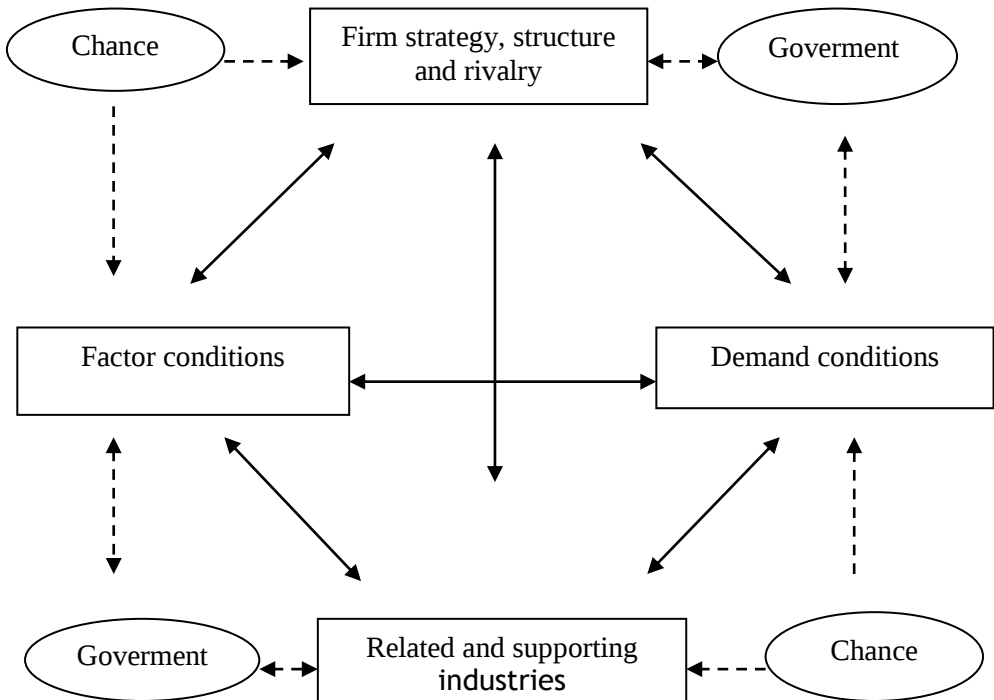
Michael Porter, Profesor Ilmu Ekonomi dan ahli manajemen strategi dari Harvard University (1990; 1998), melakukan studi kasus yang sukses di sepuluh negara maju atau negara industri (Jerman, Itali, Jepang, Singapura, Korea Selatan, Swiss, Inggris, Denmark, USA, dan Zwitserland) dengan melakukan studi pada 100 perusahaan. Porter mengemukakan bahwa : *"we need a new perspective and new tools-an approach to competitiveness that grows directly out of an analysis of internatioanally succesful industries, without regard to traditional ideology or current intellectual fashion. We need to know, very simple, what work and why."* Secara ringkas Porter mendefiniskan daya saing sebagai suatu kemampuan negara untuk menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan melalui kegiatan perusahaan-perusahaannya dan untuk mempertahankan tingkat kualitas kehidupan yang tinggi bagi warga negaranya.

Porter berusaha untuk mengkaji daya saing (*competitiveness*) dari perspektif mikro (perusahaan) ke perspektif daya saing bangsa (*national competitive advantage*). Dalam bukunya yang dipublikasikan dengan judul *"The Competitive Advantage of Nations"*, ia menyatakan bahwa ada empat faktor yang menentukan mengapa suatu negara memiliki industri yang sukses di dunia internasional. Namun, kerangka berpikir Porter ini ditentang keras

oleh Krugman (1994) yang mengemukakan bahwa kerangka berfikir *competitiveness* Porter tersebut sebagai obsesi yang berbahaya, karena didasarkan kajian empiris dan lemah dalam landasan teoritiknya, namun aplikasinya sangat luas baik di negara-negara maju maupun negara-negara berkembang. Karakteristik konsep Porter ini yang dikenal sebagai *Diamond of Competitive Advantage* (Gambar 10) adalah: (1) Kondisi faktor (*faktor conditions*), yaitu posisi negara dalam hal penguasaan faktor produksi, seperti tenaga kerja terampil atau infrastruktur yang dibutuhkan, merupakan syarat kecukupan untuk bersaing dalam suatu industri; (2) Kondisi permintaan (*demand conditions*), yaitu karakteristik besarnya permintaan pasar domestik (*home-market*) untuk produk-produk atau jasa-jasa dari suatu industri; (3) Industri pendukung dan terkait (*relating and supporting industries*), yaitu kehadiran industri yang menyediakan bahan baku dan penolong dalam suatu negara sangat berkaitan dengan kemampuan daya saing industri-industri di pasar internasional; dan (4) Persaingan, Struktur dan Strategi Perusahaan (*firms strategy, structure and rivalry*), yaitu kondisi pemerintahan di dalam suatu negara dan bagaimana perusahaan-perusahaan diciptakan, diorganisasikan dan dikelola, serta karakteristik persaingan domestik.

Keempat faktor tersebut mempengaruhi lingkungan dimana perusahaan domestik beroperasi dan bersaing untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keempat faktor tersebut digambarkan dalam sebuah “*diamond*” seperti dapat di simak pada Gambar 10. Di samping itu, Porter (1990) juga memasukkan dua variabel di luar model, yaitu peranan kesempatan dan peranan pemerintah yang turut akan mempengaruhi model. Peran pemerintah menjadi faktor penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Cho (1994 dalam Esterhuizen *et al.*, 2006) juga memberikan argumen terhadap model Porter yang original dan mengemukakan bahwa model Porter memiliki keterbatasan dalam aplikasinya di negara maju seperti Korea Selatan. Dengan memodifikasi model “*diamond Porter’s*” dengan mengambil pengalaman Korea Selatan, ia membagi sumber-sumber keunggulan bersaing di pasar internasional ke dalam dua kategori, yaitu faktor fisik (*physical factor*) dan faktor manusia (*human factor*). Faktor fisik mencakup sumberdaya alam, lingkungan bisnis, industri pendukung yang terkait (*relating and supporting industries*), dan kondisi permintaan, di mana kombinasinya akan menentukan dayasaingnya di tingkat internasional untuk negara tertentu dan waktu tertentu.



Gambar 10. Porter's Diamond (Porter, 1990)

Sementara itu, faktor manusia mencakup para pekerja, politisi dan birokrasi, pengusaha serta para manajer profesional dan perekayasa teknologi. Dengan kemampuan menciptakan, memotivasi, dan melakukan pengawasan terhadap empat elemen fisik; maka faktor manusia akan menjadi penggerak ekonomi nasional dari suatu tingkat dayasaing di tingkat internasional ke tingkat dayasaing yang lebih tinggi.

Faktor eksternal adalah kesempatan (*chance*) akan ditambahkan pada delapan faktor internal (*endowed resources, business environment, related and supporting industries, domestic demand, workers, politicians and bureaucrats, entrepreneurs, profesional managers and engineers*) menjadi sembilan faktor penentu dayasaing di tingkat internasional. Adalah relatif penting untuk setiap faktor dari faktor fisik dan faktor manusia untuk merubah ekonomi suatu negara bergerak dari negara kurang berkembang ke negara maju, melalui tahapan *semi-developed stage* menuju *a fully developed stage*.

Kekayaan sumberdaya alam (SDA) yang dimiliki oleh negara-negara besar seperti Amerika Serikat (AS), China, Brasil, India, Australia dan Indonesia, saat ini telah terbukti memiliki keunggulan bersaing di pasar Internasional paling tidak untuk produk-produk yang berbasis SDA baik untuk produk primer maupun olahannya. Amerika Serikat, China, dan Brasil menguasai biji-bijian di pasar dunia. Amerika Serikat dan China juga menguasai produk hortikultura di pasar dunia. India juga telah menunjukkan dayasaingnya untuk produk-produk berbasis SDA. Australia dan Brasil dapat dikatakan sebagai negara yang menguasai pasar daging sapi (*beef*) di pasar dunia. Indonesia secara tradisional sejak jaman Belanda hingga kini menguasai berbagai komoditas perkebunan yaitu kelapa sawit, kakao, karet, kopi, teh, dan lain-lain.

Jika pelaku usaha Indonesia didukung oleh kebijakan pemerintah yang tepat, bukan tidak mungkin Indonesia akan mampu meningkatkan dayasaing produk-produk yang berbasis SDA dan dapat memperbaiki peringkat dayasaingnya di tingkat internasional. Kekayaan SDA akan menjadi basis dayasaing produk di pasar internasional kalau mendapatkan sentuhan teknologi di tangan para *entrepreneurs* (manajer profesional dan perekayasa teknologi) yang didukung oleh inovasi teknologi yang dihasilkan oleh lembaga penelitian dan perguruan tinggi, serta politisi dan birokrat yang memiliki kepemimpinan dan keteladanan.

Kondisi pasar domestik menggambarkan permintaan konsumen terhadap barang dan jasa yang diproduksi oleh produsen domestik. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa ekonomi makro Indonesia digerakkan dan tertolong oleh besarnya konsumsi atau permintaan pasar domestik. Pengaruh paling penting dari permintaan domestik terhadap keunggulan kompetitif (*competitif advantage*) adalah melalui karakteristik kebutuhan konsumen domestik (Sumarwan, 2008). Komposisi dan atribut dari permintaan konsumen domestik akan ditransmisikan melalui pelaku tataniaga sehingga perusahaan memiliki persepsi, mengartikan dan bereaksi terhadap kebutuhan konsumen. Suatu negara akan memiliki keunggulan kompetitif dalam suatu industri jika konsumen domestik dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kebutuhan konsumen beserta atribut-atributnya. Dewasa ini permintaan konsumen semakin kompleks yang menuntut berbagai atribut produk yang lebih lengkap dan rinci seperti atribut keamanan produk (*safety attributes*), atribut nutrisi (*nutritional attributes*), atribut nilai (*value attributes*), atribut

pengepakan (*package attributes*), atribut lingkungan (*ecolabel attributes*), atribut ketelusuran produk (*product traceability attributes*) dan atribut kemanusiaan (*humanistic attributes*).

Suatu negara akan memiliki keunggulan kompetitif jika konsumen domestik menuntut kepada produsen domestik untuk melakukan inovasi lebih cepat dalam menghasilkan produk yang berkualitas (misalnya melalui *product development* dan *branded product*), sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif yang lebih tinggi dibandingkan produk sejenis yang dihasilkan perusahaan asing. *Sophisticated* dan *demanding buyers* (meminjam istilah yang digunakan Porter, 1990), yaitu konsumen yang cerdas dan kritis akan memberikan informasi yang berharga kepada produsen mengenai kualitas produk dan pelayanan yang dibutuhkan konsumen. Para produsen domestik dituntut untuk memenuhi standar produk yang diinginkan konsumen, efisiensi dan produktivitas tinggi, serta sistem distribusi yang cepat, sehingga menghasilkan produk berkualitas dengan harga bersaing.

9.5. Pengukuran Status Dayasaing

Pengukuran status daya saing sektor agribisnis dapat menggunakan *Relative Trade Advantage/RTA* (Balasa, 1989). Sedangkan analisis status daya saing terutama dari *executive opinion* dapat dilakukan dengan *Agibusiness Executive Survey* (AES). Sementara itu, untuk analisis kualitatif dan kuantitatif pada level kelembagaan agribisnis dapat menggunakan *Agribusiness Confidence Index* (ACI). Alat ukur daya saing yang juga banyak digunakan adalah *Revealed Competitive Advantage* (RCA). Belakangan ini, dengan menggunakan *Policy Analysis Matrix* (PAM) akan dihasilkan dua indikator pokok pengukur daya saing, yaitu *Private Cost Ratio* (PCR) yang merupakan indikator keunggulan kompetitif yang menunjukkan kemampuan sistem untuk membayar biaya sumber daya domestik dan tetap kompetitif pada harga privat, dan *Domestic Resource Cost Ratio* (DRCR) yang merupakan indikator keunggulan komparatif, yang menunjukkan jumlah sumber daya domestik yang dapat dihemat untuk menghasilkan satu unit devisa (Monke and Pearson, 1995).

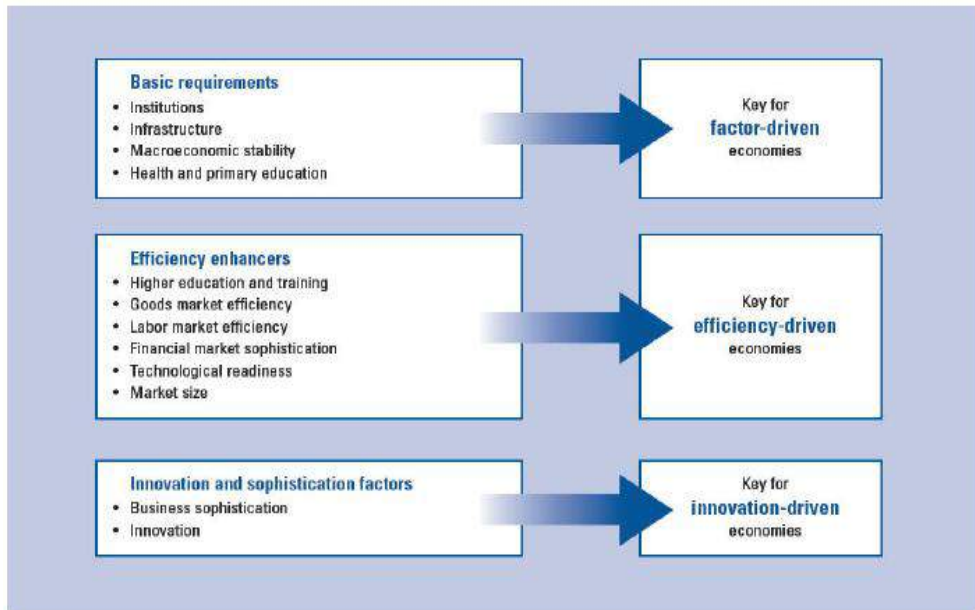
9.6. Peringkat Daya Saing

World Economic Forum (WEF), sebuah lembaga pemeringkatan daya saing, mendefinisikan daya saing sebagai himpunan

kelembagaan, kebijakan dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas suatu negara. WEF menggunakan 12 pilar utama yang mempengaruhi daya saing (Gambar 11). Kedua belas pilar tersebut digolongkan menjadi tiga kelompok besar penentu daya saing, yakni : kelompok pertama, kelompok persyaratan dasar yang terdiri dari pilar kelembagaan, pilar infrastruktur, pilar stabilitas makroekonomi, dan pilar kesehatan dan pendidikan dasar. Kelompok kedua disebut sebagai kelompok penambah/peningkat efisiensi yang terdiri dari pilar pendidikan tinggi dan pelatihan, pilar efisiensi pasar barang, pilar efisiensi pasar tenaga kerja, pilar efisiensi pasar keuangan, pilar kesiapan teknologi dan pilar ukuran pasar. Kelompok ketiga merupakan kelompok inovasi dan kecanggihan yang terdiri dari pilar kecanggihan bisnis dan pilar inovasi.

WEF menempatkan Indonesia di urutan 54 dari 131 negara pada tahun 2007-2008, lalu menurun pada tahun 2008-2009 menjadi urutan 55 dari 133 negara yang disurvei. Pada tahun 2009-2010, Indonesia berada dalam peringkat 51 dari 133 negara. Walaupun Indonesia lebih baik dari Filipina, tetapi peringkatnya kalah jauh dengan negara-negara seperti Singapura, China, Malaysia, Thailand dan India (lihat Tabel 14).

Lembaga pemeringkat lain, *International Institute for Manajement Development* (IMD) menempatkan Indonesia pada urutan ke-54 dari 55 negara di dunia yang disurvei pada tahun 2007. Tetapi pada tahun 2009, Indonesia digolongkan sebagai negara yang memiliki prestasi yang sangat baik (*the most spectacular movement*). Posisi Indonesia yang pada tahun 2008 menempati ranking 51 dari 55 negara, naik pesat ke posisi 42 dari 57 negara yang disurvei. IMD menggunakan 4 faktor utama dalam mengukur daya saing, yaitu kinerja ekonomi, efisiensi birokrasi, efisiensi bisnis dan ketersediaan infrastruktur.



Source: World Economic Forum: Global Competitiveness Report 2008-2009

Gambar 11. Dua Belas (12) Penentu Daya Saing (WEF, 2009)

Menurut laporan hasil penelitian yang dikeluarkan oleh *International Finance Corporation* (IFC) dan Bank Dunia mengenai *“Doing Business Index 2010”*, Indonesia menduduki peringkat 122 dari 183 negara dalam hal kemudahan berbisnis. Peringkat ini naik dari posisi 129 dari 181 negara pada tahun 2009. Pada tahun 2009, Indonesia menduduki peringkat ke 129 dalam kemudahan berbisnis. Peringkat ini lebih baik dari Kamboja (135), Filipina (140) dan Laos (165). Sementara negara-negara ASEAN lainnya memiliki peringkat yang lebih baik dari Indonesia. Singapura di peringkat 1, Thailand di peringkat 13, Malaysia di peringkat 20, Brunei Darussalam di peringkat 88 dan Vietnam di peringkat 92. Secara terperinci dapat disimak pada Tabel 14.

Gambaran pada tahun 2012 relatif sama, negara-negara ASEAN yang memiliki peringkat yang lebih baik dari Indonesia adalah Singapura di peringkat 2, Malaysia 25, Brunei Darussalam 28, Thailand di peringkat 38, dan Indonesia di peringkat 50 dari ranking dunia. Sementara itu beberapa Negara ASEAN yang di bawah peringkat Indonesia adalah Filipina peringkat 65, Vietnam peringkat 75, dan Kamboja peringkat 85 dari ranking dunia. Secara terperinci dapat disimak pada Tabel 15.

Tabel 14. Rangking Global Competitive Indeks (GCI) Tahun 2007/08 – 2009/10

No	Negara	GCI 2009-2010 Rank	GCI 2008-2009 Rank	GCI 2007-2008 Rank
1	Indonesia	54	55	54
2	Thailand	36	34	28
3	Singapore	3	5	7
4	Vietnam	75	70	68
5	Malaysia	24	21	21
6	India	49	50	48
7	China	29	30	34
8	Philippines	87	71	71

Sumber : *World Economic Forum* (WEF), 2009

Tabel 15. Indeks Daya saing Global (GCI) Negara-Negara ASEAN, Tahun 2012

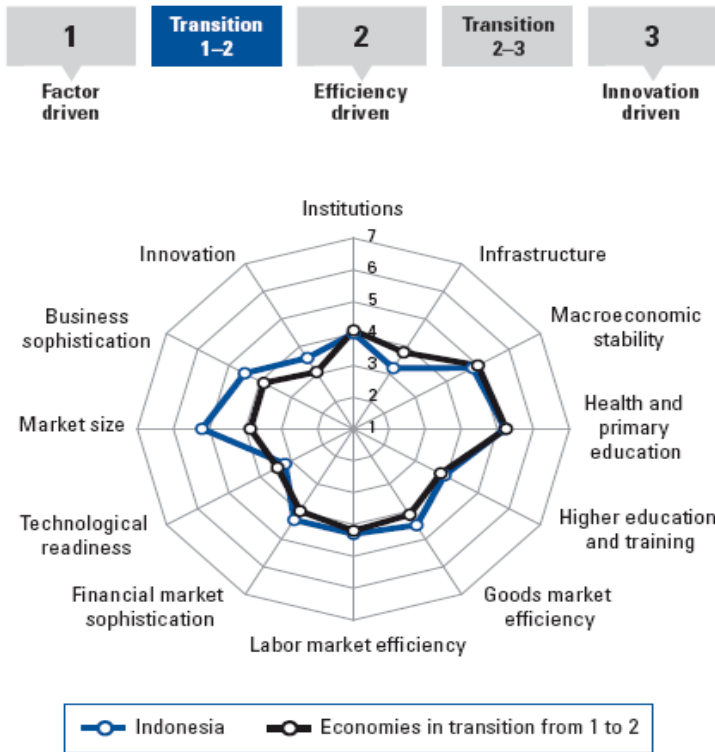
Negara	GCI	Komponen		
1. Singapura	2	1	1	11
2. Malaysia	25	27	23	23
3. Brunai	28	21	68	62
4. Thailand	38	45	47	55
5. Indonesia	50	58	58	40
6. Filipina	65	80	61	64
7. Vietnam	75	91	71	90
8. Kamboja	85	97	85	72

Sumber : WEF, 2012

Gambar 12 menunjukkan penilaian daya saing Indonesia berdasarkan 12 pilar. Indonesia termasuk kategori negara transisi menuju negara “*Efficiency Driven*”. Peringkat daya saing menunjukkan sejauh mana iklim investasi di suatu negara menarik bagi investor untuk menanamkan modalnya. Semua pilar yang menentukan daya saing perlu kita perbaiki secara serempak, holistik, komprehensif dan terintegrasi, tidak parsial dan tidak egosektoral.

Laporan WEF (2009) juga mengemukakan persoalan-persoalan utama yang dihadapi oleh Indonesia dalam peningkatan daya saing nasional.

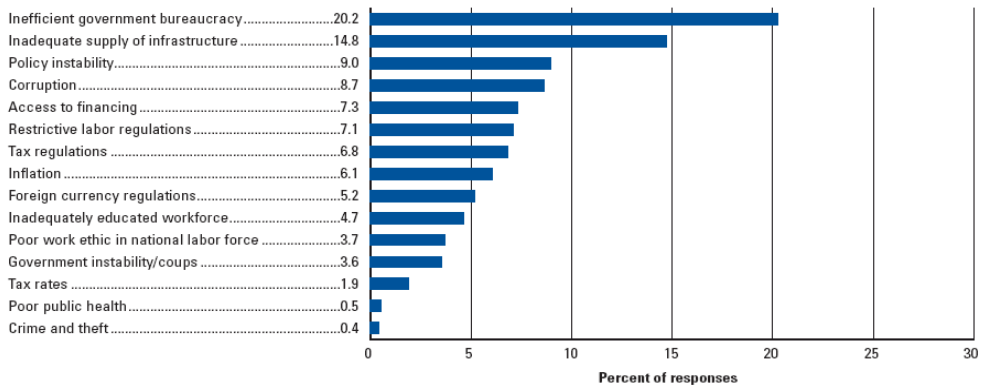
Stage of development



Gambar 12. Daya Saing Indonesia Berdasarkan 12 Pilar (WEF, 2009)

Persoalan-persoalan utama tersebut yang memerlukan prioritas penanganan dalam rangka peningkatan daya saing antara lain adalah (Gambar 13) : (a) Kualitas birokrasi yang tidak efisien (berkontribusi sebesar 20,2 %); (b) Ketersediaan infrastruktur yang tidak memadai (berkontribusi 14,8 %); (c) Kebijakan pemerintah yang tidak tidak menentu dan tidak konsisten (berkontribusi 9,0 %); dan (d) Tingginya tingkat korupsi (berkontribusi 8,7 %); dan (e) Kesulitan dalam akses permodalan/pembiayaan (berkontribusi 7,3%). Upaya peningkatan dayasaing nasional hanya dapat dilakukan dengan mengatasi persoalan-persoalan mendasar yang menjadi penyebab rendahnya dayasaing Indonesia di pasar global.

The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Gambar 13. Permasalahan Utama Peningkatan Daya Saing di Indonesia (WEF, 2009)

Daya saing Indonesia juga dapat digambarkan melalui pendekatan indeks RCA (*revealed comparative advantage*). Indeks RCA menunjukkan rasio perbandingan antara pangsa ekspor komoditas atau sekelompok komoditas suatu negara terhadap pangsa ekspor komoditas tersebut di dunia. Indeks RCA menggambarkan arah konsentrasi diversifikasi produk ekspor suatu negara. Berdasarkan indeks RCA, Indonesia masih mengandalkan *resource abundance* dan ketergantungan pada sumber daya alam (Tabel 16). Produk-produk yang termasuk dalam kategori "*food, beverage and tobacco*" yang memiliki daya saing tinggi dengan $RCA > 1$, antara lain produk perikanan, produk kopi, teh dan rempah-rempah dan tembakau. Produk-produk yang tergolong dalam "*agricultural raw materials*" yang memiliki daya saing tinggi antara lain *crude rubber, cork and woods, pulp and waste paper, coal, coke and briquette, fixed vegetable fats and oils, animal and vegetable fats and oils* dan *crude fertilizer*. Produk-produk yang tergolong dalam kategori "*manufacturing*" yang memiliki daya saing tinggi adalah *fertilizer, cork and wood manufactures, rubber manufacturing, textiles, furniture, clothing* dan *footwear*.

Dari gambaran di atas terlihat bahwa keunggulan daya saing ekspor Indonesia masih berbasis kepada produk-produk berbasis sumberdaya alam dan tenaga kerja, belum didasarkan kepada

produk-produk industri yang *knowledge-based*. Sehingga sebagian besar nilai tambah tetap dinikmati oleh negara pengimpor yang selanjutnya memprosesnya menjadi produk jadi (*final product*).

Tabel 16. Indeks *Revealed Comparative Advantage* (RCA) Indonesia

SITC Code & Commodity Description	Indonesia					
	Share in Total Exports (%)		Share in World Exports (%)		RCA Index	
	90-94	00-04	90-94	00-04	90-94	00-04
PRIMARY PRODUCTS	31,7	30,6	1,4	1,9	1,9	2,2
Food, beverages & tobacco	12,9	8,2	1,0	0,9	1,3	1,1
00 Live animals	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3	0,4
01 Meat & meat preparations	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
02 Dairy products & eggs	0,0	0,2	0,0	0,3	0,1	0,3
03 Fish, crustaceans & molluscs	5,6	3,3	4,2	3,3	5,4	3,9
04 Cereals & cereal preparations	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
05 Vegetable & fruit	1,3	0,7	0,6	0,4	0,8	0,5
06 Sugar & sugar preparations	0,2	0,2	0,5	0,5	0,6	0,5
07 Coffee, tea, cocoa & spices	4,0	2,3	5,4	4,2	7,0	5,0
08 Animal feed	0,5	0,2	0,8	0,5	1,0	0,6
09 Miscellaneous edible products	0,1	0,4	0,3	0,9	0,3	1,0
11 Beverages	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1
12 Tobacco & tobacco manufactures	0,7	0,5	0,9	1,2	1,1	1,4
Agricultural raw materials	12,8	15,1	2,4	4,2	3,1	4,9
22 Oil seeds & oilaguneous fruits	0,1	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1
23 Crude rubber	4,6	2,7	14,8	14,5	19,2	17,0
24 Cork & wood	1,6	0,9	1,4	1,2	1,8	1,5
25 Pulp & waste paper	0,3	1,4	0,5	3,4	0,7	4,0
26 Textile fibres	0,2	0,3	0,2	0,8	0,3	1,0
29 Animal & vegetable material	0,3	0,2	0,6	0,5	0,7	0,6
32 Coal, coke & briquettes	2,2	4,0	3,4	7,9	4,4	9,2
41 Animal oils & fats	0,0	0,0	0,5	0,1	0,6	0,1
42 Fixed vegetable fats & oils	2,9	5,3	6,8	15,3	8,8	17,9
43 Animal & vegetable fats & oils nes.*	0,6	0,3	5,5	4,1	7,1	4,5
Minerals	6,0	7,3	1,4	1,9	1,8	2,3
27 Crude fertilizer, mineral	0,4	0,2	0,8	0,7	1,0	0,9
28 Metalik ore, scrap	3,9	4,6	3,1	4,1	4,0	4,8
68 Non-ferrous metals	1,7	2,5	0,7	1,0	0,9	1,2
MANUFACTURING PRODUCTS	66,2	69,4	0,6	0,7	0,8	0,8
51 Organic chemicals	0,9	2,6	0,3	0,9	0,4	1,0
52 Inorganic chemicals	0,2	0,5	0,2	0,6	0,3	0,7
53 Dyes & colouring material	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	0,4
54 Medicinal & pharmaceutical products	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
55 Essential oil, perfume, etc.	0,7	na	na	na	na	na
56 Fertilizer	0,9	na	na	na	na	na
57 Plastic in primary form	0,3	na	na	na	na	na
58 Plastic in non-primary form	0,2	na	na	na	na	na
59 Chemical material n.e.s.*	0,2	na	na	na	na	na
61 Leather & leather goods	0,2	na	na	na	na	na
62 Rubber manufactures n.e.s.*	0,4	na	na	na	na	na

Tabel 16. Lanjutan

SITC Code & Commodity Description	Indonesia					
	Share in Total Exports (%)		Share in World Exports (%)		RCA Index	
	90-94	00-04	90-94	00-04	90-94	00-04
63 Cork & wood manufactures	17,9	6,1	27,2	8,9	35,2	10,5
64 Paper, paper boards etc.	1,6	4,4	0,6	2,1	0,8	2,5
65 Textile yarn & fabrics	9,7	6,6	2,2	2,1	2,9	2,4
66 Non-methalic mineral manufactures	1,3	1,6	0,4	0,7	0,6	0,8
67 Iron & steel	1,3	1,1	0,3	0,4	0,4	0,4
69 Metal manufactures n.e.s.*	1,0	1,1	0,3	0,4	0,4	0,5
71 Power generating machines	0,1	1,0	0,0	0,3	0,0	0,3
72 Special industrial machines	0,1	0,4	0,0	0,1	0,0	0,1
73 Metal working machines	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
74 General industrial machines n.e.s.*	0,3	1,0	0,1	0,2	0,1	0,2
75 Office machines	0,6	5,0	0,1	0,7	0,1	0,8
76 Telecom & sound equipment	3,0	6,8	0,6	1,1	0,8	1,3
77 Electrical machine apparatus & parts nes.	1,5	5,6	0,2	0,5	0,2	0,5
78 Road vehicles	0,8	1,3	0,1	0,1	0,1	0,1
79 Other transport equipment	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
81 Fabricated building material, etc.	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
82 Furniture, bedding, etc.	2,3	3,2	1,9	2,4	2,4	2,8
83 Travel goods, handbags & similar container	0,2	0,3	0,7	0,8	0,8	0,9
84 Clothing & accesories	12,2	9,2	2,6	2,2	3,4	2,5
85 Footwear	5,7	2,9	4,4	3,0	5,6	3,5
87 Scientific equipment n.e.s.*	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
88 Photographic apparatus n.e.s.* & clocks	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3
89 Miscellaneous manufactures n.e.s.*	3,1	2,7	0,5	0,5	0,7	0,6
TOTAL	100,0	100,0	0,8	0,9	1,0	1,0

Sumber : Athukorala, 2006

9.7. Status Dayasaing Komoditas Pertanian

Untuk melihat keragaan daya saing beberapa komoditas pertanian seperti padi, palawija, hortikultura, dan perkebunan, serta peternakan; akan dilakukan *review*, dari hasil-hasil penelitian di PSE-KP. Dalam melihat status komoditas pertanian, kebanyakan peneliti menggunakan analisis keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif, dengan menggunakan indikator *domestic resource cost ratio* (DRCR) dan *private cost ratio* (PCR). Suatu komoditas dikatakan memiliki keunggulan komparatif apabila memiliki koefisien DRCR < 1. Artinya, untuk menghasilkan nilai tambah keluaran pada harga sosial diperlukan tambahan biaya lebih kecil dari satu. Demikian juga, suatu komoditas dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila memiliki koefisien PCR < 1, artinya untuk menghasilkan nilai tambah keluaran pada harga privat diperlukan tambahan biaya lebih kecil dari satu.

Komoditas Padi

Untuk komoditas padi, meskipun hingga saat ini masih tetap memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif, namun keunggulan yang dimiliki semakin rendah dan rentan terhadap gejolak eksternal. Sebagai ilustrasi, nilai koefisien DRCR (*Domestic Resource Cost Ratio*) dan PCR (*Private Cost Ratio*) untuk komoditas padi pada berbagai tipe irigasi di beberapa wilayah memberikan gambaran sebagai berikut (Rachman *et al.*, 2004): (1) Nilai koefisien DRCR padi daerah sentra produksi di Pulau Jawa dengan mengambil kasus di Kabupaten Indramayu dan Majalengka, Jawa Barat diperoleh nilai kisaran antara 0,78-0,99; sedangkan di Klaten, Jawa tengah berkisar antara 0,74-0,96; sementara itu di Kediri dan Ngawi Jawa Timur berkisar antara 0,70-1,00; (2) Nilai koefisien PCR padi wilayah sentra produksi di Pulau Jawa, untuk Kabupaten Indramayu dan Majalengka, Jawa Barat diperoleh nilai kisaran antara 0,70-0,88; sedangkan di Klaten, Jawa Tengah berkisar antara 0,76-0,94; sementara itu di Kediri dan Ngawi Jawa Timur berkisar antara 0,69-0,94; (3) Nilai koefisien DRCR padi beberapa wilayah sentra produksi Luar Jawa, untuk Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan berkisar antara 0,56-0,88; sedangkan di Kabupaten Agam Sumatera Barat berkisar antara 0,70-0,98; dan (4) Nilai koefisien PCR padi beberapa wilayah sentra produksi Luar Jawa, untuk Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan berkisar antara 0,55-0,87; sedangkan di Kabupaten Agam, Sumatera Barat berkisar antara 0,68-0,79. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa keunggulan komparatif dan kompetitif padi atau beras relatif rendah. Keunggulan komparatif tersebut masih dapat diwujudkan menjadi keunggulan kompetitif melalui kebijakan proteksi pemerintah baik berupa subsidi input maupun tarif impor beras, serta perbaikan infrastruktur pertanian.

Komoditas Palawija

Untuk komoditas kedelai tidak memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif. Hasil kajian terhadap komoditas kedelai di lahan sawah pada berbagai tipe irigasi merefleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut (Rusastra *et al.*, 2004) : (1) Nilai koefisien DRCR kedelai di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah diperoleh nilai kisaran antara 0,92-0,99; (2) Nilai koefisien PCR kedelai di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah berkisar antara 0,94-1,04; (3) Nilai koefisien DRCR kedelai di Kabupaten Ngawi, Jawa Timur berkisar antara 0,75-1,15; dan (4) Nilai koefisien PCR kedelai di

Kabupaten Ngawi Jawa Timur berkisar antara 1,00-1,05. Artinya untuk komoditas kedelai tidak atau kurang memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif. Hal inilah yang menjadi penjelasan mengapa begitu kran impor dibuka secara luas dan perlindungan kepada petani dilonggarkan, maka petani banyak meninggalkan komoditas kedelai dan melakukan substitusi ke komoditas lain yang dipandang lebih menguntungkan (padi, jagung, dan hortikultura semusim), serta meningkatnya volume impor kedelai baik dari Amerika maupun China.

Komoditas jagung memiliki status keunggulan komparatif dan kompetitif yang relatif baik. Hasil kajian untuk komoditas jagung pada berbagai tipe lahan sawah merefleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut (Rusastra *et al.*, 2004) : (1) Nilai koefisien DRRCR jagung di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah diperoleh nilai kisaran antara 0,30-0,50, sedangkan di Kediri, Jawa Timur berkisar antara 0,37-0,56; (2) Nilai koefisien PCR jagung di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah berkisar antara 0,52-0,84; sedangkan Kediri, Jawa Timur diperoleh nilai kisaran antara 0,65-0,80; (3) Nilai koefisien DRRCR jagung di Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan berkisar antara 0,56-0,65; dan (4) Nilai koefisien PCR jagung di lahan sawah untuk Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan berkisar antara 0,80-0,85. Informasi ini menunjukkan bahwa komoditas jagung memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif yang cukup baik dan lebih menguntungkan bagi Indonesia untuk meningkatkan produksi domestik dibandingkan impor. Salah satu faktor penting yang menentukannya adalah penanaman jagung dengan benih bermutu baik jenis hibrida dan komposit disertai intensifikasi usahatani. Adanya tarikan permintaan pasar jagung oleh industri pakan ternak domestik memberikan andil besar dalam penyerapan produksi jagung petani.

Untuk komoditas kacang tanah status keunggulan komparatif dan kompetitifnya juga cukup baik. Hasil kajian untuk komoditas kacang tanah pada berbagai jenis lahan sawah adalah sebagai berikut (Rusastra *et al.*, 2004) : (1) Nilai koefisien DRRCR kacang tanah di lahan sawah pada berbagai tipe irigasi di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah diperoleh nilai kisaran antara 0,59-0,60; (2) Nilai koefisien PCR kacang tanah di lahan sawah pada berbagai jenis irigasi di Kabupaten Klaten Jawa Tengah sebesar 0,61; (3) Nilai koefisien DRRCR kacang tanah di lahan sawah pada berbagai tipe irigasi di Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan berkisar antara 0,57-0,63; dan (4) Nilai koefisien PCR kacang tanah di lahan sawah pada berbagai tipe irigasi di Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan

berkisar antara 0,57-0,65. Artinya, komoditas kacang tanah cukup memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif meskipun perlindungan terhadap komoditas ini hampir dilepas. Adanya tarikan permintaan kacang tanah terutama untuk industri makanan juga memberikan andil dalam hal ini.

Komoditas Sayuran

Hasil kajian Saptana *et al.* (2001) terhadap komoditas sayuran seperti kentang, kubis, bawang merah dan cabai merah, memberikan beberapa gambaran sebagai berikut: (1) Usahatani di Kabupaten Wonosobo (Jawa Tengah) maupun Tanah Karo (Sumatera Utara), komoditas kentang memiliki keunggulan komparatif yang cukup tinggi, masing-masing dengan nilai koefisien DRCR 0,31-0,48 dan 0,55-0,64, sedangkan keunggulan kompetitifnya berbeda di dua lokasi tersebut, untuk Kabupaten Wonosobo, komoditas kentang masih memiliki keunggulan kompetitif yang tinggi (koefisien PCR 0,31), sedang di Tanah Karo tidak mempunyai keunggulan kompetitif lagi (nilai PCR 1,09); (2) Komoditas kubis, baik di Wonosobo maupun di Tanah Karo, masih memiliki keunggulan komparatif masing-masing dengan nilai koefisien DRCR 0,62-0,66 dan 0,62-0,68, namun keunggulan kompetitifnya relatif rendah, masing-masing dengan nilai koefisien PCR 0,85-0,88 di Wonosobo dan 0,70-0,97 di tanah Karo; (3) Komoditas bawang merah, baik di Brebes (Jawa Tengah) maupun Simalungun (Sumatera Utara) memiliki keunggulan komparatif yang cukup tinggi, masing-masing dengan nilai koefisien DRCR 0,49-0,51, dan juga memiliki keunggulan kompetitif dengan nilai koefisien PCR 0,40-0,50; dan (4) Usahatani cabai merah di Brebes, dan di Simalungun memiliki keunggulan komparatif yang sangat tinggi, masing-masing dengan nilai koefisien DRCR 0,28-0,31 dan memiliki keunggulan kompetitif yang juga tinggi dengan nilai koefisien PCR 0,31-0,47.

Secara umum hasil analisis keunggulan komparatif dan kompetitif untuk komoditas sayuran memiliki keunggulan yang baik, namun faktanya masih sulit bersaing untuk memasuki pasar ekspor Singapura, Malaysia, Taiwan dan Korea Selatan, karena masalah kualitas dan kontinuitas pasok. Hal ini sangat terkait dengan belum adanya perencanaan pengaturan produksi yang disesuaikan dengan permintaan pasar, sistem panen dan penanganan pasca panen yang prima, serta sistem distribusi yang menimbulkan risiko kerusakan fisik yang tinggi.

Komoditas Perkebunan

Komoditas perkebunan yang akan dikemukakan terbatas pada komoditas tebu dan tembakau di lahan sawah yang keduanya merupakan tanaman perkebunan rakyat. Hasil kajian Saptana *et al.* (2004) tentang keunggulan komoditas tebu dan tembakau merefleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut : (1) Di Kabupaten Kediri dan Ngawi, Jawa Timur maupun Kabupaten Klaten, Jawa Tengah menunjukkan bahwa komoditas tebu tidak memiliki keunggulan komparatif dengan nilai koefisien DRCR masing-masing 1,38-1,57; 1,50-1,68; dan 1,42, sementara itu keunggulan kompetitif juga rendah (mendekati angka satu) masing-masing nilai koefisien PCR sebesar 0,78-0,86; 0,84-0,91; dan 0,82; (2) Komoditas tembakau asepun dan rajangan di Kabupaten Klaten memiliki keunggulan komparatif yang cukup tinggi dengan nilai koefisien DRCR masing-masing 0,42-0,45 dan 0,65, sementara itu komoditas tembakau juga masih memiliki keunggulan kompetitif masing-masing dengan nilai PCR 0,62-0,65; dan 0,55.

Data ini menunjukkan bahwa komoditas tebu atau gula tidak memiliki keunggulan komparatif, namun masih memiliki keunggulan kompetitif karena adanya proteksi pemerintah melalui kebijakan tarif impor dan pembatasan impor. Kondisi inilah yang menyebabkan Asosiasi Petani Tebu Rakyat Jawa Timur selalu menyuarakan pentingnya perlindungan dari anjloknya harga gula. Sementara itu, komoditas tembakau masih memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif baik asepun maupun rajangan, meskipun petani mendapatkan kebijakan disinsentif dengan kebijakan bea cukai yang sangat memberatkan petani tembakau dalam persaingan yang makin tajam ini.

Komoditas Ternak Unggas Komersial

Komoditas peternakan yang akan dikemukakan terbatas pada komoditas ayam ras petelur dan pedaging. Hasil kajian Saptana *et al.* (1999) di Jawa Barat merefleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut: (1) Usaha ternak ayam ras petelur Di Kabupaten Bogor dan Tasikmalaya, memiliki keunggulan komparatif, namun keunggulan yang dimiliki relatif rendah dengan nilai koefisien DRCR 0,72-0,82 dan 0,72-0,78, namun kurang atau tidak memiliki keunggulan kompetitif masing-masing dengan nilai PCR 0,85-1,14; dan (2) Usaha ternak ayam ras pedaging Di Kabupaten Bogor dan Tasikmalaya, memiliki keunggulan komparatif yang rendah dan atau tidak memiliki keunggulan komparatif lagi dengan nilai

koefisien DRRCR 0,83-1,92 dan 0,79-0,88 dan juga kurang atau hampir tidak memiliki keunggulan kompetitif lagi masing-masing dengan nilai PCR 0,92-0,99.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa keunggulan komparatif dan kompetitif komoditas peternakan ayam ras relatif rendah dan kurang atau tidak memiliki keunggulan kompetitif, terutama semenjak krisis ekonomi, karena sebagian besar bahan baku pakan diimpor. Hal ini juga menjadi salah satu faktor penjelas kenapa berbagai pola kemitraan seperti KINAK SUPER yang ditujukan untuk segmen pasar ekspor sulit diwujudkan. Perlu upaya-upaya khusus untuk meningkatkan dayaasaing usaternak unggas komersial, antara lain dengan perbaikan kualitas DOC, perbaikan mutu pakan, pengendalian penyakit unggas utama, serta kemitraan usaha dalam satu kawasan (*cluster*) sehingga memudahkan dalam akses pasar input dan output, serta memudahkan dalam penerapan biosekuriti.

Komoditas Susu

Beberapa hasil kajian tentang status dayaasaing usaha ternak sapi perah di Indonesia menunjukkan bahwa usaternak sapi perah baik usaha ternak rakyat maupun perusahaan memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif dalam menghasilkan produk susu segar. Siregar (2009) menunjukkan bahwa usaha ternak sapi perah lokal di Tempat Pelayanan Kesehatan (TPK) Cibedug, Koperasi Peternak Susu Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat memiliki dayaasaing secara finansial maupun ekonomi dalam menghasilkan susu segar walaupun dalam keadaan tarif nol persen. Nilai keuntungan privat sebesar Rp. 604,35 per liter dan keuntungan sosial sebesar Rp. 1.060 per liter. Pengusahaan sapi perah tersebut juga memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif masing-masing dengan nilai Rasio Biaya Imbangan Sumberdaya Domestik (*domestic resource cost ratio/DRRCR*) dan rasio biaya privat (*Private cost ratio/PCR*) lebih kecil dari satu, masing-masing sebesar 0,66 dan 0,78. Artinya untuk menghemat satu-satuan devisa pada harga sosial hanya diperlukan 0,66 satuan dan untuk menghemat satu-satuan devisa pada harga privat hanya diperlukan 0,78 satuan biaya sumberdaya domestik.

Penelitian Khairunnisa (2011) menyebutkan bahwa dayaasaing usaha ternak sapi perah pada skala kecil, skala menengah dan skala besar menguntungkan baik secara privat maupun secara

ekonomi serta memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif. Keuntungan privat pada skala kecil Rp. 669,92 per liter, skala menengah Rp. 674,29 per liter, dan skala besar Rp. 52,49 per liter susu. Sementara itu, keuntungan sosial pada skala kecil, skala menengah, dan skala besar secara berturut-turut Rp 1.873,20 per liter, Rp 1.790,72 per liter, dan Rp. 1.607,90 per liter susu yang dihasilkan.

Pengusahaan sapi perah tersebut juga memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif masing-masing dengan nilai DRCR dan PCR lebih kecil dari satu. Nilai DRCR untuk skala usaha kecil 0,51; skala usaha sedang 0,53; dan skala usaha besar 0,57. Artinya untuk menghemat satu-satuan devisa pada harga sosial hanya diperlukan 0,51-0,57 satuan biaya sumberdaya domestik. Nilai PCR untuk skala kecil 0,76; skala sedang 0,77; dan skala besar 0,98. Artinya untuk menghemat satu-satuan devisa pada harga privat hanya diperlukan 0,76-0,98 satuan biaya sumberdaya domestik. Hasil analisis dayasaing usaha ternak sapi perah menunjukkan bahwa bagi Indonesia akan lebih menguntungkan meningkatkan produksi susu domestik dibandingkan jika harus mengimpor ditinjau dari efisiensi penggunaan sumberdaya domestik.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa usaha ternak sapi perah memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki lebih rendah dari keunggulan komparatifnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa peternak sapi perah mengalami disinsentif dalam menghasilkan susu segar. Selain itu, keunggulan komparatif dan kompetitif yang dimiliki makin menurun dari waktu ke waktu. Jika tidak dilakukan upaya-upaya yang sungguh-sungguh, maka usaha ternak sapi perah kini dan mendatang tidak memiliki dayasaing di pasar.

9.8. Peningkatan Dayasaing Melalui Strategi Kemitraan Usaha

Perkembangan dunia yang terjadi belakangan ini mengarah pada era globalisasi dan liberalisasi perdagangan. Hal ini menyebabkan perubahan yang cepat dan memberikan pengaruh luas dalam perekonomian nasional maupun internasional yang berdampak pada semakin ketatnya persaingan antar negara dan antar komoditas. Suatu sektor ekonomi hanya dapat bertahan dan berkembang dalam situasi persaingan saat ini jika memiliki dayasaing yang tinggi.

Secara umum, upaya meningkatkan dayaasaing komoditas dan produk pertanian Indonesia dapat dilakukan dengan (Pasaribu dan Sayaka, 2012): (a) Perluasan pasar melalui kerjasama bilateral, regional, maupun multilateral; (b) *National Single Window* untuk meningkatkan fasilitasi perdagangan internasional dan logistik; (c) Pembangunan infrastruktur yang berkualitas; (d) Mendorong pertumbuhan sektor pertanian dengan meningkatkan dayaasaing di pasar global; (e) Reformasi kebijakan perdagangan internasional dan peninjauan ulang proses negosiasi serta pengembangan kapasitas (*capacity building*).

Terdapat 14 aspek dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan, yaitu (Saptana *et al.*, 2006): (1) Pemahaman bahwa industri pertanian merupakan industri biologis; (2) Membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan haruslah dilakukan melalui proses sosial yang matang; (3) Pentingnya membangun saling kepercayaan (*trust*) antar pihak-pihak yang bermitra; (4) Pembagian manfaat dan biaya secara adil dan biaya transaksi minimal; (5) Perencanaan dan pengaturan produksi sesuai dengan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (6) Pentingnya pendekatan kluster dalam meningkatkan dayaasaing agribisnis; (7) Pentingnya pemahaman terhadap jaringan agribisnis secara utuh; (8) Adanya jaminan pasar dan kepastian harga; (9) Konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (10) Meletakkan koordinasi vertikal secara tepat; (11) Kandungan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) bagi pihak-pihak yang bermitra; (12) Sistem koordinasi harmonis antar kelembagaan dalam jaringan agribisnis; (13) Pengembangan sistem informasi yang handal; dan (14) Kebijakan pemerintah yang kondusif. Selain itu, Poerwanto (2013) menekankan pentingnya perubahan hubungan bisnis antar pihak-pihak yang bermitra dari tipe transaksional ke arah *partnership*.

Industri Pertanian sebagai Industri Biologis

Karakteristik dasar bisnis pertanian terutama untuk komoditas bernilai ekonomi tinggi, seperti hortikultura dan peternakan (*broiler, layer*) adalah sebagai industri biologis yang mempunyai implikasi pada tuntutan pengelolaannya (*governance*), yang akan berpengaruh terhadap struktur (*structure*), perilaku (*conduct*), dan kinerja (*performance*) industri secara keseluruhan (Saragih, 1998). Di antaranya yang penting adalah : *Pertama*, bisnis komoditas pertanian terutama komoditas komersial bernilai

ekonomi tinggi atau *high economic value commodity* (HVC) didasarkan pada pemanfaatan serta pendayagunaan pertumbuhan dan produksi yang memiliki sifat dan pertumbuhan yang tergolong cepat dan mengikuti kurva pertumbuhan sigmoid, seperti kasus pada industri *broiler*.

Kedua, produk akhir (*final product*) pertanian terutama produk jagung, hortikultura (sayuran dan buah-buahan), dan perkebunan yang didahului dengan perkembangan teknologi benih (hibrida, komposit, kultur jaringan, transgenik, kloning) dan peternakan yang dihasilkan melalui tahapan pemuliaan yang panjang, dan menghasilkan produk bernilai ekonomi tinggi dan rentan terhadap keterlambatan waktu, sehingga menuntut pengelolaan yang efisien. Sebagai contoh pada kasus *broiler*, anak ayam umur sehari (DOC) yang dihasilkan pada setiap tahapan produksi hanya dapat “disimpan” paling lama 36 jam sehingga harus sesegera mungkin dipelihara. Kemudian untuk *broiler* mempunyai titik waktu optimal untuk dipanen (tuntutan pasar waktu panen optimal yaitu 35-36 hari lebih cepat dari potensi biologisnya 42-45 hari). Keterlambatan waktu pemanenan akan meningkatkan biaya pemeliharaan. Kasus semacam ini dalam beberapa kategori juga dijumpai pada produk hortikultura seperti sayuran, buah-buahan semusim, dan florikultura.

Ketiga, produktivitas komoditas pertanian unggulan sangat tergantung pada pemberian pupuk dengan komposisi, dosis dan cara yang tepat. Produk peternakan khususnya ayam ras *broiler* dan *layer* juga sangat tergantung pada pakan (*feed*) dengan komposisi, takaran dan cara yang tepat. Produktivitas dan efisiensi produksi akan dicapai kalau memenuhi 6 (enam) tepat yaitu tepat jumlah, jenis, tepat mutu, tepat waktu, tepat tempat dan konsumsi pakan yang efisien atau tepat dosis. Implikasinya adalah bahwa keberhasilan bisnis akan ditentukan oleh sinkronisasi skala dan skedul produksi pada setiap tahapan produksi dari hulu ke hilir.

Kemitraan Usaha Melalui Proses Sosial

Membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan merupakan suatu rangkaian proses sosial yang matang, dimulai dengan mengenal dan mengidentifikasi secara cermat calon mitra, mengetahui keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi dan mekanisme bermitra, melaksanakan kemitraan usaha secara konsekuen, serta melakukan monitoring dan mengevaluasi sampai target tercapai.

Rangkaian urutan proses pengembangan kemitraan usaha adalah sebagai berikut: (1) membangun hubungan harmoni antar calon pihak yang bermitra; (2) mengerti kondisi bisnis pihak-pihak yang bermitra; (3) mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis yang dijalankan; (4) mengembangkan program dalam kemitraan usaha agribisnis; (5) memulai pelaksanaan kemitraan usaha agribisnis; dan (6) memonitor dan mengevaluasi perkembangan kemitraan usaha agribisnis yang dibangun (Ditjen Horti, 2002). Hasil evaluasi terhadap kinerja kelembagaan kemitraan usaha agribisnis pada berbagai pola kemitraan menunjukkan masih belum optimalnya proses sosial yang dibangun, cenderung mekanistik, mementingkan bantuan material (fisik) dan hanya didasarkan untung-rugi, serta kurang memperhatikan aspek pengembangan kelembagaan dan partisipasi masyarakat agribisnis.

Perubahan Tipe Hubungan Bisnis

Pentingnya perubahan tipe hubungan bisnis antar pihak-pihak yang bermitra dikemukakan oleh Poerwanto (2013), yaitu dari tipe transaksional ke arah *partnership*. Tipe hubungan bisnis yang bercorak transaksional dicirikan oleh: (a) tidak adanya kepercayaan antar pelaku usaha, (b) bersifat oportunistik, (c) pelaku usaha hanya mementingkan harga, (d) hubungan biasanya dalam jangka pendek, (e) aliran informasi tidak berjalan baik, (f) logistik dan hubungan tidak baik, (g) sulit menciptakan nilai tambah untuk konsumen, dan (h) akhirnya menghasilkan produk yang sulit berkompetisi. Tipe hubungan bisnis tersebut harus ditransformasikan ke arah tipe hubungan bisnis yang bersifat *partnership* yang bercirikan: (a) berbagi informasi, (b) berbagi logistik dan pengembangan produk, (c) berbagi investasi, (d) adanya perencanaan bersama, (e) menghasilkan nilai tambah tinggi pada konsumen, dan (f) memiliki daya saing tinggi.

Membangun Saling Kepercayaan

Terdapat empat isu sentral berkaitan dengan membangun kepercayaan (*trust*), yaitu (Dyer *et al.*, 2002): (1) menyangkut risiko dan ketidakpastian; (2) kemauan untuk menerima saran dan kritikan; (3) adanya harapan dan saling ketergantungan; dan (4) Ketersediaan berbagi nilai atau berkontribusi. Kemitraan usaha agribisnis adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua

belah pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan. Oleh karena merupakan strategi bisnis, maka keberhasilan kemitraan usaha agribisnis sangat ditentukan oleh komitmen dan kemampuan menciptakan saling kepercayaan (*mutual trust*) di antara pihak-pihak yang bermitra. Dalam pengertian ini pelaku-pelaku usaha agribisnis yang tercakup dalam kemitraan usaha harus memiliki dasar-dasar etika bisnis (saling percaya, konsisten, dan disiplin). Hasil kajian studi empiris pada berbagai sistem agribisnis di Indonesia menunjukkan bahwa kesalingpercayaan dalam kemitraan usaha agribisnis sangat bervariasi antar bentuk kelembagaan dan lokasi. Keberhasilan membangun saling kepercayaan akan menjamin keberlanjutan kemitraan usaha agribisnis yang dibangun karena dapat menekan biaya transaksi dan meningkatkan partisipasi peserta kemitraan.

Pembagian Manfaat dan Biaya Transaksi

Esensi kemitraan adalah adanya saling berkontribusi dalam dalam hal manfaat dan risiko. Hubungan kemitraan usaha agribisnis antar pihak yang bermitra akan efisien apabila tingkat harapan keuntungan (*reward*) kedua belah pihak seimbang dengan korbanan (*cost*) masing-masing pihak yang bermitra ditambah biaya transaksi (Rodgers, 1994). Biaya transaksi adalah biaya yang muncul ketika para pelaku mengadakan pertukaran hak-haknya melalui kemitraan usaha dan saling ingin menegakkan hak eksklusif yang dimilikinya. Biaya transaksi tersebut mencakup biaya koordinasi (*coordination cost*), biaya informasi (*information cost*), dan biaya strategi (*strategic cost*). Semakin adil dalam pembagian manfaat dan biaya antar pihak yang bermitra serta kemampuan menekan biaya transaksi, maka kemitraan akan efisien dan terjamin keberlanjutannya.

Perencanaan dan Pengaturan Produksi

Sistem produksi komoditas pertanian di kawasan sentra produksi masih dicirikan oleh orientasi komoditas atau produk mentah bernilai tambah rendah, belum berorientasi pada produk final bernilai ekonomi tinggi. Masih terbatasnya sumber dan penerapan teknologi, baik teknologi pembibitan, budidaya, serta pasca panen dan pengolahan hasil menjadikan produk pertanian

belum terjaminnya jumlah, kualitas dan kontinuitasnya terutama untuk tujuan perusahaan industri pengolahan, super market, dan ekspor. Dengan basis data dan informasi pemasaran yang tersedia pada berbagai tingkatan dan tujuan pasar dan segmentasi pasar, maka diharapkan kelembagaan kemitraan usaha yang dibangun dapat melakukan perencanaan dan pengaturan produksi melalui kesepakatan pengaturan jenis varietas, saat tanam, saat panen, dan skala usaha yang harus diusahakan pada masing-masing PKT/Gapoktan/Kelompok Tani, sesuai kesepakatan antar pihak yang bermitra yang didasarkan atas dinamika permintaan pasar.

Pentingnya Pendekatan Klaster

Salah satu strategi untuk meningkatkan dayaasaing agribisnis adalah melalui pendekatan klaster. Di beberapa negara, industri yang berbasis klaster telah terbukti mampu menunjukkan kemampuannya secara berkesinambungan dalam menembus pasar (Porter, 1990, 1998). Strategi klaster menawarkan upaya pembangunan ekonomi yang lebih efektif dan komprehensif. Salah satu model pengembangan industri pertanian komoditas unggulan berdasarkan konsep agribisnis yang diharapkan memiliki dayaasaing adalah model klaster, yang memperhatikan keterkaitan yang holistik, terintegrasi dan terfokus antara industri hulu, pertanian, industri hilir dan sektor jasa.

Sistem pertanian kontrak (*contract farming*) dapat dilaksanakan dalam pengembangan klaster industri pertanian unggulan. Mekanisme ini dipandang dapat meningkatkan tingkat kehidupan petani kecil dai daerah perdesaan dan memberikan manfaat liberalisasi ekonomi bagi mereka. Melalui kontrak, agro industri dapat membantu petani kecil beralih dari pertanian subsistensi atau tradisional ke produksi hasil-hasil pertanian yang bernilai tinggi dan berorientasi ekspor. Hal ini tidak hanya berpotensi meningkatkan penghasilan petani kecil yang ikut dalam kontrak, tetapi juga mempunyai dampak berganda bagi perekonomian wilayah dan nasional. Peningkatan dayaasaing pertanian ke depan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan: (a) pengembangan kawasan agrisnis komoditas pertanian unggulan yang terintegrasi dengan industrinya (klaster); (b) peranan pemerintah sebagai fasilitator, dinamisator dan regulator yang mampu mendorong pengembangan agribisnis komoditas pertanian unggulan secara lebih efisien dengan menciptakan iklim investasi yang lebih kondusif; dan (c) peningkatan peranan lembaga

penelitian dan perguruan tinggi sebagai sumber penghasil eknologi dalam peningkatan nilai tambah komoditas dan produk pertanian unggulan.

Hasil kajian PSE-KP bekerjasama dengan IDRC (2010) tentang penilaian *eco-health* terhadap Klaster Produksi Unggas (*Poultry Production Cluster/PPC*) terhadap kesejahteraan peternak skala kecil memperoleh beberapa temuan pokok sebagai berikut: (a) Kondisi kesehatan keluarga peternak lebih baik, (b) Kinerja konsumsi daging ayam keluarga peternak meningkat, (c) Budidaya ternak ayam broiler lebih terjamin stabilitas pendapatan dan kontinyuitas usahanya, (d) Distribusi dan pemasaran hasil ternak lebih lancar, (e) Manajemen pemeliharaan usaha ternak broiler lebih baik, (f) Penyakit unggas dapat ditekan dan kondisi lingkungan dapat dijaga lebih baik, dan (g) Penerapan biosekuriti dapat dilakukan dengan lebih baik.

Pemahaman Terhadap Jaringan Agribisnis

Pemahaman terhadap jaringan agribisnis sangat penting, karena mustahil merekayasa sistem kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang berdaya saing dan berkelanjutan tanpa pengetahuan yang memadai tentang sistem jaringan agribisnis secara utuh. Sistem jaringan agribisnis komoditas pertanian unggulan pada berbagai daerah sentra produksi, meliputi pola-pola usaha agribisnis, skala pengusahaan, dan konfigurasinya dari sistem pengadaan saprodi, usahatani, pasca panen dan pengolahan, serta sistem distribusi dan pemasarannya. Sistem agribisnis komoditas pertanian unggulan mempunyai implikasi yang sangat penting terhadap sistem kelembagaan kemitraan usaha yang akan dikembangkan. Sistem agribisnis komoditas pertanian unggulan yang umumnya berskala kecil dengan tujuan pasar yang berbeda membutuhkan sistem kelembagaan yang berbeda-beda. Harus dipahami bahwa sumber pertumbuhan kemakmuran hanya sebagian kecil ditentukan oleh aspek fisik. Faktor pengembangan institusi dan kreativitas para pelaku usaha yang tercakup juga berperan besar.

Jaminan Pasokan Pasar dan Kepastian Harga

Dalam kemitraan usaha agribisnis, hal terpenting menurut perusahaan mitra adalah adanya jaminan pasok yang memenuhi aspek jenis, jumlah, spesifikasi produk (kualitas), dan kontinuitas;

sedangkan bagi petani adalah adanya jaminan pasar dan kepastian harga (Saptana *et al.*, 2005; dan Saptana *et.al.*, 2006). Kendala yang dihadapi petani mitra pada berbagai kemitraan usaha agribisnis khususnya komoditas komersial bernilai ekonomi tinggi adalah masalah fluktuasi harga yang tajam. Bagi petani mitra, dinamika harga masukan dan ekspektasi harga keluaran menentukan keputusan mengenai jenis/varietas, jumlah, kualitas, waktu, serta metode berproduksi dalam kegiatan usahatani. Dengan demikian, dinamika harga masukan dan keluaran harus menjadi pertimbangan penting dalam membangun kelembagaan kemitraan agribisnis yang berdaya saing. Dalam konteks ini, prosedur penetapan harga dalam kontrak menjadi sangat krusial. Dengan adanya jaminan pasar dan kepastian harga melalui kemitraan usaha akan menjamin pasok perusahaan mitra, mengurangi risiko petani, dan menjamin keberlanjutan kemitraan usaha agribisnis.

Konsolidasi Kelembagaan di Tingkat Petani

Hasil kajian mengenai kelembagaan kemitraan pada berbagai komoditas pertanian di berbagai wilayah menunjukkan lemahnya struktur, fungsi, dinamika, dan konsolidasi kelompok tani, sehingga menempatkan posisi perwakilan masyarakat petani lemah dalam kelembagaan kemitraan usaha. Hasil kajian juga menunjukkan posisi rebut tawar petani lemah dalam kemitraan usaha dengan berbagai Perusahaan Inti. Pengembangan kelompok harus memperhatikan berbagai aspek, seperti konsolidasi keanggotaan, manajemen, dan permodalan. Di samping itu, jumlah kelompok yang terlalu kecil menyebabkan kapasitas investasi tidak memadai, sedangkan apabila terlalu besar biaya membangun kesepakatan, koordinasi dan penegakan kesepakatan tinggi. Perlu ditetapkan jumlah anggota kelompok yang optimal dan itu berbeda antar komoditas dan wilayah.

Hal terpenting dalam pengembangan kelompok adalah adanya kompatibilitas yang tinggi antara struktur yang dibangun dengan peran atau fungsi yang akan dijalankan. Secara normatif, konsolidasi kelembagaan di tingkat petani haruslah dapat meningkatkan posisi tawar petani baik di pasar input maupun pasar output, meningkatkan efisiensi dan produktivitas usahatani, mencapai skala usaha yang efisien, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing produk.

Integrasi-Koordinasi Vertikal

Simatupang *et al.* (1998) mengemukakan keterpaduan vertikal agribisnis dapat dibedakan sesuai bentuk pilihan alat koordinasinya, yaitu melalui pasar atau menurut organisasi (kelembagaan kemitraan usaha). Selanjutnya dikatakan, bahwa untuk mendukung strategi pemenuhan preferensi konsumen, keterpaduan yang dikoordinir oleh sistem pasar tidak dapat menjamin preferensi konsumen terpenuhi. Sementara itu koordinasi melalui organisasi agribisnis melalui kelembagaan kemitraan usaha dapat menjamin preferensi konsumen. Saragih (1998) mendefinisikan integrasi vertikal sebagai penguasaan atas seluruh atau sebagian besar jaringan agribisnis dari industri hulu hingga hilir, di mana keseluruhan unit perusahaan berada dalam satu manajemen pengambilan keputusan. Implementasi konsep integrasi vertikal harus mempertimbangkan hal-hal berikut: (1) pengelolaan integrasi/koordinasi vertikal harus mampu mencapai efisiensi tertinggi dan stabilitas harga secara dinamis; (2) harus mampu menjamin harmonisasi antar pelaku agribisnis, baik harmonisasi proses maupun produk; dan (3) harus dapat mengakomodir kepentingan-kepentingan antar pihak-pihak yang bermitra terutama petani mitra.

Aspek Kewirausahaan (*Entrepreneur*)

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan untuk menciptakan dan menyediakan produk yang bernilai tambah (*value added*) dengan menerapkan cara kerja yang efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreativitas dan inovasi serta kemampuan manajemen untuk mencari dan membaca peluang. Kewirausahaan menuntut semangat yang pantang menyerah, berani mengambil risiko, kreatif, dan inovatif untuk dapat memenangkan persaingan usaha (Daryanto, 2009).

David McClelland, seorang ilmuwan dari Amerika Serikat (AS) menyatakan bahwa suatu negara dapat dikatakan makmur apabila minimal harus memiliki jumlah *entrepreneur* atau wirausaha sebanyak 2 persen dari jumlah populasi penduduknya. Kewirausahaan memiliki peranan yang strategis dalam menciptakan pelaku bisnis dan perusahaan yang baru. Kewirausahaan juga memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), yang mempelajari dampak kegiatan kewirausahaan pada pertumbuhan ekonomi di

132 negara, menemukan bukti bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara tingkat kegiatan kewirausahaan dan pertumbuhan ekonomi.

Kemampuan daya saing produk unggulan yang dihasilkan oleh pelaku agribisnis sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kandungan semangat kewirausahaan sebagai energi (daya kerja) untuk menghasilkan produk tersebut (Pranadji, 2003). Sebagai ilustrasi, jika mutu kewirausahaan dalam kegiatan usahatani rendah, maka hampir dapat dipastikan produk akhir yang dihasilkan tidak atau kurang memiliki daya saing di pasar, apalagi jika ditujukan untuk segmen pasar tertentu seperti industri pengolahan dan super market/hiper market, serta ekspor.

Koordinasi Internal dan Eksternal

Koordinasi yang efektif menjadi kata kunci dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan. Koordinasi tersebut mencakup koordinasi internal yakni antar bagian dalam suatu kelembagaan, misalnya antar anggota kelompok tani dengan kelompok tani serta antar kelompok tani dengan Paguyupan Kelompok Tani (PKT)/Gapoktan. Sementara itu, koordinasi secara eksternal adalah koordinasi antar kelembagaan, misalnya antara PKT/Gapoktan/Kelompok Tani dengan grower, pemasok saprodi, lembaga pembiayaan, supplier, perusahaan pengolah, perusahaan eksportir. Koordinasi yang efektif akan dapat dijalankan dengan baik jika ada aturan main yang jelas, antara lain pembagian kerja secara organik (spesialisasi), pola interaksi yang harmonis, serta pembagian hak dan kewajiban secara adil.

Perlindungan dan Pemberdayaan Petani

Usaha pertanian diidentifikasi sebagai salah satu usaha yang penuh risiko dan ketidakpastian, serta rentan terhadap ketidakadilan dalam berbisnis (*unfair business*). Perlindungan dan pemberdayaan terhadap petani mutlak diperlukan. Perlindungan petani merupakan upaya untuk membantu petani mengatasi permasalahan kesulitan memperoleh prasarana dan sarana produksi, akses terhadap sumberdaya lahan, kepastian usaha, risiko kegagalan panen, risiko harga, praktek persaingan tidak sehat, praktek ekonomi biaya tinggi, dan perubahan iklim. Sementara itu, pemberdayaan petani merupakan upaya mengubah

pola pikir petani ke arah pola pikir yang lebih maju, meningkatkan kinerja usahatannya, serta menumbuhkan dan menguatkan kelembagaan petani guna meningkatkan kesejahteraan petani.

Strategi perlindungan petani dapat dilakukan melalui menerbitkan payung hukum berupa Undang-Undang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani. Strategi operasional dapat dilakukan melalui: (a) Penyediaan prasarana dan sarana produksi pertanian; (b) Kepastian dalam usaha pertanian; (c) Jaminan pasar dan harga komoditas pertanian, (d) Pengembangan asuransi pertanian dalam pertanggungansan resiko usahatani; (e) Perlindungan petani terhadap persaingan usaha tidak sehat dan eksploitatif; (f) Penghapusan praktik transaksi ekonomi biaya tinggi; dan (g) Pembangunan sistem peringatan dini dan penanganan dampak perubahan iklim.

Strategi pemberdayaan petani dilakukan melalui: (a) Pendidikan dan pelatihan yang memperhatikan pembangunan sektor pertanian; (b) Penyuluhan dan pendampingan terhadap program-program pembangunan pertanian; (c) Pengembangan infrastruktur pertanian dan pemasaran hasil pertanian; (d) Kampanye dan promosi untuk mengutamakan produksi pertanian dalam negeri untuk memenuhi kebutuhan pangan nasional, (e) Konsolidasi dan jaminan luasan lahan pertanian; (f) Penyediaan fasilitas kelembagaan pembiayaan dan permodalan yang mudah diakses petani; (g) Kemudahan petani dalam mengakses ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi; dan (h) Penguatan kelembagaan petani baik dari aspek keanggotaan, manajemen, dan permodalannya.

Pengembangan Sistem Informasi yang Handal

Informasi merupakan input utama dalam sistem usaha bisnis apapun. Pengembangan sistem informasi dalam kelembagaan kemitraan usaha bukan saja menyangkut informasi tentang sistem pengadaan, distribusi, serta harga input dan output; tetapi juga dalam konteks hubungan antar sub sistem dalam agribisnis baik secara horisontal maupun vertikal. Ketersediaan data dan informasi baik yang menyangkut aspek produksi, pemasaran, pengolahan, dan permintaan (pasar lokal, regional dan ekspor; pasar tradisional atau pasar modern; serta konsumen rumah atau konsumen institusi) merupakan input utama dalam pengoperasian kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang berdaya-saing. Pengembangan sistem informasi yang handal sangat berguna

untuk mempermudah eksekusi suatu aktivitas dan merupakan determinan dari sistem koordinasi yang harus dijalankan.

Kebijakan Pengembangan Kemitraan Usaha

Kebijakan pemerintah ditujukan untuk menciptakan kondisi lingkungan yang memungkinkan (*enable environment*) untuk meningkatkan kinerja kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan yang mencakup: (1) kebijakan ekonomi yang mendukung (*economic enable*), melalui kebijakan perdagangan yang bersifat melindungi petani (protektif) dan promosi ekspor (promotif), pengembangan infrastruktur pertanian dan pemasaran, dan kebijakan di bidang pertanahan; (2) kebijakan pendukung yang penting (*important enable*) melalui kegiatan penelitian dan pengembangan inovasi teknologi spesifik lokasi, pelayanan lembaga keuangan mikro, standarisasi produk, dan regulasi yang mendukung; dan (3) kebijakan bisnis yang sehat (*useful enable*), seperti lingkungan bisnis pertanian yang kondusif, fasilitas pelayanan, kemudahan berinvestasi, dan kemudahan berbisnis pertanian.

X. KEMITRAAN USAHA DAN MANAJEMEN RISIKO

10.1. Perilaku Petani dalam Menghadapi Risiko

Beberapa hasil kajian empiris menunjukkan pada umumnya petani berperilaku menghindari risiko produksi (*risk averse*), seperti yang diungkapkan Brenan (1982), Antle (1987), Bosch and Eidman (1987) ataupun Finkelstain and Chalfat (1991). Beberapa kajian empiris di Indonesia seperti yang dilakukan Binswanger (1980) serta Dillon dan Scandizzo (1978) pada kasus pertanian tradisional, juga pada kasus usahatani padi di Jawa Barat (Hutabarat, 1987) juga mendukung temuan empiris tersebut. Perilaku tersebut mengindikasikan bahwa petani lebih menyukai perencanaan usahatani yang dapat memberikan rasa aman walaupun harus mengorbankan sebagian pendapatannya. Perilaku petani tersebut sangat penting terutama implikasinya terhadap alokasi penggunaan input dan efisiensi usahatani.

Hartoyo *et al.*, (2004) menggunakan metode fungsi utilitas kuadratik untuk menganalisis risiko harga output pada usahatani padi di Cisarua dan Kemang, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa petani padi di Cisarua memiliki kecenderungan bersifat menghindari risiko dalam harga output. Sementara, di Kemang petani bersifat netral terhadap risiko dalam harga output, karena sebagian besar produksi padi digunakan untuk konsumsi rumah tangga sendiri.

Penelitian tentang perilaku petani padi dalam menghadapi risiko produksi di daerah Jawa Barat telah dilakukan oleh Hutabarat (1987). Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi dampak penggunaan masukan terhadap risiko produksi. Dengan menggunakan model Just dan Pope diperoleh hasil temuan bahwa luas areal lahan, benih, pupuk nitrogen dan pospat bersifat membangkitkan risiko produksi (*risk inducing*), sedangkan tenaga kerja manusia bersifat menurunkan risiko produksi (*risk reducing*). Syafaat (1990) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi teknis relatif dan sikap petani dalam menghadapi risiko produksi pada usahatani padi di sawah beririgasi teknis di WKPP (Wilayah Kerja Penyuluh Pertanian) Manyeti, Kabupaten Subang dengan pendekatan maksimasi kepuasan harapan (*expected utility maximation*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa petani yang sumber pendapatannya berasal dari pertanian dan dari luar pertanian berani mengambil risiko produksi (*risk taker*) dalam penggunaan pupuk, sedangkan petani

yang sumber pendapatannya hanya bersumber dari pertanian saja bersikap sebagai penghindar risiko produksi (*risk averter*).

Purwoto (1993) mempelajari sikap petani terhadap risiko produksi padi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di Desa Boloh, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah dengan pendekatan model linier regresi berganda koefisien keengganan petani. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa petani bersikap menghindari risiko produksi. Faktor sosial-ekonomi yang berpengaruh nyata terhadap sikap tersebut adalah sempitnya lahan dan tersebarnya lahan garapan. Petani dengan sikap menghindari risiko produksi cenderung membudidayakan varietas padi yang telah lama dikenal dan produksi lebih stabil. Sementara itu, petani yang berani mengambil risiko cenderung menggunakan varietas padi baru, meskipun memiliki ketidakstabilan produksi yang tinggi.

Model Just dan Pope (1979) juga telah digunakan oleh Eggert dan Tveteras (2004) untuk menganalisis pilihan risiko produksi pada penggunaan Gear oleh Nelayan Komersial di Swedia. Fungsi penerimaan stokastik diestimasi dan digunakan untuk memprediksi rata-rata dan standar deviasi dari penerimaan untuk setiap perjalanan (*trip*) melaut. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data panel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar nelayan bersifat menghindari risiko produksi (*risk averter*). Hal ini terlihat dari respon nelayan terhadap rata-rata nilai output yang dihasilkan setelah sandar bersifat positif ataukah bersifat negatif terhadap variabilitasnya.

Penelitian tentang risiko produksi, preferensi terhadap risiko dan efisiensi teknis pada usahatani padi pada lahan sawah tadah hujan dataran rendah di Filipina telah dilakukan oleh Villano *et al.* (2005); serta Villano dan Fleming (2006). Mereka menggunakan model fungsi produksi frontier stokastik dengan menambahkan struktur *error* yang heteroskedastik yang telah dibangun oleh Kumbhakar (2002). Dengan menggunakan data panel selama 8 tahun dari 46 petani padi, disimpulkan bahwa rata-rata efisiensi teknis produksi sebesar 0,88 pada kajian pertama dan 0,79 pada kajian yang ke dua. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat variabilitas yang cukup tinggi dalam estimasi efisiensi teknis. Ini dapat diartikan bahwa usahatani padi di dataran rendah dan pada saat musim hujan tidak stabil, sehingga petani menghindari risiko produksi. Dikemukakan bahwa luas lahan, tenaga kerja dan jumlah pupuk yang digunakan bersifat meningkatkan risiko

produksi, sementara herbisida yang digunakan memiliki kemampuan untuk menurunkan risiko produksi.

Hasil kajian Fauziyah (2010) memberikan beberapa kesimpulan pokok sebagai berikut: (1) Perilaku risiko produksi petani tembakau pegunungan yang menggunakan sistem kemitraan tergolong sebagai petani yang berani mengambil risiko produksi (*risk taker*); (2) Sedangkan pada petani tembakau pegunungan dengan sistem swadaya, petani tembakau tegal dengan sistem kemitraan, petani tembakau sawah dengan sistem kemitraan dan swadaya, semuanya berperilaku menghindari risiko produksi (*risk averse*); dan (3) Sementara itu, petani tembakau tegal sistem swadaya bersikap netral terhadap risiko produksi (*risk neutral*); serta (4) Semakin berani mengambil risiko produksi maka semakin besar alokasi penggunaan input dan semakin tinggi produktivitas yang dicapainya.

Hasil kajian Saptana (2011) tentang perilaku petani cabai merah dalam menghadapi risiko produktivitas menyimpulkan bahwa petani cabai merah besar dan cabai merah keriting berperilaku netral terhadap risiko produktivitas. Secara relatif petani yang berperilaku netral terhadap risiko dan mengarah ke berani mengambil risiko mengalokasikan input produksi lebih tinggi, sehingga berdampak terhadap tingkat produktivitas, nilai TE dan tingkat pendapatan yang lebih tinggi. Petani cabai merah besar terhadap risiko harga bersifat menghindari risiko. Sedangkan petani cabai merah keriting lebih berani mengambil risiko.

Petani cabai merah besar akan menurunkan produksinya, apabila harga cabai merah besar di pasar rendah. Sementara itu, petani cabai merah keriting tetap akan meningkatkan produksinya, meskipun harga cabai merah keriting di pasar mengalami penurunan. Bagi petani cabai merah keriting, untuk meningkatkan keuntungan usahatani cenderung melakukannya dengan meningkatkan produktivitas.

10.2. Manfaat Kemitraan Usaha dalam Manajemen Risiko

Tinjauan teoritis dan kajian empiris memberikan informasi bahwa kemitraan usaha agribisnis memberikan manfaat baik bagi kelompok mitra (plasma) dan perusahaan mitra (inti), serta bagi masyarakat konsumen. Secara umum kemitraan usaha memberikan manfaat dalam bentuk (Patrick *et al.*, 2004): laba yang lebih tinggi, akses pasar, akses kredit, akses teknologi,

meningkatkan kemampuan mengelola risiko, dan memberikan kesempatan kerja yang lebih baik bagi anggota keluarga. Manfaat secara tidak langsung adalah menjadi wadah pemberdayaan bagi kaum perempuan serta pengembangan budaya berniaga yang sukses. Dalam konteks penanggulangan risiko, kemitraan usaha berfungsi dalam dua hal, yaitu pembagian risiko (*risk sharing*) dan strategi manajemen risiko (*risk management-strategy*) bersama.

Dalam kemitraan usaha agribisnis yang biasanya dituangkan dalam kontrak kesepakatan secara formal (tertulis) di antaranya mengatur tentang hak dan kewajiban bagi pihak-pihak yang bermitra. Bagi perusahaan mitra terjadi pembagian risiko dengan kelompok tani/petani mitra, karena tidak harus menyediakan lahan sendiri yang berarti mengurangi risiko investasi atau keuangan bagi perusahaan. Di samping itu, perusahaan mitra juga tidak harus menyediakan tenaga kerja dari luar daerah, yang berarti mengurangi risiko tenaga kerja. Selain itu, karena petani umumnya tinggal bersama masyarakat petani lainnya berarti juga mengurangi risiko sosial dan lingkungan. Perusahaan mitra juga berhak menampung hasil produksi dari petani yang berarti meningkatkan jaminan pasokan bagi usahanya sekaligus mengurangi risiko produksi bagi industrinya.

Bagi kelompok tani/petani mitra juga terjadi pembagian risiko dengan perusahaan mitra/perusahaan inti, karena adanya kewajiban perusahaan mitra menyediakan sarana produksi (terutama benih), bantuan modal dalam bentuk penyediaan kredit, bimbingan teknis dan manajemen, yang berarti mengurangi risiko produksi. Biasanya perusahaan mitra juga menyediakan modal yang diperlukan oleh petani, misalnya untuk pengolahan lahan dengan traktor dan pembelian bahan dan alat yang sering harganya cukup mahal seperti mulsa. Hal ini berarti mengurangi risiko keuangan atau modal saat diperlukan. Di samping itu, produksi yang dihasilkan petani akan dibeli seluruhnya oleh perusahaan mitra khususnya yang memenuhi standar mutu sesuai dengan harga kontrak yang ditetapkan sebelum tanam, yang berarti akan mengurangi risiko jatuhnya harga saat panen.

Respon petani terhadap guncangan yang dihadapi dalam berusahatani dapat dibedakan menjadi: (a) respon sebelum terjadi guncangan (*ex ante*); (b) respon pada saat terjadi guncangan (*interactive*); dan (c) respon telah terjadi guncangan (*ex post*) (Matlon, 1991; Adiyoga dan Soetarso, 1999; Saptana, 2012). Respon yang pertama dirancang untuk mempersiapkan usahatani agar tidak berada pada posisi yang terlalu rawan pada saat guncangan

terjadi. Respon pada saat terjadi guncangan melibatkan realokasi sumberdaya agar dampak risiko terhadap produksi dapat diminimalkan. Sementara itu, respon setelah guncangan diarahkan untuk meminimalkan dampak berikutnya. Ketiga jenis respon tersebut saling bergantung satu dengan yang lainnya.

Dalam kemitraan usaha agribisnis pada umumnya, dilakukan perencanaan bersama yang telah disepakati bersama baik dalam kontrak formal maupun informal, antara lain meliputi: (a) Komoditas apa yang akan diusahakan dalam kemitraan usaha tersebut; (b) Seberapa luas baik untuk masing-masing individu petani atau luas dalam hamparan satu kelompok; (c) Kapan penanaman akan dilakukan atau musim tanam apa yang disepakati; (d) Di mana lokasi lahan petani yang dipilih untuk dilakukan kemitraan usaha (biasanya perusahaan meminta yang berada dalam satu hamparan); (e) Dengan metode atau teknologi produksi apa yang akan diterapkan; (f) Jika terjadi kegagalan usahatani langkah apa yang harus diambil, serta (g) Kapan akan dijual, dalam bentuk apa dan ke mana akan dijual. Aspek (a) sampai dengan (c) lazimnya menentukan pola tanam dan variasi tanam yang sangat berkaitan dengan strategi pengelolaan risiko-*ex-ante*. Aspek (d) dan (e) berkaitan dengan teknik budidaya (prapanen dan pascapanen), yang berkaitan dengan strategi pengelolaan risiko-*interactive*. Aspek (f) berkaitan dengan strategi pengelolaan risiko-*expost*. Sementara itu aspek (g) berkaitan berkaitan dengan masalah pemasaran produk yang sangat terkait dengan risiko harga produk.

Keputusan petani mitra untuk mengikuti pola tanam yang disepakati di mana komoditas tertentu sebagai salah satu penyusun pola tanam, memilih sistem tanam tumpang sari atau monokultur (biasanya perusahaan mitra mensyaratkan pola tanam monokultur), seperti yang banyak dijumpai pada komoditas pangan, hortikultura, dan perkebunan. Di samping itu, pilihan melakukan diversifikasi usahatani baik secara horisontal (pada musim tanam yang sama) maupun secara vertikal (antar musim dalam pola tanam satu tahun) yang banyak ditemukan pada daerah sentra produksi merupakan pencerminan strategi pengelolaan risiko *ex ante* yang dilakukan oleh petani dalam kemitraan usaha. Hasil kajian Saptana (2011) menemukan bahwa strategi manajemen risiko usahatani *ex ante* yang dilakukan petani cabai merah adalah dengan mengadopsi pola tanam yang memasukkan komoditas cabai merah besar dan cabai merah

keriting dan melalui strategi kemitraan usaha terutama dalam penyediaan saprodi dan perencanaan tanam.

Strategi pengelolaan risiko *interactive* dengan cara penggunaan input (pupuk dan pestisida) yang cenderung berlebih ditemukan pada usahatani hortikultura bernilai ekonomi tinggi, karena petani menganggap kedua jenis input tersebut bersifat mengurangi risiko (*reduced risk*). Sementara itu, sebagian kecil petani lainnya cenderung ke arah usahatani diversifikasi dengan sistem pengendalian hama secara terpadu (PHT) semenjak diperkenalkan agen hayati. Sebagian petani hortikultura menerapkan sistem produksi monokultur secara intensif dalam penggunaan input (pupuk dan pestisida), penggunaan mulsa PVC, serta dalam pemeliharaan usahatani, seperti dijumpai pada komoditas cabai merah di Jawa Tengah. Hasil kajian Saptana (2011) mendapatkan bahwa strategi manajemen risiko usahatani *interactive* pada usahatani cabai merah adalah dengan penggunaan benih lebih tinggi, penggunaan jarak tanam rapat, pupuk kimia cukup intensif, pupuk organik cukup tinggi, dan penggunaan pestisida/fungisida intensif, serta kemitraan usaha dengan perusahaan industri pengolahan.

Jika kegagalan usahatani sudah sampai pada batas yang dianggap mengganggu sumber pendapatan keluarga dan kelangsungan usahatani, langkah yang diambil petani sebagai manifestasi strategi pengelolaan risiko *ex-post* secara berturut-turut adalah (Saptana *et al.*, 2009 pada kasus usahatani cabai merah di Jawa Tengah): (a) menggunakan pendapatan usahatani lainnya, ini sesuai dengan kondisi dilapang di mana sebagian petani; (b) mengambil dari tabungan sendiri, terutama untuk petani lahan luas; (c) mencari pekerjaan tambahan, terutama untuk petani lahan sempit; (d) menjual sebagian aset yang dimilikinya; serta (e) meminjam dari saudara atau tetangga. Namun bagi petani yang bermitra, dapat meminjam modal kepada perusahaan mitra dengan pembayaran diakumulasikan setelah panen berikutnya. Artinya, kemitraan usaha bukan hanya memecahkan masalah permodalan, tetapi juga memecahkan risiko kelangkaan modal bagi petani.

Dalam kemitraan usaha, bagi petani yang terpenting adalah adanya jaminan pasar dan kepastian harga jual produk yang dihasilkan. Sementara itu, bagi perusahaan mitra adalah adanya jaminan pasokan yang memenuhi aspek jumlah, kualitas dan kontinyuitas. Dengan demikian, kemitraan usaha menguntungkan dan mengurangi risiko ke dua belah pihak yang bermitra baik risiko produksi maupun anjloknya harga. Konsumen juga

diuntungkan karena mendapatkan barang dengan kualitas yang lebih baik dan harga lebih murah, karena kemitraan usaha menjamin terjadinya keterpaduan produk dan keterpaduan antar pelaku dalam sistem agribisnis dari hulu hingga hilir.

10.3. Manajemen Risiko dan Asuransi Pertanian

Risiko dan ketidakpastian dalam usahatani meningkat seiring terjadinya perubahan iklim, turbulensi ekonomi, seperti krisis moneter dan ekonomi serta krisis pangan dan krisis finansial global, serta fenomena katastropik, seperti peristiwa gempa bumi, tsunami, banjir, dan gunung meletus (Sanim, 2009). Untuk mengatasi hal itu strategi manajemen risiko *ex-ante*, *interactive* dan strategi *ex-post* dengan pendekatan konvensional melalui penerapan satu atau kombinasi strategi produksi, pemasaran, finansial, ataupun memanfaatkan kredit lunak dikhawatirkan tidak memadai. Strategi manajemen risiko melalui pengembangan asuransi pertanian layak dipertimbangkan dalam rangka mendukung pembangunan pertanian.

Perlindungan atas kemungkinan kerugian akibat bencana alam; kerugian akibat anomali cuaca dan perubahan iklim; akibat serangan organisme pengganggu tanaman; dan kemungkinan kerugian akibat penurunan harga komoditas pertanian, membutuhkan proteksi bagi usaha pertanian. Perbankan membutuhkan jaminan dalam menyalurkan kredit untuk sektor pertanian dan jaminan bagi penjualan produk pertanian yang menggunakan pasar berjangka (*forward markets*) yang akan dihadapkan pada fluktuasi harga. Pentingnya pengembangan asuransi pertanian dalam mengatasi risiko produksi pada komoditas sayuran dikemukakan antara lain oleh Adiyoga dan Soetarso (1999; Fariyanti *et al.* (2007); dan Saptana *et al.* (2009).

Asuransi pertanian (*crop insurance*) adalah jenis asuransi yang ditujukan kepada para petani untuk melindungi terhadap kerugian yang mungkin terjadi akibat musibah alam, akibat penurunan harga komoditas pertanian, maupun akibat sebab-sebab lainnya (Sanim, 2009). Secara garis besar asuransi pertanian dapat dibedakan menjadi: (a) Asuransi produktivitas pertanian (*crop yield insurance*), yaitu asuransi yang ditujukan untuk menutupi kerugian akibat *natural disaster* (kekeringan, banjir, curah hujan tinggi, dan serangan hama dan penyakit) yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas dan kualitas hasil panen; dan (b) Asuransi penerimaan pertanian (*crop revenue insurance*), adalah

asuransi yang ditujukan untuk menutupi kerugian akibat penurunan harga komoditas (terkait permintaan yang meningkat atau produksi yang menurun).

Asuransi pertanian sudah muncul sejak jaman dahulu, baik yang dilakukan oleh pihak swasta maupun pemerintah seperti yang diungkapkan Sanim (2009) yakni asuransi pertanian untuk bencana musim hujan (MH) ditemukan tahun 1979 di Jerman dan asuransi pertanian di Amerika Serikat pada tahun 1880 untuk komoditas tembakau. Penerapan asuransi pertanian di belahan dunia berkembang dengan baik di AS, Jepang, Uni Eropa dan Taiwan, namun lambat perkembangannya di India, Bangladesh dan Filipina, dan kurang berkembang di Thailand. Di Indonesia kelembagaan asuransi belum berkembang. Diperkirakan asuransi pada usaha agribisnis terutama untuk produk-produk yang berorientasi pasar ekspor seperti komoditas perkebunan dan hortikultura sudah menggunakan sistem asuransi, namun belum menggunakan asuransi pertanian.

Asuransi pertanian di negara-negara maju lebih berkembang dari pada di negara-negara berkembang. Di Amerika Serikat, Jepang, dan beberapa negara di Uni Eropa, asuransi pertanian untuk beberapa komoditas tertentu berkembang cukup pesat dan efektif sebagai sistem proteksi bagi petani. Di sejumlah negara di Asia, perkembangan asuransi pertanian sangat bervariasi. Asuransi pertanian berkembang dengan baik di Taiwan, sementara di India, Bangladesh, dan Filipina perkembangannya lambat, sedangkan di Thailand kurang berkembang (*Asian Productivity Organization*, 1999). Salah satu argumen berkembangnya asuransi di negara-negara maju, khususnya di Eropa terkait dengan seringnya terjadi perubahan iklim (4 musim), sedangkan di kebanyakan negara berkembang hanya dihadapkan dua musim (Musim Hujan dan Musim Kemarau).

Di Indonesia, asuransi pertanian untuk usaha pertanian rakyat belum terbentuk. Meskipun sejak tahun 1982-1998 telah tiga kali (1982, 1984, dan 1985) dibentuk Kelompok Kerja (POKJA) Persiapan Pengembangan Asuransi Panen, tetapi tidak berlanjut (Sumaryanto dan Nurmanaf, 2007). Tahun 1999 upaya untuk mengembangkan asuransi pertanian dicanangkan kembali, namun hingga kini belum terbentuk. Kebijakan, program, perintisan, dan berbagai instrumen kelembagaan yang sesuai dengan strategi pengembangan asuransi pertanian perlu dipersiapkan secara matang. Selain itu, mengingat bahwa konstelasi nilai yang tercakup dalam asuransi pertanian sangat kompleks, maka proses

tercapainya suatu bentuk kelembagaan yang mapan dan berkelanjutan memerlukan proses yang panjang. Implementasi asuransi pertanian tidaklah cukup dengan kemauan baik pemerintah (*goodwill*) saja, yang lebih penting adalah keberanian pemerintah (*gutswill*) dalam mengambil keputusan dengan dukungan payung hukum dan pendanaannya.

Beberapa prinsip dalam Penerapan Asuransi Pertanian (Pusat Pembiayaan Deptan, 2008): (1) Penyelenggaraan asuransi harus diarahkan untuk menetapkan prosentase yang baku terhadap total premi; (2) Penentuan risiko yang ditanggung seharusnya termasuk risiko yang dapat mudah dikualifikasi, kehilangan dengan mudah ditentukan dan dinilai tidak ada masalah dengan *moral hazard*; (3) Petani seharusnya hanya mendapat ganti kerugian atas kerusakan tanaman aktual atau hilangnya input produksi; (4) Kebijakan seharusnya termasuk potongan sampai 20 persen dari tanggungan untuk memastikan bahwa petani berusaha meminimalkan kerusakan usahatani; (4) Premi seharusnya berpijak pada perhitungan aktual, menggunakan catatan cuaca dan catatan yang baik dari petani terhadap usahatani yang diasuransikan. Premi seharusnya ditentukan cukup tinggi untuk menutupi rata-rata tanggungan kerugian, biaya administrasi dan kontribusi untuk cadangan finansial; (5) Pemberi asuransi seharusnya mengembangkan portofolio asuransi yang rasional untuk menyebarkan risiko dan meminimalkan peluang kehilangan yang besar; (6) Asuransi seharusnya direncanakan dan didirikan oleh pihak swasta. Hal ini memerlukan penyelenggaraan asuransi untuk pengembangan dan tipe pasar asuransi yang diinginkan oleh petani; (7) Untuk menghindari masalah seleksi yang kurang baik, premi asuransi dan tanggungan kerugian seharusnya diimplementasikan untuk tingkat individual petani dan bukan rata-rata wilayah; (8) Penyelenggara asuransi perlu mengontrol biaya administrasi. Biaya pegawai dan lapangan dapat ditambah biaya lainnya dengan mendiversifikasi portofolio asuransi untuk mengurangi pekerjaan musiman atau dengan mempercayakan pengawas musiman.

Faktor kunci sukses (*key success factor*) penyelenggaraan asuransi pertanian di negara berkembang dikemukakan Sanim (2009), yaitu: (1) Selalu melibatkan pemerintah sebagai pendukung dana program penyebaran risiko melalui re-asuransi baik dalam maupun luar negeri; (2) Kondisi ekonomi, hukum dan fiskal yang stabil; (3) Memiliki kebijakan yang lebih baik dan berhubungan dengan produksi pertanian; (4) Kerjasama dengan koperasi-

koperasi, kelompok-kelompok atau unit-unit lain yang berkaitan erat di sektor pertanian; (5) Memiliki tenaga ahli yang handal dalam asuransi pertanian; serta (6) Memiliki infrastruktur yang memadai untuk memperoleh data yang tepat waktu dan akurat.

Pilar-pilar pengembangan asuransi pertanian menurut Sumaryanto dan Nurmanaf (2007) meliputi: peningkatan peran pemerintah pusat dan daerah dalam bentuk subsidi premi, tidak dapat diperuntukkan terhadap keseluruhan risiko usaha tani, dan tingkat kelayakan finansial petani untuk membayar premi rendah. Pengembangan asuransi perlu diinisiasi berupa *pilot project* untuk usahatani komoditas unggulan di daerah sentra produksi yang teknologinya sudah mapan, sudah berkembang industri pengolahannya, dan produk yang dihasilkannya memiliki tujuan pasar yang luas. Komoditas seperti kelapa sawit dan tembakau dapat dijadikan *pilot project*.

Asuransi pertanian tidak dapat diperuntukkan keseluruhan risiko usahatani (Harsh *et al.*, 1981). Argumen dasarnya adalah terkait dengan kesulitan dalam pengamanan data aktual ataupun potensi kebangkrutan lembaga asuransi akibat sangat tingginya nilai asuransi yang harus dibayarkan (misalnya akibat kegagalan panen di suatu kawasan yang sangat luas yang secara potensial memang sangat rawan terhadap bencana alam yang sifatnya katastrofik).

Pada hakekatnya tujuan utama asuransi pertanian adalah untuk memberikan proteksi kepada petani terhadap kerugian ekonomi yang diakibatkan oleh risiko usahatannya. Risiko dapat dimaknai sebagai Adiyoga dan Soetarso (1999); Saptana *et al.* (2009) yaitu: (a) Suatu ukuran penyebab terjadinya penyimpangan dari produksi aktual dari produksi yang diharapkan; (b) Semua hal yang cenderung menjurus kepada terjadinya kerugian usahatani yang dijalankan; (c) Semua hal yang dapat membahayakan usahatani, tetapi dapat dicegah atau dikurangi dampaknya jika diwaspadai sejak awal; dan (d) Konsekuensi yang membebani petani jika hendak berusahatani, misalnya menyediakan modal, sarana produksi dan sebagainya.

Namun, dalam konteks usahatani pengertian praktis dari risiko dapat mengacu pada pendapat pertama. Hal ini sesuai pendapat Lee *et al.* (1980), yang menyatakan bahwa suatu kejadian disebut mempunyai risiko apabila hasil aktual usahatani lebih rendah daripada hasil yang diharapkan.

Pengembangan asuransi pertanian juga harus memperhitungkan bahwa secara teoritis dan empiris bahwa perilaku sebagian besar petani cenderung menghindari risiko (*risk-averse behavior*). Manifestasinya adalah bahwa untuk tingkat pendapatan tertentu, petani cenderung memilih untuk mengambil keputusan yang risikonya lebih rendah; atau berhadapan dengan tingkat risiko tertentu, maka kecenderungannya adalah mengharapkan tingkat pendapatan yang lebih tinggi (Barry *et al.*, 1983).

Dalam tataran praktis, pengembangan asuransi pertanian secara formal di Indonesia sekurang-kurangnya perlu memperhatikan tiga faktor berikut (Sumaryanto dan Nurmanaf, 2007): (1) Sebagian besar pelaku usahatani adalah petani (manajer) yang dalam pengambilan keputusan usahatannya tidak hanya mempertimbangkan variabel-variabel ekonomi tetapi juga dimensi sosial bahkan budaya; (2) Sebagian besar petani di Indonesia adalah petani dengan skala usaha kecil dan seringkali bersifat sebagai *part-time farmer*, yang hingga kini belum pernah mengenal sistem asuransi pertanian formal; dan (3) Konfigurasi spasial usaha pertanian adalah terpencar-pencar dan seringkali pola tanamnya beragam. Kesemuanya itu berimplikasi pada biaya operasional asuransi pertanian yang cukup besar. Hal ini memperkuat pentingnya *pilot project* asuransi pertanian spesifik komoditas dan spesifik wilayah. Diperkirakan asuransi pertanian akan berjalan efektif jika diterapkan pada komoditas bernilai ekonomi tinggi, diusahakan dalam satu hamparan tertentu, dan memiliki pasar yang luas terutama pasar ekspor atau substitusi impor, seperti pada kasus usahatani tembakau dan tebu di daerah sentra produksi di Pulau Jawa.

Menurut Mishra (1999) dalam Sumaryanto dan Nurmanaf (2007) ada tiga aspek yang tercakup dalam persyaratan pokok yang disebut sebagai derajat pertama, yaitu: (1) empat unsur utama untuk meletakkan landasan dari struktur dasar suatu skim asuransi, (2) sembilan unsur kunci yang membentuk suprastruktur skim tersebut, dan (3) empat prasyarat esensial sebagai unsur pendukung operasionalisasi skim tersebut. Kondisi derajat kedua adalah adanya kompatibilitas model tersebut dengan kondisi sosial budaya masyarakat terutama dalam proses inovasi dan adaptasi kelembagaan asuransi pertanian. Ini dapat dikaji melalui suatu uji terhadap sejumlah alternatif model (skim) dan berbagai upaya penyempurnaan yang harus dilakukan melalui suatu kaji tindak (*action research*) yang terkait dengan proyek rintisan (*pilot project*).

Pengembangan skim asuransi pertanian sangat membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang sumberdaya pertanian, sistem usaha pertanian, faktor-faktor sosial ekonomi, infrastruktur administrasi dan keuangan, serta dukungan SDM yang handal. Perlu dipahami bahwa aspek-aspek tersebut antar satu wilayah dengan wilayah lainpun bervariasi, seperti antar Kawasan Barat Indonesia (KBI) dan Kawasan Timur Indonesia (KTI), antar agroekosistem, serta antar kawasan sentra komoditas (Kawasan Sentra Produksi Padi/KAPADI, Kawasan Sentra produksi Hortikultura/KAHORTI, Kawasan Sentra Produksi Perkebunan/KIMBUM, dan Kawasan Sentra Produksi Peternakan/ KINAK). Di samping itu, sejauh mana tingkat integrasi komoditas atau produk yang akan diasuransikan, baik pasar domestik maupun ekspor, sangat menentukan keberhasilan pengembangan asuransi pertanian.

Terdapat tiga aspek yang harus dipahami dengan baik dalam mengembangkan asuransi pertanian (Sumaryanto dan Nurmanaf, 2007; Sanim, 2009) : *Pertama*, unsur-unsur pokok landasan dasar struktur asuransi pertanian. Ini mencakup empat unsur yaitu: (1) Derajat kelengkapan (*degree of comprehensiveness: perils to be covered*), secara lebih lengkap lihat (Lee *et al.*, 1980); dalam arti risiko apa saja yang diasuransikan, apa yang dicakup (*coverage*), dan bagaimana sifatnya apakah tunggal (*single peril*) ataukah majemuk (*multi peril*). Pada awal operasionalisasi Barus (2000) berpendapat bahwa akan lebih tepat jika digunakan pendekatan mencakup hal yang esensial (seperti di Mexico yang khusus melindungi kehilangan hasil panen), bukan pendekatan *all risks* (seperti di Chili, Sri Lanka dan Jepang); (2) Sektor, apakah sektor publik ataukah privat. Untuk sistem usahatani padi di Indonesia diperkirakan bahwa yang lebih sesuai adalah sektor publik, sedangkan untuk komoditas pertanian bernilai ekonomi tinggi seperti usahatani hortikultura, perkebunan dan peternakan komersial (*broiler* dan *layer*), serta perikanan adalah sektor privat; (3) Pendekatan, apakah individu ataukah area/kawasan, yang implementasinya sangat tergantung situasi dan kondisi setempat; (4) Partisipasi, apakah bersifat sukarela (*voluntary*) atau wajib (*compulsary*). Pada dasarnya partisipasi sukarela tentu mempunyai legitimasi yang lebih kuat daripada yang bersifat wajib. Keberadaan subsidi dapat digunakan untuk justifikasi bahwa pemberlakuan partisipasi yang sifatnya "wajib" memperoleh legitimasi yang cukup kuat; apalagi jika unitnya bukan individu tetapi kelompok tani.

Kedua, unsur-unsur kunci yang membentuk suprastruktur skim asuransi pertanian. Unsur-unsur tersebut menentukan efektivitas, viabilitas operasional dan keberlanjutan suatu sistem asuransi pertanian yang mencakup: (1) Petani sasaran, dalam arti apakah sasarannya tertuju pada petani-petani tertentu berdasarkan kategori menurut skala pengusahaan, partisipasinya dalam lembaga perkreditan, status garapan, kelompok tani, dan sebagainya; (2) Cakupan komoditas usahatani, mencakup semua komoditas ataukah komoditas tertentu. Nampaknya lebih layak mengembangkan asuransi pertanian pada komoditas tertentu, khususnya padi (Sumaryanto dan Nurmanaf, 2007). Namun berdasarkan pengalaman empiris di negara lain yang telah berkembang asuransi pertaniannya, komoditas pertanian bernilai ekonomi tinggi seperti perkebunan dan hortikultura diduga memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi; (3) Cakupan asuransi, terutama mengenai nilai jaminan dan penentuan kerugian; (4) Nilai premi dan prosedur pengumpulannya, strategi kebijakan yang selama ini ditempuh pemerintah dalam pengembangan produksi padi tidak hanya berhasil meningkatkan ketahanan pangan nasional, tetapi juga mempunyai eksese meningkatnya ketergantungan petani terhadap bantuan pemerintah. Mencoba asuransi pertanian untuk komoditas unggulan di mana petani memiliki kemandirian sebagai pengusaha dimungkinkan bisa lebih berhasil melalui pengembangan asuransi pertanian swasta; (5) Mekanisme penyesuaian kerugian, penentuan mekanisme penyesuaian kerugian harus memperhitungkan struktur biaya yang dihadapi oleh asuransi pertanian maupun struktur biaya dan risiko usahatani dengan pendekatan simultan; (6) Struktur organisasi, apakah badan usaha milik negara BUMN atau swasta; (7) Skim pendanaan, jika bentuk badan usaha yang dipilih adalah BUMN maka kebijakan pemerintah yang diberlakukan untuk badan-badan usaha milik negara akan berlaku pula sebagai acuan pokok dalam skim pendanaan asuransi pertanian; (8) Susunan penjaminan ulang, yang harus diputuskan sejak asuransi pertanian akan didirikan; dan (9) Komunikasi dengan petani, sebagai unsur yang paling menentukan bagi keberhasilan implementasi asuransi pertanian.

Ketiga, prasyarat esensial lainnya. Prasyarat ini dipandang penting terutama dari sudut pandang pelaksanaan. Terdapat empat aspek yang tercakup dalam konteks ini yaitu: (1) Ketersediaan *data-base* yang memadai, mencakup karakteristik petani, jenis-jenis risiko utama (kekeringan, banjir, tanah longsor), serangan organisme pengganggu tanaman (OPT), atau risiko akibat fluktuasi

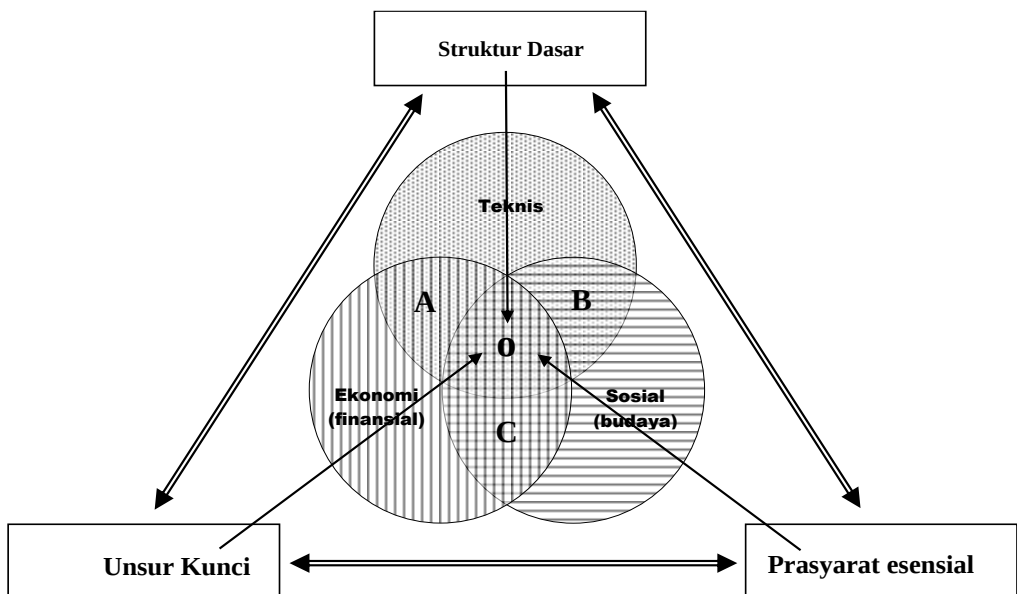
harga, risiko moral (*moral risk*); (c) cara penanggulangan risiko terhadap produksi dan panen pertanian (*yield risk*); (d) indikator memperkirakan risiko dalam produksi komoditas pertanian yang mencakup frekuensi terjadinya suatu risiko kerugian, jumlah dan jenis komponen produksi yang peka terhadap suatu risiko, skala dan intensitas risiko, lamanya suatu risiko terjadi dan kerusakan yang ditimbulkannya, kumulatif risiko dan kerusakan, serta reversibilitas risiko dan kerugian yang ditimbulkannya; (2) Ketersediaan sumberdaya manusia (SDM) yang terlatih, yang memiliki pengetahuan di bidang usahatani, asuransi, serta ketrampilan komputerisasi; (3) Monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi sangat diperlukan agar perkiraan kerugian (*predictability of losses*) akurat, kerugian akibat bencana yang sifatnya katastrofik (*catastrophic losses*) seperti tsunami dan gempa bumi dapat diantisipasi, dan kecenderungan *moral hazard* dapat diminimalkan; dan (4) Arus informasi, teknologi dan berbagai gagasan untuk penyempurnaan.

Ada berbagai tahapan yang perlu dilalui dalam rangka pengembangan asuransi pertanian. Belajar dari pengalaman negara-negara yang berhasil mengembangkan sistem asuransi pertaniannya, terdapat setidaknya 11 tahapan yang perlu ditempuh yaitu: (1) membangun sebuah tim multidisiplin yang solid dalam rangka pengembangan asuransi pertanian, (2) melakukan pengumpulan data dan informasi termasuk di dalamnya peraturan-peraturan yang dapat digunakan untuk pelaksanaan program asuransi, (3) keputusan mengenai jenis tanaman dan atau ternak yang tercakup dalam program asuransi, (4) melakukan analisis permintaan asuransi (*demand assessment*), (5) mengidentifikasi sasaran atau peserta asuransi, (6) penentuan risiko yang diasuransikan, (7) analisis pilihan asuransi model adminitrasi, prosedur penilaian kerugian dan penentuan *associated cost*, (8) *rating* atau pengukuran besaran premium murni, biaya administratif dan penyesuaian *overhead* yang dibebankan kepada besarnya premi yang harus dibayar, (9) melakukan test program di lapangan atau *pilot project*, (10) mengevaluasi hasil *pilot project* dan membuat modifikasi dan perbaikan, dan (11) implementasi program secara lebih luas atau mencari program alternatif yang lebih tepat.

Tiga pilar pokok sebagaimana dibahas di atas harus terpenuhi secara simultan karena interdependensi antar ketiganya sangat kuat. Selanjutnya, agar asuransi pertanian dapat berkembang secara berkelanjutan, maka harus pula memenuhi persyaratan kelayakan teknis, finansial (ekonomi), dan sosial budaya. Seperti

halnya tiga pilar pokok tersebut, pemenuhan persyaratannya juga harus simultan karena adanya keterkaitan yang sangat kuat antar ketiga aspek ini (Gambar 14).

Mengacu pada apa yang dikemukakan Sumaryanto dan Nurmanaf (2007) maka, jika diilustrasikan lingkaran sebelah kiri, atas, dan kanan masing-masing merupakan representasi himpunan faktor-faktor yang menjadi determinan kelayakan finansial (ekonomi), teknis, dan kelayakan dari sudut pandang sosial-budaya; maka determinan kelayakan yang secara simultan sesuai memenuhi ketiga aspek ada-lah "wilayah O". Tiga pilar pokok yang dijadikan pedoman dalam perancangan skim asuransi harus diarahkan pada "wilayah O" tersebut. Jika kriteria kelayakan yang terpenuhi hanya mencakup aspek teknis dan finansial (A), maka asuransi pertanian sulit berkembang karena masyarakat tidak menerima kehadiran lembaga tersebut (tidak *acceptable*).



Gambar 14. Konstelasi Hubungan antara Pilar-Pilar Pokok dan Aspek-Aspek Kelayakan dalam Asuransi Pertanian (Sumaryanto dan Nurmanaf, 2007)

Jika prinsip-prinsip ekonomi tidak diterapkan sehingga hanya layak secara teknis dan sosial budaya (B), maka viabilitas finansial (ekonomi) usaha asuransi sangat rendah sehingga peluang tidak berlanjut adalah tinggi. Secara operasional, berbagai hambatan akan muncul jika faktor-faktor teknis tidak dikuasai dan mampu diterapkan dengan baik (C). Penerapan asuransi pertanian memiliki peluang keberhasilan yang tinggi dan berkelanjutan jika dan hanya jika memenuhi syarat teknis, ekonomi, dan sosial budaya.

Kendala-kendala pokok dalam penerapan asuransi pertanian di Indonesia secara umum adalah: (a) Kesiapan dan kesanggupan petani untuk menanggung beban premi asuransi yang harus dibayar; (b) Kesiapan sistem dan prosedur pelaksanaan; (c) Kesiapan lembaga asuransi; (d) Kesiapan pemerintah untuk mendukung (anggaran subsidi); (e) Ketersediaan *data base* tentang karakteristik petani dan kinerja usahatani; (f) Ketersediaan SDM yang terlatih; (g) Mekanisme monitoring dan evaluasi dan umpan balik; dan (h) Sistem informasi manajemen (*manajemen information system/MIS*) yang handal sehingga mempermudah eksekusi suatu aktivitas.

Prospek penerapan asuransi pertanian di Indonesia masih kurang menarik karena berbagai alasan sebagai berikut: (a) Kondisi geografis Indonesia dominan dengan lahan pertanian dan perkebunan, kehutanan dan garis pantai terpanjang kedua di dunia; (b) Penguasaan lahan petani kecil dan terpecah; dan (c) Perubahan iklim dan anomali cuaca.

Strategi pengembangan asuransi pertanian dapat dilakukan : (a) Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar tiga kelembagaan yaitu pemerintah, pelaku ekonomi swasta (perusahaan asuransi), serta kelembagaan kelompok tani; (b) Mengembangkan jaringan informasi pasar yang handal; (c) Kebijakan pemerintah yang lebih berpihak pada petani, terutama dalam penyediaan dana premi asuransi; (d) Meningkatkan kualitas SDM petani dan SDM kelembagaan asuransi; (e) Mengembangkan skim-skem asuransi yang sesuai dengan karakteristik usaha pertanian; (f) Mengoptimalkan lahan dan sumber-sumber pembiayaan yang telah ada; (g) Meningkatkan peranan pelaku usaha agribisnis; serta (g) Mengintegrasikan pengembangan asuransi pertanian ke dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis yang sudah berjalan dengan baik di mana pihak perusahaan mitra sebagai penjamin asuransi.

Langkah operasional untuk pengembangan asuransi pertanian adalah: (a) Melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan atau perguruan tinggi untuk melihat potensi strategis agribisnis di daerah-daerah sentra produksi dan risiko-risiko kerugian yang biasa terjadi, dan menjadikan ini sebagai dasar pemberian dukungan oleh lembaga-terkait, seperti Kementerian Keuangan, Kementerian Pertanian, dan perusahaan asuransi/reasuransi; (b) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan khususnya untuk tenaga *underwriting*, materi pendidikan diarahkan pada bidang pertanian (risiko pertanian dan manajemen risiko) dan sistem asuransi pertanian; (c) Pemerintah membantu petani dengan memberikan subsidi atau menyisihkan premi asuransi (perusahaan asuransi) untuk pengembangan asuransi pertanian; (d) Mengadakan penyuluhan tentang pencegahan dan pengendalian organisme pengganggu tanaman (OPT) tanaman dan ternak serta risiko akibat pengaruh iklim dan katastrofi atau wabah penyakit; dan (e) Melakukan evaluasi kepada petani, pekebun, peternak dengan menghubungi secara berkala para kelompok tani yang ada melalui bimbingan penyuluhan tentang asuransi pertanian secara intensif dan melalui pemberian insentif.

XI. KEMITRAAN USAHA MEMADUKAN PERTUMBUHAN DENGAN PEMERATAAN

Relevansi pertumbuhan dengan pemerataan (*growth with equity*) sebagai topik bahasan telah lama diangkat para pakar pembangunan ekonomi pertanian. Pada periode pengurusan PERHEPI 1973-1977 yang dipimpin Dr. A.T. Birowo, juga telah mengangkat tema *Growth with Equity*. Selanjutnya dalam Konferensi Internasional Ekonomi Pertanian pada tahun 1982 di Jakarta, dimana Indonesia menjadi tuan rumah, temanya adalah: “*Growth and Equity in Indonesian Agriculture Development*” (Baharsyah, 2008). Pada tahun yang sama, Konferensi PERHEPI ke VII secara khusus menyoroti masalah “Pertumbuhan dan Pemerataan” ini. Namun demikian, pembahasan tentang strategi pembangunan yang dapat merangkai keduanya masih sangat terbatas. Pada bab ini akan diulas tentang strategi kemitraan usaha dalam upaya memadukan pertumbuhan dengan pemerataan.

Peningkatan nilai tambah (*value added*) dalam sektor agribisnis masih sering dinilai belum dapat memberikan pertumbuhan yang berkualitas (*inclusive growth*). Pertumbuhan inklusif merupakan pertumbuhan yang tidak hanya menguntungkan pelaku usaha di sektor agribisnis berskala besar, tetapi juga meningkatkan partisipasi masyarakat petani atau pelaku usaha berskala kecil. Strategi pembangunan agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan harus mampu menciptakan pertumbuhan yang inklusif yaitu pertumbuhan yang disertai dengan pemerataan (*growth with equity*) atau pertumbuhan yang berkualitas (*inclusive growth*).

Pengembangan agribisnis di daerah-daerah sentra produksi tidak secara otomatis mengatasi masalah kemiskinan dan pengangguran. Usaha agribisnis memerlukan penyesuaian-penyesuaian tertentu dari para produsen, pelaku tata niaga, pengusaha industri pengolahan, dan pelaku usaha lainnya. Usaha agribisnis merupakan bisnis yang menuntut pengelolaan yang intensif (*management intensive*) dan manajemen risiko, baik risiko produksi maupun harga. Selain itu, usaha agribisnis terutama untuk komoditas yang bersifat bernilai ekonomi tinggi (*high economic value commodity*) membutuhkan investasi yang besar dan memerlukan waktu cukup lama untuk menghasilkannya.

Dampak pertumbuhan dalam sektor agribisnis terhadap petani berskala kecil bergantung pada bagaimana petani berperan serta dalam melakukan usahatani secara produktif dan efisien, akses terhadap pasar output, pasar tenaga kerja, serta pemilikan saham dalam kegiatan *off-farm*. Upaya mendorong peran serta petani dan usaha kecil tersebut membutuhkan akses terhadap lahan, teknologi, modal, dan infrastruktur pasar dan agroindustri. Disamping itu, juga dibutuhkan peningkatan kemampuan teknis dan kapabilitas manajerial petani, instrumen dan strategi manajemen risiko dan tindakan kolektif (*collective action*) melalui berbagai kelembagaan petani (kelompok tani, Gapoktan, Koperasi, dan Asosiasi).

11.1. Kemitraan Usaha: Makro-Mikro Ekonomi dan Pelaku Besar-Pelaku Kecil

Konsep kemitraan usaha agribisnis dapat dijadikan salah satu strategi kebijakan dalam upaya memadukan kebijakan makro ekonomi dan kegiatan mikro ekonomi di sektor riil. Siregar dan Ward (2009) mengungkapkan bahwa fluktuasi makro ekonomi atau yang secara teknis dikenal dengan istilah *business cycle* ternyata dapat distabilkan tidak hanya dengan *shock* berupa kebijakan moneter semata. Hasil kajiannya bahkan menunjukkan bahwa faktor lain terutama *shock* nilai tukar riil yang keberadaannya di luar jangkauan kebijakan moneter, ternyata lebih besar pengaruhnya terhadap kestabilan maupun ketidak stabilan makroekonomi Indonesia.

Bertolak dari hasil kajian di atas, kemitraan usaha agribisnis dapat dijadikan strategi dalam membangun kekuatan ekonomi nasional melalui keterpaduan kebijakan makro ekonomi dan membangun kekuatan “ekonomi mikro rakyat”. Kemitraan usaha agribisnis dapat menjadi salah satu solusi di tengah ketidakseimbangan ekonomi yang terjadi pada pelaku ekonomi besar dan pelaku ekonomi kecil.

Untuk pengembangan sektor riil yang melibatkan demikian banyak pelaku ekonomi kecil terutama petani pangan, petani pekebun, petani hutan rakyat, dan peternak rakyat, maka pelaku usaha besar perlu digandeng untuk turut serta dalam mengurangi ketidak seimbangan struktur ekonomi nasional dan maju bersama melalui peningkatan efisiensi dan dayasaing, memperhatikan aspek pemerataan, dan keberlanjutannya. Dengan menerapkan konsep kemitraan usaha agribisnis, artinya kita akan dapat membangun

ekonomi nasional yang kuat jika terjadi kerjasama yang optimum antar pelaku usaha agribisnis. Kerjasama ini akan mendorong pertumbuhan melalui pencapaian efisiensi tertinggi (*growth*) dan sekaligus mampu menciptakan kesempatan kerja dan peluang berusaha secara luas (*equity*), sehingga akan menghasilkan pertumbuhan yang berkualitas.

Mencermati perekonomian sebuah bangsa tidak bisa hanya dilihat dari indikator-indikator makro ekonomi, seperti pertumbuhan ekonomi yang tinggi, stabilitas nilai tukar, tingkat suku bunga yang wajar, serta inflasi yang terkendali; namun juga harus dilihat dari aspek mikro ekonomi yang dijalankan oleh pelaku-pelaku ekonomi di sektor riil, baik oleh pelaku ekonomi besar maupun pelaku ekonomi kecil. Dalam konteks demikian, Syahyuti (2006) memandang kemitraan usaha adalah sebuah “jembatan” penghubung yang cukup strategis ketika jurang kesenjangan antara pelaku usaha kecil, menengah, dan usaha besar semakin lebar. Selanjutnya dikemukakan bahwa kemitraan usaha bisa menjadi jaring besar untuk membangun kekuatan bersama bagi pelaku ekonomi kecil yang didorong oleh pemerintah untuk memperkuat posisinya bahkan menaikkan posisi tawar untuk mampu bangkit dan bersaing dalam kancah pasar global. Melalui kemitraan usaha agribisnis, pemerintah mampu meningkatkan dayaasaing para pelaku usaha kecil, sehingga lebih berdayasaing dan mampu mengakses pasar.

Bagi pelaku usaha kecil khususnya petani, dapat mengkonsolidasikan diri antar sesama petani melalui wadah kelompok tani, gabungan kelompok tani, koperasi atau asosiasi komoditas, baik dalam hal keanggotaan, manajemen maupun dalam permodalan. Penguasaan sumberdaya yang terbatas yang dimilikinya akan digabungkan paling tidak dalam pengelolaannya sehingga menjadi kekuatan ekonomi yang lebih besar. Diharapkan, ini akan meningkatkan posisi tawar mereka baik berhadapan dengan pedagang input maupun pedagang output, serta dalam membangun kemitraan usaha dengan pengusaha besar. Hal yang perlu dasadari bersama adalah bahwa sumber pertumbuhan ekonomi hanya sebagian ditentukan faktor fisik, ada faktor lain yang lebih menentukan yaitu penguatan kelembagaan terutama kelembagaan petani, perluasan jaringan usaha (*networking*), dan daya kreativitas dari pelaku usaha agribisnis.

11.2. Mencari Sumber-Sumber Pertumbuhan Produktivitas

Esensi dari daya saing suatu industri, perusahaan, atau komoditas adalah efisiensi dan produktivitas. Sumber pertumbuhan produksi pertanian berasal dari pengembangan luas areal tanam dan atau penambahan populasi ternak dan peningkatan produktivitas. Pertumbuhan produksi pertanian melalui perluasan areal semakin terbatas di Pulau Jawa, namun masih terbuka secara luas untuk Luar Pulau Jawa. Namun, tanpa adanya kebijakan reforma agraria perluasan areal di Luar Jawa sulit dilakukan. Sementara itu, sumber pertumbuhan produktivitas berbagai komoditas pertanian masih ada ruang yang cukup luas baik di Jawa maupun Luar Pulau Jawa. Hal ini ditunjukkan oleh masih tingginya kesenjangan produktivitas potensial dan produktivitas aktualnya, serta kesenjangan produktivitas antar lokasi atau wilayah dalam agroekologi yang sama.

Sumber pertumbuhan produktivitas menurut Coelli *et al.* (1998) perubahan teknologi yang lebih maju (*technical change*), peningkatan efisiensi teknis (*technical efficiency*), dan perluasan skala usaha (*economic of scale*). Hampir pada semua komoditas pertanian baik tanaman pangan (terutama jagung, kedelai, kacang tanah), hortikultura (sayuran dan buah-buahan), perkebunan (terutama perkebunan rakyat), peternakan (unggas dan ruminansia); menunjukkan bahwa sumber pertumbuhan produktivitas dari ke tiga aspek tersebut masih terbuka secara luas dan realisasinya melalui revitalisasi pertanian sangat mungkin diwujudkan.

Sumber pertumbuhan produktivitas dapat berasal dari adanya perubahan teknologi (*technical change*). Pertumbuhan produksi pertanian dipicu oleh pengembangan teknologi benih hibrida terutama oleh perusahaan multinasional. *World Development Report* (2008) melaporkan bahwa pada tahun 2004 sebanyak 34 persen pasar benih terutama hibrida dikuasai oleh lima perusahaan multinasional. Kelima perusahaan tersebut secara berturut-turut adalah Monsanto (12%), Dupont/Pioneer (10%), Syngenta (5%), Limagrain (5%), Bayer Crop Sciences (2%), dan perusahaan lainnya menguasai pangsa pasar (66%).

Salah satu hipotesis tentang rumah tangga petani gurem adalah hipotesis Schultz (1964) yang menyatakan bahwa keluarga petani gurem adalah “efisien tetapi miskin”. Selanjutnya Schultz menyatakan bahwa peningkatan produktivitas pertanian tidak terbatas pada alokasi sumberdaya pertanian tradisional saja, tetapi

harus diikuti dengan perubahan teknologi, investasi di bidang penelitian, input baru, serta penyuluhan dan pendidikan. Efisiensi teknis (TE) didefinisikan sebagai kemampuan suatu petani untuk mendapatkan output maksimum dari penggunaan suatu set (*bundle*) input (Tylor *et al.*, 1986; Ogundari and Ojo, 2006). Efisiensi teknis (TE) berhubungan dengan kemampuan petani untuk berproduksi pada kurva *frontier isoquan*. Dapat juga diartikan sebagai kemampuan petani untuk memproduksi pada tingkat output tertentu dengan menggunakan input minimum pada tingkat teknologi tertentu.

Efisiensi teknis merupakan ukuran relatif dari kemampuan atau kapabilitas managerial untuk teknologi yang telah ada. Hal ini berarti bahwa efisiensi teknis terjadi karena adanya perbaikan pada kualitas pengambilan keputusan. Kualitas keputusan yang diambil ditentukan oleh kapabilitas managerial yang berkaitan dengan variabel-variabel sosial ekonomi, seperti pengetahuan, keterampilan, umur dan pendidikan (Bravo-Ureta *et al.*, 2007). Dengan demikian, peningkatan efisiensi teknis sebagai salah satu sumber pertumbuhan produktivitas dapat diwujudkan dengan meningkatkan akses petani terhadap pasar, baik pasar input, finansial dan pasar output. Logika berfikir ini dapat mengantarkan kepada kita bahwa kemitraan usaha agribisnis dapat meningkatkan akses petani terhadap pasar input dan output yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan produktivitas usaha pertanian.

Terdapat empat implikasi kebijakan yang dapat dihasilkan dari bahasan tentang efisiensi teknis, alokatif, dan ekonomis (Ellis, 1988; Ellis, 2003; dan Saptana, 2011): (a) Jika petani dibatasi oleh teknologi yang tersedia, maka hanya perubahan teknologi yang dapat meningkatkan kesejahteraan petani; (b) Dengan asumsi bahwa petani secara alokatif responsif terhadap perubahan harga, maka kebijakan harga input dan output dapat meningkatkan efisiensi alokatif; (c) Jika inefisiensi adalah akibat dari ketidaksempurnaan pasar, maka mekanisme bekerjanya pasar seharusnya diperbaiki; dan (d) Jika petani secara teknik inefisien maka pendidikan dan penyuluhan pertanian perlu ditingkatkan.

Sebagian pakar mengemukakan bahwa pertumbuhan produktivitas dapat dilakukan melalui peningkatan skala ekonomi dalam usahatani.

Pengusahaan komoditas pertanian baik komoditas padi, palawija, sayuran, buah-buahan, perkebunan rakyat, serta

peternakan rakyat biasanya dalam skala kecil karena terbatasnya modal usahatani, sementara itu untuk komoditas buah-buahan tahunan hanya bersifat sebagai usaha sambilan atau sekedar hobi, meskipun beberapa komoditas tertentu dan di wilayah tertentu sudah bersifat komersial. Peningkatan skala usaha ekonomi dengan dibarengi sistem pengusahaan secara intensif masih mempunyai peluang besar dalam peningkatan produktivitas. Dalam konteks demikian, kemitraan usaha agribisnis dapat dijadikan jembatan untuk pencapaian skala ekonomi serta penerapan teknologi maju.

11.3. Wirausahawan Profesional dan Tenaga Kerja Terampil

Kewirausahaan merupakan terjemahan dari kata *entrepreneurship*. Istilah *entrepreneur* sesungguhnya telah diperkenalkan oleh Richard Cantillon sejak periode 1697-1734. Dalam kamus lengkap ekonomi, kewirausahaan didefinisikan sebagai seseorang yang berani mengambil risiko untuk memulai suatu bisnis baru (Muda, 2003). Pada umumnya wiraswastawan ini dilengkapi dengan kemampuan teknis dalam membuat produk yang dapat dijual atau merancang suatu jasa baru yang diperlukan. Definisi yang lebih lengkap dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2005) dalam Daryanto (2007) yang mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses yang dialami oleh seseorang atau sekelompok orang yang berani mengambil risiko waktu dan finansial secara terorganisasi dalam mengejar peluang untuk menciptakan nilai dan pertumbuhan melalui inovasi dan keunikan, tanpa memandang sumberdaya yang sekarang dikendalikannya. Terdapat tiga aspek penting dari wirausaha, yaitu keberanian mengambil risiko untuk mengejar peluang, inovasi untuk menciptakan nilai, dan menciptakan pertumbuhan. Secara lebih ringkas wirausaha dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berani mengambil risiko bisnis secara terorganisasi untuk mengejar keuntungan bisnis.

Peranan kewirausahaan dapat ditunjukkan dalam tiga bidang, yaitu munculnya inovasi-inovasi baru, jumlah pemula bisnis utamanya dikalangan generasi muda dan penciptaan pekerjaan baru. Perusahaan yang memiliki kandungan jiwa kewirausahaan dapat bertindak sebagai “*agen perubahan*” dengan menyediakan sumber ide baru dan bersifat unik yang oleh perusahaan lain mungkin diabaikan. Kewirausahaan juga memiliki peranan dalam menciptakan pelaku bisnis dan perusahaan baru, serta mendorong

permintaan terhadap tenaga-tenaga yang cakap dengan kemampuan *skill* yang tinggi.

Antara wirausahawan dan tenaga kerja yang terampil terdapat hubungan yang saling melengkapi. Tidak mungkin seorang wirausaha yang memiliki kandungan kewirausahaan tinggi akan dapat maju tanpa didukung oleh tenaga-tenaga kerja yang terampil. Demikian juga tenaga-tenaga kerja yang terampil tidak akan mendapatkan tempat bekerja yang kondusif tanpa adanya wirausahawan yang profesional dan dinamis.

Bagi lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang bertugas mempersiapkan SDM agribisnis yang profesional dengan kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi dan tenaga kerja yang memiliki ketrampilan tinggi, seharusnya membekali lulusannya dengan kurikulum yang berbasiskan kompetensi, yang merupakan kombinasi antara kurikuler (*hard skill*) dan ekstra kurikuler (*soft skill*). Perguruan tinggi di masa kini dan mendatang harus menghasilkan tenaga-tenaga sarjana terdidik, memiliki kemampuan spesialis di bidangnya, namun memiliki wawasan yang generalis.

Hal terpenting yang harus dilakukan oleh seorang pelaku usaha agribisnis adalah bagaimana mampu menghasilkan produk secara efisien dan sesuai atribut yang diminta konsumen. Kewirausahaan merupakan aspek penting dalam menghasilkan produk agribisnis yang berdaya saing tinggi. Kemampuan daya saing produk agribisnis yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kandungan semangat kewirausahaan sebagai energi penggerak untuk menghasilkan produk agribisnis tersebut (Pranadji, 2003).

Sebagai ilustrasi, jika mutu kewirausahaan dalam kegiatan usaha pertanian rendah (menghasilkan produk berkualitas rendah dan biaya produksi tinggi), maka produk akhir yang dihasilkan tidak atau kurang memiliki daya saing di pasar. Kebutuhan akan tenaga kerja yang berpengetahuan, memiliki ketrampilan teknis, dan memiliki kapabilitas manajerial yang tinggi dapat dilacak pada berbagai kemitraan agribisnis terutama dapat ditemukan pada kemitraan usaha agribisnis hortikultura, perkebunan dan peternakan. Untuk tenaga supervisi, manajer lapangan, administrasi, keuangan, serta tenaga teknis atau pendamping lapangan, diperlukan tenaga kerja yang berpengetahuan, berpengalaman, dan terampil dalam bidang spesialisasi kerjanya.

11.4. Kemitraan Usaha: *Growth with Equity*

Sumber pertumbuhan baru yang selama ini masih kurang tersentuh adalah melalui kemitraan usaha. Dengan kemitraan usaha maka dualisme dalam struktur industri pertanian dapat diatasi. Hughes (1992) dalam Kartasasmita (1996) mengemukakan hasil penelitiannya yang dilakukan untuk Bank Dunia dan UNINDO, bahwa kemitraan usaha dapat menghasilkan sinergi yang dapat mendorong proses industrialisasi. Di Indonesia hal ini diwujudkan melalui kemitraan usaha antara perusahaan skala besar (BUMN, swasta, koperasi) dengan pertanian rakyat.

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, kemitraan usaha juga dapat dilakukan antar wilayah atau daerah, bahkan antar Pemerintah Provinsi dengan negara tujuan pasar, seperti kemitraan yang dirintis oleh Pemerintah Daerah Provinsi Riau dengan pengusaha (*buyer*) dari Singapura dalam penyediaan produk sayuran berdaun lebar. Kemitraan usaha juga dapat dilakukan antar sektor ekonomi. Kemitraan usaha antar sektor atau subsektor ini tercermin antara lain dalam pengembangan agroindustri dan sistem integrasi sapi-sawit. Dengan kemitraan antar sektor, keunggulan komparatif (*comparative advantage*) berdasarkan potensi masing-masing sektor dapat dioptimalkan dan kegiatan ekonomi dapat terwujud dalam suatu rangkaian kegiatan yang terpadu.

Kemitraan usaha dapat meningkatkan kompetensi sumberdaya antara pihak-pihak yang bermitra. Di samping itu, kemitraan usaha dapat dibangun dalam suatu kawasan, misalnya pengembangan kawasan agribisnis hortikultura Sumatera (KAHS) yang berada dalam kawasan bukit barisan, pengembangan kawasan agropolitan Merapi-Merbabu, dan lain-lain.

Kemitraan usaha agribisnis dilakukan dengan beberapa prinsip dasar yaitu adanya kesetaraan (*equality*) antar pihak-pihak yang bermitra, saling percaya-mempercayai (*mutual trust*), keterbukaan (*transparency*), dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*). Tindakan satu pihak dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak lainnya, sehingga tidak mencederai janji. Dengan demikian akan terbangun kemitraan usaha yang saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan.

Pentingnya kesetaraan dalam membangun kemitraan usaha ini adalah agar pihak-pihak yang bermitra memiliki posisi tawar yang relatif seimbang. Oleh karena itu, petani, pekebun, peternak dan usaha kecil didorong untuk mengkonsolidasikan diri dalam

wadah kelompok atau komoditas. Melalui kelembagaan formal mampu membangun kemitraan yang seimbang dan peluang memperluas jaringan kerja (*networking*), serta terhindar dari peluang terjadinya eksploitasi dari satu pihak kepada pihak lainnya.

Hal paling mendasar dalam membangun kegiatan bisnis adalah adanya rasa saling percaya-mempercayai (*mutual trust*) di antara pihak-pihak yang bermitra sehingga dapat menekan biaya transaksi ekonomi. Melalui rasa saling percaya-mempercayai akan dapat dibangun kemitraan usaha yang saling membutuhkan, memperkuat dan menguntungkan melalui mekanisme keterpaduan proses (keterpaduan antar pelaku) dan keterpaduan produk sehingga akan dicapai efisiensi tertinggi secara berkelanjutan.

Adanya saling keterbukaan, terutama dalam pembagian manfaat dan biaya antar pihak-pihak yang bermitra akan menciptakan bisnis yang jujur dan adil. Keterbukaan juga akan mengurangi tekanan konflik internal antar pihak yang bermitra. Agar dapat dievaluasi maka sebaiknya kesepakatan antar pihak yang bermitra di tuangkan dalam kontrak tertulis yang berisi tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak yang bermitra beserta *reward* dan *punishment*, penetapan spesifikasi produk dan harga kontrak. Esensi terpenting dari kemitraan usaha adalah adanya kontribusi dan manfaat bersama.

Kemitraan usaha agribisnis terpadu mensyaratkan bahwa tindakan masing-masing pihak yang bermitra dapat dipertanggungjawabkan. Banyak kegagalan dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang disebabkan karena ingkar janji dan mencederai kesepakatan yang telah dituangkan dalam kontrak. Hal ini juga disebabkan karena batas yurisdiksi kontrak tidak dapat ditegakkan oleh pengadilan.

Kelembagaan kemitraan usaha yang saling memperkuat dalam pengertian baik kelompok mitra maupun perusahaan mitra, haruslah sama-sama memperhatikan tanggung jawab moral dan etika bisnis, sehingga akan memperkuat kedudukan masing-masing dalam meningkatkan daya saing usahanya. Dengan demikian, kemitraan usaha akan menciptakan sinergi optimum melalui koordinasi harmonis, bukan hanya koordinasi melalui mekanisme transmisi harga tetapi juga melalui koordinasi antar pelaku. Hal ini akan menjaga stabilitas pertumbuhan sektor agribisnis sekaligus menyediakan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha secara luas.

Kelembagaan kemitraan usaha yang bersifat saling menguntungkan dalam pengertian bahwa kedua belah pihak memperoleh peningkatan pendapatan dan terjamin kesinambungan usahanya melalui mekanisme peningkatan skala ekonomi, peningkatan efisiensi dan produktivitas, peningkatan koordinasi dan pada akhirnya meningkatkan nilai tambah yang diterima oleh masing-masing pihak yang bermitra dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok mitra yang mandiri.

Secara lebih terperinci, manfaat kemitraan usaha agribisnis yang menjadi pemacu pertumbuhan, antara lain adalah meningkatkan produktivitas yang berperan dalam pertumbuhan sektor pertanian, meningkatkan efisiensi sehingga mengurangi pemborosan dalam pemanfaatan sumberdaya yang terbatas, jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas pasok bagi perusahaan mitra, dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan terjadi akumulasi kapital sehingga dapat memacu pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Beberapa manfaat yang memiliki dimensi pemerataan, antara lain adalah: (a) Adanya pembagian tugas dan fungsi atau adanya pembagian kerja secara organik, sehingga dapat menyerap tenaga kerja secara lebih luas dan sekaligus meningkatkan produktivitas kerja masing-masing pihak yang bermitra; (b) Adanya pembagian risiko berdasarkan bidang usaha masing-masing, sehingga mengurangi risiko usaha dan meningkatkan keberlanjutan usaha; (c) Meningkatkan nilai tambah bagi petani dan pelaku-pelaku ekonomi yang tercakup dalam kemitraan usaha; (d) Memberikan dampak sosial, terutama dalam mengurangi kesenjangan sosial ekonomi, sehingga terbangun tata hubungan bisnis yang harmonis; dan (d) Meningkatkan level, stabilitas dan kontinyuitas pendapatan bagi petani mitra dan perusahaan mitra, sehingga akan mendorong terjadinya stabilitas pertumbuhan ekonomi; serta (e) Meningkatkan aksesibilitas terhadap pangan dan oleh karenanya meningkatkan ketahanan pangan masyarakat.

XII. PROSES DAN PEDOMAN PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA AGRIBISNIS

12.1. Proses Pengembangan Kemitraan Usaha Agribisnis

Pada bab ini akan dikemukakan bagaimana proses membangun kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan yang meliputi cara mengadakan kemitraan usaha agribisnis, syarat-syarat melakukan kemitraan usaha agribisnis, langkah-langkah mengadakan kemitraan usaha agribisnis, dan perlunya dukungan organisasi yang handal.

(1) Inisiasi Kemitraan Usaha Agribisnis

Kemitraan usaha agribisnis merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal antar calon pihak-pihak yang akan bermitra, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya, menentukan tujuan atau target kemitraan, memulai membangun strategi bersama, melaksanakan dan terus memonitor serta mengevaluasi sampai target sasaran tercapai. Proses ini harus dicermati sejak awal, sehingga permasalahan yang timbul dapat diketahui baik jenis permasalahannya misalnya masalah teknis, ekonomi, sosial-kelembagaan, dan masalah aspek kebijakan maupun langkah-langkah pemecahannya. Di samping itu, perubahan peluang dan pangsa pasar yang timbul dapat segera diantisipasi, sehingga target yang ingin dicapai tidak banyak mengalami perubahan. Rangkaian urutan proses pengembangan kemitraan agribisnis merupakan suatu urutan anak tangga yang secara sequensial dilaksanakan secara beraturan dan bertahap untuk mendapatkan hasil yang baik.

Dalam perencanaan dan implementasinya meliputi tahapan-tahapan berikut: (a) Memulai membangun hubungan dengan calon mitra; (b) Mengerti kondisi bisnis di antara pihak-pihak yang akan bermitra; (c) Menentukan tujuan atau target yang ingin dicapai; (d) Mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis; (e) Mengembangkan program kemitraan usaha agribisnis; (f) Memulai pelaksanaan kemitraan usaha agribisnis; dan (g) Memonitor dan mengevaluasi perkembangan kemitraan usaha agribisnis.

a. Membangun Hubungan dengan Calon Mitra

Langkah awal dalam proses kemitraan usaha adalah mengenal calon pihak-pihak yang bermitra. Pengenalan calon Perusahaan Mitra (PM) dan Kelompok Mitra/Petani Mitra (KM) merupakan awal keberhasilan dalam proses membangun kemitraan usaha agribisnis. Kekeliruan dalam memilih calon PM dan KM dapat berdampak pada proses atau tahap selanjutnya.

Memilih PM yang tepat bukan suatu pekerjaan yang mudah, karena mungkin ada beberapa perusahaan yang tidak ingin bermitra karena beberapa alasan, baik yang sifatnya teknis, ekonomi maupun sosial-kelembagaan. PM yang dipilih adalah perusahaan input (bibit/benih, pupuk, obat-obatan, pakan ternak), perusahaan yang bergerak pada budidaya, industri pengolahan hasil pertanian, dan pedagang, yang mempunyai profesionalitas, jiwa kewirausahaan, serta berorientasi untuk mencapai pertumbuhan yang berkualitas. Dimensi pertumbuhan yang ingin dicapai meliputi dimensi tingkat, stabilitas, dan kontinuitas pertumbuhannya, sekaligus mampu menciptakan lapangan kerja dan kesempatan berusaha.

Sementara itu, perlu dilakukan pula seleksi KM yang tepat, baik dari segi kejujurannya, kemampuan teknis budidaya, pengalaman sebagai petani/pekebun/peternak, kelayakan usahatani, sumberdaya pertanian dan lingkungan sekitarnya, serta motivasinya. Tahapan seleksi dan penilaian PM dan KM ini merupakan tahapan yang sangat penting, sehingga harus dilakukan multipartite (antar pihak) terutama PM sebagai inti, tokoh petani (ketua kelompok, kontak tani andalan), serta Direktorat Jenderal Teknis dan Dinas Pertanian dan atau Dinas Teknis lainnya.

b. Mengerti Kondisi Bisnis Pihak-Pihak yang Bermitra

Kondisi bisnis calon pihak-pihak yang bermitra terutama PM harus benar-benar diperhatikan terutama kemampuan dalam manajemen usaha, teknologi, permodalan, kapasitas pabrik, serta penguasaan pasar. Pemahaman akan keunggulan yang ada pada pihak-pihak yang bermitra akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada tumbuhnya kepercayaan (*trust*), peningkatan efisiensi dan produktivitas, turunnya biaya produksi, dan meningkatnya efisiensi dan daya saing produk pertanian. Saling mengenal kondisi bisnis dari pihak yang bermitra sangat penting

untuk menyusun strategi bisnis yang akan dilakukan oleh ke dua belah pihak. Kondisi bisnis pihak yang bermitra harus dinilai secara jujur dan realistis terutama dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci untuk mencapai sukses.

c. Menentukan Tujuan atau Target

Pada dasarnya antar pihak-pihak yang bermitra memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan tersebut harus disadari dan dipadukan melalui perjanjian kontrak sehingga dapat dicapai sinergi optimum. Bagi petani mitra, hal yang terpenting adalah adanya jaminan pemasaran dan kepastian harga secara kompetitif. Sementara itu, bagi perusahaan mitra hal terpenting adalah adanya jaminan pasokan yang dapat memenuhi dari aspek jumlah, kualitas dan kontinuitas pasokan. Untuk dapat mengakomodasikan kepentingan bersama, maka perlu dibuat perjanjian kontrak tertulis yang dapat memenuhi rasa keadilan dan dapat diperbaharui secara berkala sesuai dengan perkembangan bisnis komoditas pertanian. Mekanisme penyusunan kontrak harus dilakukan secara bertahap dan partisipatif. Selanjutnya kontrak yang disepakati harus dapat ditegakkan (*law enforcement*) melalui musyawarah maupun lembaga pengadilan. Untuk dapat menegakkan kontrak maka biaya transaksi ekonomi harus rendah dan perlu mendapatkan dukungan pemerintah.

d. Mengembangkan Strategi dan Menilai Detail Bisnis Kemitraan

Strategi yang direncanakan bersama meliputi strategi dalam penyediaan input, teknologi budidaya, penanganan pasca panen, pengolahan hasil, sistem distribusi dan pemasaran, operasional sistem kemitraan usaha agribisnis dan sistem informasi manajemen. Strategi disusun berdasarkan informasi mengenai keunggulan dan kelemahan bisnis dari pihak yang bermitra, serta peluang atau kesempatan yang ada dan tantangan yang mungkin dihadapi. Selanjutnya harus dilakukan penilaian secara detail terhadap rencana jadwal tanam, jadwal panen, tingkat produktivitas yang ditargetkan, tingkat kualitas atau mutu yang ingin dicapai, dan rencana penjualan/pemasaran hasil. Penilaian ini erat terkait dengan kuantitas-kualitas-kontinuitas produk, sasaran pembeli/konsumen yang akan dibidik, pangsa pasarnya serta metode distribusi dan pemasarannya.

e. Mengembangkan Program Kemitraan

Setelah informasi dikumpulkan, kemudian dikembangkan menjadi suatu rencana teknis dan strategi. Termasuk di dalamnya adalah menetapkan nilai tambah yang ingin dicapai, peningkatan efisiensi dan produktivitas, serta pembagian keuntungan dan risiko usaha. Rencana yang telah disepakati selanjutnya dikomunikasikan dengan setiap pelaku baik perusahaan mitra (PM), kelompok mitra (KM), kelembagaan perbankan/keuangan, serta Dinas Pertanian dan Dinas Teknis terkait lainnya. Pola intreraksi melalui komunikasi yang intensif dan penuh keakraban akan menjadi kunci awal dalam keberhasilan kegiatan ini. Hasil diskusi interaktif antar pihak yang bermitra selanjutnya dituangkan dalam nota kesepakatan (MoU) dalam bentuk Kontrak Kemitraan Usaha Agribisnis secara tertulis, sehingga memudahkan dalam penegakan kontrak. Harus disadari bahwa esensi kemitraan usaha adalah adanya kontribusi bersama, baik dalam penanggulangan risiko maupun pembagian manfaat secara adil.

Keberhasilan dalam membangun kemitraan usaha agribisnis komoditas pertanian akan sangat ditentukan beberapa prinsip dasar, yaitu: (1) Adanya kesetaraan (*equality*) di antara pihak-pihak yang bermitra, sehingga menciptakan posisi tawar (*bargaining position*) yang relatif berimbang; (2) Adanya saling kepercayaan (*mutual trust*) antara pihak-pihak yang bermitra, sehingga terbangun komitmen yang tinggi sehingga dapat saling memperkuat; (3) Keterbukaan (*tranparancy*) antara pihak-pihak yang bermitra, terutama dalam pembagian hak dan kewajiban, dalam penetapan kontrak (penetapan harga, pembagian hak dan kewajiban, pembagian keuntungan dan biaya), dan penegakan kontrak berdasarkan prinsip kesetaraan; (4) Dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), dimana tindakan masing-masing pihak tidak mencederai janji satu dengan yang lainnya; (5) Kemampuan kelompok tani mitra (KM) dalam menghasilkan produk pertanian yang dapat memenuhi jenis, jumlah, spesifikasi produk/kualitas, dan kontinuitas pasok sesuai permintaan pasar yang dikoordinasikan oleh perusahaan mitra (PM); serta (6) Kemampuan menembus dan memperluas jaringan pasar oleh perusahaan mitra dan kemampuan pendalaman industri pengolahan melalui pengembangan produk hasil olahan yang memiliki dayasaing di pasar.

f. Memulai Pelaksanaan Kemitraan

Sesuatu hal yang tidak mudah dilakukan namun sangat menentukan keberhasilan adalah memulai pekerjaan. Kemitraan usaha agribisnis dimulai berdasarkan ketentuan yang disepakati bersama dan disaksikan oleh Direktorat Teknis atau Dinas Teknis/Dinas Teknis terkait. Pada tahap awal yang perlu dilakukan adalah mengecek kinerja awal kemitraan usaha agribisnis komoditas pertanian, baik kemajuan-kemajuan yang dialami maupun permasalahan-permasalahan pokok yang muncul. Pada tahap ini akan timbul berbagai masalah yang harus segera dicarikan jalan keluarnya, masing-masing pihak harus terbuka hatinya dan saling berkontribusi untuk menjaga keberlanjutan kemitraan agribisnis yang dibangun. Penyelesaian dilakukan dengan mengadakan penyesuaian-penyesuaian yang dianggap perlu, baik dari aspek teknis budidaya, penanganan pasca panen, pengangkutan, serta perbaikan kontrak.

(2) Memonitor dan Mengevaluasi Perkembangan Kemitraan

Perkembangan pelaksanaan perlu dimonitor terus menerus agar target yang ingin dicapai benar-benar dapat menjadi kenyataan. Di samping itu perlu terus dievaluasi kinerja pelaksanaannya untuk perbaikan pada pelaksanaan berikutnya. Pelaksanaan dan evaluasi mencakup keunggulan dan kelemahan masing-masing pelaku.

Beberapa aspek yang perlu dimonitor dan dievaluasi antara lain adalah: (a) Target produksi, kontinuitas pasok, kualitas hasil produk pertanian, spesifikasi atau standar kualitas yang ditetapkan, serta penetapan harga kontrak; (b) Pelaksanaan hak dan kewajiban masing-masing pihak yang bermitra dan kemungkinan timbul masalah ingkar janji; (c) besaran biaya transaksi; (d) Efisiensi dalam pengumpulan hasil produk pertanian; (e) Efisiensi dalam pengangkutan produk pertanian; (e) Perkembangan harga produk pertanian; serta (f) Perlu tidaknya merubah atau menyempurnakan isi kontrak (MoU).

(3) Syarat Mengadakan Kemitraan Usaha

Untuk mengembangkan suatu kemitraan usaha agribisnis antara kelompok mitra/petani mitra (KM) dengan pengusaha mitra (PM), hal yang harus diperhatikan sebagai prasyarat utama bagi

calon pelaku yang akan bermitra adalah kesiapan masing-masing pihak baik dalam aspek kemampuan teknis, manajemen usaha, kemampuan mengembangkan usaha, dan kemampuan mengakses pasar. Hal ini berarti bahwa baik pihak kelompok tani mitra/petani mitra maupun pengusaha mitra, harus mempunyai kemampuan dan keunggulan yang lebih pada masing-masing bidang yang ditekuninya atau adanya spesialisasi kerja secara organik dalam kemitraan usaha agribisnis. Dengan menyadari keunggulan dan kekurangan masing-masing pihak, maka akan tumbuh komitmen untuk saling mengisi kekurangan tersebut. Dengan demikian, diharapkan kemitraan usaha yang terjalin dapat berjalan saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan.

Prasyarat yang harus dipenuhi baik oleh Perusahaan Mitra (PM) maupun Kelompok Mitra (KM) seperti yang tertuang dalam Keputusan Mentan No. 940/Kpts/OT.210/10/97 untuk membangun kemitraan usaha adalah sebagai berikut: (1) Perusahaan mitra harus mempunyai itikad baik dalam membantu pertanian rakyat, memiliki teknologi dan manajemen yang baik, menyusun rencana kemitraan usaha melalui proses sosial yang matang, dan berbadan hukum dan memiliki bonafiditas dalam bidang usahanya; (2) Kelompok mitra yang akan menjadi mitra usaha diutamakan telah dibina oleh pemerintah daerah (Dinas Pertanian dan Dinas Teknis terkait); (3) Kemitraan usaha dilakukan dengan penandatanganan perjanjian kemitraan usaha terlebih dahulu yang dituangkan dalam kontrak tertulis (MoU); (4) Isi perjanjian kerjasama mencakup jangka waktu, hak dan kewajiban termasuk kewajiban melapor kemitraan kepada Instansi Pembina Teknis di daerah, pembagian keuntungan dan risiko, penetapan harga kontrak, penyelesaian bila terjadi perselisihan, klausul lainnya yang memberikan kepastian hukum bagi kedua belah pihak; (5) Kelompok Mitra dapat memanfaatkan fasilitas Kredit Program dari Pemerintah termasuk program bantuan subsidi; dan (6) Perusahaan Mitra (PM) dapat memanfaatkan kredit perbankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan (7) Pembinaan oleh instansi pembina teknis baik di pusat maupun di daerah bersama Perusahaan Mitra bertujuan untuk menyiapkan Kelompok Mitra agar siap dan mampu melakukan kemitraan usaha; serta (8) Pembinaan dilakukan dalam bentuk penelitian dan pengembangan komoditas, bimbingan penyuluhan dari PPL, pemecahan masalah di lapang, serta pemberian konsultasi bisnis dan temu usaha.

(4) Langkah-langkah Mengadakan Kemitraan Usaha Agribisnis

Membangun kemitraan usaha agribisnis harus diawali dengan persiapan yang matang dan adanya pembinaan secara terus-menerus. Kemampuan melaksanakan kemitraan usaha agribisnis tidak akan dapat terwujud dengan sendirinya, akan tetapi harus dibangun dengan penuh kesadaran dan terencana melalui tahapan-tahapan yang sistematis. Tahapan kegiatan yang dilakukan untuk menyiapkan pelaku-pelaku usaha agar siap bermitra adalah identifikasi dan pendekatan kepada para pelaku usaha agribisnis, membentuk wadah organisasi ekonomi, menganalisa kebutuhan para pelaku usaha agribisnis, merumuskan program kemitraan usaha agribisnis, kesiapan bagi pihak-pihak yang bermitra, temu usaha dalam kemitraan usaha agribisnis, dan adanya koordinasi dalam kemitraan usaha agribisnis.

a. Identifikasi dan Pendekatan Kepada Pelaku Usaha

Identifikasi dilakukan baik kepada Perusahaan Mitra maupun Kelompok Mitra, serta sub sistem penunjangnya (kelembagaan perbankan, kelembagaan asuransi pertanian, pengusaha transportasi, PPL). Dalam tahap identifikasi ini dikumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan jenis usaha pertanian yang akan diusahakan, potensi sumberdaya pertanian yang mendukung, tingkat kemampuan pelaku usaha (penguasaan teknik budidaya, penanganan pasca panen, permodalan, SDM, serta masalah administrasi dan manajemen), maupun sarana prasarana atau infrastruktur pendukung.

Dalam tahap ini diharapkan masing-masing pelaku dapat lebih saling mengenal dan memahami satu sama lain, sehingga dapat teridentifikasi pelaku mana yang paling potensial untuk dijadikan mitra. Selanjutnya, dari para pelaku yang berminat untuk melakukan kemitraan dilakukan proses penjajagan menuju proses atau tahap selanjutnya.

b. Membentuk Wadah Organisasi Ekonomi

Setiap kegiatan atau program perlu memiliki wadah. Untuk memudahkan komunikasi, kelancaran informasi, kemudahan koordinasi transaksi bisnis antara PM dengan KM yang belum berbadan hukum dan dalam jumlah yang banyak, maka perlu adanya pengorganisasian atau pengelompokan usaha yang sejenis. Pengorganisasian ini dimaksudkan agar terbentuk kelembagaan

dan mencapai skala ekonomi tertentu yang mempunyai aspek legalitas (badan hukum) seperti misalnya kelompok tani, Gapoktan, koperasi dan asosiasi komoditas pertanian atau badan usaha lainnya. Adanya legalitas akan lebih memudahkan dalam melakukan hubungan bisnis, membangun kesepakatan-kesepakatan bisnis, memudahkan dalam mengakses terhadap sumber-sumber permodalan, serta dalam melakukan transaksi bisnis. Usaha dalam skala ekonomi tertentu akan membawa keuntungan antara lain memudahkan dalam bimbingan penyuluhan, meningkatkan posisi tawar petani baik di pasar input maupun output, meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi usaha, sehingga akan meningkatkan nilai tambah.

c. Menganalisa Kebutuhan Pelaku Usaha Agribisnis

Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui lebih mendalam mengenai peluang-peluang usaha agribisnis dan permasalahan-permasalahan pokok dalam pengembangan usaha agribisnis yang dihadapi pelaku-pelaku usaha agribisnis baik PM maupun KM, baik yang bersifat teknis, ekonomi, maupun sosial-kelembagaan. Analisa kebutuhan usaha khususnya bagi KM ini sangat penting mencakup saprodi/sapronak, teknologi budidaya yang akan diterapkan, teknologi penanganan pasca panen, sistem pengumpulan, standarisasi mutu, sistem pengangkutan, serta sistem pembayaran. Kebutuhan-kebutuhan pelaku usaha baik PM maupun KM sebaiknya dimasukkan dalam kontrak secara tertulis.

Sementara itu, kebutuhan-kebutuhan PM mencakup kuantitas, kualitas dan kontinuitas pasok. Hal-hal tersebut berkaitan dengan berapa luas skala yang harus diusahakan, teknik budidaya seperti apa yang akan diterapkan, kapan waktu tanam dan kapan saat panen, teknik panen dan pasca panen, bagaimana distribusi produksi antar petani dalam satu kelompok dan antar kelompok tani satu dengan lainnya, hasil produksi akan dikumpulkan dimana, serta sistem distribusi yang akan digunakan.

d. Merumuskan Program Kemitraan Usaha Agribisnis

Setelah permasalahan dan peluang-peluang usaha agribisnis dianalisis, maka dapat disusun program kemitraan usaha agribisnis yang dapat diawali dengan melakukan pelatihan-pelatihan, magang, studi banding, bimbingan konsultasi serta peningkatan koordinasi dan lain-lain. Harapan yang ingin dicapai dari ini adalah adanya peningkatan pengetahuan, pengalaman,

kemampuan teknik/ praktek, kapabilitas manajerial dan kewirausahaan bagi Kelompok Mitra/Petani Mitra.

e. Kesiapan Bagi Pihak-Pihak Bermitra

Kelompok mitra dan petani mitra (KM) harus menyadari bahwa kemitraan usaha agribisnis bukan program belas kasihan dari pelaku usaha besar/menengah (PM). Sebaliknya bagi perusahaan mitra (PM) harus menyadari bahwa kemitraan usaha agribisnis bukanlah alat untuk mengeruk keuntungan sebesar-sebarnya secara eksploitatif. Hal ini perlu disadari oleh kedua belah pihak bahwa kemitraan usaha agribisnis merupakan suatu hubungan kerja dan peluang, dan juga menjadi ajang untuk belajar dan mengembangkan diri serta mensinergikan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing pihak yang bermitra, dan menutupi kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan yang ada pada masing-masing pihak. Selain itu, pelaku-pelaku usaha agribisnis yang akan bermitra perlu memahami benar bahwa kemitraan usaha agribisnis memerlukan adanya proses partisipasi yang melibatkan semua pihak, dapat menekan biaya transaksi ekonomi, serta adanya pembagian hasil yang sepadan sesuai dengan kontribusinya. Semua pihak memberikan kontribusi, menata proses partisipasi, serta memperoleh pembagian hasil.

f. Temu Usaha dalam Kemitraan Usaha Agribisnis

Temu usaha dalam membangun kemitraan usaha agribisnis adalah sesuatu hal yang penting. Kegiatan ini bertujuan mempertemukan pelaku-pelaku usaha yang telah siap bermitra, sehingga terjadi proses interaksi sosial di antara mereka. Pada ajang pertemuan ini kedua belah pihak mulai saling mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dan pokok-pokok permasalahan yang dihadapi. Pada kesempatan ini juga dipertemukan secara langsung antara Perusahaan Mitra, Kelompok Tani Mitra (KM), serta pelaku lain yang akan dilibatkan, misalnya lembaga pembiayaan/perbankan. Dalam tahap ini biasanya dimediasi oleh Direktorat Jenderal Teknis Terkait atau Dinas Teknis terkait dengan kemitraan usaha agribisnis yang dibangun. Harapan yang ingin dicapai dari pertemuan ini adalah adanya kontrak kerjasama antara pelaku-pelaku usaha yang akan bermitra.

g. Adanya Koordinasi dalam Kemitraan Usaha Agribisnis

Berkembangnya suatu kemitraan usaha agribisnis tidak terlepas dari adanya dukungan iklim yang kondusif untuk berkembangnya investasi pertanian di daerah perdesaan. Dukungan fasilitas atau kemudahan perizinan, perangkat kebijakan perkreditan, tingkat suku bunga, peraturan daerah, program-program pendukung, adanya proses mediasi oleh instansi yang kompeten, serta kemudahan-kemudahan lainnya sangat membantu proses kemitraan. Dalam mewujudkan hal tersebut sangat diperlukan adanya koordinasi dan persamaan persepsi antar pihak yang bermitra, serta instansi terkait mulai dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah (kabupaten). Selama ini lemahnya koordinasi dan perbedaan persepsi antar pihak yang bermitra dan antar lembaga/instansi sering menjadi kendala dalam mengembangkan kemitraan usaha. Di samping itu lemahnya pemantauan atau pengawasan terhadap perilaku usaha yang besar sering menyebabkan terjadinya eksploitasi yang kuat terhadap yang lemah, sehingga kemitraan semacam ini menjadi bersifat semu dan tidak bertahan lama. Sebaliknya, kurang komitmennya petani dalam menepati janji yang dituangkan dalam kontrak terutama terjadi jika harga di pasar lebih tinggi, juga menjadi pemicu tidak berlanjutnya kemitraan usaha yang dibangun.

(5) Dukungan Organisasi yang Handal

Dalam upaya untuk memacu dan mengembangkan kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan sebagai antisipasi untuk menyongsong era persaingan bebas dan pasar tunggal ASEAN plus enam, maka diperlukan dukungan organisasi yang handal. Organisasi yang handal terutama keorganisasian kelompok mitra diperlukan sebagai upaya untuk meningkatkan kesetaraan dalam berhadapan dengan perusahaan mitra; meningkatkan efektivitas transfer teknologi dan kapasitas SDM; efektivitas komunikasi dan koordinasi; kualitas dalam mengambil keputusan-keputusan terkait usahatani yang dijalankan; efektivitas dan efisiensi dalam memberikan sarana produksi; dan efektivitas dan efisiensi dalam pengumpulan hasil. Beberapa langkah dalam membangun keorganisasian yang handal, antara lain adalah :

a. Meningkatkan Kemampuan Sumberdaya Manusia (SDM)

Keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kemitraan usaha agribisnis sangat ditentukan oleh kemampuan sumberdaya manusianya terutama aspek kepemimpinan (*leadership*) dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) dalam menerapkan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh kualitas SDM sebagai pelaku usaha. Kemampuan untuk menguasai teknologi, manajemen, informasi pasar dan lain sebagainya sangat berkaitan erat dengan faktor manusianya.

Pilihan strategi untuk meningkatkan kemampuan SDM pelaku kemitraan usaha merupakan alternatif terbaik dalam mengurangi kegagalan pelaksanaan kemitraan saat ini. Keberhasilan dalam menerapkan strategi ini akan berdampak langsung pada makin meningkatnya nilai tambah yang didapat oleh pelaku kemitraan. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia antara lain berupa peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan lembaga inkubator dan magang dengan penerapan kurikulum terpadu, dan meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penyuluh, pendamping dan fasilitator.

b. Membangun Kelompok Mitra yang Mandiri dan Kuat

Meskipun pengembangan kelompok mitra berupa Gapoktan, Koperasi, Asosiasi sebagai kekuatan ekonomi selama ini masih kurang mendapatkan perhatian, tetapi ternyata lebih tangguh menghadapi gejolak faktor eksternal, seperti krisis moneter dan ekonomi, krisis pangan, dan krisis finansial global. Dengan demikian pelaku ekonomi ini harus mendapatkan perhatian yang lebih serius dalam membangun kerangka perekonomian nasional. Diharapkan kelompok mitra, yang melibatkan banyak orang terutama masyarakat pertanian diperdesaan, akan mampu menjadi pendorong dalam memberdayakan perekonomian rakyat, meningkatkan pemerataan pendapatan dan kesejahteraan.

Untuk mendorong berkembangnya anggota kelompok mitra yang mandiri dan kuat dibutuhkan beberapa upaya yaitu: (1) pembinaan dan bimbingan secara intensif terutama di bidang kewirausahaan dan manajemen usaha, yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam menangkap peluang usaha dan kemampuan manajerialnya; (2) penyediaan fasilitas kredit lunak untuk modal usaha, sehingga lebih mampu mengembangkan

usahanya; (3) pengembangan fungsi kelompok tani, gapoktan, kelompok usaha bersama agribisnis menjadi suatu unit usaha dan koperasi, diarahkan untuk mencapai skala usaha melalui pengembangan manajemen usaha terpadu disertai penyuluhan yang intensif; (4) Memberi peluang usaha yang seluasnya kepada pertanian/peternakan rakyat dan koperasi untuk mengembangkan usahanya; (5) pembinaan mutu produk secara intensif untuk meningkatkan daya saing produk pertanian baik di pasar dalam negeri maupun ekspor dan mengikuti standar mutu yang berlaku; serta (6) penyediaan informasi teknologi dan informasi pasar yang dapat secara mudah dan murah diakses oleh kelompok tani mitra.

c. Memantapkan Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis

Upaya pemantapan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis harus dipersiapkan melalui perencanaan dan proses sosial yang matang sehingga dapat berkesinambungan. Beberapa persyaratan yang dibutuhkan antara lain adalah: (1) Pengembangan pola-pola kemitraan usaha agribisnis berazaskan saling menguntungkan dan saling membesarkan dalam bentuk sederhana, luwes sehingga mudah diimplementasikan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan; (2) Menyiapkan pedoman pembinaan kemitraan usaha agribisnis yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi aparat pembina dan pelaku kemitraan usaha; (3) Mengembangkan pusat pelayanan kemitraan usaha agribisnis yang dapat menghubungkan antara kelompok mitra, gapoktan dan koperasi dengan pengusaha besar (perusahaan mitra/PM); dan (4) Pengembangan pola pembinaan kemitraan. Pembinaan kemitraan melalui beberapa tahapan yaitu melakukan identifikasi potensi, masalah dan peluang dalam pengembangan agribisnis; melakukan pendekatan kepada pengusaha, merumuskan kegiatan pembinaan baik bagi kelompok tani/gapoktan/koperasi maupun usaha besar; dan mengadakan temu usaha dan konsultasi yang teratur sehingga dapat terlaksana kemitraan usaha dengan prinsip-prinsip bisnis dan sinergi yang bersifat saling menguntungkan.

d. Memantapkan Birokrasi Pemerintah sebagai Lembaga Pelayanan

Peran aparaturnya pemerintah dan produk-produk kebijakannya sangat strategis dalam menciptakan lingkungan kondusif untuk keberhasilan kemitraan usaha agribisnis. Keberpihakan pemerintah untuk menumbuhkembangkan kemitraan merupakan suatu wujud pelayanan yang harus dilakukan dengan konsisten

dan berkesinambungan seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Persyaratan umum dalam membuat kebijakan adalah kebijakan ditujukan untuk mengatasi masalah mendasar (*underlying causes*) yang dihadapi; tidak menimbulkan biaya transaksi ekonomi tinggi (*transaction cost economy*); harus bisa menekan biaya penegakan kontrak; dan mendorong munculnya partisipasi internal.

Strategi pelayanan prima yang harus dilakukan adalah memangkas segala birokrasi yang menjadi penghambat kurang berkembangnya perekonomian di Indonesia, termasuk di dalamnya birokrasi yang kurang sejalan dengan upaya memberdayakan pertanian rakyat, pekebun rakyat, peternak rakyat, usaha kecil dan koperasi. Kesan birokrasi yang lamban, birokratis yang menghambat, kaku dan bukan melayani tetapi dilayani harus ditinggalkan. Pada masa kini dan mendatang diperlukan pemimpin dan birokrasi yang senantiasa bergerak dinamis (*the dancing leaders*) untuk melayani masyarakat dan pelaku usaha agribisnis.

Untuk itu perlu dilakukan upaya-upaya antara lain: (1) meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan yang profesional sesuai dengan fungsi dan tugasnya, sehingga menjadi aparat yang handal, efisien dan berwibawa; (2) menciptakan lembaga pemerintahan yang ramping dan efisien sesuai dengan kebutuhan, sehingga dapat melayani masyarakat dengan efektif terutama dunia usaha; (3) mengubah mental, sehingga aparat yang mempunyai kebiasaan dilayani menjadi pelayan yang prima; dan (4) koordinasi yang harmonis antar kelembagaan pemerintah terkait dengan pengembangan kemitraan usaha; serta (5) Koordinasi yang efektif antar kelembagaan pemerintah, kelembagaan swasta (perusahaan mitra/PM), dan kelembagaan komunitas (Kelompok Mitra/KM).

12.2. Pedoman Umum Pembinaan Kemitraan Usaha Agribisnis

Dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan diperlukan adanya pedoman sebagai acuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Sudah barang tentu dalam implementasinya perlu adanya penyesuaian-penyesuaian yang sifatnya spesifik lokasi, komoditas, ataupun model kemitraan usaha agribisnis yang akan dipilih.

(1) Pentingnya Pemahaman Sistem dan Usaha Agribisnis

Dalam agribisnis dikenal konsep agribisnis sebagai suatu sistem dan agribisnis sebagai suatu usaha (perusahaan). Sistem agribisnis yang lengkap merupakan suatu gugusan industri (*industrial cluster*) yang terdiri atas lima subsistem (Sudaryanto dan Pasandaran, 1993; Ditjenhort, 2001), yaitu (1) subsistem agribisnis hulu (*upstream agribusiness*) yakni industri sarana produksi (industri benih, pupuk dan pestisida, serta industri alsintan); (2) subsistem budidaya (*on-farm agribusiness*), menghasilkan komoditas pertanian primer (*farm product*); (3) subsistem agribisnis hilir (*downstream agribusiness*) yakni industri pengolahan baik menghasilkan produk antara (*intermediate product*) maupun menghasilkan produk akhir (*final product*); (4) subsistem pemasaran, yaitu kegiatan distribusi dari sentra produksi ke sentra konsumsi; dan (5) subsistem jasa penunjang (*supporting system agribusiness*), yaitu dukungan sarana dan prasarana serta lingkungan yang kondusif bagi pengembangan agribisnis, mencakup kegiatan penelitian dan pengembangan, perkreditan dan asuransi pertanian, transportasi, dan dukungan kebijakan pemerintah yang kondusif.

Agribisnis sebagai usaha dapat merupakan unit-unit usaha yang terpisah. Artinya dapat saja seorang pengusaha agribisnis hanya bergerak di bidang usaha tertentu, misalnya pengadaan sarana produksi, budidaya, penanganan pasca panen, industri pengolahan, pemasaran hasil pertanian atau usaha jasa penunjang. Sistem agribisnis tidak akan berkembang tanpa dukungan usaha-usaha agribisnis yang handal. Para pelaku usaha agribisnis yang tercakup di sini adalah petani produsen, pedagang, dan pengusaha yang bergerak di bidang perusahaan agribisnis. Merekalah yang merancang, merencanakan, dan melakukan proses kegiatan agribisnis. Dengan demikian, pemerintah berfungsi sebagai fasilitator dan mediator dalam mendorong berkembangnya usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan yang dapat berupa usahatani keluarga, industri rumah tangga, koperasi, usaha kelompok, usaha kecil-menengah, usaha besar yang bergerak pada masing-masing subsistem agribisnis hulu, *on farm*, dan hilir. Pengembangan kemitraan usaha agribisnis akan dapat meningkatkan efisiensi dan dayaasaing secara berkelanjutan melalui keterpaduan produk dan keterpaduan pelaku.

(2) Azas-Azas Pengembangan Kemitraan

Beberapa azas yang perlu diterapkan dalam pengembangan agribisnis, antara lain adalah (Sudaryanto dan Hadi, 1993; Hadi *et al.*, 1994) : terpusat (*centrality*), efisien (*efficiency*), menyeluruh dan terpadu (*holistic and integrated*), dan menjaga kelestarian lingkungan (*sustainable ecosystem*). Azas sentralitas dimaksudkan sebagai pemusatan atau pengkonsentrasian pembinaan di daerah-daerah yang secara agro-ekologi mempunyai potensi yang sangat tinggi, baik kondisi sekarang maupun potensi pengembangannya di masa datang. Pentingnya penekanan azas sentralitas ini berguna dalam mencapai keberhasilan pelayanan pemerintah baik teknis, ekonomi, sosial-kelembagaan, serta dari aspek kebijakan atau peraturan-peraturan pendukung. Seperti pengembangan kawasan agropolitan di dataran tinggi yang potensial sebagai daerah pengembangan hortikultura dataran tinggi. Sementara itu, dari sisi pelaku agribisnis, kawasan yang terpusat akan memudahkan dalam bimbingan penyuluhan, pengumpulan, penanganan pasca panen, dan pendistribusian hasil.

Dalam konteks ini, pengembangan kluster layak untuk dipertimbangkan. Salah satu bentuk pengembangan kluster berbasis klaster agroindustri juga dapat belajar dari Jepang dalam mengembangkan OVOP (*one village one product*) di Oita, Jepang. Pengembangan OVOP di Oita Jepang dilandasi prinsip memanfaatkan potensi desa dan penduduknya; memilih produk unggulan yang terbuat dari bahan baku lokal dan menggunakan kearifan lokal, kreatifitas dan keunikan keterampilan untuk menghasilkan beragam produk khas dengan nilai yang nyata untuk memenuhi pasar domestik dan global; dan melibatkan komitmen dan keikutsertaan Pemerintah Pusat dan Daerah

Model OVOP telah diaplikasikan dengan berhasil di Thailand dengan nama OTOP (*One Tambon One Product*) di mana setiap satu kecamatan harus memiliki minimal satu komoditas ekonomi unggulan. Tiga landasan filosofis dalam pengembangan OTOP (Gumbira Sa'id, 2006) adalah: produk lokal yang bertaraf global, membuat produk khas menggunakan sumberdaya lokal dan kreatifitas setempat, dan meningkatkan keterampilan sumber daya manusia. Perlahan tapi pasti, upaya ini menciptakan kondisi produktif yang menghasilkan berbagai produk lokal. Satu *tambon* atau kecamatan di Indonesia, kenyataannya mampu memproduksi lebih dari satu produk, berhasil memperbaiki kualitas produk dan berhasil memasuki pasar ekspor.

Azas efisiensi menyatakan bahwa semua rangkaian kegiatan usaha agribisnis yang dilaksanakan harus mengarah kepada meminimalkan biaya atau memaksimalkan keuntungan. Walaupun dalam kenyataannya titik biaya minimum dan titik keuntungan maksimum sulit diketahui (karena pasar dalam kondisi tidak bersaing sempurna), tetapi upaya ke arah minimalisasi biaya harus dilaksanakan, mulai dari pengadaan sarana produksi, kegiatan budidaya, panen dan pasca panen, pengolahan, dan pemasarannya kepada konsumen. Dengan adanya berbagai keterbatasan sumberdaya, baik dana, fasilitas maupun tenaga penyuluh pertanian lapang; maka daerah pembinaan perlu dibatasi pada daerah tertentu dengan areal pembinaan yang kompak yang didukung oleh aksi kelompok di antara para petani. Adanya efisiensi pada semua lini tersebut akan menentukan dayaasaing komoditas pertanian di pasar baik pasar domestik maupun pasar ekspor.

Azas holistik dalam pengembangan komoditas pertanian mencakup semua kegiatan yang terkait, tidak secara parsial melainkan secara terpadu. Kegiatan yang dimaksudkan adalah yang terdapat dalam keempat subsistem agribisnis, yaitu pelayanan sarana produksi, produksi primer, pengolahan dan pemasaran hasil serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja agribisnis, seperti kebijakan pemerintah (kebijakan investasi, perizinan, pengembangan teknologi, penyuluhan, permodalan/kredit, distribusi, perdagangan, dan lain-lain). Sistem koordinasi tidak hanya dikendalikan harga, tetapi juga koordinasi antar pelaku. Masyarakat petani secara kolektif dapat merencanakan dan melaksanakan kegiatan produksi sesuai permintaan pasar, sehingga risiko produktivitas maupun jatuhnya harga dapat ditekan.

Azas kelestarian lingkungan merupakan azas yang cukup penting dan minta perhatian yang makin serius akhir-akhir ini, sejalan dengan tuntutan masyarakat (konsumen) dunia akan produk yang aman konsumsi dan menjaga kelestarian lingkungan dalam proses produksinya. Misalnya, pembukaan lahan baru untuk perluasan tanaman harus mempertimbangkan kemungkinan kerusakan lingkungan yang akan ditimbulkan. Jika aspek kelestarian lingkungan ini dapat dipenuhi, maka akan meningkatkan keberlanjutan usaha.

(3) Penetapan Standar Mutu Produk Pertanian

Mutu adalah segala hal yang menunjukkan keistimewaan atau derajat keunggulan suatu produk (Kader, 1996 *dalam* Poerwanto, 2003). Kriteria mutu komoditas pertanian mencakup: (1) Mutu visual atau penampakan, yang meliputi ukuran (dimensi, keseragaman, berat dan volume), bentuk (rasio antar dimensi, keseragaman, intensitas, *gloss*), warna dan kondisi umum (kemulusan, ada atau tidak adanya cacat dan kerusakan); (2) Tekstur dan *Mouthfeel* meliputi kekerasan, keempukan, kerenyahan, kesegaran, kealotan, kekentalan sari buah; (3) Rasa (*flavor*) dari produk pertanian yang berbeda-beda berdasarkan tujuan pasar dan segmen pasar atau kelompok konsumen; (4) Nilai gizi, komposisi gizi dan zat berkhasiat yang terkandung didalamnya; (5) Keamanan pangan (*food safety*), yang meliputi bebas kontaminasi baik oleh mikroba patogen, toksin, bahan kimia, dan pestisida, serta cemaran fisik lainnya; (6) Kemudahan dalam penanganan meliputi kemudahan dalam pengangkutan, konsumsi, penyajian, serta penanganan sampah; dan (7) Sifat mutu lainnya yang bersifat spesifik untuk komoditas tertentu, seperti kepedasan untuk komoditas cabai.

Poerwanto (2003) mengemukakan bahwa manajemen mutu di Indonesia selama ini masih dilakukan hanya dengan memilah (*grading*). Hal ini banyak ditemukan pada kasus komoditas pangan umbi-umbian, buah-buahan tropik (mangga dan manggis), kentang, wortel, lobak, cabai merah, komoditas perkebunan (kakao), serta komoditas peternakan (telur ayam) dan perikanan (berbagai jenis ikan). Manajemen mutu merupakan suatu dokumen yang disusun dan di dalamnya berisi acuan manajemen mutu dengan kualitas yang tepat (Poerwanto, 2003). Dengan demikian, manajemen mutu untuk komoditas atau produk pertanian merupakan suatu cara dalam melakukan penanganan mutu dalam keseluruhan jaringan agribisnis yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan atau konsumen.

Beberapa fungsi penting manajemen mutu adalah: (1) Sebagai alat yang dapat menjamin pemasaran komoditas atau produk untuk dapat melakukan penjualan ulang dengan kualitas yang sama; (2) Alat yang dapat digunakan untuk mempertahankan dan memperbaiki produktivitas, mengidentifikasi masalah, mencegah terjadinya kesalahan dan mengurangi in-efisiensi; (3) Membantu petani agar dapat mengakses ke berbagai tujuan pasar baik lokal, regional, maupun ekspor; pasar tradisional atau pasar modern; serta menurut segmen pasar baik konsumen rumah tangga

maupun konsumen institusi (hotel, restaurant, rumah sakit); serta (4) Meningkatkan kepercayaan antara pelaku usaha agribisnis.

Kualitas produk merupakan salah satu faktor utama yang akan menjadi pertimbangan dalam menentukan kelancaran pemasaran suatu produk. Kriteria yang digunakan dapat mengacu pada kualitas dari pihak produsen, namun yang paling sering adalah sesuai yang dikehendaki oleh konsumen. Produk yang dipasarkan kemudian dikelompokkan atas kelas-kelas produk berdasarkan kriteria kualitas yang ada.

Dengan adanya penetapan kualitas yang jelas, transparan, serta disepakati secara bersama di antara para pihak yang terlibat dalam hubungan kemitraan, masing-masing pihak akan dapat melakukan berbagai tindakan untuk dapat memenuhi dan menjaga kesepakatan tentang penetapan kualitas produk tersebut. Apabila kemudian terjadi perselisihan ataupun pertentangan di antara para pihak, permasalahan dapat dikembalikan kepada kesepakatan sebelumnya. Hal ini sangat penting, karena secara empiris banyak pelaku tataniaga mengambil keuntungan secara berlebih melalui manipulasi kualitas ini.

Asumsi yang harus dipenuhi dalam hal ini adalah bahwa para pihak dalam kemitraan usaha agribisnis memiliki pengetahuan yang relatif sama terhadap kualitas produk pertanian yang bersangkutan. Apabila terdapat pihak yang tidak atau belum mengetahui dan memahami, maka menjadi tanggungjawab bersama untuk saling memberitahu hal-hal yang belum diketahui. Kesepadanan informasi menjadi hal yang penting dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan. Dengan demikian, dapat dihindarkan hal-hal yang cenderung hanya akan menguntungkan pihak tertentu. Seperti perilaku pedagang selama ini dalam memainkan harga berdasarkan mutu atau kelas kualitas, dimana pedagang pengumpul membeli secara borongan atau tebasan dan menjualnya menurut kualitas. Strategi ini telah mendatangkan keuntungan yang besar bagi pedagang dan menekan harga kepada petani produsen.

(4) Penanganan Produk Sesuai Standar Baku Kelaziman

Hal ini terkait dengan persyaratan mutu dan kualitas produk pertanian yang dikenal mudah rusak dan berukuran relatif besar (*bulky*). Prinsip dasar yang harus dipenuhi adalah terjamin dan terjaganya kualitas produk pertanian sejak dari produsen sampai

kepada konsumen (*from farm to table*). Penanganan produk yang tepat dan cepat akan menjamin konsumen memperoleh produk yang benar-benar sesuai dengan keinginannya. Beberapa produk pertanian memerlukan tempat sehingga tetap dalam kondisi segar dan prima, seperti sayuran, buah-buahan, produk peternakan, serta produk perikanan.

Para pihak yang terlibat dalam kemitraan usaha agribisnis haruslah saling mengisi untuk dapat memenuhi hal ini. Apabila pasar menghendaki penerapan suatu baku kegiatan penanganan produk, maka pelaku pasar menyampaikannya kepada produsen. Se jauh mungkin produsen berupaya untuk memenuhinya. Apabila dalam pelaksanaannya ditemui kesulitan, maka perusahaan mitra berkewajiban membantu dan mencari solusinya dengan semangat *win-win solution*. Hal ini akan memberikan nilai tambah bagi produk pertanian yang dipasarkan, dan pada saat yang sama akan menjamin kelancaran proses distribusi dan pemasaran produk, bahkan dapat dijadikan strategi mempertahankan pangsa dan perluasan pasar.

(5) Pentingnya Fasilitas Transportasi Penanganan Kualitas Produk Pertanian

Untuk menjamin terjaganya mutu produk sejak dari produsen ke konsumen dibutuhkan ketersediaan fasilitas transportasi dengan sistem rantai dingin, terutama untuk produk hortikultura, peternakan, dan perikanan. Untuk jarak pendek, transportasi produk perlu disertai dengan penggunaan es yang mencukupi untuk menjaga mutu produk selama transportasi. Bagi transportasi yang lebih panjang jaraknya, dibutuhkan sarana transportasi yang berpendingin. Kendaraan pengangkut harus memenuhi standar yang telah ditetapkan agar dapat menjamin terjaganya mutu produk. Pengembangan sistem distribusi dengan menggunakan rantai dingin saat ini sudah menjadi tuntutan dan keharusan.

Para pihak yang terlibat dalam kemitraan usaha agribisnis secara bersama mencari format kerjasama untuk dapat memenuhi hal ini. Pihak perusahaan mitra (PM) dalam pemasaran produk perlu menyediakan fasilitas gudang dan atau gudang berpendingin (*coldstorage*), alat dan mesin penanganan pasca panen, moda transportasi atau alat transportasi yang memenuhi syarat pada tahap awal kemitraan. Secara bertahap pihak produsen perlu didorong untuk dapat memiliki sendiri sarana transportasi

berpendingin tersebut sehingga akan memperlancar aliran produk dari produsen ke konsumen akhir.

(6) Pentingnya Kontrak Tertulis dalam Kemitraan Usaha

Kontrak kerja merupakan dokumen legal yang menjadi dasar bagi pelaksanaan kegiatan kemitraan usaha agribisnis dalam berbagai variasi yang ada. Dengan adanya kontrak kerja secara tertulis, akan dapat dituangkan secara lengkap tentang hak serta kewajiban antar pihak yang bermitra, ruang lingkup pengelolaan usaha, spesifikasi dan jumlah produk, penetapan harga dan pembayaran, jadwal pengiriman, sanksi, *force majeure*, penyelesaian perselisihan, dan lain-lain. Menjadi jelas dengan adanya kontrak tertulis ini apa saja yang harus, tidak harus, boleh dan tidak boleh dilakukan oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam kemitraan pemasaran. Rincian hak dan kewajiban masing-masing pihak tersebut menjadi pedoman masing-masing dalam melaksanakan kegiatannya. Pada saat yang sama akan menjadi acuan apabila terjadi perselisihan di antara para pihak didalam melaksanakan kegiatan masing-masing.

Pihak yang terkait dengan kontrak kerja pasti memiliki kepentingan masing-masing atau hak eksklusif yang ingin diperjuangkan, sesuai dengan posisi dan statusnya dalam kontrak kerja. Masing-masing akan berupaya agar kepentingannya dapat diakomodasikan dalam kontrak. Penyusunan kontrak kerja dengan demikian harus melibatkan para pihak yang terlibat dalam kemitraan secara aktif, adil, serta transparan dalam proses pengambilan keputusan penyusunannya. Pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Teknis dan Dinas Teknis terkait menjadi mediator dan fasilitator serta evaluator agar kontrak kerja yang telah disepakati berjalan dengan baik.

(7) Kontinuitas Pasok Produk adalah Kunci Keberlanjutan

Salah satu kendala utama yang dihadapi petani produsen adalah faktor musim dalam memenuhi pasok produk secara kontinyu ke pasar. Hal ini banyak ditemukan pada berbagai komoditas pertanian, terutama tanaman pangan, hortikultura, dan perkebunan. Sedangkan untuk produk peternakan komersial seperti ayam ras petelur dan pedaging, relatif lebih mudah diatur. Di sisi lain, pasar cenderung menuntut adanya pasokan yang kontinyu dan berkelanjutan untuk dapat berjalan dengan baik.

Untuk itu, sejauh yang masih dapat diupayakan, pasokan terus diupayakan agar dapat berkelanjutan dari waktu ke waktu. Apabila pengaruh musiman begitu dominan, perlu diupayakan untuk mengambil langkah-langkah seperti melakukan upaya pengadaan *stock* produk yang dicakup dalam kemitraan usaha agribisnis, atau melakukan langkah diversifikasi produk yang dicakup dalam kontrak, sehingga dapat dilakukan mekanisme substitusi maupun menyediakan barang-barang komplementer dari produk yang dicakup. Hal ini menuntut para pihak yang terlibat dalam kemitraan untuk selalu berpegang teguh pada semangat saling mendukung untuk dapat menjaga keberlangsungan kegiatan kemitraan usaha agribisnis.

(8) Sistem Pencatatan Basis Pengambilan Keputusan dan Perencanaan

Kelemahan utama yang terjadi dalam upaya pengembangan kegiatan kemitraan usaha agribisnis saat ini adalah terbatasnya kemauan dan kemampuan para pihak yang terlibat dalam kegiatan kemitraan usaha khususnya kelompok mitra (KM) untuk mencatat berbagai hal yang terkait dengan transaksi pemasaran. Kelompok mitra biasanya sepenuhnya menyerahkan kepada petugas perusahaan mitra (PM). Padahal dengan pencatatan atau pendataan yang baik, pada saat diperlukan, dapat dilakukan berbagai analisis terhadap catatan-catatan yang ada, baik data "*cross section*", maupun "*time series*". Analisis itu akan dapat dimanfaatkan, bahkan dapat menjadi landasan utama bagi kegiatan pengembangan kemitraan dan strategi pemasaran di masa mendatang.

Pihak yang bermitra dalam kemitraan usaha agribisnis harus dapat mendorong dan menjamin adanya upaya pencatatan ini secara sistematis dan berkelanjutan. Berbagai jenis buku pencatatan diperlukan untuk keperluan ini, sejak dari buku catatan harian, buku catatan per jenis komoditas, buku pemasukan, buku pengeluaran, dan buku-buku lainnya. Disiplin dan semangat untuk menyadari bahwa pencatatan adalah suatu kegiatan yang bermanfaat bagi diri sendiri diharapkan dapat menjadi pendorong terjadinya kegiatan pencatatan ini.

Dalam konteks ini, peningkatan kemampuan kelompok tani dalam pencatatan usahatani yang dijalankan (*Farm Record Keeping*) sangat diperlukan karena sangat kondusif untuk menekan biaya operasional. Untuk jangka panjang kemampuan dan kebiasaan

pembuatan pencatatan seyogyanya bukan hanya di tingkat kelompok, tetapi sampai ke tingkat petani.

Data dan informasi merupakan input utama dalam sistem usaha bisnis apapun. Pengembangan sistem informasi yang handal sangat berguna untuk mempermudah eksekusi suatu aktivitas dan merupakan determinan dari sistem koordinasi yang harus dijalankan dalam kelembagaan kemitraan usaha, baik secara internal maupun eksternal.

(9) Ketersediaan dan Akses Terhadap Informasi Pasar

Penguasaan informasi khususnya informasi pasar menjadi salah satu penentu keberhasilan kegiatan kemitraan usaha agribisnis komoditas pertanian. Berbagai jenis informasi pasar penting adalah harga, jumlah yang diminta, kualitas yang dikehendaki, jenis dan bentuk produk yang diinginkan, dayaserap pasar, serta tujuan pasar dan segmen pasar. Informasi dapat juga mencakup kebijakan pemerintah maupun kebijakan pihak-pihak terkait lainnya yang akan mempengaruhi kelancaran jalannya kemitraan usaha agribisnis. Dalam kondisi tertentu, hal ini terkait erat dengan kegiatan promosi yang dilakukan untuk meningkatkan volume maupun perluasan tujuan pasar.

Perkembangan teknologi komputerisasi khususnya teknologi informasi (IT) harus menjadi bagian tak terpisahkan untuk keperluan ini. Pihak-pihak yang bermitra dengan demikian harus mampu berbagi dalam mengembangkan dan memanfaatkan teknologi informasi yang ada untuk terus mengembangkan kegiatan pemasaran produk pertanian yang berdayasaing. Pengembangan instalasi akses informasi digital baik di daerah sentra produksi maupun di daerah sentra konsumsi merupakan prasyarat yang perlu dipertimbangkan untuk pengembangan kemitraan.

(10) Pengembangan Produk untuk Pemenuhan Preferensi Konsumen

Diversifikasi dan pengembangan produk perlu terus dilakukan untuk mengantisipasi dinamika perubahan permintaan pasar, perubahan selera konsumen, dan adanya fenomena segmentasi pasar. Kegiatan pemasaran melalui kemitraan usaha agribisnis tidak dapat dilepaskan dari hubungannya dengan dinamika yang

terjadi pada sisi permintaan atau konsumen. Dinamika itu terutama yang berkaitan dengan perubahan dalam selera maupun perubahan jenis komoditas yang diminta oleh konsumen.

Produsen serta pihak-pihak terkait dalam kemitraan usaha agribisnis harus selalu mencermati dan mengantisipasi dinamika tersebut. Untuk komoditas-komoditas bernilai ekonomi tinggi, seperti produk hortikultura, ternak dan produk perikanan, dimana konsumen menuntut kesegaran yang tetap prima; maka sistem penyimpanan dan pengangkutan berpendingin adalah suatu tuntutan dan keharusan yang harus dipenuhi. Dalam perkembangannya, dapat saja terjadi perubahan permintaan konsumen, seperti misalnya konsumen Jepang yang menginginkan produk makanan sayuran (lobak) yang sudah siap konsumsi, dengan melakukan *processing* di kapal saat pengangkutan. Untuk produk peternakan, misalnya konsumen menginginkan produk jadi dalam bentuk *chicken nugget*, sosis, *fried chicken*, abon dll. Untuk produk udang konsumen menginginkan udang yang telah dibelah sehingga menjadi berbentuk kupu-kupu, dan udang tepung.

Pihak-pihak terkait dalam kemitraan usaha agribisnis haruslah dapat segera menangkap adanya perubahan selera konsumen itu, dan kemudian mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan selera konsumen. Hal ini penting dilakukan untuk menjaga keberlangsungan kegiatan pemasaran produk pertanian serta produk hasil olahannya. Pihak yang bermitra yang memiliki akses untuk mengidentifikasi perubahan selera maupun permintaan konsumen ini harus terbuka untuk dapat menyampaikan informasi yang diperolehnya kepada mitra kerjanya, untuk kemudian menyusun tindak lanjut dalam rangka merespons perubahan tersebut secara dinamis.

(11) Urgensi Dukungan Fasilitas Promosi

Pihak-pihak yang menjalin kemitraan usaha agribisnis dapat dipastikan akan mengharapkan adanya nilai tambah yang diperoleh dari kegiatan kemitraan tersebut sesuai kontribusinya masing-masing. Dengan meningkatnya nilai tambah, maka akan ada insentif bagi masing-masing pihak untuk terus meningkatkan kinerjanya. Berbagai cara dapat dilakukan untuk memperoleh peningkatan nilai tambah tersebut. Hal yang harus disadari bahwa dalam menciptakan nilai tambah meliputi aspek fisik, institusi, dan kreativitas.

Promosi pasar adalah salah satu alternatif yang dapat dilakukan. Dengan adanya kegiatan promosi pasar, petani produsen dan perusahaan mitra akan memiliki pilihan tujuan pasar yang lebih luas, sehingga tidak harus tergantung pada tujuan pasar tertentu. Hal ini tentu saja memerlukan kerjasama saling menguntungkan dengan pihak lain yang bergerak dalam kegiatan promosi produk melalui berbagai media baik cetak, elektronik maupun televisi, temu usaha, promosi atau ekpo-agribisnis, dan lain-lain. Tentunya hal ini memerlukan dukungan dan fasilitasi dan pendanaan dari pemerintah.

Apabila perusahaan mitra memiliki potensi dan kesempatan yang lebih luas untuk dapat melakukan promosi pasar, maka pihak mitra harus berupaya melakukan promosi tersebut dengan dukungan sepenuhnya dari pihak produsen sebagai pemasok produk yang akan dipasarkan dan fasilitasi pemerintah. Promosi pasar dapat menjadi sarana untuk memperkenalkan produk yang akan dipasarkan kepada pasar potensial, yang apabila perlu dapat diikuti dengan bentuk-bentuk promosi lanjutan seperti pameran, *road show* produk yang ditawarkan, maupun penggunaan sarana-sarana promosi melalui media masa dan media televisi. Tentu saja hal ini menuntut kesiapan produsen untuk dapat secara konsisten memasok produknya dengan jumlah dan kualitas sesuai dengan kriteria dan kelayakan seperti yang dipromosikan, sehingga dapat menyediakan berbagai sampel produk untuk para calon pelanggan atau pembeli.

Belajar dari negara-negara lain, mengingat komoditas pertanian merupakan produk yang relatif homogen, maka beberapa negara menerapkan program yang disebut *The Checkoff* (kasus di AS) dan *The Levy System* (kasus di Australia) untuk mempromosikan secara bersama suatu komoditas pertanian (Daryanto, 2011). *Commodity Checkoff Programs* merupakan program pemasaran bersama (*collective marketing program*) yang bertujuan untuk meningkatkan permintaan pasar (baik domestik dan luar negeri) dan meningkatkan penerimaan produsen (termasuk industri pengolah) suatu komoditas pertanian. Program ini dibiayai oleh pungutan (*assessment*) wajib yang berasal dari para produsen dan pengolah yang terlibat dalam industri tersebut.

Pada saat ini di AS terdapat sekitar 17 program *checkoff* di tingkat federal dan banyak sekali program sejenis ditingkat Negara Bagian. Pungutan yang bersifat wajib (*mandatory*) ini berhasil mengumpulkan dana promosi dan pengembangan yang sangat besar di sektor pertanian. Saat ini anggaran yang dikelola oleh

Commodity Checkoff Programs sekitar US \$ 1 milyar. Dana *checkoff* tersebut digunakan untuk promosi dan R & D untuk meningkatkan permintaan pasar, produktivitas dan daya saing komoditas. Kegiatan-kegiatan yang dibiayai oleh *Commodity Checkoff Programs* antara lain adalah iklan, pendidikan nutrisi, penelitian untuk meningkatkan kualitas, studi riset pasar dan bantuan teknik. Perlu difikirkan penerapan *Commodity Checkoff Programs* di Indonesia.

Organisasi-organisasi pelaksana *Commodity Checkoff Programs* di Amerika Serikat antara lain adalah *American Egg Board*, *American Lamb Board*, *Dairy Checkoff Works*, *Cattlemen's Beef Promotion and Research Board*, *National Pork Board*, *United Soybean Board*, *National Corn Growers Association*, *Cotton Board*, *United States Potato Board*, *National Peanut Board*, *National Watermelon Promotion Board*, *National Honey Board*, *Haas Advocado Board* dan *Popcorn Board* (Daryanto, 2011). Pesan-pesan promotif yang disampaikan oleh dewan-dewan komoditas tersebut untuk mempromosikan komoditas-komoditas mereka antara lain "Got milk?", "Pork. The Other White Meat", "Cotton: the Fabric of Our Lives", "Beef. I's what's for Dinner", "Flowers. Alive with Possibilities" dan "American Lamb from American Land". Pesan-pesan promotif semacam ini disampaikan melalui televisi, radio dan majalah-majalah.

(12) Pentingnya Peningkatan Efisiensi Pemasaran

Kegiatan pemasaran memerlukan komponen-komponen biaya pemasaran pada setiap tingkatan pelaku tataniaga, maupun pada setiap tahapan kegiatan pemasaran. Komponen-komponen biaya tersebut secara proporsional melekat pada masing-masing pelaku tataniaga yang terlibat pada setiap tahapan kegiatan pemasaran. Apabila tidak dilakukan kontrol yang memadai, bisa saja terjadi komponen biaya pada suatu tahap tertentu atau pada seorang pelaku tertentu menjadi begitu besar, sementara pada tahap dan pelaku yang lainnya tidak. Kesenjangan ini bisa mengancam keberlanjutannya.

Di samping itu, hal yang perlu dihindari adalah terjadinya margin ganda. Hal ini jelas memerlukan analisis dan evaluasi berkelanjutan, sehingga pada saatnya dapat diperoleh keseimbangan komponen biaya pemasaran yang adil dan benar-benar sesuai dengan proporsi beban biaya yang nyata terjadi. Secara bertahap dapat diciptakan adanya keterpaduan proses dan keterpaduan produk sehingga dapat dicapai efisiensi tertinggi.

Sementara itu, perlu juga dilakukan upaya agar margin harga di tingkat produsen dan di tingkat konsumen terus diarahkan untuk mencapai tingkat margin harga yang wajar. Para pihak yang tercakup dalam kegiatan pemasaran melalui kemitraan agribisnis harus dapat menjaga dan mempertahankan adanya upaya menuju kearah hal-hal tersebut, sehingga masing-masing pihak benar-benar berkontribusi positif bagi tercapainya efisiensi kegiatan pemasaran. Pada akhirnya hal ini dapat menjadikan kegiatan pemasaran berjalan secara efisien dan berkelanjutan, dan masing-masing pihak memperoleh penghargaan sesuai dengan besaran kontribusinya.

Epilog

Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing & Berkelanjutan

Terdapat tiga pilar utama kelembagaan sebagai pendukung kehidupan sosial ekonomi masyarakat yaitu: kelembagaan komunitas lokal (*voluntary sector*), kelembagaan pemerintah (*political sector*), dan kelembagaan pasar (*private sector*). Kajian kelembagaan kemitraan usaha di daerah-daerah sentra produksi pertanian menunjukkan makin dominannya kelembagaan kemitraan usaha ekonomi dengan adanya tarikan pasar (*market driven*) dibandingkan kelembagaan kemitraan usaha atas inisiatif komunitas lokal, maupun melalui program-program pembangunan pertanian oleh pemerintah.

Analisis kemitraan usaha agribisnis berada pada ranah ilmu ekonomi kelembagaan. Basis ekonomi kelembagaan (*institutional economics*) adalah ekonomi Neo Klasik dengan melakukan perbaikan beberapa asumsi yang dipandang tidak relevan. Beberapa asumsi dasar ekonomi Neo-Klasik adalah perilaku manusia adalah rasional sempurna (*perfectly rational*), informasi bersifat sempurna (*perfect information*), dan produk bersifat identik secara total (*homogen*).

Implikasi dari asumsi dasar tersebut adalah: (1) informasi bersifat simetris dan sempurna antar pelaku ekonomi dalam bertransaksi; (2) hanya ada dua atribut produk yang relevan yaitu harga (*price*) dan jumlah atau kuantitas (*quantity*); dan (3) perekonomian bebas dari institusi atau biaya transaksi dianggap nol. Asumsi-asumsi dasar tersebut tidak didukung oleh fakta empiris di lapang. Kenyataannya, transaksi ekonomi melalui perdagangan yang sangat kompleks. Secara empiris, pelaku ekonomi juga tidak sepenuhnya bersifat individualistik, karena manusia adalah makhluk sosial. Dalam kehidupan sehari-hari, sistem perekonomian membutuhkan berbagai macam institusi sebagai pendukung kehidupan masyarakat.

Salah satu teori yang relevan untuk membahas kemitraan usaha agribisnis adalah *Agency Theory* (P-A). Teori ini menjelaskan

hubungan-hubungan hierarkies atau pertukaran hak kepemilikan (*property right*) antar individu atau organisasi (Eggertsson, 1990; Nugroho, 2006). Teori P-A memfokuskan kajian struktur preferensi, risiko dan ketidak pastian, struktur informasi, serta membagi risiko (*risk sharing*), bentuk-bentuk kontrak yang optimal, keseimbangan kesejahteraan antar pelaku (*equity*), serta kinerja ekonomi yang dihasilkan.

Terdapat unsur penting yang sering dilupakan dalam membahas kelembagaan kemitraan usaha, yaitu biaya transaksi (*transaction cost*). Tingginya biaya transaksi seringkali menghambat inisiasi suatu usaha pada bidang agribisnis. Teori tentang kemitraan usaha (*contract farming*) sangat didominasi dengan pendekatan ekonomi biaya transaksi (*transaction costs economics/TCE*), seperti yang dikemukakan (Williamson, 1985; Catelo dan Costales, 2009). Dalam TCE, diasumsikan bahwa kontrak dapat ditegakkan dalam lembaga pengadilan (hukum) yang eksis dan ketersediaan informasi yang cukup (Dixit, 1996). Dalam kenyataannya, kontrak selalu tidak lengkap karena dua alasan, yaitu adanya ketidak pastian (*uncertainty*) dan kinerja kontrak khusus (*particular contractual performance*). Oleh karena itu, pada prakteknya sering terjadi pelanggaran kontrak sehingga pihak pengadilan (hukum) harus menegakkan, namun sering kali gagal karena tidak lengkapnya informasi.

Implikasi hubungan *principal* dan *agent* dalam teori kemitraan usaha antara lain adalah: (a) munculnya biaya transaksi ekonomi (*transaction cost economic/TCE*), seperti biaya koordinasi, biaya informasi, dan biaya strategi; (b) masalah-masalah ketidaksepadanan informasi (*asymetric information*) yang terkait dalam hubungan *principal-agents* (P-A); dan (c) masalah yang menyangkut pemindahan hak kepemilikan (*transfer of rights*).

Ekonomi neo-klasik dan ekonomi kelembagaan sepakat bahwa esensi ekonomi adalah efisiensi melalui alokasi sumberdaya secara optimal, namun berbeda dalam bagaimana mencapainya. Menurut ekonomi neo-klasik efisiensi dicapai melalui persaingan-spesialisasi kerja, sedangkan ekonomi kelembagaan melalui kerjasama (*cooperation*). Kedua langkah pencapaian efisiensi tersebut kalau dapat dipadukan akan dapat menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang sekaligus menciptakan pemerataan (*growth with equity*). Persaingan sempurna dengan signal harga akan menjamin adanya keterpaduan produk, sedangkan kerjasama akan menjamin adanya

keterpaduan proses antar pelaku ekonomi dalam jaringan agribisnis.

Berdasarkan kajian histories, diperoleh pemahaman terhadap berbagai kemitraan usaha agribisnis yang berkembang di masyarakat perdesaan. Dari kemitraan usaha yang sifatnya tradisional hingga bentuk kemitraan usaha modern dewasa ini. Bentuk-bentuk kemitraan tradisional yang sudah lama ada dan masih tetap eksis hingga kini adalah sistem bagi hasil atau sakap-menyakap (*share cropping*) terutama banyak dijumpai pada usahatani padi sawah, juga pada komoditas palawija, dan sayuran.

Karakteristik pola kemitraan usaha tradisional ini adalah: (a) tidak adanya aturan tertulis dan lebih didasarkan atas saling kepercayaan (*mutual trust relationship*) yang berlaku dalam suatu sistem komunitas; (b) di samping memiliki bobot kandungan ekonomi, juga memiliki bobot kandungan sosial yang cukup tinggi; (c) pola interaksi lebih mengandalkan pola interaksi secara personal di antara anggota komunitas; dan (d) pola kemitraan ini efektif sebagai alat pemerataan pendapatan antar anggota masyarakat.

Model kemitraan usaha agribisnis pada masa kini yang banyak ditemukan di lapang adalah: model inti plasma, model sistem pertanian kontrak, model subkontrak, model dagang umum, model vendor, model keagenan, dan model kerjasama operasional agribisnis. Kemitraan di masa mendatang akan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis. Kondisi tersebut mendorong penyesuaian kemitraan usaha agribisnis secara terintegrasi secara vertikal, antara lain dalam bentuk : (a) Integrasi vertikal

Berdasarkan kajian tentang konsepsi kemitraan usaha, serta urgensi dan implementasinya pada berbagai komoditas pertanian, menunjukkan bahwa kemitraan usaha agribisnis dapat memberikan manfaat bagi kedua pelaku (kelompok tani/petani mitra dan perusahaan mitra), sistem dan usaha agribisnis, dan konsumen. Sistem kemitraan usaha agribisnis merupakan satu mekanisme yang mungkin dapat meningkatkan penghidupan pertanian rakyat di perdesaan dengan menyediakan akses pasar yang lebih luas. Melalui kemitraan usaha agribisnis, perusahaan mitra dapat membantu petani kecil beralih dari pertanian subsisten ke sistem usahatani modern dengan budaya industrial yang mampu menciptakan nilai tambah dan berorientasi ekspor. Ini tidak hanya berpotensi meningkatkan penghasilan petani kecil dan perusahaan

mitra, namun juga mempunyai efek pengganda (*multiplier effect*) bagi perekonomian secara keseluruhan.

Penilaian terhadap sistem kemitraan usaha agribisnis pada umumnya menunjukkan hasil yang positif, dimana petani kecil memperoleh manfaat dalam bentuk keuntungan yang lebih tinggi melalui akses pemasaran, kredit dan teknologi, serta meningkatkan kemampuan dalam mengelola risiko, dan memberikan kesempatan kerja. Secara tidak langsung berdampak positif terhadap pemberdayaan kaum perempuan serta pengembangan budaya berniaga yang berhasil. Bagi kelompok tani/petani mitra yang terpenting adalah adanya jaminan pasar dan kepastian harga produk, sedangkan bagi perusahaan mitra adalah memperoleh jaminan pasokan.

Kemitraan usaha agribisnis juga membawa akibat negatif bagi kesejahteraan petani kecil. Ada keprihatinan bahwa kemitraan usaha agribisnis lebih berminat terhadap petani berskala besar sehingga petani kecil mungkin tidak dilibatkan dalam proses pengembangannya lebih lanjut. Kekhawatiran lainnya ialah adanya kemungkinan bahwa petani kecil akan “terperangkap” dalam suatu kontrak dan terjebak pada hutang-piutang yang tidak berkesudahan, serta makin sempitnya pasar lokal. Di samping itu, juga dikhawatirkan semakin memburuknya syarat-syarat kontrak, serta adanya keprihatinan perilaku eksploitatif perusahaan multinasional di negara berkembang. Oleh karena itu diperlukan kebijakan khusus untuk menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi pada kemitraan usaha agribisnis tersebut.

Strategi pembangunan agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan harus mampu menciptakan pertumbuhan yang inklusif yaitu pertumbuhan yang disertai dengan pemerataan (*growth with equity*) atau pertumbuhan yang berkualitas (*quality economic growth*). Kemitraan usaha dapat dipandang sebagai salah satu strategi pembangunan yang dapat memadukan antara pertumbuhan dan pemerataan. Beberapa kebijakan dan langkah operasional yang perlu dilakukan antara lain adalah: (1) Kemitraan Usaha harus dapat memadukan kebijakan makro ekonomi dan kegiatan mikro ekonomi sektor lain serta mensinergikan antara pelaku usaha besar (perusahaan mitra) dan pelaku usaha kecil (petani mitra); (2) Kemitraan usaha harus mampu menggali sumber-sumber pertumbuhan produktivitas melalui perubahan teknologi, efisiensi teknis, dan skala usaha; (3) Wirausahawan profesional dan tenaga kerja cakap. Kewirausahaan mampu mendorong munculnya inovasi-inovasi baru dan bertindak sebagai

agen perubahan (*agent of change*), sedangkan tenaga kerja yang cakap dapat menciptakan efisiensi kerja yang tinggi melalui spesialisasi kerja; dan (4) Kemitraan usaha adalah sumber pertumbuhan baru melalui pencapaian efisiensi dengan mengedepankan keterpaduan produk dan proses antar pelaku usaha.

Terdapat 14 aspek dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing dan berkelanjutan yaitu: (1) pemahaman bahwa industri pertanian merupakan industri biologis; (2) membangun kemitraan usaha agribisnis haruslah dilakukan melalui proses sosial yang matang; (3) perlu adanya perubahan tipe hubungan bisnis dari tipe transaksional ke arah tipe *partnership*; (3) pentingnya membangun saling kepercayaan antar pihak-pihak yang bermitra; (4) pembagian manfaat dan biaya secara adil dan biaya transaksi minimal; (5) perencanaan dan pengaturan produksi sesuai dengan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (6) pentingnya pendekatan kluster dalam meningkatkan dayasaing agribisnis; (7) pentingnya pemahaman terhadap jaringan agribisnis secara utuh; (8) adanya jaminan pasar dan kepastian harga; (9) konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (10) meletakkan koordinasi vertikal secara tepat; (11) kandungan jiwa kewirausahaan bagi pihak-pihak yang bermitra; (12) sistem koordinasi harmonis antar kelembagaan dalam jaringan agribisnis; (13) pengembangan sistem informasi yang handal; dan (14) kebijakan pemerintah yang kondusif.

Kebijakan yang dapat diambil antara lain: *pertama* perlu dibentuknya pola kemitraan usaha agribisnis secara terpadu dengan tetap memperhatikan spesifikasi lokasi, di mana semua pihak yang terkait harus mampu berdampingan secara serasi yang bersifat saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Dalam membangun kemitraan usaha agribisnis yang harmonis diperlukan adanya saling berkontribusi dan koordinasi yang efektif dari berbagai pihak yang bermitra. Perlu adanya keterpaduan antar pelaku dari hulu hingga hilir dan keterpaduan proses produk guna mencapai dayasaing secara berkelanjutan.

Kedua, pentingnya pemberdayaan kelembagaan kelompok tani dan petani mitra. Untuk memberdayakan petani, tahap awal yang harus dilakukan adalah membentuk kelembagaan berupa kelompok petani dan gabungan kelompok tani atau asosiasi komoditas/agribisnis. Dalam konteks pengembangan kemitraan usaha agribisnis yang berdayasaing, pendekatan kelompok

komoditas dipandang lebih relevan. Dalam perkembangannya kelompok komoditas tersebut dapat diwadahi dalam kelembagaan Gabungan Kelompok Tani atau Asosiasi Komoditas. Kelompok petani sangat berpotensi menggerakkan dan memberdayakan ekonomi rakyat. Untuk itu, sistem kemitraan usaha agribisnis komoditas unggulan dalam perwujudannya ke depan harus mengoptimalkan peran kelompok tani. Konsolidasi kelembagaan kelompok tani mencakup baik dari aspek keanggotaan, manajemen, keuangan, serta sistem koordinasi dengan perusahaan mitra.

Ketiga, pentingnya menjalin kemitraan usaha dengan perusahaan swasta (inti) yang memiliki jiwa kewirausahaan (inovatif), profesional, dan memiliki akses pasar secara luas. Keterkaitan dan kerjasama dengan pihak swasta dapat terjalin dengan baik, bila terdapat hubungan yang bersifat saling membutuhkan, memperkuat dan menguntungkan.

Ke empat, mengoptimalkan peran lembaga keuangan (bank) sebagai lembaga yang membantu pembiayaan (kredit) untuk petani dan perusahaan seperti yang dijumpai pada kemitraan sapi potong di Lampung, dan pada kemitraan jagung dan sapi potong di Gorontalo, dan pada komoditas stroberry di Bali. Bank dapat membantu petani dan perusahaan dalam mendapatkan kredit dengan prosedur dan persyaratan yang mudah, dimana perusahaan swasta (inti) dapat bertindak sebagai avalis. Partisipasi bank dalam kegiatan ini mutlak diperlukan dalam rangka membiayai kegiatan sektor riil dan pertanggungjawaban bank kepada publik (petani rakyat).

Ke lima, pemerintah seyogianya mendukung kemitraan usaha agribisnis dengan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang mendukung, yaitu: (a) penerapan hukum dan peraturan yang tidak menghambat pengembangan usahatani; (b) dukungan dan perlindungan sistem hukum yang legal dan efisien; (c) pengembangan dan perbaikan infrastruktur dasar di perdesaan; (d) perlindungan petani dari eksploitasi oleh pihak perusahaan, sehingga mampu menghasilkan bisnis yang menguntungkan semua pihak; dan (5) meningkatkan kekuatan rebut tawar dan kemampuan negosiasi petani.

Dalam pengembangan kemitraan usaha agribisnis berdayasaing dan berkelanjutan, diperlukan adanya "Pedoman Umum Kemitraan Usaha" sebagai acuan dalam implementasinya. Dalam operasionalisasinya harus menyesuaikan dengan kondisi

spesifik lokalita, komoditas, dan pola kemitraan yang ingin dikembangkan. Dalam pedoman umum tersebut perlu mempertimbangkan beberapa hal yaitu: (a) pentingnya pemahaman agribisnis sebagai sistem dan agribisnis sebagai usaha; (b) pengembangan kemitraan usaha agribisnis harus didasarkan azas-azas pengembangan agribisnis; (c) penetapan standar mutu atau kualitas secara jelas dan transparan pada produk pertanian yang dimitrakan; (d) penanganan produk harus dilakukan dengan seksama dan sesuai baku kelaziman penanganan produk; (e) fasilitas transportasi disiapkan sesuai dengan upaya mempertahankan kualitas produk pertanian sejak dari produsen sampai ke konsumen; (f) kontrak tertulis kemitraan usaha agribisnis menjadi dasar perlindungan secara legal terhadap pihak-pihak yang bermitra; (g) kontinuitas pasokan produk adalah kunci keberlanjutan kemitraan usaha agribisnis; (h) sistem pencatatan data dan informasi dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sebagai basis pengambilan keputusan dan perencanaan; (i) ketersediaan dan akses terhadap informasi pasar; (j) diversifikasi dan pengembangan produk untuk mengantisipasi perubahan preferensi konsumen; (k) urgensi dukungan fasilitasi dan promosi dan peningkatan efisiensi pemasaran pada semua lini agribisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- ACIAR. 2012. Membuat Rantai Nilai Lebih Berpihak Pada Kaum Miskin (Diterjemahkan oleh Mia Hapsari Kusumawardani). Australian Centre for Agricultural Research.
- Adiyoga, W. dan T. A. Soetarso. 1999. Strategi Petani dalam Manajemen Risiko pada Usahatani Cabai. *Jurnal Hortikultura (Journal of Horticulture)*, 8(4): 1299-1311. Pusat Penelitian dan Pengembangan Hortikultura. Jakarta.
- Antle, J.M. 1987. Econometric Estimation of Producer's Risk Attitudes. *American Journal of Agricultural Economics* 69(3): 509 - 522.
- Arifin, B. 2012. Pengembangan Kelembagaan Pangan. Lampiran Prosiding Konperensi Dewan Ketahanan Pangan Tahun 2012. Kumpulan Materi yang disampaikan dalam Rangkaian Agenda Konferensi Dewan Ketahanan Pangan 2012. Dewan Ketahanan Pangan.
- Asian Productivity Organization (APO). 1999. Development and Operation of Agricultural Insurances in Asia. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Athukorala, P. 2006. Post-Crisis Export Performance: The Indonesian Experience in Regional Perspective, *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 42(2), 177 – 211.
- Baharsyah, S. 2008. Relevansi Growth with Equity sebagai Tema “Perjuangan” PERHEPI. Pidato Kunci Konperensi Nasional ke XV Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI) Surakarta *dalam* Mungkinkah Petani Sejahtera? Prosiding Konperensi Nasional ke XV Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI) Surakarta, 3 Agustus 2007.
- Bailey, D.V. 2006. Supply Chain Management and Its Potential Impact on Agriculture and the Food Industry. Diversified Agriculture Consortium.
- Balassa, B. 1989. Comparative advantage, trade policy and economic development. London, Harvester/Wheatsheaf.
- Bank Indonesia. 2009. Sistem Integrasi Sapi di Perkebunan Sawit Peluang dan Tantangannya, Suplemen 5. Bank Indonesia.

- Bantacut, T. 2008. Kebijakan Pengembangan Agroindustri Perdesaan. Direktorat Jendral Pengolahan Hasil Pertanian, Jakarta.
- Barry, P.J., J.A. Hopkins and C.B. Baker. 1983. Financial Management in Agriculture. The Interstate Printers & Publishers Inc. Dan-ville Illinois.
- Barus, T.N. 2000. Kesiapan Industri/Perusahaan Asuransi Dalam Mendukung Pembangunan Pertanian dengan Meletakkan Landasan Design "Crop Insurance" yang Konseptual Berdasarkan Pengalaman Menangani Asuransi Growing Trees/Timber. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Sehari: Perspektif Usaha Asuransi Pertanian di Indonesia. Jakarta 20 Juli 2000.
- Basuno, E. dan Santoso. 1995. Kerjasama Kemitraan Penggemukan Sapi Potong di Propinsi Lampung. Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) *bekerjasama dengan* Balai Penelitian Ternak, Ciawi-Bogor, hal : 103-111.
- Bautista, R.M. and A. Valdes (eds.). 1993. *The Bias against Agriculture: Trade and Macroeconomic Policies in Developing Countries*. San Francisco, California: ICS Press.
- Becker, B. K., 1981. Agricultural and Development In Brazil : The Expantion of The Agricultural Frontier. In Regional Development Alternatives : International Perspective. Edited by A.L. Mabogunje and R.P. Misra. UNCRD. Maruzen Asia Pte. Ltd. Singapore.
- Birthal, P.S., P.K. Joshi, and A. Gulati. 2005. *Vertical Coordination in High-Value Commodities : Implications for Smallholders*. MTID Discussion Paper No. 85. International Food Policy Research Institute. Washington DC.
- Boeke, JH. 1953. Memperkenalkan Teori Ekonomi Ganda. *Dalam*: Sajogyo. 1982. Bunga Rampai Perekonomian Desa. YOI. Jakarta.
- Bosch, D.J. and V.R. Eidman. 1987. Valuing Information When Risk Preferences are Non-neutral: An Application to Irrigation Scheduling. American Journal of Agricultural Economics 6(3): 658 - 667.
- BPS. 2004. Sensus Pertanian. Badan Pusat Statistis Indonesia. Jakarta.

- BPS. 2005-2009. Pendapatan Nasional Indonesia. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- BPS. 2006-2009. Neraca Ekspor-Import. Badan Pusat Statistik Indonesia. Jakarta.
- BPS. 2006-2010. Pendapatan Nasional Indonesia. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- BPS. 2004-2009. Statistik Indonesia. Badan Pusat Statistik Indonesia. Jakarta.
- Bravo-Ureta, B.E., Solis D., Lopez V.H.M, Maripani, J. F., Thiam, A., and T. Rivas. 2007. Technical Efficiency in Farming : a Meta Regression Analysis. *J Prod Anal* (2007), 27(2007) : 57-72.
- Brennan, J.P. 1982. The Representation of Risk in Econometric Models of Supply: Some Observation. *Australian Journal of Agricultural Economics* 26(2): 151 - 156.
- Burn, A. A. 1962. Partnership. Dalam : *Encyclopedia of the Social Sciences*. MCMLXII hal. 3-6. E.R.A. Seligman dan A. Johnston (eds.) New York : The Macmillan, Co.
- Catelo, M.A.O. and A.C. Costales. 2009. Contract Farming and Other Market Institution as Mechanisms for Integrating Smallholder Livestock Producers in the Growth and Development of the Livestock Sector in Developing Countries. Working Paper: <http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/an/pplpi/docars/wp45.pdf>.
- Coelli, T.J., D.S.P. Rao and G.E. Battese. 1998. *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Kluwer-Nijhoff, Boston.
- Cook, M.L. and M.E. Bredahl. 1991. Agribusiness Competitiveness in the 1990's : Discussion. *American Journal of Agricultural Economics*. 73 (5) :1472-1473.
- Daryanto, A. 2011. Nilai Tambah Peternakan Melalui Agroindustri. *TROBOS*. No. 137 Februari 2011 Tahun XII.
- Daryanto, A. 2011. *Poultry Checkoff Systems: Program Pemasaran Bersama Perunggasan*. Majalah Trobos Edisi Oktober 2011.
- Daryanto, A. 2009. *Dinamika Daya Saing Industri Peternakan*. IPB Press. Bogor.
- Daryanto, A. dan Saptana. 2009. *Global Value Chain Governance (GVCG) pada Broiler di Indonesia : Memadukan Pertumbuhan, Pemerataan dan Keberlanjutan*. Orange Book:

- Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan dalam Menghadapi Krisis Ekonomi Global. IPB Press.
- Daryanto, A. 2008. Peningkatan Nilai Tambah Perunggasan Melalui Supply Chain Management. Direktur Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis IPB. Institut Pertanian Bogor.
- Daryanto, A. 2008. Tantangan dan Peluang Peternakan di Tengah Krisis Global. Trobos, Januari 2009.
- Daryanto, A. 2007. Peranan dan Pengembangan Hortikultura melalui Pendekatan Klaster dan Contract Farming. Mungkinkah Petani Sejahtera? *dalam* Prosiding Konferensi Nasional ke XV. Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI), Surakarta, 3-4 Agustus 2007, hal 128-138.
- Daryanto, A. 2007. Restrukturisasi Industri Perunggasan melalui Supply Chain Management. Trobos Mei, 2007.
- Deptan. 1997. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 44 Tahun 1997. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 2008. UU No.20 Tahun 2008 Revisi dari UU No. 9 tahun 1995. Tentang Usaha Kecil. Departemen Pertanian
- Deptan. 1997. SK Mentan No. 940/Kpts/OT. 210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 2003. Pedoman Pengembangan Infrastruktur Sub Terminan Agribisnis. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 2004. Statistik Pertanian 2004. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Dillon, J. L. and P. P. Scandizzo. 1978. Risk Attitude of Subsistence Farm in Northeast Brazil : A Sampling Approach. *American J. Agric. Econ.*, 53(1): 26-32.
- Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Bogor. 2004. Laporan Pertemuan Fasilitasi Modal dan Kemitraan Usaha Ternak Ayam Ras. Seksi Permodalan dan Pemasaran Hasil, Bidang Usaha, Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. Cibinong.
- Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Bogor. 2004. Laporan Tahunan 2004. Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. Cibinong.

- Dinas Peternakan Lampung. 1993. Industri Peternakan di Propinsi Lampung. Dinas Peternakan Propinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Direktorat Tanaman Buah. 2005. Luas panen, produktivitas dan produksi manggis tahun 2003. <http://www.deptan.go.id/ditbuah/komoditas.php>, 21/03/2005.
- Direktorat Tanaman Buah. 2005. Manggis primadona ekspor. <http://www.deptan.go.id/ditbuah/komoditas.php>, 21/03/2005.
- Direktorat Tanaman Buah. 2005. Perusahaan eksportir manggis. <http://www.deptan.go.id/ditbuah/komoditas.php>, 21/03/2005.
- Disperta Jawa Barat. 2004. Laporan Tahunan 2004. Dinas Pertanian Tanaman Pangan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Bandung.
- Disperta Jawa Barat. 2004. Laporan Teknis Penelitian Studi Kelayakan Sub Terminal Agribisnis di Jawa Barat. Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat. Bandung.
- Disperta Jawa Barat. 2006. Profil Hortikultura Unggulan Jawa Barat. Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat. Bandung.
- Ditjen Perkebunan. 2012. Laporan Kegiatan Identifikasi Potensi Produksi dan Permintaan Hasil Perkebunan (Kelapa Sawit, Karet, dan Kakao). Direktorat Jenderal Perkebunan. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Ditjen Perkebunan. 2002. Statistik Perkebunan Indonesia 1999-2001. Direktorat Jenderal Perkebunan. Jakarta.
- Ditjen Peternakan. 2008. Tujuh Langkah Langkah Strategis Mewujudkan Swasembada Daging Sapi di Indonesia. Direktorat Jenderal Peternakan, Departemen Pertanian. Jakarta.
- Ditjen Peternakan. 2008. Statistik Peternakan 2008. Direktorat Jenderal Peternakan. Jakarta.
- Ditjen Peternakan. 2005. Statistik Peternakan 2005. Direktorat Jenderal Peternakan. Jakarta.
- Ditjen Peternakan. 2004. Statistik Peternakan 2004. Direktorat Jenderal Peternakan. Jakarta.

- Ditjen Hortikultura. 2001. Kebijakan Strategi dan Pengembangan Produksi Hortikultura: Rencana Strategis dan Program Kerja Tahun 2001-2004. Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. Departemen Pertanian.
- Ditjen Hortikultura. 2002. Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran Sumatera. Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Dixit, A. K. 1996. *The Making Economic Policy : Transaction-Cost Politics Perspective*. Cambridge : CES and The MITI Press.
- Dwiyanto, K., Kusmaningsih, dan Katamso. 2006. *Pengembangan Pembibitan Sapi Dalam Pola Integrated Farming System*. Pusat Penelitian Pengembangan Peternakan Deptan RI. Buku Panduan Seminar Nasional Pengembangan Usaha Pembibitan Ternak Sapi Pola Integrasi Tanaman Ternak Dalam Rangka Mendukung Kecukupan Daging 2010.
- Dyer, J. H. and Wujin Chu. 2002. The Role Trustworthiness in Reducing Transaction Cost and Improving Performance : Empirical Evidence From The United States, Japan, and Korea. The Sloan Foundation, International Motor Vehicle Program at MIT, and Seoul National University Institute of Management of Research are Gratefully Acknowledged for Supporting this Research.
- Eaton, C. S. and A.W. Shepherd. 2001. Contract Farming - Partnerships for Growth. *AGS Bulletin* No. 145. Rome: Food and Agriculture Organization.
- Eggert, H. and R. Tveteras. 2004. Stochastic Production and Heterogeneous Risk Preferences : Commercial Fisher's Gear Choice. *American Journal Agricultural Economic*, 86(1) (February 2004) : 199-212
- Eggertsson, T. 1990. *Economic Behavior and Institution*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellis, F. 1988. *Peasant Economics : Farm Household and Agricultural Development*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ellis, F. 2003. *Peasant Economics (Petani Gurem : Rumah Tangga Usahatani dan Pembangunan Pertanian)*. Diterjemahkan oleh Adi Sutanto, Broto Handoko, Dompok M. Napitupulu, Evita S. Hani, Maleha, dan Tatiek Koerniawati. UMM Press. Malang.

- Erwidodo.1995. Transformasi Struktural dan Industrialisasi Pertanian *dalam* Prosiding Agribisnis; Peluang dan Tantangan Agribisnis Perkebunan, Peternakan dan Perikanan. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Esterhuizen, D., J. V. Royen and Luc D'Haese. 2006. Determinan of Competitiveness in The South African Agro-Food Fibre Complex. University of Pretoria.
- Etzioni, A. 1961. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. The Free Press of Glencoe, Inc. New York.
- Fadjar, U. dan Herman. 2001. Pengembangan Modal Sosial dan Manajemen Sosial Untuk Mengatasi Konflik Antara Perkebunan Besar dengan Perkebunan Rakyat. Laporan Penelitian. APPI. Bogor
- Fadjar, U. 2006. Kemitraan Usaha Perkebunan: Perubahan Struktur yang Belum Lengkap. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Volume 24 No. 1, Juli 2006, hal: 46-60.
- Fadjar, U. 1994. Gejala Modern dan Gejala Tradisional Dalam Pemilihan Teknologi , Organisasi Sosial, dan Arti Subjektif Oleh Petani Kecil yang Sedang Mengalami Modernisasi : Studi Kasus Pada Petani Peserta PIR-BUN Tanaman Karet. Tesis. Pascasarjana. IPB. Bogor
- Fakih, M. 2001. Runtuhnya Teori Pembangunan dan Globalisasi. Insist Press. Yogyakarta.
- FAO. 2009. Agriculture for Development : Toward a New Padigm and Guidlines for Success A sequel to the World Development Report 2008. Forum on How to Feed the World in 2050, FAO, Rome Oct. 2009.
- Fariyanti, A., Kuntjoro, Sri Hartoyo, dan A. Daryanto. 2007. Perilaku Ekonomi Rumah Tangga Petani Sayuran Pada Kondisi Risiko Produksi dan Harga di Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung.
- Fauziyah, E. 2010. Pengaruh Perilaku Petani Dalam Menghadapi Risiko Produksi Terhadap Alokasi Input Usahatani Tembakau : Pendekatan Fungsi Produksi Frontir Stokastik. Disertasi S3. Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bobor. Bogor.

- Geertz, C. 1976. *Involusi Pertanian: Proses Perubahan Ekologi di Indonesia*. Bharatara Karya Aksara, Jakarta.
- Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon, 2005. *The Governance of Global Value Chains*. *Review of Political Economy* 13 :1 February 2005 : 78-104. Tylor and Francis Ltd.
- Gilbert, C. L and J. Wengel. 2000. *Commodity Production and Markerting in a Competitive World*. CFC - UNCTAD
- Gonarsyah, I. 2007. *Tentang Pendefinisian Dayasaing Komoditas Berbasis Sumberdaya Alam*. Program Studi Ekonomi Pertanian, Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Gumbira Sa'id, E. 2011. *Kepemimpinan inovatif dalam Membangun Ekonomi Berbasis Agribisnis dan Agroindustri : Peranan Lembaga Penelitian dan Pengembangan Komoditas Unggul Nasional dengan Pendalaman pada Kelapa Sawit dan Gambir*. *The Dancing Leader*. Editor Penyelia : Jusuf Sutanto. PT Kompas Media Nusantara.
- Gumbira Sa'id, E. dan D.L. Rahayu. 2006. *Model Pengembangan Ekonomi Daerah Berbasis Klaster Industri*. Makalah pada Pertemuan Pusat dan Daerah "Pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM) Dan Penguatan Kelembagaan Serta kemitraan Usaha. Ditjen Bangda, Depdagri, Hotel Jayakarta, Jakarta, 13 – 15 Juni 2006.
- Gunawan, R., J. Thamrin dan M. Grijns. 1995. *Dilema Petani Plasma. Pengalaman*. PIR-BUN Jawa Barat. Akatiga. Bandung
- Hadi, P. U., R. Sajuti, Saptana, Erwidodo, M. Rachmat, Kh. M. Noekman, dan A. Djauhari. 1994. *Analisa Kebijakan Pengembangan Agribisnis Perikanan Dan Hortikultura: Model Pengembangan Agribisnis Mangga*. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Hanafiah, T. 1986. *Teori dan Strategi Pembangunan Pertanian*. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hanafiah, T. 1986. *Teori dan Strategi Pembangunan Pertanian*. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hanel, A. 1989. *Organisasi Koperasi: Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan*

- Pengembangannya di Negara-Negara Berkembang. Universitas Pajajaran. Bandung.
- Hardiayanto, Tri. 2009. Menghadapi Krisis dan Seluk Beluk Usaha Perunggasan. Di sampaikan pada Seminar Strategi Usaha Perunggasan dalam Menghadapi Krisis Global, MIPI-FAPET IPB, Gedung MB-IPB Bogor, 26 Oktober 2009.
- Hartley, C.W.S. 1988. *The Oil Palm*. Longman, London.
- Hartoyo, S.,K. Mizuno dan S.S.M. Mugniesyah. 2004. *Comparative Analysis Of Farm Management and Risk : Case Study in Two Upland village, West Java*. In : Hayashi, Y., S. Manuwoto Dan S.Hartono (Eds). *Sustainable Agriculture in Rural Indonesia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hayami, Y. and M. Kikuchi. 1981. *Asian Village Economy at the Crossroads An Economic Approach to Institutional Change*. University of Tokyo Press.
- Herman dan U. Fadjar. 2000. *Kajian terhadap Kinerja Penerapan Lima Pola Pengembangan Perkebunan*. Lembaga Riset Perkebunan Indonesia. Bogor.
- Hermawan, A. 1995. *Peluang dan Pengembangan Pola Gaduhan Menuju Industrialisasi Ternak di Lahan Kering DAS Jratunseluna. Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat dalam Menghadapi Tantatangan Globalisasi*. Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Balai Penelitian Ternak, Ciawi Bogor, hal: 124-136.
- Horne, P. M., K.R. Pond and L. P. Batubara. 1994. *Strategies For Utilizing Improve*
- Husein Sawit, M. 2009. *HPP Multi-kualitas di Era Surplus Produksi Beras : Pengalaman Negara Lain dan Gagasan buat Indonesia*. Makalah Disampaikan pada Seminar rutin PSE-KP, Bogor 19 Nopember, 2009.
- Hutabarat, B. 1987. *Rice Farmer's Risk Attitude: An Analysis Of Production Risk in Jawa Barat*. *Jurnal Agroekonomi* Vol.6 No. 1&2. Oktober 1987 : 51-66.
- Hutabarat, B., Y. Yusdja, E. Basuno, A. Subekti, I. Sadikin, dan V. Siagian. 1993. *Pola Perdagangan Wilayah Komoditas Jagung di Indonesia*. Laporan Penelitian. Pusat Penelitian Agro Ekonomi, Bogor.

- Ibrahim, M. 2003. Kerangka hukum dalam Memperkuat dan Mengembangkan Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia *dalam* Kemiskinan dan Keuangan Mikro. Gema PKM Indonesia, Jakarta.
- Ilham, Nyak. 2006. Analisis Sosial Ekonomi dan Strategi Pencapaian Swasembada Daging 2010. Analisis Kebijakan Pertanian. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Volume 4 Nomor 2, hal : 131-145.
- Ilham, Nyak., Y. Yusdja, A. R. Nurmanaf, B. Winarso, dan Supadi. 2009. Perumusan Model Pengembangan Skala Usaha dan Kelembagaan Usaha Sapi Potong. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Bogor.
- Indrajit, R.E. dan R. Djokopranoto. 2002. Konsep Manajemen Supply Chain. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Indraningsih, K. S., Ashari, dan S. Friyatno. 2006. Strategi Pengembangan Model Kelembagaan Kemitraan Agribisnis Hortikultura di Bali. Jurnal SOCA.
- Irawan *et al.* 2001. Kebijaksanaan Pengembangan Agribisnis Komoditas Unggulan Hortikultura. Pusat Peneltian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Iwantono, S. 2007. Konsentrasi Industri dan Pasar Tidak Sempurna di Sektor Pertanian. Mungkinkah Petani Sejahtera? Prosiding Konferensi Nasional ke XV Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI), Surakarta 3-4 Agustus 2007.
- Jensen, M. C. and W. Meckling. 1976. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure, Journal of Financial Economics, Vol. 3, 305-60.
- Just, E.R, and R.D. Pope. 1979. Production Function Estimation and Related Risk Consideration. American Journal Agricultural Economic, 6(2) : 276-284.
- Kartasasmita, G. 1996. Pembangunan untuk Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan. CIDES. Jakarta.
- Kasper, W. and M. E. Streit. 1999. Institutional Economics. Edward Elgar Publishing Inc. Cheltenham, UK * Northhamton, MA, USA.

- Kasryno, F. dan T. Pranadji. 1994. *Kemitraan Saat Ini dan di Masa Datang di Sektor Pertanian*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Jakarta
- Kementan. 2010. *Statistik Pertanian 2020*. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Kementan. 2013. *Laporan Data Kinerja Kementerian Pertanian Tahun 2004-2012*. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Key, N and D. Runsten. 1999. Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: the organisation of agroprocessing firms and the scale of outgrower production, *World Development*, page :27(2), 381–401.
- Khairunnisa, R. 2011. *Analisis Dayaasaing dan Dampak Kebijakan Pemerintah terhadap Usaha Peternakan Sapi Perah (Studi Kasus : Peternak Anggota Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan Bogor KUNAK, Jawa Barat)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Bogor.
- Knight, F. H. 1921. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.
- Krisnamurthi, B. 2006. *Revitalisasi Pertanian : Sebuah Konsekuensi Sejarah dan Tuntutan Masa Depan*. *Revitalisasi Pertanian dan Dialog Peradaban*. Penerbit Buku Kompas. Jakarta.
- Krisnamurthi, B. 2009. *Pengembangan Agribisnis Buah Indonesia*. *Bunga Rampai Agribisnis Seri Pemasaran*. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Kumbhakar, C.S. 2002. Specification and Estimation of Production Risk, Risk Preferences and Technical Efficiency. *American Journal Agricultural Economic*, 84(1) (Februari 2002) : 8-22.
- Kusmuljono, B.S. 2009. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha, Sebuah Konsep Baru tentang Hybrid Microfinancing*. IPB Press, Bogor.
- Kuznet, S. 1964. *Economic Growt and Contribution of Agriculture*. In Eicher, C. K. and Witt, L. W. (eds). *Agriculture in Economic Development*. Mc.Graw Hill. New York.
- Lee, W.F., M.D. Boehlje, A.G. Nelson and W.G. Murray. 1980. *Agricultural Finance*. Seventh Edition The Iowa State University Press Ames.

- Lindert, P.H. dan Charles. P. Kindleberger. 1993. *Ekonomi Internasional*. Edisi Kedelapan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Malton, P. J. 1991. Farmer risk management strategies : The case of the west African semi-arid tropics. In Holden, D., Hazell, P., & Pritchard, A. (Eds). *Risk in Agriculture : Proceeding of the Tenth Agriculture Sector Symposium*. The World Bank, Washington, D.C.
- Martodireso, S. dan W. A. Suryanto. 2002. *Agribisnis Kemitraan Usaha Bersama*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Mathius, I.W., Azmi, B.P. Manurung, D.M. Sitompul dan E. Priyatno. 2004. Integrasi Sapi-Sawit: Imbangan Pemanfaatan Produk Samping Sebagai Bahan Dasar Pakan. Pros. Sem. Integrasi Tanaman Ternak. Denpasar 20-22 Juli 2004. Hal: 439-446.
- Monke, E. A. and S.R. Pearson. 1995. *The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development*. Cornel University Press. Ithaca and London.
- Mubyarto, 2002. *Pemberdayaan Ekonomi Rakyat dan Peranan Ilmu-Ilmu Sosial*. Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Muda, A. A. K. 2003. *Kamus Lengkap Ekonomi*. Gramedia Press.
- Nee, V. 2005. *The New Institutionalism in Economics and Sociology*. In : *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd ed. Niels J. Smelser and Richard Swedberg (eds). Princeton University Press.
- Nikijuluw, V. P.H. 1997. Sistem Bagi Hasil dan Pemasaran Hasil Tangkapan Nelayan Jaring Gondrong di Kodya Semarang. *Jurnal Penelitian Perikanan Laut* No. 44 Tahun 1987.
- Nugroho, B. 2006. *Pengantar Memahami Ekonomi Kelembagaan*. Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Nugroho, B. 2006. *Principal-Agent(s) Relationships (Hubungan Pemberi & Penerima Kepercayaan)*. Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Nugroho, B. 2007. *Teori Kontrak dan Kemitraan*. Bahan Kuliah : Teori Ekonomi Kelembagaan, Program S3, Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.

- Ogundari, K. and S.O. Ojo. 2006. An Examination of Technical, Economic and Allocative Efficiency of Small Farm : The Case Study of Cassava Farmers in Osun State of Nigeria. *Journal Central European Agriculture*, 7(3) : 423-432.
- Ozaki, R. 1991. *Human Capitalism : The Japanese Enterprise System as World Model*. Middlesex, Harmondsworth : Penguin Books Ltd. 1991.
- Pakpahan, A. 2007. Siklus Politik dan Respon Pertanian dalam Prosiding Konferensi Nasional ke XV Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI), Surakarta, 3-4 Agustus 2007.
- Pakpahan, A. 2004. *Petani Menggugat*. Max Havelaar Indonesia Foundation. Jakarta.
- Pakpahan, A. 1989. Kerangka Analitik untuk Penelitian Rekayasa Sosial Perspektif Ekonomi Institusi. Prosiding Patanas Evolusi Kelembagaan Perdesaan di Tengah Perkembangan Teknologi Pertanian. Pusat Penelitian Agro Ekonomi. Bogor.
- Pakpahan, A. 2000. Peranan HGU dalam Pengembangan Perkebunan Besar. *Dalam E. Soetarto et al.*, Prosiding Lokakarya Pola Penguasaan Lahan dan Pola Usaha serta Pemberdayaan BPN dan Pemda dalam Rangka Partisipasi Rakyat di Sektor Perkebunan.
- Pakpahan, A. 1990. Permasalahan dan Landasan Konseptual dalam Rekayasa Institusi (Koperasi). Makalah disampaikan pada Seminar Pengkajian Masalah Perkoperasian Nasional, Badan Litbang Koperasi di Jakarta 23 Oktober 1990.
- Pamungkas. 2013. Inovasi Teknologi Peternakan Mendukung Swasembada Daging Sapi 2014. Makalah disampaikan pada: Seminar Badan Litbang Pertanian "Inovasi Teknologi Peternakan Mendukung Sawsembada Daging 2014 dan Tata Niaga Daging di Indonesia". Jakarta, 19 Februari 2013.
- Patrick, I. 2004. *Contract farming in Indonesia: Smallholders and agribusiness working together*. Australian Centre for International Agricultural Research Canberra, 2004. 72pp.
- Pearce, D. dan R. K. Turner. 1990. *Economic of Natural Resourcer and The Environment*. Harvester Wheatsheaf. New York AS. P. 378.
- Poerwanto, R. 2013. Membangun Sistem Baru Agribisnis Hortikultura Indonesia pada Era Pasar Global. Makalah

- disampaikan pada Seminar Nasional Hortikultura Bogor, 10 Oktober 2013.
- Poerwanto, R. 2003. Peran Manajemen Budidaya Tanaman Dalam Peningkatan Ketersediaan dan Mutu Buah-Buahan (Orasi Ilmiah Guru Besar Ilmu Hortikultura, IPB, 13 September 2003). Institut Pertanian Bogor.
- Poirier, C. C. and S. E. Reiter. 1996. Supply Chain Optimization : Building the Strongest Total Business Net Work. San Fransisco : Berret Koehler Publisher, Inc.
- Porter, M.E. 1998. The competitive advantage of nations. Londen, Macmillan.
- Porter. M. E. 1990. The Competitiveness of Nations, New York: The Free Press.
- Prakosa, M. 2000. Pendekatan Corporate Farming dalam Pengembangan Agribisnis. Depar-temen Pertanian. Jakarta.
- Pranadji, T. 2003. Menuju Transformasi Kelembagaan dalam Pembangunan Pertanian dan Perdesaan. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Pranadji, T. 2002. Reformasi Aspek Sosio-Budaya Untuk Kemandirian Perekonomian Perdesaan. Seminar Nasional: Menggalang Masyarakat Indonesia Baru Yang Berkemampuan. Ikatan Sosiologi Indonesia (ISI), Tanggal 28-29 Agustus 2002 di Bogor-Jawa Barat.
- Puastuti, W. 2013. Teknologi Pakan untuk Mendukung Integrasi Sapi-Sawit. Makalah disampaikan pada: Seminar Badan Litbang Pertanian "Inovasi Teknologi Peternakan Mendukung Sawsembada Daging 2014 dan Tata Niaga Daging di Indonesia". Jakarta, 19 Februari 2013.
- Purwoto, A. 1993. Sikap Petani Terhadap Risiko Produksi Padi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. Jurnal Agroekonomi, 12((2), Oktober 1993 : 1-23.
- Rachman, B., P. Simatupang dan T. Sudaryanto. 2004. Efisiensi dan Daya-saing Sistem Usahatani Padi. Prosiding Efisisensi dan Daya-saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.

- Rachmat, M., M. Hayati, dan D. Rahmaniar. 2012. Rantai Pasok Kentang (Studi Kasus di Kabupaten Garut Jawa Barat). Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. IPB Press. Bogor.
- Ramaswami, B., P. S. Birthal, and P. K. Joshi. 2005. *Efficiency and Distribution in Contract Farming : The Case of Indian Poultry Growers*. MTID Discussion Paper No. 91. Market, Trade, and Institution Division, International Food Policy Research Institute.
- Ritonga, O.S. 2005. Analisis Pemasaran Komoditas kentang dengan Pendekatan Konsep *Supply Chain Management* di Kota Semarang Propinsi Jawa Tengah [skripsi]. Bogor: Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Rodgers, G. 1994. *Workers, Institutions and Economic Growth in Asia*. International Institute for Labor Studies. Geneva. Switzerland.
- Rusastra I W. B. Rachman dan S. Friyatno. 2004. Efisiensi dan Daya saing Usahatani Palawija dalam Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Rusastra, I W., B. Rachman, Sumedi dan T. Sudaryanto. 2004. Struktur Pasar dan Pemasaran Gabah-Beras dan Komoditas Kompetitor Utama. Prosiding Efisiensi dan Daya saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Rusatra, I W., H.P.Saliem, Supriati dan Saptana. 2004. Prospek Pengembangan Pola Tanam dan Diversifikasi Tanaman Pangan di Indonesia. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Volume 22 No. 1, Juli 2004 : 37 – 53.
- Sajogyo. 1982. Bunga Rampai Perekonomian Desa. Yayasan Obor Indonesia dan Institut Pertanian Bogor. Gajamada University Press. Yogyakarta.
- Sanim, B. 2009. Dukungan Asuransi Pertanian Terhadap Risiko Anomali & Perubahan Iklim. Makalah Disampaikan Dalam Seminar Tentang Inovasi Teknologi Sumberdaya Lahan

- Mendukung Sistem Pertanian Industrial, Pada Tanggal 24-25 November 2009, di Bogor.
- Saptana dan A. Daryanto. 2012. Manajemen Rantai Pasok (Supply Chains Management) Melalui Strategi Kemitraan pada Industri Broiler. Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. IPB Press. Bogor.
- Saptana. 2012. Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*) pada Komoditas Cabai Merah di Jawa Tengah. Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. IPB Press. Bogor.
- Saptana. 2011. Efisiensi Produksi dan Perilaku Petani terhadap Risiko Produktivitas Cabai Merah di Provinsi Jawa Tengah. Disertasi S3. Ilmu Ekonomi Pertanian, Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Saptana, A. Daryanto, H. K. Daryanto, Kuntjoro. 2010. Strategi Manajemen Risiko Petani Cabai Merah pada Lahan Sawah Dataran Rendah di Jawa Tengah. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 7 No. 2 Oktober 2010, hal 115-131.
- Saptana, A. Daryanto, H. K. Daryanto dan Kuntjoro. 2009. Strategi Kemitraan Usaha dalam Rangka Peningkatan Daya Saing Cabai Merah di Jawa Tengah. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Peningkatan Daya Saing Agribisnis Berorientasi Kesejahteraan Petani, Bogor 14 Oktober 2009. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor.
- Saptana, A. Agustian, H. Mayrowani dan Sunarsih. 2006. Analisis Kelembagaan Partnership Rantai Pasok Komoditas Hortikultura. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor. Laporan Teknis.
- Saptana, Sunarsih, dan K. S. Indraningsih. 2006. Mewujudkan Keunggulan Komparatif Menjadi Keunggulan Kompetitif Melalui Kemitraan Usaha Hortikultura. Forum Agro Ekonomi, Volume 24, No. 1, Juli 2006, hal 61-76.
- Saptana, E. Basuno, dan Y. Yusdja. 2005. Dampak Ekonomi Flu Burung Terhadap Kinerja Industri Perunggasan di Provinsi Jawa Tengah (Suatu Kajian Atas Kasus Flu Burung di Kabupaten Semarang dan Klaten). Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (SOCA) Vol. 5 No. 3 :283-294.

- Saptana, E.L. Hastuti, Ashari, K.S. Indraningsih, S. Friyatno, Sunarsih, dan V. Darwis. 2005. Analisis Kelembagaan Kemitraan pada Komoditas Hortikultura. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor.
- Saptana, H. P. S. Rachman, dan T. Bastuti. 2004. Struktur Penguasaan Lahan dan Kelembagaan Pasar Lahan di Perdesaan. Prosiding Efisiensi dan Daya saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Saptana, M. Siregar, S. Wahyuni, Saktyanu K. D., E. Ariningsih dan V. Darwis. 2004. Pemantapan Model Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran Sumatera (KASS). Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana, S. Friyatno dan T. B. H. Purwantini. 2004. Efisien dan Daya saing Usahatani Tebu dan Tembakau *dalam* Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Saptana, S. Friyatno, dan T. B. Purwantini. 2004. Efisiensi dan Daya saing Usahatani Tebu dan Tembakau di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Prosiding Efisiensi dan Daya saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Saptana, T. Pranadji, Syahyuti, dan R. Elyzabet. 2003. Transformasi Kelembagaan Tradisional untuk Memperkuat Jaringan Ekonomi Kerakyatan di Pedesaan. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Saptana dan Sumaryanto, 2002. Profil Industri Perkebunan dan Industri Berbahan Baku Hasil Tanaman Perkebunan. Monograph Series No. 21, hal : 265-287. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Saptana dan I W. Rusastra. 2001. Dampak Krisis Moneter dan Kebijakan Pemerintah terhadap Daya Saing Agribisnis Ayam Ras Pedaging di Jawa Barat. Makalah disampaikan pada Seminar Rutin intern Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, 26 Januari 2001. Bogor.

- Saptana, Sumaryanto, M. Siregar, H. Mayrowani, I. Sadikin, dan S. Priyatno. 2001. Analisis Keunggulan Kompetitif Komoditas Unggulan Hortikultura. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana. 1999. Dampak Krisis Moneter dan Kebijakan Pemerintah Terhadap Profitabilitas dan Daya Saing Sistem Komoditas Ayam Ras di Jawa Barat. Tesis S2. Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian. Bogor.
- Saptana. 1987. Kelayakan Ekonomi dan Finansial Usahaternak Ayam Ras Petelur dan Pedaging Di Indonesia Ditinjau dari Efisiensi Penggunaan Sumberdaya Domestik. Skripsi Sarjana. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Saragih, B. 1998. Agribisnis Berbasis Peternakan. Pusat Studi Pembangunan, Lembaga, Penelitian Institut Pertanian Bogor. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Sayaka, B., I W. Rusastra, Supriyati, W. K. Sejati, A. Agustian, I.S. Anugerah, R. Elizabeth, Ashari, Y. Supriyatna, R. Sajuti, J. Situmorang. 2008. Pengembangan Kelembagaan Partnership dalam Pemasaran Komoditas Pertanian. Makalah Seminar Hasil Penelitian T.A 2008. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Bogor.
- Schmid, A.A. 1960. Evolution on Michigan Water Laws: Response to Economic Development. Departement of Agricultural Economic. Circular Bulletin 227. Michigan Agr. Expt. Station: 1-22.
- Schultz, T. W. 1964. Transforming Traditional Agriculture. New Haven : Yale University Press.
- Seoule, G. 1994. Pemikiran Para Pakar Ekonomi Terkemuka: dari Aristoteles hingga Keynes Terjemahan dari Ideas of The Great Economists. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Setboonsarng, S. 2008. Global Partnership in Poverty Reduction: Contract Farming and Regional Cooperation. ADB Institute Discussion Paper No. 89. Tokyo. 18pp.
- Shippey, K. C. 2004. Kontrak Bisnis Internasional : Panduan Menyusun Draft Kontrak Bisnis Internasional. Penerbit PPM, Jakarta.

- Simatupang, P. 2004. Perlu Kehati-Hatian : Penerapan “*Corporate Farming*”. Sinar Tani, 21-27 Juni 2000 dalam Isu Kontemporer Kebijakan Pembangunan Pertanian 2000-2004: Pandangan Peneliti. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Simatupang, P., Muharminto, A. Purwoto, A. Syam, G. S. Hardono, K.S. Indraningsih, E. Jamal, dan R. Elizabet. 1998. Koordinasi Vertikal sebagai Strategi untuk Meningkatkan DayaSaing dan Pendapatan dalam Era Globalisasi Ekonomi (Kasus Agribisnis Kopi). Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Simatupang, P. 1995. Industrialisasi Pertanian Sebagai Strategi Agribisnis dan Pembangunan Pertanian Dalam Era Globalisasi. Orasi Pengukuhan Ahli Peneliti Utama. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian. Bogor.
- Simatupang, P. 1991. The Conception of Domestic Resource Cost and Net Economic Benefit for Comparative Advantage Analysis, Agribusiness Division Working Paper No. 2/91, Centre for Agro-Socioeconomic Research. Bogor.
- Sinaga, R.S. 1987. Pembangunan Pertanian Sistem Agribisnis dan Perusahaan Inti Rakyat. Ringkasan Kuliah. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Siregar, H. and B. D. Ward. 2009. Can Monetary Policy/Shocks Stabilize Indonesian Macro-economic Fluctuations?. Makro-Mikro Pembangunan, Kumpulam Makalah dan Esai. IPB Press.
- Siregar, M. dan N. Ilham. 2003. Upaya Peningkatan Efisiensi Usaha Ternak Ditinjau dari Aspek Agribisnis yang Berdaya Saing. FAE, 21 (1): 57-66.
- Sitompul, D.M., B.P. Manurung, I W. Mathius dan Azmi. 2004. Integrasi Sapi-Sawit: Potensi Produk Samping Dalam Pengembangan Ternak Sapi. Sistem Integrasi Tanaman-Ternak. Pros. Sem. Integrasi Tanaman Ternak. Denpasar 20-22 Juli 2004. Hal:468-473.
- Spencer, M. H. 1977. Contemporary Economics. 3rd Ed. Worth Publishers Inc, New York.

- Strohm, K. and H. Hoeffler. 2006. Contact Farming in Kenya : Theory, Evidence from selected Value Chains, and Implications for Development Cooperation. Promotion of Private Sector Development in Agriculture. Ministry of Agriculture and Deutsche Gessellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Nairobi.
- Sudaryanto, T dan P. Simatupang. 1993. Arah Pengembangan Agribisnis: Suatu Catatan Kerangka Analisis *dalam* Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Sudaryanto, T. dan E. Pasandaran. 1993. Agribisnis Dalam Perspektif : Konsepsi, Cakupan Analisis dan Rangkuman Hasil Pembahasan dalam Prosiding : Perspetif Pengembangan Agribisnis di Indonesia, hal 3-16. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Peneltian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Bogor.
- Sudaryanto, T. dan P. U. Hadi. 1993. Konsepsi dan lingkup agribisnis, Bahan Seminar pada Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Sumarwan, U. 2008. Inovasi Produk, Kepuasan Konsumen dan Loyalitas Konsumen Sebagai Penentu Pertumbuhan Perusahaan. Agrimedia, Volume 13-No 1; hal : 48-52.
- Sumaryanto dan R. Nurmanaf. 2007. Simpul-Simpul Strategis Pengembangan Asuransi Pertanian untuk Usahatani di Indonesia. *Strategic Development of Agricultural Insurance on Rice Farming in Indonesia*. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Volume 25 No. 2, Desember 2007 : 89-103.
- Sumaryanto, Wahida dan M. Siregar. 2003. Determinan Efisiensi Teknis Usahatani di Lahan Sawah Irigasi. Jurnal Agro Ekonomi, 21 (1):72-96.
- Suswono, A. Daryanto, M. H. Sawit, dan B. Arifin. 2009. Strategi Peningkatan Dayasaing Perum BULOG. Jurnal Manajemen dan Agribisnis, Vol. 6 No. 2 Oktober 2009, hal : 91-108.
- Suwandi, 1995. Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan. Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Balai Penelitian Ternak Ciawi. Bogor.

- Syafaat, N. 1990. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Teknis Relatif dan Sikap Petani dalam Menghadapi Risiko Produksi pada Usahatani Padi Sawah di Lahan Beririgasi Teknis. *Jurnal Agroekonomi*, 9((2) : 30-48.
- Syahyuti. 2012. Pengorganisasian Diri Petani Dalam Menjalankan Agribisnis di Pedesaan : Studi Lembaga dan Organisasi Petani Dalam Pengaruh Negara dan Pasar. Ringkasan Disertasi S3, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Progran Pascasarjana Sosiologi, Universitas Indonesia.
- Syahyuti. 2006. 30 Konsep Penting dalam Pembangunan Pertanian: Penjelasan tentang “Konsep, Istilah, Teori, dan Indikator, serta Variabel. PT. Bina Rena Pariwara. Jakarta Selatan.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan : Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Bogor. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Taha, A. F. 2003. The Poultry Sector in Middle-Income Countries and Its Feed Requirement: The Case of Egypt. *Agriculture and Trade Report WRS-03-02*. United State Department of Agriculture. Hal: 1-42.
- Tan, K.C. 2001. A Framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7:39-48.
- Tangenjaya, B. dan A. Djajanegara. 2002. Peternakan Indonesia tahun 2020: Suatu Visi. *Agriculture and Rural Development Strategy Study*, ADB – 3843.
- Tangenjaya, B. dan T. Sudjana. 1998. The Impact of Economic Crisis on Poultry Industry of The Indonesian Livestock Subsector : Chalenges and Opportunities. *International Seminar on Agricultural Sector During the Turbulence of Economic Crisis : Lesson and Future Direction*. Center fo Agro-Socio Economic Research, Agency for Agricultural Research and Development, Bogor.
- Taryoto, A.H. dan M. Syukur. 1995. Aspek Sosial Ekonomi Kelembagaan Bagi Hasil Perikanan Laut. *Prosiding Pengembangan Hasil Penelitian : Profil Kelembagaan Pemanfaatan Sumberdaya Pertanian, dan Prospek Pengembangan Agribisnis di Indonesia*. Buku I. Pusat

- Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Taryoto, A. H. 1995. Analisis Kelembagaan dalam Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian Suatu Pengantar. Prosiding Pengembangan Hasil Penelitian: Kelembagaan dan Prospek Pengembangan Beberapa Komoditas Pertanian. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Timmer, C.P. 2005. Operationalizing for Poor Growth: A Country Case Study of Indonesia. PREM/World Bank, Washington, D.C. USA.
- Tubb, S. L. 1984. A system Approach to Small Group Interaction Second Edition. Addison Wesley Publishing Company. Massa Chusetts. 338 halaman.
- Tylor, T. G., H.E. Drumond and A.T. Gomes. 1986. Agricultural Credit Program and Production Efficiency : an Analysis of Traditional Farming in Southern Minas Gerais Brazil. American Journal of Agricultural Economics , 68(1) : 100-117.
- Ulfi, N. 2004. Pengembangan usaha peternakan di lahan kelapa sawit. Makalah disampaikan pada Seminar Pengelolaan Lahan dan Tanaman Terpadu. BPTP Jambi. hlm. 7.
- Vilano, R. A. and E. Fleming. 2006. Technical Inefficiency and Production Risk in Rice Farming : Evidence from Central Luzon, Pilipina. Asian Economic Journal 2006, 20(1) : 29-49.
- Vilano, R. A., C. J. O'Donnell and G. E. Battese. 2005. An Investigation of Production Risk, Risk Preferences and Technical Efficiency : Evidence from Rainfed Lowland Rice Farms in the Phiippines. Working Paper Series in Agricultural and Resource Economics, No. 2005-1 : 1-24.
- W. F. Owen. 1966. "The Double Development Squeeze on Agriculture," *American Economic Review* 56 (March 1966): 43-70.
- Wahyuni, S. dan K. S. Indraningsih. 2003. Dinamika Program dan Kebijakan Peningkatan Produksi Padi. Forum Penelitian Agro Ekonomi Volume 21 No. 2, Desember 2003 : 143 – 156.
- WEF. 2012. The Global Competitiveness Report 2011-2012. World Economic Forum. Geneve.

- WEF. 2009. The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum. Geneve.
- White, B. 1990. Agroindustri, Industrialisasi Perdesaan dan Transformasi Perdesaan. Industrialisasi Perdesaan Dilengkapi Dengan Memorandum Bersama Tentang Indutrialisasi Perdesaan. Editor Sayogyo dan Mangara Tambunan. Kerjasama antara Pusat Studi Pembangunan Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Cabang Jakarta.
- Williamson, O. E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Market and Relational Contracting, New York and London. Free Press.
- World Bank. 2007. Development and The Nex Generation. World Development Report, World Bank.
- World Development Report. 2008. *Agriculture for Development* : focus D Agribusiness for Development. The World Bank.
- Yusdja, Y., R. Sayuti, B. Winarso, I. Sadikin dan C. Muslim. 2004. Pemantapan Program dan Strategi Kebijakan Peningkatan Produksi Daging Sapi. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Departemen Pertanian, Bogor.
- Yusdja, Y. dan Saptana. 1995. Disintegrasi Pola Kemitraan dan Inefisiensi dalam Industri Ayam Ras. Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Balai Penelitian Ternak, Ciawi-Bogor.
- Zulham, A., M. Syukur dan V.T. Manurung. 1991. Pola Usaha Perikanan di Daerah Pantai di Jawa Timur dan Maluku. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor.