

ISBN : 979-3566-56-6

PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA HORTIKULTURA DI SUMATERA UTARA, JAWA BARAT DAN BALI

Saptana
Endang L. Hastuti
Kurnia Suci Indraningsih
Ashari
Supena Friyatno
Sunarsih
Valeriana Darwis



PUSAT ANALISIS SOSIAL EKONOMI DAN KEBIJAKAN PERTANIAN
DEPARTEMEN PERTANIAN
2006

PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA HORTIKULTURA DI SUMATERA UTARA, JAWA BARAT DAN BALI

Saptana
Endang L. Hastuti
Kurnia Suci I.
Ashari
Supena Friyatno
Sunarsih
Valeriana Darwis

**PUSAT ANALISIS SOSIAL EKONOMI DAN KEBIJAKAN PERTANIAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERTANIAN
DEPARTEMEN PERTANIAN
2006**

KATA PENGANTAR

Buku Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura di Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali disusun dari salah satu laporan hasil penelitian Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSEKP) TA. 2005 yang format dan sistematika penulisannya sudah disesuaikan sehingga memudahkan bagi pembaca untuk memahami substansi yang terkandung dalam buku ini. Laporan tersebut merupakan laporan penelitian terbaik pertama dari 13 laporan hasil penelitian PSEKP. Penilaian dilakukan oleh tim yang terdiri dari 3 orang staf pengajar jurusan Sosek, Faperta-IPB dan seorang peneliti senior PSEKP. Sebagai apresiasi dan untuk menyebarkanluaskannya kepada pihak pengguna, maka PSEKP pada TA. 2006 menerbitkannya dalam bentuk buku ini. Saya menyampaikan selamat untuk peneliti dan semoga lebih giat lagi meningkatkan prestasinya.

Perubahan lingkungan strategis seperti globalisasi, ekonomi daerah dan tuntutan masyarakat dunia akan produk hortikultura yang aman dikonsumsi serta kelestarian lingkungan menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan kemitraan usaha hortikultura. Komoditas hortikultura sering diidentifikasi sebagai komoditas bernilai ekonomi tinggi (*high value commodity*). Sehingga komoditas ini harus diproduksi secara efisien untuk dapat bersaing di pasar.

Potensi produksi nasional serta peluang pasar dalam negeri dan luar negeri komoditas hortikultura semestinya dapat menjadi salah satu sumber pertumbuhan baru dalam pembangunan nasional, baik sebagai penghasil devisa, kesempatan kerja maupun peningkatan pendapatan masyarakat petani. Namun pengembangan usaha hortikultura, khususnya di kawasan sentra produksi masih dihadapkan pada beberapa kendala, seperti belum terwujudnya ragam, kualitas, kesinambungan, pasokan, dan kuantitas sesuai permintaan pasar.

Buku ini mengupas secara utuh pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Provinsi Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali sebagai sentra produksi hortikultura di Indonesia.

PSEKP menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dewan Editor dan semua pihak yang telah membantu dalam penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat dipakai sebagai salah satu rujukan bagi pengguna dalam pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Indonesia.

Bogor, September 2006

Kepala Pusat,

Dr. Tahlim Sudaryanto

NIP. 080 035 289

KATA PENGANTAR DEWAN EDITOR

Kami menyambut baik inisiatif Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSEKP) memberikan apresiasi menerbitkan judul penelitian terbaiknya dalam bentuk buku ini. Langkah ini sangat baik karena disamping memacu peneliti untuk meningkatkan kualitas hasil penelitiannya, juga sekaligus sebagai salah satu untuk mempercepat penyampaian hasil penelitian yang telah dilakukan PSEKP kepada pengguna.

Sesuai Surat Keputusan Kelapa Badan Litbang Pertanian No. 27/Kpts/OT.160/J/2/2006, Dewan Editor dibentuk untuk membantu menerbitkan buku ini. Kontribusi Dewan Editor dalam penerbitan buku ini hanya sebatas dalam penyusunan sistematika penampilan dan bahasa sehingga lebih mudah dipahami oleh pembaca. Dalam hal substansi, Dewan Editor hanya memberi saran kepada penulis buku yang tidak mesti mereka terima dan laksanakan. Semua apresiasi yang mungkin patut diberikan dari buku ini sepenuhnya menjadi hak para penulisnya.

Dewan Editor mengucapkan terima kasih kepada Bapak Kepala Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian yang telah memberikan kepercayaan untuk mengedit buku ini. Dewan Editor sangat yakin tampilan akhir buku ini masih jauh dari sempurna, namun inilah hasil akhir optimal yang dapat dilakukan. Kepada para penulis Dewan Editor menyampaikan mohon maaf bila telah merepotkan atau mungkin terlalu lancang dalam melakukan editan atas naskah awal buku ini. Semua itu dilakukan dengan niat baik yang mungkin berguna bagi para penulis juga.

Demikian, semoga buku ini dapat memberi tambahan informasi dan pengetahuan bagi para pengguna, khususnya bagi para pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi dan langkah operasional pembangunan pertanian ke depan.

Dewan Editor

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR.....	
I. PENDAHULUAN.....	1
II. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI SUMATERA UTARA.....	3
2.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha	3
2.1.1. Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha	3
2.1.2. Aturan Main Kelembagaan Kemitraan Usaha ...	14
2.1.3. Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha .	17
2.1.4. Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kemitraan Usaha	24
2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	27
2.2.1. Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	27
2.2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	30
2.2.3. Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	40
2.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	46
2.3.1. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha	46
2.3.2. Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti-Plasma (PT PAS)	49
2.4. Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor	51
III. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI JAWA BARAT.....	56
3.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha Pola Interaksi Usaha ..	56

3.1.1.	Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha	56
3.1.2.	Aturan Main Kelembagaan Kemitraan Usaha ...	67
3.1.3.	Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha .	77
3.1.4.	Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha	87
3.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	94
3.2.1.	Peraturan Pemerintah dan Pengembangan Kawasan Andalan.....	94
3.2.2.	Strategi Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	95
3.2.3.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kemitraan Usaha Pertanian.....	99
3.2.4.	Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	108
3.3.	Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	117
3.3.1.	Komoditas Sayuran	118
3.3.2.	Komoditas Buah-Buahan	121
3.4.	Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor	122
IV.	KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI BALI	129
4.1.	Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha	129
4.1.1.	Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha	129
4.1.2.	Aturan Main dan Pola Interaksi dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha	134
4.1.3.	Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha	147
4.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	151
4.2.1.	Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	151
4.2.2.	Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian.....	155
4.2.3.	Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	158

4.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura.....	161
4.3.1. Faktor Teknis	161
4.3.2. Faktor Ekonomi	164
4.3.3. Faktor Sosial-Kelembagaan	166
4.3.4. Aspek Kebijakan.....	168
4.4. Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor	168
4.4.1. Pembentukan Asosiasi Petani Hortikultura (APH).....	169
4.4.2. Pemberdayaan Pelayanan Informasi Pasar (PIP)	169
4.4.3. Mengefektifkan Peran PPL dan Dinas Lain Terkait	170
4.4.4. Mengefektifkan Jaringan Komunikasi Vertikal antara Para Pelaku Agribisnis.....	170
4.4.5. Pembenahan Infrastruktur STA	171
4.4.6. Pemberdayaan Lembaga Pembiayaan.....	172
V. STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN	174
5.1. Justifikasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Terpadu	174
5.2. Pola Kelembagaan Kemitraan Terpadu	175
VI. RANGKUMAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	183
6.1. Rangkuman.....	183
6.2. Implikasi Kebijakan.....	188
DAFTAR PUSTAKA	191

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk di Desa Contoh di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	4
2. Status dan Peran dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	8
3. Pola Kemitraan Usaha antara PT PAS dengan Beberapa Lembaga Lainnya, di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	12
4. Keragaan Kemitraan Usaha antara PT Selectani, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	13
5. Posisi Kredit dan Valuta Asing Menurut Sektor Ekonomi di Sumatera Utara	25
6. Posisi Kredit Usaha Kecil dan Valuta Asing Bank Umum Menurut Sektor Ekonomi Di Sumatera Utara	26
7. Sebaran lokasi Program Pengembangan Agropolitan, di Sumatera Utara, 2005.....	32
8. Fungsi dan Kegiatan Agribisnis di Kawasan Agropolitan ...	33
9. Harga Minimal Mangga Gedong dan Gedong Gincu yang Disepakati oleh PT Indofresh dan Asosiasi Petani Mangga Majalengka, 2005.....	74
10. Sentra Produksi Sayuran Unggulan di Jawa Barat.....	97
11. Sentra Produksi Buah-buahan Unggulan di Jawa Barat ...	98
12. Wilayah Pengembangan Komoditas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	105
13. Posisi dan Peran Pelaku serta Pola Perilakunya pada Kelembagaan Komoditas Hortikultura Secara Aktual maupun Usulan Perbaikannya di Jawa Barat, 2005	128
14. Pola Kemitraan Pada Lembaga STA yang Dibina oleh Pemerintah di Kecamatan Baturiti dan Pupuan pada Komoditas Sayuran dan Manggis, Kabupaten Tabanan, 2005	131

15. Pola Kemitraan Usaha di Desa Candi Kuning dan Desa Mayungan, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005	133
16. Pola Kemitraan pada Lembaga yang Berbasis Bisnis pada Komoditas Stroberi, di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005.....	137
17. Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005	139
18. Perda Provinsi Bali yang Mendukung Pengembangan Kemitraan Usaha	154

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Bentuk Kelembagaan dan Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	5
2. Bentuk Kelembagaan Perdagangan Kemitraan pada Komoditas Manggis di Desa Penelitian di Kabupaten Deliserdang, Sumatera Utara, 2005.....	7
3. Kelembagaan Kemitraan dan Perdagangan pada Komoditas Kol/Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	8
4. Pola Kemitraan Usaha Pedagang Eksportir Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	9
5. Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol dan Sawi Putih di Kecamatan Simpang Empat, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	10
6. Bentuk Kemitraan Usaha dan Pola Perdagangan Kentang di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005.....	11
7. Kelembagaan Kemitraan Inti-Plasma PT PAS dengan Petani di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	12
8. Kemitraan Usaha Pola Inti-Plasma antara PT Selectani dengan Petani Sayur di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	13
9. Rantai Pemasaran Jeruk di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005	19
10. Pola Kemitraan Usaha Hortikultura di Pedesaan Contoh Sumatera Utara	52
11. Penyempurnaan Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor.....	55
12. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Bawang Merah di Majalengka, 2005.....	58
13. Jaringan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Bawang Merah di Majalengka, 2005.....	59
14. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005	60

15.	Jalinan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005.....	61
16.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Pembibitan Kentang di Jawa Barat, 2005	62
17.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong dan Gedong Gincu di Majalengka, 2005.....	63
18.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong (Gincu) di Majalengka, 2005.....	64
19.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan yang Tumbuh Secara Alamiah untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya dan Purwakarta, 2005.....	65
20.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya, 2005.....	66
21.	Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Purwakarta, 2005.....	67
22.	Kemitraan Usaha pada PT Bayu Jaya Kusuma di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	137
23.	Bentuk Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005	138
24.	Kemitraan Usaha STA Bukit Sari Bumi, di Desa Mayungan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005	142
25.	Kemitraan Usaha dengan Pola Dagang Umum, di Desa Candikuning, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005.....	144
26.	Penyempurnaan Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura	173
27.	Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu dalam Mewujudkan Keunggulan Komparatif Menjadi Keunggulan Kompetitif di Pedesaan	177

I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis seperti globalisasi ekonomi, otonomi daerah dan tuntutan masyarakat dunia akan produk hortikultura yang aman konsumsi serta kelestarian lingkungan menuntut adanya perubahan serta penyesuaian beroperasinya kelembagaan kemitraan usaha hortikultura. Komoditas hortikultura sering diidentifikasi sebagai komoditas yang berkualitas tinggi dengan standar mutu tertentu dan sebagai komoditas bernilai ekonomi tinggi (*high value commodity*). Oleh karena itu komoditas hortikultura harus diproduksi secara efisien untuk dapat bersaing di pasar.

Pengembangan sistem agribisnis dalam mewujudkan pembangunan pertanian di pedesaan yang tangguh, di perlukan empat pilar penunjang, yaitu: (1) eksistensi semua komponen sistem agribisnis secara lengkap di lokalita pedesaan; (2) pentingnya kewirausahaan dan kemitraan usaha antarpelaku agribisnis; (3) iklim lingkungan usaha yang kondusif yang memungkinkan berkembangnya agribisnis secara efisien; dan (4) adanya gerakan secara bersama dalam memasyarakatkan agribisnis (Suwandi, 1995).

Bertitik tolak dari empat pilar penunjang sistem agribisnis tersebut, maka dalam rangka mengembangkan kegiatan usaha pelaku agribisnis dan peningkatan peran kelembagaan agribisnis, diperlukan kebijakan teknis yang berorientasi kepada: (1) pengembangan usahatani melalui pola kemitraan usaha; (2) konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (3) peningkatan keterkaitan antara sektor pertanian dengan sektor industri dan sektor lainnya; dan (4) peningkatan kerja sama organisasi profesi dalam penumbuhan pengembangan agribisnis.

Perubahan lingkungan strategis diperkirakan menyebabkan pasar komoditas hortikultura akan semakin dinamis dan dihadapkan pada persaingan yang tinggi. Secara konseptual, adanya perbedaan sifat hubungan biaya persatuan output dengan skala usaha pada masing masing subsistem dalam jaringan agribisnis secara keseluruhan diperlukan konsolidasi antarpelaku agribisnis dan koordinasi antar-kelembagaan agar dicapai sinergi optimum. Secara empiris menunjukkan adanya ketimpangan dalam penguasaan sumberdaya (iptek, lahan, modal, dan tenaga kerja) serta dalam akses pasar antarpelaku usaha hortikultura merupakan permasalahan tersendiri. Dalam dunia nyata, sulit ditemukan terjadinya mekanisme pasar yang mendekati pasar persaingan sempurna, secara empiris pasar berjalan secara tidak sempurna (*imperfect market*) baik karena *market failure* maupun akibat adanya distorsi. Beberapa fakta empiris tersebut menjadi argumen pentingnya membangun kelembagaan kemitraan usaha dalam rangka pengembangan agribisnis hortikultura yang berdaya saing.

Buku ini secara umum mengupas secara utuh pengembangan kelembagaan usaha hortikultura di Provinsi Sumatera Utara, Jawa Barat dan Bali terutama dari aspek : (1) kelembagaan kemitraan dan pola interaksi usaha; (2) program pemerintah dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha pertanian; (3) faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha pertanian; dan (4) penyempurnaan modal kelembagaan kemitraan usaha hortikultura promosi ekspor. Aspek-aspek bahasan tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis kelembagaan dalam bentuk deskriptif – kualitatif.

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

II. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI SUMATERA UTARA

2.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha

Mengacu pada pendapat Berger dan Luckman (1966), untuk membahas kelembagaan ekonomi ada beberapa aspek yang harus dilihat yaitu **pelaku** yang mendukung dan mengkonstruksi kelembagaan ekonomi tersebut sekaligus dengan status dan perannya, juga **aturan main** yang berlaku dan dikonstruksi oleh para pelaku. Selain itu, dengan mengacu pada konsep kelembagaan yang diajukan oleh Gilin dan Gilin (1954) tentang tingkat kemantapan tertentu dari kelembagaan, Horton dan Hunt (1984) tentang rutinisasi dari kelembagaan, dan Uphoff (1986) yang menyatakan bahwa kelembagaan sebagai pola perilaku yang stabil, dihargai dan berlaku dalam waktu yang lama, maka bagian pokok lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pembahasan mengenai kinerja kelembagaan adalah tentang **pola perilaku atau pola interaksi** yang terjalin antarpelaku dalam suatu kelembagaan.

Di Provinsi Sumatera Utara (Sumut) sebagian besar pola kemitraan usaha pada komoditas hortikultura merupakan kelembagaan lokal, yang mengikuti pola dagang umum. Proses terbentuknya kemitraan usaha didahului oleh interaksi personal oleh pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dan kebutuhan yang sama, sehingga terjadi integrasi yang relatif mapan dalam bentuk kelembagaan nonformal, yang dapat melembaga dengan baik dan berkelanjutan. Hal ini disebabkan karena masing-masing pihak yang bermitra dapat berpartisipasi sepenuhnya dan mendapatkan manfaat untuk memenuhi kebutuhannya. Campur tangan pihak pemerintah relatif sangat kecil, bahkan nyaris tidak ada. Menurut informasi dari Dinas Perdagangan setempat, kemitraan usaha pada komoditas hortikultura memang belum pernah diprogramkan, namun hanya bersifat mediasi dan fasilitasi oleh dinas atau instansi terkait.

2.1.1. Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha

Kelembagaan Kemitraan Komoditas Jeruk

Dilihat dari proses terbentuknya, terdapat dua bentuk kelembagaan, yaitu kelembagaan yang tumbuh secara alamiah dan kelembagaan yang dengan sengaja dibentuk sesuai dengan tujuan pembangunan. Ciri kelembagaan yang tumbuh secara alamiah dalam masyarakat adalah kelembagaan tersebut terbentuk karena adanya kebutuhan masyarakat, telah melewati waktu yang relatif lama, bersifat informal dan tidak mempunyai tradisi tertulis yang merumuskan tujuannya maupun tata tertib yang berlaku. Sedangkan pada kelembagaan yang dengan sengaja dibentuk (organisasi yang dicoba untuk dilembagakan) memiliki ciri, antara lain proses pembentukannya diinisiasi oleh pihak "luar komunitas" dan peran pihak luar komunitas

lebih menonjol dibandingkan anggota komunitas, sifatnya lebih formal (mengintroduksi organisasi seperti kelompok tani, gabungan kelompok tani, koperasi, asosiasi melibatkan organisasi formal baik dari pemerintah maupun swasta), dan rumusan tujuan, tata tertib yang berlaku dan rumusan kerja sama antarpelaku umumnya dibuat tertulis.

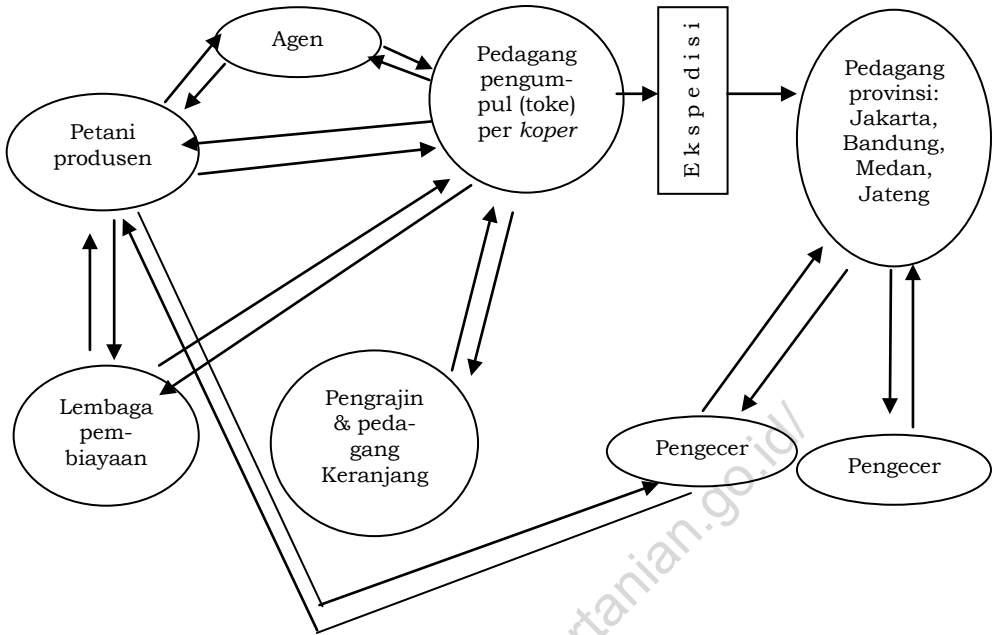
Bentuk kemitraan usaha pada komoditas jeruk pada umumnya merupakan kemitraan usaha dengan pola dagang umum. Kemitraan usaha terjadi antara petani produsen, pedagang pengumpul atau toke, agen, usaha ekspedisi atau angkutan, *supplier*, pedagang pengecer dan lembaga pembiayaan. Keragaan kemitraan usaha pada komoditas jeruk disajikan pada Tabel 1. Bentuk kemitraan usaha pada komoditas jeruk di Sumatera Utara dapat dilihat dalam Gambar 1.

Status dari masing-masing pelaku kemitraan seringkali dapat bersifat ganda. Misalnya sebagai pedagang pengumpul/*toke/perkoper* dapat merangkap sebagai petani produsen. Namun status dari lembaga ekspedisi, lembaga pembiayaan, pedagang provinsi maupun pedagang pengecer pada umumnya bersifat tunggal. Peran dari masing-masing pelaku adalah sebagai berikut:

1. Petani produsen berperan membudidayakan dan memasok barang dagangan kepada pedagang pengumpul. Hubungan antara petani dengan pedagang pengumpul dapat secara langsung atau melalui agen atau perantara.
2. Agen berperan membantu toke mencari petani produsen dengan cara menaksir harga di tingkat petani. Seringkali pedagang pengumpul/*toke* mempunyai beberapa agen untuk memperlancar usaha. Meskipun demikian, untuk pembayaran barang dagangan dilakukan secara langsung oleh toke ke petani produsen.

Tabel 1. Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk di Desa Contoh di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Mitra Usaha	Bermitra 1=ya 2=tdk	Jumlah mitra	Kegiatan pelayanan	Lokasi mitra	Sifat kemitraan	Volume usaha
Agen	1	4	Penaksir harga	Sedesa	Berkelan- jutan	1-5 ton
Lembaga pembayaran	1	1	Pemberi dana	Sekabupaten	Berkelan- jutan	10-100 juta
Lembaga ekspedisi	1	Bebe- rapa	Pengangkutan	Seprovinsi & luar provinsi	Berkelan- jutan	2-5 truk
Pedagang hilir	1	2	Penampung barang	Luar provinsi, Aceh, Riau, Jakarta	Berkelan- jutan	2-7 truk
Pengrajin keranjang	1	1	Sarana pengepakan	Luar desa	Berkelan- jutan	Sesuai volume usaha



Gambar 1. Bentuk Kelembagaan dan Kemitraan Usaha pada Komoditas Jeruk, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Catatan: Kelembagaan kemitraan digambarkan dengan "Venn Diagram". Besar kecilnya gambar menunjukkan besar kecilnya peran masing-masing lembaga dalam kelembagaan kemitraan usaha.

3. Tidak jarang petani produsen terikat pinjaman uang kepada toke, baik untuk membiayai usahataniya maupun untuk kebutuhan ekonomi rumah tangga, dan dipotong pada waktu panen. Besarnya pinjaman bervariasi antara Rp 1 – Rp 10 juta, tergantung tingkat kebutuhan dan kemampuan serta tingkat kepercayaan antara petani dan pedagang.
4. Selanjutnya barang dagangan dikirim ke pedagang provinsi misalnya untuk tujuan pasar Medan, Riau, Aceh, Jakarta, Bandung, Tangerang dan Solo. Pedagang provinsi tersebut sebagian besar masih mempunyai hubungan saudara, untuk menghindari risiko kecurangan, misalnya penipuan, dalam pembayaran maupun jumlah barang dagangan yang diterima.
5. Dari pedagang provinsi, barang dagangan disalurkan kepada para pengecer untuk dijual kepada konsumen. Biasanya setiap pedagang pengecer sudah mempunyai pelanggan pedagang provinsi.
6. Untuk memperlancar usaha, pedagang pengumpul/toke berhubungan dengan lembaga perbankan. Pasokan dana lebih banyak diperoleh dari Bank Mandiri, Bank BNI, dan *credit union* atau lembaga koperasi. Tingkat bunga ternyata bukan merupakan salah satu kendala yang

dipertimbangkan, namun kelancaran transaksi merupakan prioritas yang diutamakan. Temuan ini menunjukkan bahwa di Sumatera Utara BRI sulit diharapkan dalam pembiayaan sektor pertanian yang dikelola secara individu.

7. Untuk pengiriman barang pada umumnya digunakan lembaga ekspedisi, dengan biaya sekitar Rp 4-5 juta per truk, tergantung jarak dan dayamuat alat angkut atau dengan taksiran biaya sekitar Rp 600 -Rp 800/kg. Dahulu sebelum krisis ekonomi dalam satu hari dapat mengirim sampai 5 truk, namun sekarang hanya dapat mengirim 2 truk per hari. Lembaga ekspedisi ini tidak hanya berasal dari Medan, namun juga berasal dari beberapa provinsi tujuan pasar (Medan, Aceh, Riau).
8. Untuk keperluan alat pengepakan, pedagang bermitra dengan pengrajin keranjang. Pengepakan jeruk dengan keranjang ditutup dengan kertas semen. Keranjang masih tetap dipertahankan untuk alat *packing* karena ketersediaan sumber bahan baku, tenaga pengrajin yang melimpah, serta berkembangnya pengrajin keranjang.

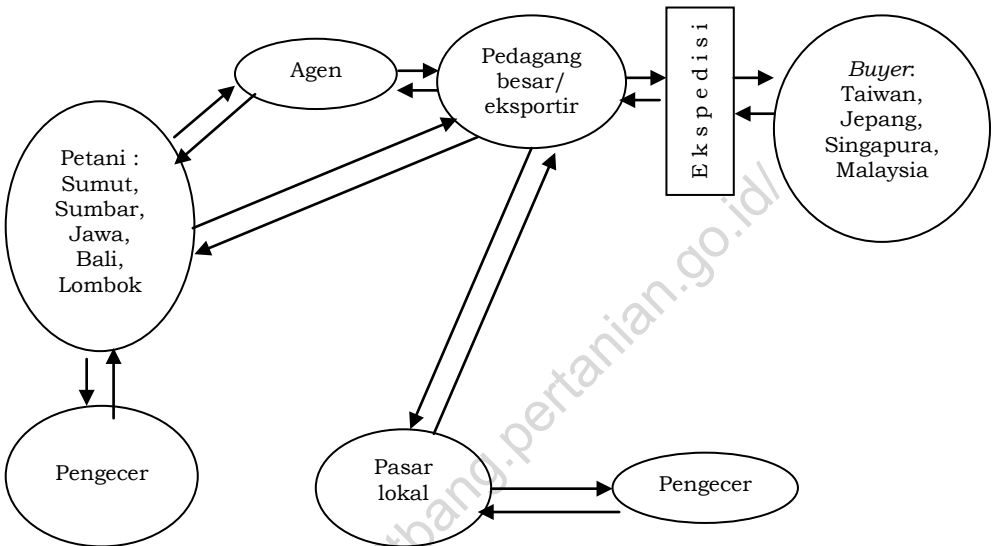
Menurut informasi terdapat sekitar 10 orang pedagang yang mempunyai volume yang relatif besar (10 - 12 ton/hari) dan sekitar 30 - 50 orang pedagang jeruk yang volume usahanya relatif kecil, dengan volume usaha sekitar 1 - 5 ku per hari. Di Desa Dokan, Kecamatan Merek, sudah dibuat terobosan baru dengan membuat kios di sepanjang jalan raya, yang dapat langsung menghubungkan pedagang setempat dengan konsumen. Namun dengan terus merosotnya harga jeruk akibat persaingan dengan jeruk dan buah dari daerah lain serta adanya indikasi penurunan kualitas, serta tingginya pungutan luar terdapat beberapa pedagang besar yang terpaksa menghentikan usahanya, karena tidak dapat lagi mendapatkan keuntungan yang memadai.

Kelembagaan Kemitraan Komoditas Manggis

Bentuk kelembagaan kemitraan usaha pada komoditas manggis mengikuti pola dagang umum. Proses terjadinya kelembagaan melalui interaksi personal antara pelaku kemitraan. Interaksi terjadi antara petani produsen, agen, pedagang pengumpul, eksportir, pengusaha ekspedisi/angkutan, pedagang pengecer, dan pembeli luar negeri (Taiwan, Singapura, dan Malaysia). Bentuk kelembagaan kemitraan dapat dilihat pada Gambar 2.

Petani produsen manggis berperan untuk menghasilkan komoditas manggis pada lahannya, yang sebagian besar merupakan hutan lindung. Petani pada umumnya kurang mempunyai keahlian untuk berdagang manggis. Oleh karena itu, peranannya dilakukan oleh pedagang, baik yang berskala besar atau kecil. Pedagang ini biasanya hanya menjual manggis kualitas BS (tidak dapat diekspor) di pinggir jalan dan di pasar tradisional. Jumlah pedagang eksportir diperkirakan hanya sekitar 5 orang. Untuk kegiatannya paling tidak harus mempunyai modal sekitar

Rp 700 ribu s/d Rp 1 juta. Dengan dibantu oleh agen yang berperan untuk membantu pedagang dalam mencari barang dagangan. Berbeda dengan di Jawa Barat yang sebagian besar manggis dibeli pada waktu masih berbunga atau dengan sistem ijon. Sebagian besar petani di Sibolangit, Deli Serdang, menjual manggis setelah petik. Sebagian manggis yang tidak dapat diekspor (BS), langsung dijual ke pasar lokal atau pengecer. Sementara itu, manggis yang berkualitas super diekspor ke Singapura, Taiwan, dan Malaysia.



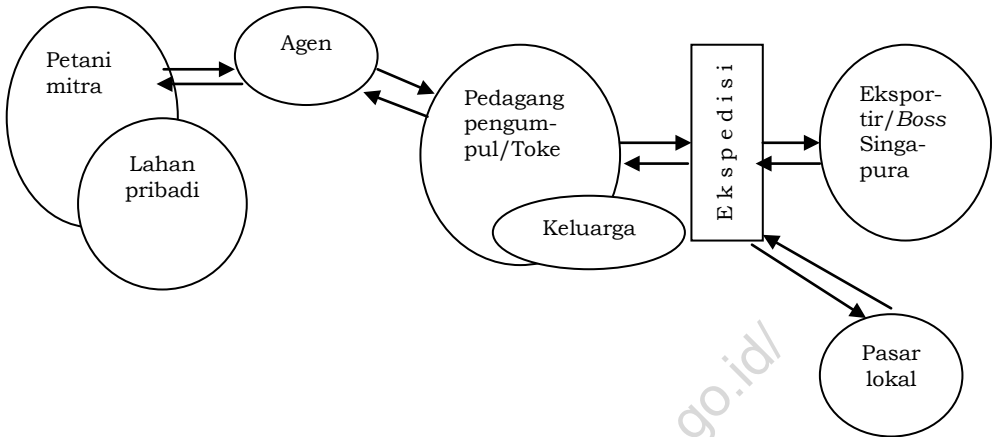
Gambar 2. Bentuk Kelembagaan Perdagangan Kemitraan pada Komoditas Manggis di Desa Penelitian di Kabupaten Deliserdang, Sumatera Utara, 2005

Jumlah eksportir manggis di Provinsi Sumatera Utara sulit diprediksi karena perilaku eksportir bersifat *hit and run*. Jika harga masih menguntungkan maka mereka mengeksport, demikian juga sebaliknya. Disamping itu, pedagang di luar negeri pun jumlahnya tidak tetap. Seringkali pedagang luar negeri komplain dan memberikan banyak alasan dalam pembelian manggis, seperti pengiriman lambat, cacat, tidak kontinu dan sebagainya. Kondisi terakhir pembeli di luar negeri juga timbul tenggelam. Meskipun demikian pedagang luar negeri umumnya jujur, dan selalu menjaga komitmen yang telah disepakati. Berbagai informasi seperti kesepakatan harga dengan cepat mereka diberitahukan ke eksportir.

Kemitraan Pola dagang Umum Komoditas Kol/Kubis

Di lokasi penelitian hanya terdapat dua pedagang kol yang setingkat dengan responden (toke) dan tiga orang pedagang yang tingkat volume usahanya lebih kecil, yaitu sekitar 300 kg per hari. Bentuk

kelembagaan kemitraan usaha dan perdagangan kol dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kelembagaan Kemitraan dan Perdagangan pada Komopditas Kol/ Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

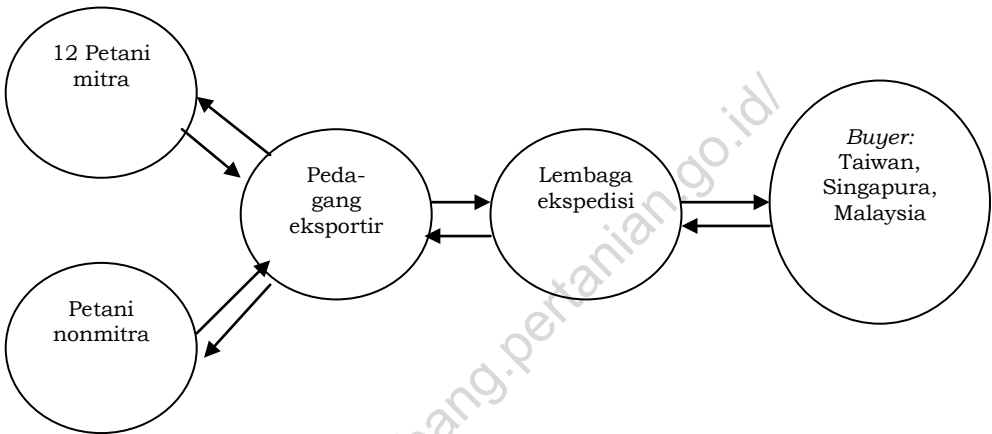
Pelaku dalam kemitraan pada kelembagaan kemitraan usaha untuk komoditas kubis mencakup beberapa pihak, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.

Peran *aron* (buruh tani) dalam pemasaran hasil antara lain, adalah: (1) penampungan barang; (2) pembersihan dan pengapuran; (3) pengepakan; dan (4) pengangkutan barang sampai Belawan. Menurut informasi pada umumnya orang Karo hanya pandai bertani dan tidak pandai berdagang. Hanya beberapa orang yang dapat berdagang kol di kecamatan ini. Dari total produksi/barang dagangan yang dikumpulkan, sebanyak 50 persen kol berkualitas super di ekspor ke Singapura; dan sisanya/BS di jual ke pasar lokal yaitu Dairi, Simalungun, Brastagi dan Seribu Dolog.

Tabel 2. Status dan Peran dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol, di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Mitra Usaha	Bermitra 1=Ya 2=Tidak	Jumlah Mitra	Kegiatan Pelayanan	Lokasi Mitra & Lama Bermitra	Sifat kemitraan	Volume Usaha
Agen	1	1	Penaksir harga	Sedesa	Berkelanjutan	8-10 ton
Pedagang hilir	1	6	Penampung barang	Kecamatan/Provinsi (20 Th)	Berkelanjutan	1-2 ton
Ekspor-tir/Boss	1	1	Pemasaran ke Singapura	se-Provinsi/ Medan (20 Th)	Berkelanjutan	8-10 ton
Keluarga	1	1	Rekan kerja	Sedesa	Berkelanjutan	
Petani produsen	2	Tidak Tentu	Pasokan barang	Sedesa/ Sekecamatan	Bebas/ tidak Berkelanjutan	Sesuai hasil Produksi

Terdapat pula kasus pedagang eksportir yang bermitra dengan petani guna memenuhi tonasenya. Untuk mendapatkan pasokan dagangan, pedagang eksportir membeli kubis dengan dua cara yaitu melalui tangan perantara dan atau langsung ke petani dan melalui petani yang menjadi mitra perusahaan. Perusahaan sekarang sedang bermitra dengan 12 petani yang berada di Desa Sigarang-garang, Kecamatan Simpang Empat, Kabupaten Karo. Untuk dapat menjadi mitra, petani harus mempunyai lahan garapan minimal 0,5 ha. Kerja sama dilakukan hanya atas kepercayaan dan kejujuran. Bentuk kemitraan dapat dilihat pada Gambar 4.

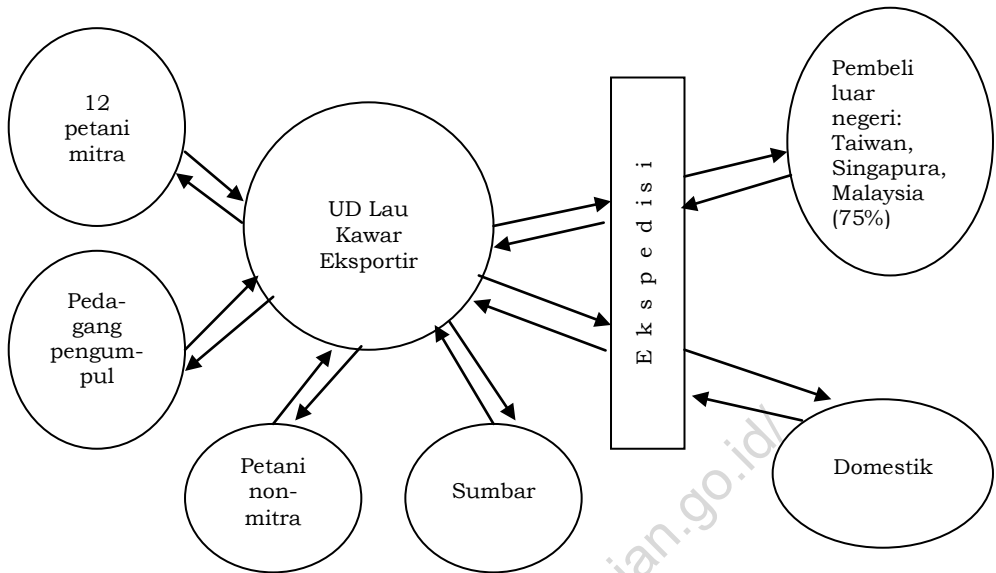


Gambar 4. Pola Kemitraan Usaha Pedagang Eksportir Kubis di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Kemitraan Usaha UD Rimba Lau Kawar

Kasus kemitraan usaha yang lain adalah yang dilakukan oleh UD Rimba Lau Kawar dengan petani di Sigarang-garang, Kecamatan Simpang Empat, Kabupaten Karo, pada komoditas kol dan sawi putih. Untuk melakukan usahanya, perusahaan bermitra dengan 12 petani dengan luas garapan 12 ha.

Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1995, dan khusus menjadi *supplier* bagi eksportir sayuran. Pada tahun 1998 PT ini sudah dapat menembus pasar ekspor sendiri, setelah bertemu dengan importir yang ingin transaksi secara langsung. Negara tujuan ekspor adalah Malaysia dan Singapura (rutin setiap bulan) serta Taiwan hanya bulan 5-12, yaitu pada musim panas. Permintaan Taiwan sifatnya hanya bersifat temporer, dan hanya terbatas pada komoditas kol dan sawi putih. Ekspor ke Singapura adalah hampir untuk semua komoditas seperti kol, kentang, sawi putih dan jahe. Sedang Malaysia banyak memerlukan kol dan kentang. Selain untuk memenuhi pasokan ekspor (75%), perusahaan juga melayani permintaan pasar domestik (25%). Bentuk, Status dan peran pihak-pihak yang bermitra dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Kol dan Sawi Putih di Kecamatan Simping Empat, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

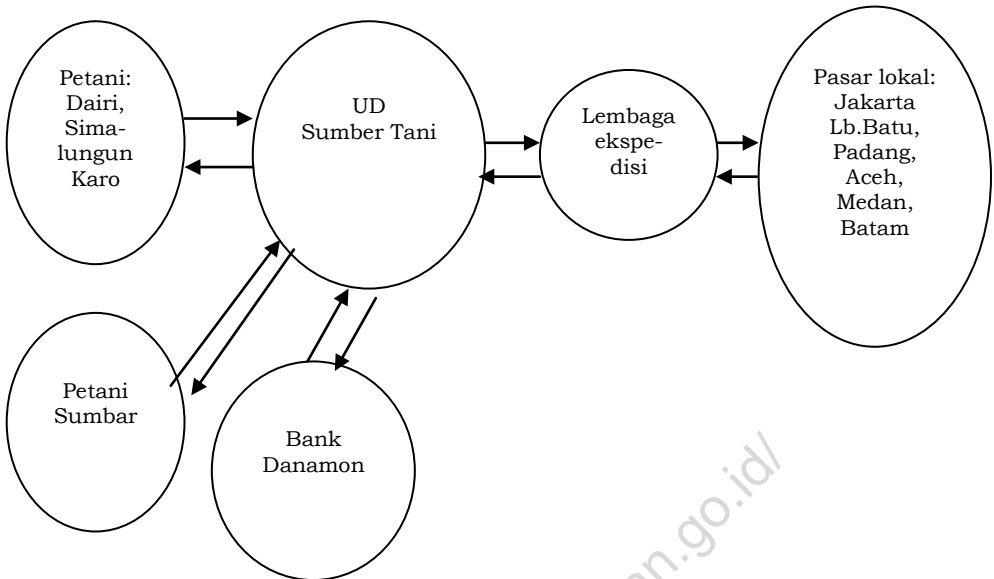
Kelembagaan Kemitraan Usaha Komoditas Kentang

Bentuk kemitraan usaha pada komoditas kentang mengikuti pola dagang umum. Sebagai kasus seorang mantan eksportir membuka usaha dagang (UD) Sumbertani, dan sudah berjalan selama tujuh tahun. Untuk menjalankan usahanya, membangun jaringan kemitraan dengan kerabat dekatnya untuk mengurangi risiko kerugian. Hampir di semua lokasi pemasaran akhir ditempatkan kerabat dekatnya sebagai penampung antara lain di Kota Medan, Padang, Labuhan Batu dan Jakarta. Dalam satu hari volume usahanya dapat mencapai 73 ku, yang diperoleh dari petani di sekitarnya, yaitu dari Kabupaten Dairi, Simalungun dan Karo. Bila kekurangan pasokan, barang didatangkan dari petani Sumatera Barat, antara lain dari: Kerinci, Padang dan Alahan Panjang. Dahulu pernah bermitra dengan eksportir, namun pembayarannya tidak lancar sehingga kemitraan usaha dihentikan. Bentuk kemitraan usaha dan pola perdagangan kentang dapat dilihat pada Gambar 6.

Kemitraan Usaha Pola Inti-Plasma

Di Provinsi Sumatera Utara, banyak pola kemitraan inti-plasma antara petani dan pengusaha, yang difasilitasi oleh Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. Kemitraan tersebut terjadi pada berbagai komoditas hortikultura antara lain:

1. Kemitraan antara PT Alami Agro Industri dengan petani dan Kelompok Tani Desa Sipahutar Tapanuli Utara untuk komoditas nenas.



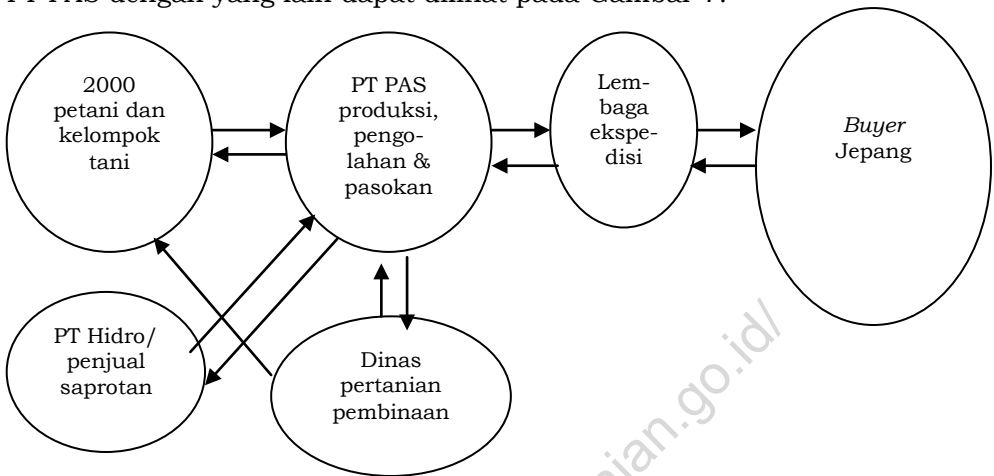
Gambar 6. Bentuk Kemitraan Usaha dan Pola Perdagangan Kentang di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

2. Kemitraan untuk komoditas jeruk antara PT Segar Perkasa dengan pedagang jeruk di Desa Surbakti, Kabupaten Karo.
3. Kemitraan usaha untuk komoditas jambu biji antara PT Segar Perkasa dengan CV Bukit Kembang Jaya di Kabupaten Deli Serdang dan Langkat.
4. Kemitraan usaha untuk komoditas jeruk antara Forum Khas Regional (Achua) dengan Masyarakat Jeruk Indonesia (MJI), di Kabupaten Karo, Dairi, Simalungun, Tobasa dan Tapanuli Utara.
5. Kemitraan usaha untuk komoditas wortel antara PT Putra Agro Sejati (PAS) dengan Dinas Pertanian di Kabupaten Dairi.
6. Kemitraan usaha untuk komoditas kentang, kol, cabai dan tomat, antara PT Selectani dengan petani di Kabupaten Karo
7. Kemitraan usaha untuk komoditas lobak, *pueleng*, *gobo* dan ubijalar, antara PT PAS dengan petani di Kabupaten Karo.

Pada masing-masing bentuk kemitraan seringkali mempunyai pola kemitraan yang berbeda satu dengan yang lain, tergantung dari kondisi fisik, sosial dan ekonomi yang ada. Misalnya, kemitraan antara PT Agro Sejati dan PT Selectani dengan petani di Kabupaten Karo.

PT Putra Agro Sejati (PT PAS) berusaha semenjak tahun 1988 bergerak pada usaha lobak, *gobo*, *pueleng* dan ubi jalar dalam bentuk olahan setengah jadi. Produk diekspor ke Jepang, dengan standar mutu yang ditentukan oleh pembeli. Kondisi perusahaan cukup bagus, dan hanya ada satu di Kabupaten Karo. Untuk memperoleh pasokan, PT PAS bermitra dengan 200 petani, baik secara individu (70%) atau dengan

kelompok tani (30%). Pola kemitraan PT PAS dengan beberapa lembaga disajikan pada Tabel 3. Sebanyak 20 persen kelompok tani merupakan binaan Dinas Pertanian Kabupaten Karo. Bentuk kemitraan usaha antara PT PAS dengan yang lain dapat dilihat pada Gambar 7.

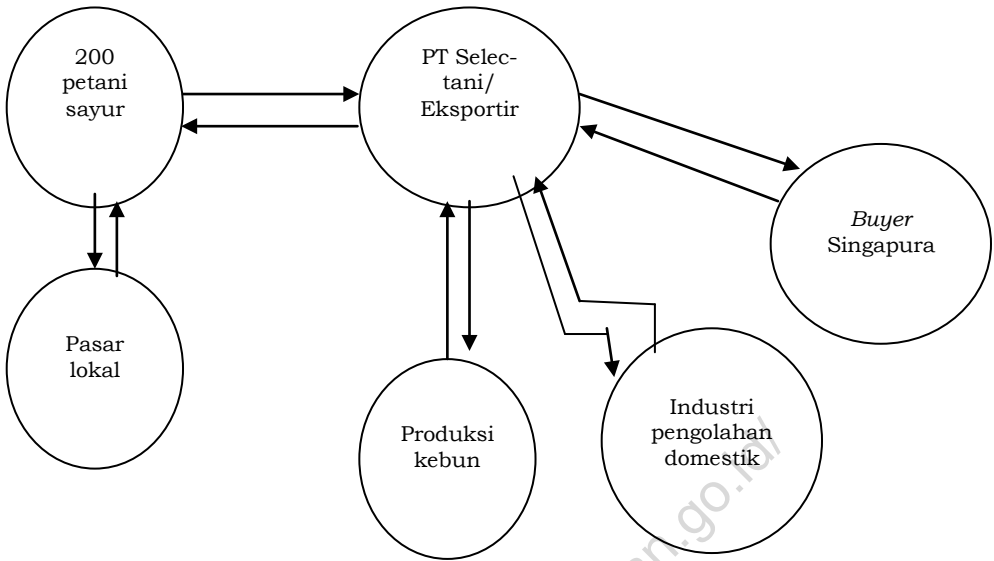


Gambar 7. Kelembagaan Kemitraan Inti – Plasma PT PAS dengan Petani di Desa Penelitian di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Tabel 3. Pola Kemitraan Usaha Antara PT PAS dengan Beberapa Lembaga Lainnya, di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Mitra Usaha	Pola Kemitraan	Lama bermitra	Sifat kemitraan	Jumlah mitra	Bentuk Kegiatan	Motivasi	Lokasi mitra
Petani individu	Inti-Plasma	2.000	Berke-lanjutan	1.700	Pasokan barang	Jaminan bahan baku	Se-kabupaten
Kelompok tani	Inti-Plasma	2.000	Berke-lanjutan	300	Pasokan barang	Jaminan bahan baku	Se-kabupaten
Buyer Jepang	Kontrak	7 tahun	Berke-lanjutan	1	Pembeli	Jaminan pasar	Luar negeri
Pedagang saprotan	Kontrak	3 tahun	Berke-lanjutan	1	Pasokan saprotan	Jaminan saprotan	Se-provinsi
Lembaga pemerintah	KOA	3 tahun	Berke-lanjutan	2	Pem-binaan Kel. Tani	Pember-dayaan petani	Se-kabupaten

PT Selectani mempunyai dua kegiatan utama yaitu: (1) menanam bunga-bunga yang bijinya diekspor, dan (2) kerja sama dengan petani untuk budidaya sayur mayur seperti cabai, kentang dan kol. Kerja sama dengan petani sudah dirintis sejak tahun 1980-an, atas dorongan pemerintah saat itu, dan sebagai bentuk kontribusi PT Selectani terhadap pembangunan sektor pertanian. Bentuk, status, dan peran dalam kelembagaan kemitraan usaha dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Kemitraan Usaha Pola Inti-Plasma antara PT Selectani dengan Petani Sayur di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Dalam kemitraan usaha tersebut petani berperan dalam hal budidaya sayur, sedang PT Selectani berperan dalam hal pemasaran. PT Selectani membantu teknologi budidaya, penyediaan bibit bermutu dan teknologi pascapanen. Dengan demikian, selain untuk mencari keuntungan, PT Selectani juga memiliki perhatian terhadap bidang sosial-ekonomi yaitu mengembangkan petani dan sistem pertanian di sekitarnya. Keragaan kemitraan usaha dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Keragaan Kemitraan Usaha antara PT Selectani, Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Mitra Usaha	Pola Kemitraan	Sifat Kemitraan	Jumlah Mitra	Bentuk kegiatan	Movitasi	Lama bermitra	Lokasi
Petani individu	1. Inti-Plasma 2. Sub-kontrak 3. Dagang umum	1. Berkelanjutan 2. Tidak berkelanjutan 3. Tidak berkelanjutan	100-200	1. Penyediaan modal 2. Pengadaan saprodi 3. Penampungan & pemasaran hasil 4. Penanganan pascapanen & pengolahan hasil	1. Jaminan bahan baku 2. Pasokan kon-tinyu 3. Skala ekonomi efisien	10-25 tahun	Kabupaten Karo
Ekspor-tir	Kontrak	Berkelanjutan	1	Pemasaran hasil	Jaminan pasar	10-25 tahun	Singapura

2.1.2. Aturan Main Kelembagaan Kemitraan Usaha

Komoditas Jeruk

Untuk melakukan perdagangan jeruk, beberapa petani menjalin kemitraan dengan pedagang sarana produksi yang terkadang juga sebagai pedagang jeruk. Kemitraan di antara kedua belah pihak relatif dapat lebih melembaga karena keduanya saling membutuhkan. Aturan-aturan yang mengatur mekanisme kemitraan tersebut juga terbentuk berdasarkan atas kepentingan keduanya.

Dalam kemitraan antara petani dengan pedagang jeruk terdapat perbedaan jangkauan antara pedagang kecil, sedang/menengah dan pedagang besar. Pada pedagang kecil jangkauan kemitraan dalam wilayah dusun-dusun terdekat. Pada pedagang menengah jangkauan kemitraan dengan petani produsen dapat mencapai desa-desa terdekat. Pada pedagang besar jangkauan kemitraan dapat mencapai kecamatan terdekat.

Keuntungan bagi perusahaan mitra/pedagang di dalam jaringan kemitraan ini adalah terjaminnya volume angkut, kualitas, dan kontinuitas pasokan. Keuntungan petani produsen adalah jaminan pemasaran dan kemudahan untuk mendapatkan pinjaman, baik untuk kebutuhan biaya produksi maupun keperluan ekonomi rumah tangga. Besarnya pinjaman yang diberikan kepada petani, tergantung tingkat kepercayaan yang ada diantaranya keduanya. Para perusahaan mitra atau pedagang umumnya tidak pernah mempersoalkan penggunaan pinjaman modal ke petani. Dengan demikian, tidak ada peraturan yang mengikat, maupun agunan di dalam proses pinjaman tersebut. Ikatan yang paling utama, petani mitra harus mampu memberikan pasokan kepada perusahaan mitra/pedagang dengan volume tertentu, kualitas standar-normal yang layak dijual serta kontinuitas pasokan.

Jaminan kemitraan dengan petani produsen adalah kepercayaan, kejujuran dan keahlian petani dalam budidaya. Apabila terjadi pelanggaran kesepakatan yang telah disetujui bersama, akan mendapat sanksi putusnya hubungan kemitraan yang telah dibina.

Komoditas Manggis

Kerja sama antara pelaku kemitraan antara petani dan pedagang lokal dilakukan berdasarkan atas dasar kepercayaan dan kejujuran dan tidak dilegalkan secara tertulis. Pada waktu panen terdapat beberapa petani manggis yang langsung menjual ke pedagang pengecer di pinggir jalan secara borongan. Selain itu ada yang menjual ke pedagang di pasar lokal. Sementara itu, untuk manggis kualitas super ditujukan untuk ekspor (Taiwan, Singapura, Malaysia, dan Arab Saudi). Pemetikan dan sortasi oleh eksportir biasanya dilakukan oleh tenaga ahli dari Tasikmalaya yang bekerja berkelompok. Setiap kelompok terdiri dari 8 - 12 orang. Menurut penilaian, tenaga dari Jawa jauh lebih berpengalaman. Namun menurut informasi lain, tenaga pemetik dan sortasi tersebut

seringkali sengaja di “silang” antara daerah oleh eksportir untuk menghindari kecurangan dalam penyortiran.

Beberapa pedagang pengecer juga ada yang membeli dari para pedagang di pasar lokal, dan tentu dengan harga yang lebih mahal. Namun kerja sama kemitraan antara pedagang besar dan eksportir dilakukan dengan cara menandatangani kontrak kerja sama. Demikian pula, antara lembaga ekspedisi, pedagang dan pedagang dari negara pengimpor. Pada umumnya harga ditentukan oleh eksportir, sedang jumlah produk yang diminta sesuai dengan permintaan negara tujuan. Dalam kegiatan kemitraan usaha pada komoditas manggis tersebut, belum ada peran pemerintah. Dengan demikian, kerja sama yang terjadi hanya berdasarkan atas permintaan dan penawaran. Pelaku usaha manggis terhadap adanya kemudahan dan perlakuan khusus dalam distribusi dan pengiriman manggis baik melalui transportasi laut maupun udara.

Komoditas Kol/Kubis

Pembelian barang kol/kubis dari petani mitra bersifat bebas. Pada waktu kol berumur satu bulan telah terjadi transaksi jual beli. Biasanya kol dibayar panjar sebanyak 50 persen dari harga total yang diperkirakan, dan dilunasi seluruhnya pada waktu panen. Pembelian kol dari ladang petani disekitarnya yaitu dari Dairi (20%), Simalungun (20%), dan Kabupaten Karo yang paling banyak (60%). Varietas yang banyak diminta adalah KR. Barang dagangan diambil langsung di kebun petani, oleh tenaga *aron* (kelompok kerja) yang dibayar toke, langsung dibawa ke gudang.

Pada kasus petani yang bermitra dengan pedagang, untuk satu petani mitra, pedagang mengeluarkan dana sebesar Rp 11 juta. Besaran dana ini berdasarkan hak yang diterima petani berupa benih kol, pupuk anorganik, dan obat-obatan. Kewajiban petani adalah menjual hasil panen langsung ke pedagang dengan pola tanam yang diatur oleh pedagang. Untuk memenuhi tonase, pedagang juga membeli langsung ke petani dengan cara tebasan, harga tebasan Rp 25 juta per ha. Diperkirakan setiap hektar dapat menghasilkan 35 ton kubis. Pembayaran dilakukan dengan panjar sebesar 60 persen, yang dilakukan dua minggu sebelum panen. Pelunasan selanjutnya dilakukan pada saat panen.

Pada kasus petani yang bermitra dengan UD Lau Lawar, aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan. Namun demikian, UD Lau Lawar lebih dominan dalam penentuan aturan main karena perusahaan ini lebih banyak menguasai sumberdaya yang diperlukan dalam kemitraan tersebut.

Komoditas Kentang

Aturan main yang terjadi antara petani dengan pedagang dibuat berdasarkan kesepakatan atas kepercayaan para pelaku yang terlibat, sebagaimana yang umum berlaku pada sistem dagang umum. Aturan main dibuat secara informal dan tidak tertulis. Sanksi terhadap pihak

yang melanggar aturan main adalah dieleminasinya pihak tersebut dari kegiatan hubungan bisnis tersebut.

Antara pihak bermitra, terutama antarpedagang, adakalanya tidak bertemu muka karena semua komunikasi dilakukan dengan menggunakan sarana komunikasi modern, dan pembayaran melalui transfer bank. Kepercayaan yang terbina antarpelaku dalam hal ini menjadi sandaran utama, dan hal itu dapat terjadi karena antarpelaku perdagangan umumnya masih memiliki ikatan saudara.

Pada hubungan antara pelaku (petani dan pedagang) dengan pihak instansi formal, aturan main biasanya ditetapkan oleh pihak instansi formal yang bersangkutan. Kemampuan pelaku formal dalam menentukan aturan main disebabkan karena penguasaan sumberdaya yang relatif besar dan didukung penguasaan sistem informasi pasar yang baik.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti-Plasma PT PAS

Kerja sama secara formal dengan menggunakan kontrak tertulis, baru dilaksanakan pada tahun 2000. Untuk dapat bermitra dengan PT PAS, petani harus mempunyai lahan, dan menandatangani kontrak surat perjanjian kerja sama (SPK). Bagi petani mitra diberi insentif sebanyak 50 persen untuk pembelian bibit dan sarana produksi, serta mendapat bimbingan dalam budidaya komoditas yang diusahakan. Pinjaman ini akan dipotong pada waktu panen.

Menurut informasi petani lebih tertarik menanam lobak karena: (1) gampang perawatan; (2) cepat panen, hanya dalam waktu 55 hari; dan (3) harga relatif tinggi Rp.350/kg. Untuk pengiriman barang PT PAS bermitra dengan lembaga ekspedisi, sedang untuk pembinaan kelompok bermitra dengan Dinas Pertanian setempat. Meskipun demikian, PT PAS mempunyai bagian produksi yang berhubungan dengan petani mitra secara individu. Petani yang bermitra dengan PT PAS dapat secara langsung mengambil sarana produksi yang diperlukan ke PT Hidro (penjual saprotan), dengan membawa DO yang diberikan oleh PT PAS.

Masing-masing pihak yang bermitra memiliki hak dan kewajiban. Kewajiban PT PAS sebagaimana tertuang dalam kontrak perjanjian adalah sebagai berikut: (1) menyediakan bibit yang berkualitas; (2) menyediakan pupuk; (3) membina/memberikan bimbingan teknis budidaya kepada petani; (4) mengangkut hasil dari lahan petani ke PT PAS, biaya angkutan di potong pada saat pembayaran; (5) menampung hasil dengan harga yang telah disepakati; serta (6) memasarkan hasil ke berbagai tujuan pasar dan rekanan PT PAS.

Sedang hak PT PAS di dalam kemitraan tersebut adalah memperoleh jaminan hasil/pasokan bahan baku dengan harga yang telah disepakati. Di lain pihak petani sebagai mitra perusahaan mempunyai kewajiban sebagai berikut: (1) menyediakan lahan usahatani; (2) mengelola usahatani sesuai anjuran perusahaan mitra; (3) menyerahkan hasil sepenuhnya ke perusahaan mitra; dan (4) mematuhi kontrak harga yang disepakati sebelum penanaman komoditas yang ditentukan; (5)

melaporkan jika terjadi sesuatu masalah dalam usahatani; (6) melaporkan ke perusahaan jika akan panen; (7) membayar ongkos angkut dan rafaksi yang tidak memenuhi standar kualitas yang ditentukan. Hak petani sebagai mitra adalah memperoleh jaminan pasar dengan harga yang telah disepakati bersama.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti-Plasma PT Selectani

Kemitraan antara PT Selectani dengan petani dilakukan melalui sistem kontrak. Perusahaan menjual bibit kepada petani yang harus dibayar *cash*. Bila kemitraan sudah baik bibit dapat dipinjam dan dipotong waktu panen. Ketika petani sudah panen, pihak PT Selectani masih memberikan keleluasaan kepada petani untuk menjual produksinya ke luar, kalau memang harganya lebih tinggi dibanding harga yang ditetapkan perusahaan. Ketika petani sudah panen, pihak perusahaan datang ke petani. Petani diberitahu tentang standar mutu kentang yang dibutuhkan yang umumnya sudah dipakai petani. Harga kentang yang ditawarkan oleh perusahaan lebih tinggi Rp 200 – Rp 300/kg dibanding harga pasar. Selanjutnya petani datang ke perusahaan dengan membawa sampel, dan jika mutu sesuai maka dilakukan transaksi. Selama ini jarang petani yang tidak jujur dalam arti terjadi perbedaan antara sampel yang diberikan dengan kentang hasil panen. Jika terjadi ketidakjujuran, maka tidak akan diikutkan lagi dalam kemitraan pada musim mendatang.

Standar mutu kentang yang diinginkan perusahaan adalah kelas super dengan kriteria ukuran lebih besar dari telur ayam ras, tidak busuk/cacat, dan bersih dari kotoran. Rata-rata per kilogram kentang kelas ini terdiri dari 3 - 6 biji. Namun perusahaan juga menerima kentang mini dengan kualitas bagus. Kentang mini disukai konsumen di Malaysia, yang digunakan untuk keperluan restoran. Untuk memperoleh kualitas terbaik kentang harus dipanen tua. Caranya tanaman kentang dibabat terlebih dahulu daunnya, setelah 15 hari baru dibongkar. Dengan cara ini akan diperoleh kentang yang mulus.

Sebagai upaya menjaga kontinuitas pasokan, khusus komoditas kentang dilakukan *buffer stock*. Hal ini dilakukan karena ada kontrak dengan perusahaan Singapura, sehingga *buffer stock* mutlak diperlukan. Sementara untuk komoditas kol tidak dilakukan *buffer stock*, karena pemasarannya terbatas pada pasar domestik. Untuk menunjang *buffer stock* dilakukan jadwal penanaman yang sistematis, serta ditunjang dengan fasilitas *cold storage* yang memadai. Kejujuran dan sifat yang sangat kooperatif dari petani, sangat mendukung kontinuitas kelembagaan kemitraan usaha.

2.1.3. Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha

Komoditas Jeruk

Pola interaksi diantara pelaku kemitraan dilakukan secara personal, atau dengan menggunakan ponsel. Sebagian besar petani dan

pedagang jeruk di daerah penelitian hampir semuanya telah mempunyai ponsel dan kartu kredit. Dengan demikian, pola interaksi di antara mereka sudah menggunakan teknologi modern. Interaksi personal ini terutama untuk mendapatkan informasi harga dari pedagang yang lebih hilir, terutama harga di tujuan-tujuan pasar utama. Sedang untuk jumlah barang dagangan yang diminta, sangat tergantung pada permintaan pasar.

Berikut disajikan contoh kasus untuk menggambarkan keragaan kemitraan usaha antara petani dengan pedagang (yang juga merangkap sebagai petani) di sebuah desa di Kabupaten Karo, Sumatera Utara. Salah seorang pedagang yang juga sebagai petani mempunyai lahan sekitar 5 ha, telah berusaha dagang selama delapan tahun. Dari hasil usahatani jeruk diperoleh pendapatan kurang lebih Rp 60 juta per musim. Menurut penilaiannya pendapatan jeruk sekarang nilainya relatif rendah dibanding tahun-tahun sebelumnya.

Pedagang bermitra dengan petani jeruk di daerahnya, agen, lembaga pembiayaan (BNI), pedagang hilir di Bandung dan pengrajin keranjang. Karena usahanya relatif besar, bisa bermitra dengan empat orang agen yang berperan mencari petani produsen yang akan menjual jeruk. Peran agen adalah dalam hal penawaran. Bila kesepakatan terjadi, maka jeruk akan diambil di ladang petani dan dibayar oleh toke. Kepada petani jeruk pada umumnya dibayar dimuka sebanyak 50 persen. Kesepakatan dibuat dengan peraturan secara tidak tertulis, dan proses terjadinya kemitraan adalah karena saling membutuhkan dengan modal kepercayaan dan kejujuran.

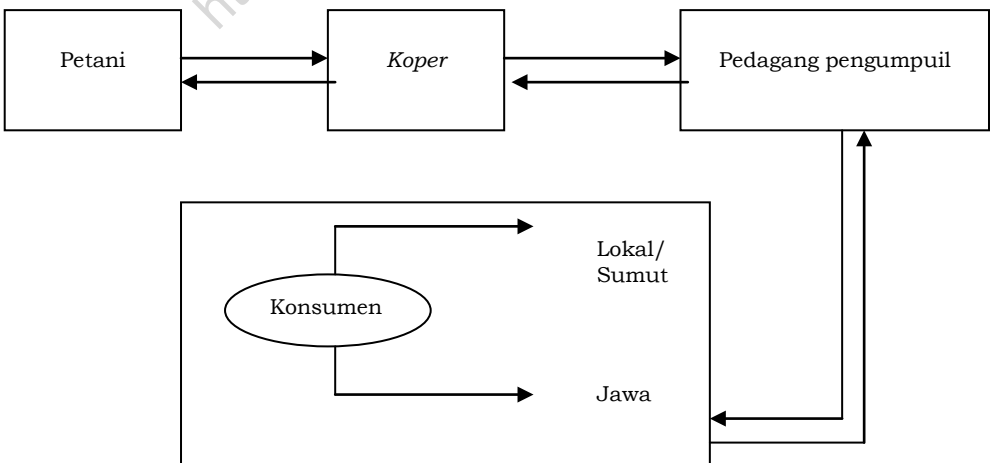
Motivasi utama menjalin kemitraan dengan petani jeruk, antara lain untuk mendapatkan jaminan memperoleh barang dagangan secara kontinu, jumlah tertentu dan kualitas standar. Kemitraan dengan kelembagaan pembiayaan dilakukan untuk memperoleh dana untuk menjalankan usaha dan dilakukan secara formal. Selain hubungan dagang, antara petani dan pedagang juga terjadi hubungan sosial ekonomi. Sebelum panen biasanya petani jeruk meminjam uang ke pedagang untuk biaya produksi dan ekonomi rumah tangga. Besar pinjaman tergantung keperluan petani dan tingkat kepercayaan yang terbangun. Selain hubungan bisnis/usaha, terdapat hubungan kekeluargaan yang cukup dekat dengan pedagang hilir. Hal ini dilakukan untuk menghindari risiko kegagalan bisnis.

Untuk keperluan pengangkutan, bermitra dengan beberapa lembaga ekspedisi. Sedangkan untuk penjualan barang bermitra dengan anaknya yang menjadi pengusaha di Bandung, dan selanjutnya barang dijual ke beberapa pedagang pengecer, baik yang berlangganan atau tidak. Sistem pembayaran biasanya kalau barang sudah laku, kurang lebih dalam waktu 7 - 9 hari uang dikirim dengan cara ditransfer. Dengan demikian, hubungan kekeluargaan dalam kemitraan dalam perdagangan jeruk lebih dominan, karena tingkat kepercayaan dalam hubungan ini lebih tinggi. Risiko tidak dibayar hanya sekitar 6 persen. Biasanya dalam

hubungan tata niaga ini, pembayaran dilakukan setelah kirim barang tiga kali. Rata-rata pengiriman jeruk pada waktu normal dapat mencapai 2 ton. Pasar jeruk medan sebagian besar (70%) adalah dengan tujuan Jakarta.

Kasus kelembagaan kemitraan usaha yang lain adalah jeruk yang dihasilkan dibeli oleh pedagang pengumpul desa atau lebih dikenal dengan istilah *koper*. Di tiap desa kurang lebih terdapat sekitar 8 - 10 pedagang pengumpul. Istilah *koper* diambil dari istilah keranjang karena pedagang membeli jeruk dari petani dengan memakai ukuran keranjang. Satu keranjang berisi sekitar 250 - 270 kg. Jeruk kemudian dibawa oleh *koper* ke pasar/pajak buah yang ada di kota kabupaten yang terdapat di dua tempat yaitu Pasar Kuro (buka setiap hari Senin), dan Pasar Tiga Rengit (buka setiap hari Rabu). Di tempat ini jeruk dipindah ke keranjang lain yang isinya 60 kg, dengan sistem pengepakan paling bawah jeruk kelas C-D (70%), di atasnya kelas A - B (20%), dan paling atas jeruk super (10%). Jeruk yang sudah dipindahkan tersebut dibawa oleh pedagang pengumpul kabupaten ke pasar konsumen yang ada di Medan, atau dibawa langsung ke pasar konsumen di Jawa, khususnya Jakarta.

Jeruk yang dijual dibedakan atas empat kelas, yaitu kelas pertama jeruk super dengan ukuran lebih dari 4 jari, kelas A dengan ukuran 4 jari, kelas B dengan ukuran 3 jari, kelas C-D dengan ukuran 2 jari, dan kelas unyil yang ukurannya lebih kecil dari 2 jari. Petani pada umumnya menjual jeruk jarang yang menggunakan kelas. Umumnya yang dikenal petani adalah kelas super dan nonsuper. Ada juga petani yang menjual dengan cara *sam-sam* yang berarti seluruh jeruk dihargai sama, kecuali untuk kelas *unyil* sama sekali tidak dihargai. Jual sekopan atau borongan (tanpa membedakan kelas/kualitas) berarti seluruh jeruk dihargai sama termasuk jeruk kualitas *unyil*. Rantai pemasaran jeruk di Kabupaten Karo secara umum dapat diilustrasikan seperti pada Gambar 9.



Gambar 9. Rantai Pemasaran Jeruk di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, 2005

Kelemahan kemitraan usaha pada komoditas jeruk antara lain:

1. Teknologi budidaya yang belum optimal, sehingga tidak dapat menembus pasar ekspor.
2. Budaya masyarakat Karo yang “saling simpan” teknologi dan informasi sehingga relatif menghambat penyebaran teknologi dan informasi.
3. Penanganan panen dan pascapanen yang belum prima terutama sistem pengepakan, menyebabkan kerusakan fisik dalam distribusi tinggi
4. Banyaknya pungutan liar dalam pengiriman barang, sehingga menyebabkan biaya distribusi tinggi.

Komoditas Manggis

Pola interaksi antara pelaku kemitraan pada umumnya bersifat personal. Namun sistem komunikasi antara pelaku cukup lancar karena menggunakan ponsel, terutama antara pedagang besar dan eksportir. Dengan adanya komunikasi tersebut, informasi harga dan permintaan relatif cepat. Sistem pembayaran pun telah menggunakan rekening bank. Pedagang memperoleh barang dagangannya dari petani maupun dari pasar lokal. Perbedaan keduanya terletak pada harga, yang lebih mahal pada pedagang pasar lokal. Biasanya, agen yang menjadi anak buah pedagang yang berkeliling ke desa-desa untuk memperoleh manggis. Aktivitas ini bahkan sudah dimulai sejak pohon manggis belum berbunga. Bagi eksportir sumber perolehan manggis tidak hanya berasal dari petani di Provinsi Sumatera Utara, namun juga berasal dari Provinsi Sumatera Barat (Paya Kumbuh, Solok, Lima Puluh Kota dan Agam); Lampung (Lampung Selatan dan Kota Agung), Jawa Barat (Ciamis, Tasik, dan Purwakarta); dan Bali (Tabanan, Singaraja, Karang Asem), serta Lombok.

Pengiriman atau ekspor oleh ekportir, semuanya menggunakan *cargo*, sedangkan skala perorangan atau CV dapat menggunakan pesawat atau kapal laut. Pertimbangan utama adalah masalah biaya. Pengiriman barang sampai di bandara atau pelabuhan harus dikawal, agar tidak banyak mengalami kerusakan. Hal ini disebabkan karena di Indonesia belum ada koordinasi yang baik, namun setelah sampai di negara tujuan koordinasi di bandara dan pelabuhan sudah relatif lebih baik. Hal ini disebabkan karena di luar negeri pesawat *cargo* khusus mendapat fasilitas pemerintah. Di Indonesia pengiriman barang masih dicampur dengan pesawat penumpang.

Sistem pembayaran cukup beragam. Jika dengan pembeli luar negeri langganan, begitu barang dikirim uang langsung ditransfer, atau kadang-kadang diberi panjar. Apabila belum terjadi kepercayaan penuh setiap tiga kali pengiriman dibayar sekali, karena memerlukan modal yang cukup besar. Manggis yang diekspor harus memenuhi beberapa syarat antara lain (1) tidak cacat, baik karena jatuh maupun ada getah; (2) kelopak buah segar dan utuh; (3) warna hijau ke merah-merahan,

mengkilat; (4) tingkat kematangan 70 - 80 persen; dan (5) ukuran 8 - 10 biji/kg.

Kelemahan kemitraan usaha pada komoditas manggis antara lain: (1) lemahnya teknologi budidaya, pada saat manggis harganya rendah tanaman dirawat; (2) teknologi panen dan pascapanen yang belum prima, sehingga kerusakan tanaman setelah panen tinggi; (3) tingginya biaya transportasi dan distribusi; (4) belum adanya *cargo* khusus untuk barang; (5) kurangnya perhatian pemerintah dalam perlindungan kekayaan hayati manggis dan dalam seleksi pohon induk; dan (6) kurangnya perhatian pemerintah dalam fasilitasi kemitraan usaha yang sudah terjalin.

Komoditas Kol/Kubis

Setelah kubis diambil dari ladang petani oleh tenaga *aron* (kelompok kerja buruh tani), langsung diangkut ke gudang. Di dalam gudang dilakukan fungsi pemasaran seperti pembersihan, pengapuran, dan pengepakan oleh tenaga *aron*. Pada umumnya *aron* berasal dari daerah Brastagi, dan rata-rata sudah mempunyai ketrampilan khusus. *Aron* dapat terdiri dari kelompok laki-laki dan perempuan. Pada umumnya mereka bekerja berkelompok, salah satu diantaranya menjadi ketua dan berperan untuk bernego dalam mencari kerja.

Kubis yang sudah dipanen langsung dibawa ke gudang dengan biaya transpor Rp 135.000 per 3 ton. Di gudang disimpan, dan dilakukan fungsi pemasaran antara lain pembersihan dan *packing*, dengan biaya Rp 200/kg. Selanjutnya dibawa ke Pelabuhan Tanjung Balai oleh lembaga ekspedisi, dengan biaya Rp 200/kg. Dari Tanjung Balai dibawa ke Singapura, dengan biaya Rp 130/kg.

Kubis yang dikumpulkan oleh pedagang sekitar 25 persen dijual di pasar lokal, dan 75 persen diekspor ke negara lain, yaitu Taiwan, Singapura, dan Malaysia. Untuk Malaysia permintaan kubis yang berukuran 1,3 kg, Singapura 2 kg, dan Taiwan lebih dari 2 Kg. Biaya kontainer dengan kapasitas 40 *feet* untuk tujuan Singapura Rp 400/kg, Malaysia Rp 450/kg, dan Taiwan Rp 650/Kg.

Dari kasus lain yang ditemukan di lokasi penelitian, terdapat kemitraan antara eksportir dengan pedagang pribumi. Awal terbentuknya kemitraan usaha dimulai dari adanya interaksi personal secara langsung dengan eksportir/*Boss*, yang mendatangi langsung ke ladang petani. Terjadilah kesepakatan yang tidak tertulis untuk bermitra dagang. Dari pengalaman berdagang kol/kubis sudah lama (sekitar 20 tahun), hingga kini dapat membentuk kemitraan usaha yang relatif stabil. Pedagang sekaligus merangkap sebagai petani mendapatkan modal awal dari *Boss*, untuk pembelian kol/kubis dari petani di sekitarnya. Namun demikian, pedagang pengumpul tidak mampu membina kemitraan permanen dengan para petani produsen karena tidak sanggup memberikan pinjaman modal secara memadai. Pada umumnya petani mau diajak bermitra secara permanen agar dapat memasok barang secara kontinu, jika diberi

pinjaman modal usahatani. Hal inilah yang dinilai memberatkan bagi pedagang pengumpul/toke.

Komoditas Kubis (*UD Rimba Lau Kawar*)

Dalam kemitraan usaha ini, perusahaan memberikan benih, obat dan pupuk. Pembagian keuntungan dilakukan dengan cara bagi hasil. Pihak perusahaan mendapatkan 25 persen dari keuntungan bersih, petani 50 persen, dan tukang kontrol lahan 25 persen. Dalam kerja sama ini petani hanya menyediakan lahan dan tenaga. Minimal lahan yang dikuasai adalah 0,5 ha. Untuk dapat menjadi mitra dilihat dari tingkat kejujuran, dan rata-rata petani mitra masih mempunyai hubungan keluarga. Selain dari petani, mitra perusahaan juga membeli barang dari pedagang pengumpul dan petani nonmitra.

Mekanisme kemitraan usaha diawali dengan pelaksanaan survei ke ladang petani. Setelah cocok, transaksi dilakukan dengan sistem tebas. Sistem tebasan dipandang lebih praktis. Misalnya untuk komoditas kol rata-rata harga tebasan Rp 25 juta/ha, yang menurut pengalaman dapat menghasilkan sekitar 35 ton. Pembayaran ke petani diberikan panjar 60 persen, dan akan dilunasi pada saat panen. Selama ini ekspor dilakukan melalui udara dan laut. Jika ekspor melalui udara ongkos lebih mahal. Ke Singapura \$ 5 per karung atau sekitar Rp 1.200/karung, Malaysia 10 ringgit (Rp 1.250/kg), dan ke Taiwan Rp 1.300/kg. Ada dua macam transpor melalui laut, yaitu dengan kapal kayu atau sistem kontainer. Dengan kapal kayu biayanya lebih murah, misalnya ke Malaysia Rp 130/kg, akan tetapi risiko kerusakan lebih besar, sedang dengan sistem kontainer Rp 450/kg. Biaya transpor ke Taiwan sebesar Rp 650/kg.

Rata-rata pengiriman per hari dapat mencapai 8 ton ke Malaysia. Harga pembelian Rp 1.000/kg, biaya pengangkutan ke Tanjung Balai Rp 200/kg. Pengiriman kol/kubis dapat dilakukan secara lebih kontinu dibanding komoditas lain. Jumlah tenaga kerja perusahaan 25 orang, sistem pembayaran dengan cara borongan Rp 10.000/35 karung, untuk kegiatan pengepakan.

Komoditas Kentang

Pola interaksi antara pelaku kemitraan yang masih dalam wilayah kecamatan dilakukan secara personal atau melalui anggota kerabatnya. Jika lokasinya berjauhan, dilakukan dengan menggunakan telepon dan ponsel, sehingga informasi pasar baik harga, jumlah, jenis maupun kualitas dengan cepat dapat dilakukan. Untuk pembayaran, dilakukan secara langsung atau dengan menggunakan fasilitas bank (transfer) antar-rekening. Menurut informasi, seringkali diantara pelaku kemitraan belum pernah bertemu muka, namun transaksi dan hubungan kemitraan dapat tetap berjalan. Hal ini karena adanya tingkat kepercayaan yang cukup. Untuk memelihara kemitraan, selalu dijaga kesepakatan yang telah disetujui bersama.

Untuk menjalankan usaha dagangnya, diperlukan modal sekitar Rp 20 juta dan gudang kurang lebih senilai Rp 100 juta. Bila kekurangan modal dapat meminjam di Bank Danamon yang sudah menjadi mitranya semenjak awal berusaha. Modal utama dalam bermitra dengan lembaga komersial tersebut adalah kedisiplinan dalam pengembalian pinjaman. Dalam satu hari dapat memperoleh pasokan kentang dari petani di sekitarnya kurang lebih 70 ku, yang biasanya dibayar dengan cara panjar sebanyak 50 persen dari total harga pembelian untuk mengikat petani. Sisanya dibayar apabila kentang sudah laku. Selain kentang juga diperdagangkan tomat dan sayuran, tergantung musim yang ada. Kalau pasokan kentang dari daerah sekitar kurang, didatangkan dari daerah Sumatera Barat.

Fungsi pemasaran yang dilakukan adalah pembersihan dan *grading*. Untuk volume usaha yang dilakukan diperlukan sebanyak 18 tenaga kerja. Untuk kegiatan pemasaran dan pengumpulan di ladang dilakukan bersama keluarganya. Untuk pengangkutan bermitra dengan lembaga ekspedisi, yang sudah dilakukan 7 tahun yang lalu. Dengan demikian tingkat kepercayaannya sudah cukup tinggi.

Barang dagangan dikirim ke lokasi pemasaran akhir yaitu Jakarta, Labuhan Batu, Padang, Aceh, Medan dan Batam. Di setiap lokasi telah mempunyai mitra dagang yang sebagian besar juga masih mempunyai hubungan kekerabatan. Meskipun seringkali juga dipasokkan ke orang lain, namun masih tetap di dalam kontrol kerabatnya. Hasil penjualan biasanya ditranfer setelah dagangan laku.

Kemitraan usaha kentang sama sekali belum mendapat perhatian pemerintah, baik dari tingkat pusat maupun daerah. Bahkan seringkali pedagang ditarik pungutan yang tidak jelas aturannya, dan cenderung seperti pemerasan. Selain itu produk yang dihasilkan petani belum dapat memenuhi standar ekspor, sehingga hanya dapat dipasarkan di pasar lokal.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti- Plasma PT PAS

PT PAS melakukan kerja sama dengan petani dalam produksi komoditas sayuran. Jika ada petani yang berminat untuk bermitra, dan yang bersangkutan memiliki lahan, dan ingin menanam salah satu jenis komoditas yang dapat dikerja samakan dengan PT PAS, maka petani tinggal melapor pada PT PAS. Selanjutnya akan ada tim yang melihat ke lapangan, dan jika semua persyaratan terpenuhi serta aturan main disepakati kedua belah pihak, maka kerja sama sama dapat dimulai dengan diawali penandatanganan kontrak.

Hanya bibit yang dengan pengawasan ketat disediakan oleh PT PAS. Untuk sarana produksi yang lain, PT PAS sebenarnya telah menyediakan dan memberi rambu-rambu dalam penggunaannya. Namun pada praktiknya, petani mitra masih diberi kebebasan untuk memperoleh dari kios umum (bukan hanya yang telah ditetapkan oleh PT PAS).

Kelemahan di dalam kemitraan ini adalah: (1) Budaya masyarakat setempat yang sangat taat dengan upacara adat. Hal ini seringkali melanggar kesepakatan yang telah disetujui bersama, khususnya jadwal

tanam dan panen. (2) Revitalisasi kelompok tani belum optimal, sehingga posisi petani dalam kelembagaan kemitraan usaha relatif lemah.

2.1.4. Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kemitraan Usaha

Penyediaan Kredit

Salah satu peran pemerintah dalam mendukung kemitraan usaha adalah penyediaan kredit perbankan. Dalam masa lima tahun (1999 – 2003) dari sembilan sektor ekonomi yang diberikan kredit, sektor pertanian termasuk dari lima sektor yang paling banyak menyerap kredit (Tabel 5). Dalam masa lima tahun tersebut terjadi peningkatan yang sangat signifikan yaitu Rp 1.927.940 juta pada tahun 1999 menjadi Rp 3.217.409 juta pada tahun 2003. Tetapi dari peringkat antarsektor, pertanian mengalami penurunan. Pada tahun 1999 pertanian menyerap kredit 21,2 persen dari total kredit, sementara itu pada tahun 2003 hanya 15,9 persen dari keseluruhan kredit yang diberikan perbankan.

Pada skala mikro, khususnya pemberian kredit pada usaha kecil, tidak berbeda jauh dengan data sebelumnya. Sektor pertanian termasuk ke dalam tiga sektor yang paling banyak menarik kredit perbankan (Tabel 6). Dalam masa lima tahun tersebut baik dari persentase pinjaman maupun dari nilainya sektor pertanian mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yaitu pinjaman tahun 1999 sebesar Rp 319.622 juta atau 21,3 persen dari total pinjaman meningkat menjadi Rp 785.068 juta atau 23,6 persen dari total pinjaman pada tahun 2003. Kalau kita melihat per tahunnya laju pertumbuhan kredit pertanian sebesar 26,1 persen.

Peran Pemerintah dan sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha Komoditas Jeruk

Peran pemerintah dalam pembinaan kemitraan usaha pada komoditas jeruk, relatif masih sangat terbatas. Bahkan informasi yang diperoleh dari Departemen Perdagangan, program pemerintah untuk kemitraan usaha pada komoditas hortikultura belum ada. Demikian pula informasi yang diperoleh dari BRI. Beberapa tahun yang lalu pernah dikeluarkan skim kredit untuk komoditas hortikultura, namun permintaan relatif sedikit sehingga dihentikan. Sekarang keperluan kredit untuk komoditas hortikultura dapat dikeluarkan melalui kupedes.

Salah satu sumbangsih Pemerintah Pusat (Ditjen Hortikultura) adalah diterbitkannya Buku Standar Prosedur Operasional (SPO) Komoditas Jeruk. Saat dilakukan kajian direncanakan implementasi penerapan SPO jeruk di Kabupaten Karo. Kemitraan yang eksis dan berkembang pada komoditas hortikultura didasarkan atas tarikan pasar dan murni hubungan bisnis antarpihak yang bermitra.

Kelembagaan Masyarakat Jeruk Indonesia (MJI) belum dapat berperan secara optimal, bahkan masih dalam wacana. Dana yang diperoleh dari pusatpun tidak dapat dipergunakan secara optimal. MJI berada sampai di tingkat kecamatan, dan di tingkat desa menyatu dengan kelembagaan kelompok tani. Namun kelembagaan kelompok tani di tingkat desapun belum dapat berperan secara optimal.

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

Dari dana dekonsentrasi Kimpraswil yang berkoordinasi dengan Bappeda telah dibentuk sub-terminal agribisnis (STA) di Merek dan Garingging. Penentuan lokasi berdasarkan hasil penelitian IPB tahun 2001, dalam kaitannya dengan proyek Agropolitan. Sebagai pengelola ditunjuk Kelembagaan MJI, namun ternyata program tersebut belum dapat berperan sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa kelemahan program antara lain:

1. Jarak STA terlalu jauh dengan sentra sayur dan buah
2. Lokasi STA menyebabkan biaya operasional tinggi
3. STA terlalu jauh dengan lokasi pemukiman penduduk

Menurut penilaian masyarakat setempat, STA lebih tepat dibangun di Desa Raya, Kecamatan Tiga Panah, Brastagi. Dalam hal ini penentuan lokasi oleh pusat dinilai tidak tepat.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Komoditas Manggis

Dinas Pertanian setempat telah membuat program untuk mengatasi masalah komoditas manggis, yaitu dalam hal penanganan panen/pascapanen dan kelompok tani. Untuk menghindari tingkat kerusakan pada waktu panen, telah dibuat alat panen yang sesuai sehingga manggis yang dipanen tidak rusak dan dapat diekspor, yang didasarkan atas kajian Balai Besar Mekanisasi Pertanian Serpong. Dilakukan pula pelatihan cara panen, misalnya tanda-tanda buah yang sudah dapat dipanen, teknik panen dengan galah yang dilengkapi keranjang sehingga buah tidak jatuh. Selain itu juga cara penanganan pascapanen seperti sortasi, *grading*, dan pengepakan. Pembinaan dan pelatihan dilakukan melalui kelompok-kelompok tani yang telah terbentuk sejak lama, dimana satu PPL membina 12 kelompok tani. Sedang untuk kelompok tani telah dilakukan revitalisasi.

Pemerintah Kabupaten Deli Serdang dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, mulai mengembangkan budidaya manggis. Dalam satu tahun kurang lebih ada 10.000 pohon yang ditanam di Kecamatan Sibolangit. Kegairahan untuk menanam manggis mulai tumbuh akhir-akhir ini, setelah manggis mampu menembus pasar ekspor.

2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

2.2.1. Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Peraturan-peraturan pemerintah dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha mengacu pada peraturan pusat baik dari Departemen Pertanian maupun direktorat jenderal teknis terkait. Program pengembangan agribisnis hortikultura Sumatera dilakukan dengan pendekatan Kawasan Agribisnis Hortikultura Sumatera (KAHS).

Tujuan pembentukan dan pengembangan KASS/KAHS: (1) mendukung percepatan pelaksanaan pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran/Hortikultura Sumatera; dan (2) sebagai jembatan atau fasilitator yang dinamis antarpelaku usaha sayuran/hortikultura baik di dalam dan di luar negeri bagi terciptanya KASS yang produktif dan *profitable*.

Arah program KASS/KAHS: (1) meningkatkan pendapatan petani; (2) meningkatkan peran keterlibatan petani/kelompok tani, kelompok pelaku usaha agribisnis swasta; (3) mengembangkan kegiatan usaha *on farm* atau kegiatan budidaya; (4) mengembangkan kegiatan usaha *of farm*; seperti penanganan pascapanen, pengolahan hasil, pemasaran dan pendistribusian produk; dan (5) meningkatkan daya saing dengan menghasilkan produk sayuran/hortikultura dengan kualitas prima, terpenuhinya kuantitas, kontinuitas pasokan, serta produk yang aman konsumsi.

Kebijakan program KASS/KAHS didasarkan pada tujuan dan arah yang telah dikemukakan yang meliputi:

- (1) Pengaturan pola tanam dan pengaturan kuota tanam. Hasil kajian di lapang menunjukkan bahwa kebijakan ini sulit dilakukan karena beragamnya persepsi dan kendala yang dihadapi petani, serta lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani.
- (2) Melaksanakan jalinan kemitraan usaha dengan pelaku agribisnis lain (pedagang besar/eksportir, industri pengolahan, dan lain-lain). Sampai sejauh ini program KASS/KAHS dengan pemerintah daerah yang dibantu Direktorat Pengolahan dan Pemasaran Hasil masih sebatas menjadi fasilitator dalam kegiatan promosi/pameran produk, temu usaha atau bisnis, seminar/workshop.
- (3) Melaksanakan pembinaan teknis di daerah sentra produksi hortikultura. Sampai sejauh ini pembinaan masih dilakukan oleh Dinas Pertanian, terutama KCD dan PPL, bahkan petani lebih banyak mendapatkan informasi dari formulator dan perusahaan inti yang bergerak di bidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran hasil produksi sayuran/hortikultura.
- (4) Memberdayakan petani/kelompok tani, kelompok usaha sayuran/hortikultura serta memperkuat kelembagaan agribisnis. Kegiatan pada aspek ini juga belum nampak karena Forum KASS/KAHS masih terbatas pada pembentukan struktur organisasi yang beberapa kali mengalami reorganisasi, serta revitalisasi kepemimpinan. Perkembangan yang cukup menggembirakan adalah mulai adanya perubahan komposisi personil yang duduk dalam kelembagaan ini, dari dominan birokrat ke dominan pelaku usaha agribisnis swasta.
- (5) Menerapkan pengembangan agribisnis yang berwawasan lingkungan seperti pengembangan pertanian organik, penerapan prinsip-prinsip PHT, sistem usahatani terpadu (*integrated mix farming*). Kegiatan ini mulai dijalankan, seperti pengembangan sayuran berdaun lebar

promosi ekspor di Riau, pengembangan tunas kubis/kol Singgalang, pengembangan pertanian organik di Puncak 2000 Kabupaten Karo.

- (6) Memperkuat kerja sama dengan instansi terkait, pelaku agribisnis dan perusahaan swasta. Hasil kajian di lapang menunjukkan bahwa koordinasi antarinstansi pemerintah masih lemah, baik dalam penyediaan data dan informasi maupun dalam melaksanakan program, seperti yang dijumpai di lapangan masih lemahnya koordinasi antara Bappeda, Dinas Pertanian (produksi pertanian), Dinas Pariwisata (kebutuhan produk pertanian untuk hotel dan restoran), dan Dinas Kesehatan (kebutuhan produk pertanian untuk rumah sakit). Masing-masing berpikir pada tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Program Operasional yang dicanangkan oleh Forum KASS/KAHS diimplementasikan melalui Langkah-langkah berikut (Forum KASS/KAHS; Saptana dkk., 2004) :

- (1) Melaksanakan program pengembangan pola tanam antarprovinsi daerah sentra produksi, walaupun nampaknya masih sulit dilaksanakan. Dengan berhasil dipetakkannya pertanaman/produksi, perdagangan dan konsumsi (rumah tangga dan konsumen institusi) sayuran oleh tim Peneliti Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian diharapkan dapat menjadi sumbangsih pemikiran dalam melaksanakan langkah-langkah operasional ke depan.
- (2) Mensinergikan pola pengembangan agribisnis hortikultura antara pihak birokrat dan pelaku agribisnis. Kajian di lapang telah dimulai meskipun operasionalisasinya masih belum berjalan seperti yang diharapkan. Seperti terbangunnya infrastruktur pasar, sub-terminal agribisnis (STA), terminal agribisnis (TA), *cool storage*, pasar petani dan pasar lelang.
- (3) Melaksanakan pembinaan *on farm* dan *off farm* di kawasan sentra produksi. Dengan terbangunnya berbagai infrastruktur pemasaran tersebut diharapkan pembinaan pada seluruh jaringan agribisnis dapat dilakukan.
- (4) Menumbuhkan kawasan sentra produksi (KSP) dan membina KSP yang telah eksis secara intensif, dengan terpetakkannya sentra-sentra produksi berdasarkan indeks spesialisasi tanaman atau produksi diharapkan penumbuhan kawasan dapat dilakukan tepat sasaran dengan skala prioritas yang tepat, bertahap dan berkesinambungan.
- (5) Membantu memfasilitasi dalam rangka memenuhi kebutuhan produksi domestik dan ekspor, dengan terpetakkannya sentra produksi, perdagangan dan konsumsi maka perencanaan pengembangan dapat lebih didasarkan atas keseimbangan antara penawaran di daerah sentra produksi dan permintaan di pusat-pusat konsumsi.

- (6) Mempersiapkan sarana dan prasarana pendukung (jalan, *cool storage*, kantor KASS, dan pasar pertanian). Dengan terbangunnya berbagai infrastruktur tersebut melalui program Agropolitan maka diharapkan kelembagaan KASS/KAHS dapat berfungsi sebagai kelembagaan pelaksana atau paling tidak kelembagaan fasilitas agar infrastruktur yang dibangun dapat dioperasionalkan.
- (7) Mengembangkan industri perbenihan baik oleh pemerintah maupun swasta. Tampaknya sampai saat ini penyediaan benih masih disediakan swasta yang berprofesi sebagai pedagang, pengembangan kerja sama pemerintah dan swasta dalam pengembangan industri benih sayur yang tangguh akan menentukan kinerja agribisnis sayuran secara keseluruhan karena benih berkualitas dan terjangkau menentukan 20 persen dari keberhasilan.
- (8) Melaksanakan penumbuhan dan pembinaan kelembagaan agribisnis sayuran/hortikultura, membangun agribisnis hortikultura tanpa mengembangkan atau mempersiapkan kelembagaannya secara matang tidak akan berkesinambungan. Pemantapan model kelembagaan KASS/KAHS dan kelembagaan di tingkat petani akan sangat menentukan keberhasilan pengembangan agribisnis kawasan Sumatera yang berdaya saing tinggi.
- (9) Menumbuhkan dan mengembangkan TA/STA/pasar primer atau pasar petani. Kajian di lapang menunjukkan bahwa di Kabupaten Karo telah dibangun STA dan di Kabupaten Dairi telah dibangun *cool storage*; di Kabupaten Agam sedang dibangun STA dan telah dibangun Pasar Agam Timur yang akan difungsikan sebagai pasar lelang di Solok dan Tanah Datar sedang dibangun *cool storage*, di Dumai dan di Batam direncanakan dibangun TA skala besar dan etalase promosi.
- (10) Membuka kerja sama regional dan ekspor, penjajakan pasar baik pasar Malaysia maupun Singapura, kerja sama antarpemerintah Provinsi Riau dengan Singapura, dan kegiatan promosi komoditas sayuran Sumatera di Singapura sedang digalakkan. Kegiatan ini diharapkan memberikan dampak positif kepada pelaku agribisnis hortikultura, untuk dapat akses ke negara tujuan ekspor.

2.2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Program Agropolitan

Dinamika pembangunan di sektor pertanian dari waktu ke waktu terus berkembang dengan cepat dan kompleks. Program pembangunan di sektor pertanian dititikberatkan pada agribisnis dan ketahanan pangan. Pengembangan agribisnis yang di dasarkan atas kesesuaian agroklimat tidak mengenal batas-batas administrasi wilayah, sehingga diperlukan strategi pengembangan sistem dan usaha agribisnis di lakukan dengan

pendekatan wilayah atau kawasan. Dalam hal ini dapat dilakukan dengan pendekatan pembentukan dan pengembangan kawasan agropolitan.

Pada dasarnya pengembangan kawasan agropolitan merupakan pengembangan kluster-kluster bisnis (*interconnected business*) berbasis agribisnis baik hulu, *on-farm*, hilir maupun penyediaan jasa (termasuk program dan kebijakan pemerintah). Aglomerasi dari kluster-kluster bisnis inilah yang membentuk kota-kota pertanian. Dengan kata lain agropolitan merupakan suatu hamparan ruang yang didalamnya berkembang fungsi-fungsi dari sistem agribisnis secara sinergis.

Dalam upaya mempercepat pembangunan pedesaan yang berbasis agribisnis serta meningkatkan daya saing produk-produk pertanian yang dihasilkan, Pemerintah Daerah Sumatera Utara dengan dukungan pemerintah, khususnya Departemen Pertanian, Kimpraswil beserta departemen terkait lainnya sepakat untuk mempromosikan pengembangan kawasan agropolitan di Sumatera Utara.

Program ini dikembangkan di lima kabupaten, lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Jenis aktivitas dan institusi dalam struktur pengorganisasian pengembangan Kawasan Agropolitan Dataran Tinggi Bukit Barisan dapat dilihat pada Tabel 8.

Jaringan Kerja Sama Antardaerah Pengelola

Khusus untuk kelembagaan kerja sama dapat kita kelompokkan kedalam pengembangan jaringan kerja sama antardaerah pengelola kawasan agropolitan, dengan arah pengembangan : (a) pengaturan secara bersama jenis dan produksi komoditas di dalam kawasan disesuaikan dengan kebutuhan pasar; (b) kebutuhan benih dan bibit di dalam kawasan dikelola secara bersama; (c) kebutuhan teknologi dan inovasi teknologi dikelola secara bersama; (d) pengembangan industri hulu maupun hilir dikelola secara bersama; (e) pengelolaan lembaga keuangan (Bank Daerah dan BUMD) dikelola secara bersama; (f) pengawasan mutu produk secara bersama; dan (g) membentuk Badan Pengelola Kawasan Agribisnis Dataran Tinggi Bukit Barisan (KADTBB) melalui Keputusan Gubernur Provinsi Sumatera Utara.

Program pengembangan terdiri dari (a) pengaturan jenis dan produksi komoditas; (b) pengaturan kerja sama penelitian; (c) pengaturan kerjasama pembibitan; (d) kerja sama agroinput; dan (e) kerja sama pengolahan hasil pertanian.

Pengembangan Jaringan Kerja Sama Antarpengusaha Agribisnis

Dengan arah pengembangan : (a) kebersamaan dalam usaha untuk menghasilkan produk lokal yang berdaya saing tinggi dan (b) mendorong

kebersamaan untuk menghasilkan produk lokal yang berdaya saing tinggi, melalui kesepakatan berdasarkan prinsip-prinsip *win-win solution*.

Program pengembangan yaitu: (a) kebersamaan untuk menghasilkan produk lokal yang berdaya saing tinggi melalui kesepakatan bersama berdasarkan prinsip-prinsip *win-win solution*; dan (b) pengembangan dan regulasi peraturan-peraturan daerah untuk mendukung investasi dan kerja sama antarpengusaha agribisnis.

Tabel 7. Sebaran lokasi Program Pengembangan Agropolitan, di Sumatera Utara, 2005

No.	Pusat Distrik	Wilayah Distrik	Desa
Kab. Karo			
1.	Tigabinanga	Mardinding, Laubaleng, Tigabinanga,	57
2.	Munthe	Kutabuluh	46
3.	Simpang Empat	Munthe, Juhar	65
4.	Kabanjahe	Simpang Empat, Payung	37
5.	Berastagi	Kabanjahe, Tigapanah Berastagi, Barusjahe	24
Kab. Simalungun			
1.	Saribu Dolok	Silimakuta, Purba, Dolok Silau	23
2.	Pematang Raya	Raya, Sidamanik, Dolok Pardamean, Pane Silau Kahean, Raya, Kahean	48
3.	Tigabalata	Dolok Panribuan, Jorlang Hataran, Girsang Sipangan Bolon	18
4.	Pematang Siantar	Siantar, Tapian Dolok, Dolok Batu Nanggar, Tanah Jawa, Hutabayu Raja	63
5.	Perdagangan	Bandar, Bosar Maligas, Ujung Padang	40
Kab. Dairi			
1.	Salak	Salak, Kerajaan	33
2.	Kutabuluh	Tanah Pinem, Siempat Nempu Hilir, Silima Punga-punga	41
3.	Tigalingga	Tingalingga, S.Nempu, S.N. Hulu	39
4.	Sumbul	Sumpul, Parbuluan	22
5.	Sidikalang	Sidikalang, Pegangan Hilir	7
Kab. Toba Samosir			
1.	Balige	Balige, Laguboti, Silaen	80
2.	Porsea	Porsea, Habinsaran	62
3.	Harian	Harian, Sianjur Mula-mula	24
4.	Simanindo	Simanindo, Onan Runggu, Onan Runggu Timur	40
5.	Pangururan	Pangururan, Palipi,	53
6.	Ajibata	Ajibata, Lumbanjulu	41
Kab. Tapanuli Utara			
1.	Sipahutar	Garoga, Pangaribuan, Sipahutar	52
2.	Tarutung	Tarutung, Adian Koting	53
3.	Siborong-borong	Siborong-borong, Sipoholan, Pagaran	44
4.	Dolok Sanggul	Dolok Sanggul, Lintong Nihuta, Muara	75
5.	Parlilitan	Pakkat, Parlilitan, Onan Ganjang,	62
6.	Onan Hasang	Parmonangan Pahae Jae, Pahae Julu	49

Tabel 8. Fungsi dan Kegiatan Agribisnis di Kawasan Agropolitan

No	Fungsi/ Kegiatan Agribisnis	Kawasan Agropolitan	Distrik Agropolitan	Lokalitas Agropolitan
1	Penyediaan benih	Kebun plasma nutfah industri perbenihan setingkat <i>pure line</i> /benih nenek	Industri perbenihan setingkat <i>parent stock</i>	Usaha penangkaran benih setingkat benih sebar <i>final stock</i>
2	Penyediaan pupuk	Industri blending (<i>chemical</i>) pupuk	Distribusi pupuk dan diagnosa kebutuhan hara tanaman	Kios pupuk dan usaha pupuk organik
3	Penyediaan pestisida	Industri pestisida (formulator) dan laboratorium penyakit	Distribusi pestisida dan klinik penyakit tanaman	Kios pestisida
4	Pengendalian hama penyakit tanaman	Lembaga pengintegrasian sistem PHT antardistrik agropolitan	Unit pengintegrasian brigade PHT antar-lokalitas	Brigade PHT sehamparan
5	Penyediaan alat dan mesin pertanian	Industri rancang bangun alat dan mesin pertanian	Distribusi alat dan mesin pertanian, bengkel dan SAS alat dan mesin pertanian. Diagnosa kebutuhan alat dan mesin pertanian	Kios alat dan mesin pertanian UPJA
6	Penyediaan air	Pengelolaan DAS dan pengamat iklim	Sistem pengelolaan pemanenan air hujan dan air sungai/air tanah	Teknologi pengairan (embung, sumur bor, <i>sprinkle</i> , irigasi tetes)
7	Manajemen budaya	Manajemen rotasi tanam antardistrik agropolitan	Manajemen rotasi tanaman antar-lokalitas kawasan agribisnis hortikultura	Budidaya, individu usahatani
8	Pascapanen, pengolahan dan pemasaran	Industri pengolahan, bursa komoditas, pasar lelang, jaringan informasi pasar, terminal agribisnis	Penanganan produk segar (sebagai produk akhir), <i>equalizing</i> dan distribusi pemasaran sub-terminal agribisnis	Penanganan pascapanen (<i>sortasi, grading</i> , standarisasi dan packing sederhana dan bongkar muat)
9	Pengembangan teknologi	Lembaga penelitian dan pengembangan teknologi agribisnis	Unit penelitian adaptasi dan umpan balik	Diseminasi teknologi spesifik lokasi
10	Pengembangan SDM agribisnis	Lembaga pendidikan SDM agribisnis	Balai diklat petani	Diskusi/forum kelompok tani
11	Pembiayaan agribisnis	Unit <i>banking system</i> dan <i>on-line networking bank</i>	Bank distrik	Lembaga keuangan mikro

Program Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha

Kebijakan pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam program pengembangan kelembagaan kemitraan usaha pertanian, belum dilakukan secara rinci baik dalam bentuk peraturan, strategi maupun evaluasi terhadap kinerja kelembagaan. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara (Rencana Pembangunan Jangka Menengah/RPJM, Tahun (2006-2010) memasukkan aspek pengembangan dan pembinaan kemitraan usaha sebagai salah satu aspek arah kebijakan, dalam rangka meningkatkan ketahanan pangan serta meningkatkan pendapatan petani.

Selanjutnya arah kebijakan dalam rangka meningkatkan pengembangan agribisnis tanaman pangan dan hortikultura (Pemprov Sumut, 2005) diarahkan untuk: (1) meningkatkan akses dan optimalisasi sumberdaya lahan dan air bagi komoditas komersial; (2) peningkatan akses terhadap modal; (3) peningkatan akses terhadap sarana dan prasarana; (4) meningkatkan penyediaan dan akses terhadap teknologi; (5) revitalisasi penyuluhan; (6) meningkatkan produksi dan produktifitas TPH; (7) meningkatkan akses terhadap pasar; (8) menumbuhkan usaha agribisnis/agroindustri; dan (9) peningkatan/perbaikan data statistik tanaman pangan dan hortikultura.

Program atau Proyek Pembangunan Pertanian

Sejalan dengan semangat reformasi, pemerintah dituntut untuk mengubah pola manajemen pemerintahan ke arah *good governance*, *clean governance*, dan sosialisasi *accountability*. Dengan demikian diperlukan perubahan peran pemerintah dari pelaksana menjadi fasilitator, regulator, akselerator, dan pengendali. Kegiatan program/proyek yang dilaksanakan harus mampu mengarahkan upaya-upaya peningkatan dan peran masyarakat dalam pengambilan keputusan, keterlibatan, dan pelaksanaan serta penanganan risiko dan dampak pelaksanaan program pembangunan (Diperta Provinsi Sumut, 2003).

Sesuai dengan GBHN 1999-2004, fokus kebijakan pembangunan pertanian dirancang dalam dua bingkai (Pemprov Sumut, 2005) yaitu:

1. Program pembangunan agribisnis ditujukan dalam rangka memfasilitasi berkembangnya usaha agribisnis subsistem hulu, *on farm*, pengolahan, pemasaran hasil, dan subsistem penunjangnya yang dibangun oleh masyarakat petani dengan mengembangkan peluang-peluang usaha di semua subsistem
2. Program peningkatan ketahanan pangan ditujukan dalam rangka memfasilitasi peningkatan ketahanan pangan masyarakat, melalui peningkatan keanekaragaman produksi, ketersediaan dan konsumsi pangan (termasuk produk olahannya), pengembangan usaha bisnis pangan yang kompetitif dan menguntungkan petani pengembangan produksi dan budaya lokal; dan pengembangan kelembagaan pangan

masyarakat sebagai kelembagaan usaha yang terintegrasi dalam kesatuan sistem ketahanan pangan yang berkelanjutan.

Kedua fokus kebijakan pembangunan tersebut, diimplementasikan kedalam pelaksanaan beberapa program yang didukung oleh pelaksanaan kegiatan proyek, baik yang bersumber dari dana APBN, BLN, maupun APBD. Dengan adanya perubahan paradigma pembangunan maka peran dinas-dinas terkait lebih diarahkan sebagai fasilitator, bukan pelaksana khususnya dalam pembangunan di pedesaan.

Menurut informasi dari pejabat setempat, sampai saat ini dirasakan masih sulit merancang suatu model kelembagaan kemitraan usaha yang dapat memberikan keuntungan yang seimbang dan adil bagi semua pihak yang bermitra. Sebagai kasus melalui kelembagaan MJI pernah difasilitasi kerja sama antara pedagang atau *supplier* komoditas hortikultura khususnya sayur dan jeruk dari Kabupaten Karo dengan Forum KAHS regional. Namun tidak terjadi kesepakatan karena perbedaan pendapat dalam sistem transaksi dan pembayarannya. Forum KASH menginginkan sistem konsinyasi dengan tiga kali pengiriman dengan satu kali bayar, seperti yang banyak terjadi di Pekanbaru dan Batam. Namun pedagang Karo menginginkan sistem *cash and carry*, seperti yang umum terjadi dalam transaksi di Sumatera Utara. Dengan sistem tiga kali kirim satu kali bayar, dinilai terlalu besar risikonya bagi penunjual dan memerlukan modal yang sangat besar.

Kasus kelembagaan KOPAS (koperasi pasar) di Brastagi pernah berhasil menjalin kemitraan dengan petani, namun tidak beroperasi lagi dan gudang terbengkalai. Di Desa Garingging telah dibangun STA, dan sekarang tidak beroperasi lagi. Direncanakan ada dana tambahan biaya pembangunan STA yang berasal dari dana dekonsentrasi yang dikoordinasikan oleh Bappeda, dan pengelolaannya diserahkan kepada kelembagaan MJI khusus untuk penanganan jeruk dan sayur.

Kebijakan yang diambil oleh Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi untuk mendukung kinerja pemerintah Kabupaten Karo sesuai dengan visi dan misinya untuk pencapaian tujuan dan sasaran antara lain sebagai berikut (Dinas Indagtamben, 2002): (1) pembangunan, pembinaan dan pengembangan agroindustri yang mendukung sektor pertanian dan sektor pariwisata; (2) meningkatkan kelancaran arus barang dan jasa kebutuhan masyarakat; (3) peningkatan kemitraan antara usaha bidang Indagtamben ataupun sektor lainnya; (4) perluasan pasar komoditas bidang Indagtamben; (5) menciptakan tertib niaga dan perlindungan konsumen; dan (6) meningkatkan pelayanan informasi pasar.

Oleh karena itu, Departemen Perdagangan telah mensosialisasikan pasar lelang, yang merupakan usaha untuk memutuskan mata rantai pemasaran yang terlalu panjang. Namun ternyata usaha ini kurang mendapat tanggapan dari Pemerintahan Kabupaten Kota. Menurut penilaian pejabat Departemen Perdagangan paradigma pembangunan

yang dianut oleh Kabupaten Kota adalah untuk meningkatkan PAD, sehingga banyak terjadi pungutan liar. Seharusnya paradigma yang digunakan adalah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat, khususnya masyarakat tani karena sebagian besar penduduk bekerja di sektor ini. Pasar lelang telah dapat berjalan baik di Asahan dan Langkat untuk komoditas perkebunan, yang merupakan kemitraan antara petani, kelompok tani, dan pedagang. Sedang kemitraan untuk komoditas hortikultura belum diprogramkan. Oleh karena itu, kelembagaan kemitraan yang terjadi terbentuk karena adanya kebutuhan dari pihak-pihak yang bermitra.

Namun dari kasus pedagang yang pernah mengikuti kegiatan pasar lelang, ditemukan beberapa titik kelemahan, antara lain:

1. Sosialisasi masih sangat kurang, terutama dalam hal standardisasi mutu yang tidak jelas. Akibatnya perusahaan gagal pada waktu ikut pasar lelang.
2. Badan penjamin tidak efektif sehingga dapat merugikan peserta pasar lelang

Meskipun koordinasi antardepartemen di tingkat provinsi relatif lebih bagus, terutama dalam kaitannya kelembagaan pasar lelang, dan meskipun program ini telah disosialisasikan ke kabupaten kota, ternyata belum siap. Padahal di tingkat Bappeda, konsep pertanian berkelompok merupakan salah satu strategi pembangunan yang telah dituangkan di dalam renstra. Peran Bappeda sampai saat ini masih terbatas pada peran konseptor, sedang pelaksanaan diserahkan kepada dinas terkait. Evaluasi program juga belum dilakukan secara optimal.

Program Pengembangan Kawasan Sentra Produksi

Menurut informasi dari Bappeda Sumatera Utara, pada tahun 2002- 2003 sudah ada program pengembangan KSP (kawasan sentra produksi) untuk komoditas perkebunan, peternakan dan hortikultura. Program ini sudah berjalan pada tahun 2003. Program KSP diakui belum melibatkan Kimpraswil, sehingga sarana dan prasarana masih kurang memuaskan. Program Agropolitan yang sudah bersifat lintas sektoral sudah dirintis sejak tahun 2003 di lima kabupaten, dan akan diperluas sampai delapan kabupaten di sepanjang wilayah Bukit Barisan. Ke delapan kabupaten tersebut adalah Tapanuli Selatan, Tobasa, Humbang Sundutan, Samosir, Simalungun, Pak-Pak Barat, Dairi, dan Karo. Koordinator Agropolitan adalah Bappeda yang bertanggung jawab merencanakan lokasi, penentuan luas wilayah dan sebagainya. Dengan pergantian menteri di penghujung tahun 2004, program Agropolitan diupayakan akan terus dilanjutkan bahkan dikembangkan lagi. Pengembangan hortikultura di Sumatera Utara difokuskan di kawasan dataran tinggi. Tentu saja komoditas hortikultura akan menjadi unggulan dalam program ini.

Berkaitan dengan pengembangan agropolitan di tingkat kabupaten, peran Bappeda provinsi disepakati lebih sebagai fasilitator untuk mendapatkan mitra usaha (pengusaha). Hingga saat ini yang sudah ada kesepakatan adalah perusahaan perkebunan kopi yang dikelola oleh PT Sari Bumi Makmur. Potensi produksi di Kawasan Bukit Barisan cukup besar, bahkan diperkirakan masih mencukupi permintaan 10 kali lipat permintaan saat ini. Untuk menjamin keberlangsungan usaha, terutama pemasarannya, masih harus disepakati kuantitas dan kualitas kopi yang dihasilkan.

Pemberdayaan lembaga-lembaga petani untuk mempercepat alih teknologi dan manajemen melalui peran mitra usaha, merupakan salah satu aspek kebijakan pembangunan ekonomi di sektor pertanian Kabupaten Karo. Pembangunan kawasan agropolitan dengan memadukan usaha intensifikasi, diversifikasi pertanian yang berwawasan lingkungan, yakni dengan menyesuaikan dan memperhatikan kondisi tanah, ketersediaan air dan penyediaannya, serta iklim dengan pengaturan pola tanam dan pemilihan jenis tanaman. Untuk menunjang hal tersebut, perlu ditunjang dengan sarana berupa benih unggul, alat-alat pertanian, penyediaan jalan dan agroindustri penunjang lainnya. Untuk keperluan ini, perlu diciptakan iklim investasi yang mendukung peran serta masyarakat dalam pembangunan pertanian (Pemkab Karo, 2003).

Pembentukan Kelompok Tani Hortikultura

Berdasarkan informasi dari pejabat Bappeda Kabupaten Karo, Pertanian, pembentukan kelompok merupakan salah satu Rencana Strategis (Renstra) Bappeda. Namun dalam pelaksanaannya pembentukan kelompok tani dilakukan dengan pendekatan hamparan, bukan kelompok tani komoditas yang dibentuk mulai tahun 1970-an. Pembentukan kelompok tani dilakukan atas inisiatif pemerintah, dalam hal ini Dinas Pertanian, BPP dan PPL. Program pada kurun waktu itu, terlihat terlalu bias ke pengembangan tanaman pangan, padahal komoditas hortikultura jauh lebih menguntungkan dengan luas lahan perusahaan yang relatif lebih kecil. Tujuan pembentukan kelompok tani pada komoditas hortikultura antara lain dapat memudahkan dalam pembinaan atau penyuluhan terutama transfer teknologi. Selain itu juga, dapat lebih memudahkan pelaksanaan program pembangunan pertanian.

Kegiatan kelompok adalah budidaya kentang, cabai, dan kol. Selanjutnya untuk pemasaran hasil dihubungkan dengan sekitar tujuh perseroan terbatas, yang bergerak di bidang pemasaran hortikultura. Hubungan dengan perusahaan bersifat subkontrak, namun sayangnya kelembagaan kemitraan yang dibentuk tidak berkelanjutan. Hal ini antara lain disebabkan karena perusahaan inti tidak jujur dalam hal pemasaran dan harga. Penyuluhan yang dijanjikan tidak disepakati, dan akhirnya kesalahan ditimpakan kepada petani karena dinilai komoditas yang dihasilkan tidak standar. Konsekuensinya, barang tidak dapat masuk

sebagai komoditas ekspor, dan dikembalikan kepada petani. Meskipun kelompok tani sudah bersifat formal, namun belum berbadan hukum. Oleh karena itu, posisi petani relatif masih lemah dalam menghadapi perusahaan inti.

Program Pengembangan Komoditas Jeruk

Awal Juli tahun 2005 telah diadakan pertemuan di Diperta Sumut untuk membahas masalah standar prosedur operasional (SPO) jeruk siam di dataran tinggi Karo. SPO ini menyangkut cara tanam, bibit, pupuk, pestisida dan pascapanen. Semua masalah tersebut akan disosialisasikan karena adanya tuntutan WTO.

ICRA pernah melakukan penelitian tentang jeruk, di antaranya menemukan adanya permasalahan mengenai: (1) Bibit. Dalam satu lahan dapat ditemukan empat varietas, akibatnya jenis dan mutu buah beragam dan tidak standar. (2) Teknologi budidaya belum spesifik lokasi. Mengenai poin ke-2 pada tahun 2002 pernah diungkapkan dalam forum seminar di IPB, bahwa peta tanah yang ada di wilayah Sumut baru berupa arahan peta 1 : 250.000. Sedang yang diperlukan seharusnya 1 : 50.000, yang lebih detail sehingga jelas jenis komoditas yang benar-benar cocok untuk wilayah tersebut.

MJI yang dibentuk pada tahun 2003, tujuannya adalah menghubungkan pemerintah pusat dan daerah untuk mencari solusi masalah jeruk. Kerja sama antarnarasumber tentang jeruk juga diperoleh dari hasil penelitian yang menangani jeruk. MJI mempunyai perwakilan di delapan kabupaten sekeliling Danau Toba, yang merupakan Kawasan Agropolitan Dataran Tinggi Bukit Barisan, yaitu Karo, Simalungun, Dairi, Pak-Pak Barat, Humbang Kasundutan, Taput, Toba Samosir dan Samosir. Perwakilan MJI sampai di tingkat kecamatan, dan di tingkat petani berhubungan dengan kelompok tani.

Berdasarkan kesepakatan bersama dengan pusat, pada tahun 2003 dibangun *show window* Jeruk (SWJ) di Kabupaten Karo, tepatnya di Desa Dokan yang merupakan daerah lintas. Tahun 2004 SWJ dibangun di Kalimantan Barat dan Sumut. Dalam SWJ dengan dana BLN akan dibangun kios-kios saprodi, yang akan melayani petani agar memperoleh pupuk tepat pada waktunya. Namun ternyata hal tersebut tidak dapat dilaksanakan karena dana yang dialokasikan seharusnya Rp 500 - 700 juta, tinggal Rp 125 juta. Sebagian dibagikan ke kabupaten yang lain, tanpa persetujuan MJI. Di dalam SWJ, agen-agen saprodi diminta agar menaruh barang/pupuk di kios dengan sistem konsinyasi. Target yang ingin dicapai adalah pada tahun 2006 kualitas terpenuhi untuk regional, nasional, dan internasional. Tahun 2010 sudah harus ditemukan varietas yang berkualitas tinggi.

Untuk menembus pasar ekspor, komoditas jeruk masih menghadapi beberapa kendala antara lain:

1. Pembibitan. Varietas yang diusahakan masih beragam. Dengan kondisi usaha pembibitan di Bangkinang tentu akan mempengaruhi produksi dan kualitas. Walaupun sudah terdapat Balai Benih Tlekung yang menghasilkan bibit jeruk bebas penyakit, namun masih terdapat masalah koordinasi dan hubungan kerja dengan daerah, mengakibatkan Kebun Bibit Tlekung terlantar. Di Sumatera Utara pun masih ada kebun induk di Sumarjarubjung, Kabupaten Simalungun, namun tidak terurus. Padahal masih terdapat tanaman induk yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber untuk mata tempel.
2. Umur tanaman rata-rata sudah lebih dari 10 tahun. Namun pada umumnya petani tidak akan mau secara sukarela mengganti tanamannya dengan varietas yang baik, karena dianggap merugikan terhadap biaya investasi dan modal kerja yang dikeluarkan.
3. Teknis budidaya. Jarak tanam terlalu rapat, yaitu 3x3 m. Seharusnya jarak tanam yang baik adalah 3x4 atau 5x5 m, dan tidak ada tanaman semusim di bawahnya.
4. Pemberantasan lalat buah. Meskipun pernah dilakukan pembasmian dengan petrogenol dengan menggunakan *feromon*.

Program Pengembangan Komoditas Manggis

Program pengembangan manggis masih sangat terbatas, antara lain pembinaan dan pelatihan kewirausahaan melalui usaha agribisnis hortikultura. Pembagian bibit manggis, yang saat ini baru berumur 4-5 tahun. Pengembangan manggis banyak yang menggunakan sambung pucuk, dengan tingkat produktivitas sama, namun umur mulai berproduksi lebih cepat. Pelatihan cara panen dengan gunting yang dilengkapi keranjang sehingga buah tidak jatuh. Penanganan pascapanen agar mampu memenuhi permintaan pasar ekspor, antara lain dalam hal sortasi, *grading*, dan pengepakan. Pembinaan dan pelatihan dilakukan melalui kelompok-kelompok tani yang telah dibentuk sejak lama, dimana satu PPL membina 12 kelompok tani. Pada tahun 2004 Diperta Kabupaten Deli Serdang mempunyai program untuk melakukan revitalisasi kelompok tani dalam hal program dan pembinaan kelompok. Sedang Standardisasi Nasional telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No.102, tahun 2000, yang merupakan Keputusan Gubernur Sumatera Utara No.188.341/1885/K/2003.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Kolaborasi

Menurut informasi dari Kepala Balai Penelitian Teknologi Pertanian Sumatera Utara, program pembangunan pertanian yang dipandang cukup menonjol saat ini adalah Prima Tani. Program baru ini dilaksanakan baik pada agroekosistem sawah maupun dataran tinggi iklim basah. Sebenarnya dari teknologi yang digunakan hampir sama dengan program sebelumnya, akan tetapi penekanan program ini lebih diarahkan pada

penguatan kelembagaan yang selama ini dipandang begitu “pas” Prima Tani dilaksanakan di Kabupaten Tapanuli Utara. Kelembagaan kemitraan usaha dapat menjadi salah satu poin penting yang seharusnya dapat dimasukkan. Dengan banyaknya masukan dan aspek yang dikaji dalam pelaksanaan Prima Tani diharapkan dapat saling komplementer sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Pengembangan kelembagaan kemitraan usaha kolaborasi perlu menggunakan pendekatan yang berbeda, antarkomunitas yang berbeda. Misalnya, pada komunitas Batak perlu adanya penghargaan antara satu dengan yang lain, dan menggunakan jalur ketokohan seseorang dalam komunitas tersebut. Pada sebagian besar masyarakat Sumatera Utara, sudah terjadi pembauran antara komunitas, sehingga pengembangan kelembagaan lebih cocok dengan menggunakan kelembagaan ekonomi sebagai *leading*-nya. Kunci dalam kelembagaan kolaborasi antara lain : (1) membenahan kelembagaan di tingkat petani; (2) sistem penyuluhan dan pengembangan secara partisipatif; (3) penentuan lokasi program harus ditentukan secara tepat, di mana petani masih mau dibina dan diarahkan. Misalnya di Tapanuli Utara, Tobasa, dan Tapanuli Tengah.

Pola kemitraan harus dapat memberikan *win-win solution* bagi semua pihak. Sebagai alternatif misalnya, dengan menggunakan *share* masing-masing variabel untuk budidaya komoditas ubi jalar dipergunakan nilai-nilai sebagai berikut :

1. Sewa lahan = 5 %
2. Biaya pengolahan lahan = 20 %
3. Tenaga kerja = 30 %
4. Sarana Produksi = 42 %
5. *Fee* PPL/ Jasa konsultan = 3 %

Pada pola ini ditetapkan harga kontrak (*floating price*) Rp 800/kg. Dengan hasil rata-rata 15 ton/ha, maka demikian penerimaan dapat mencapai Rp 12 juta/ha/musim (delapan bulan). Pola kemitraan ini perlu disosialisasikan kepada petani, sehingga mereka diberi kesempatan untuk menilai apakah bobot masing-masing komponen biaya sudah dipandang adil.

2.2.3. Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

Pengembangan ekonomi di tingkat lokal, seperti Pengembangan Kawasan Sentra Produksi (KSP), Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran/Hortikultura (KASS/KAHS), Program Agropolitan, Program Pengembangan Infrastruktur Pemasaran (STA, *cold storage*, pasar petani, pasar lelang) serta kelembagaan kemitraan usaha di Sumatera Utara akan bergantung kepada ketiga bentuk utama kelembagaan sebagaimana dikemukakan Etzioni tersebut.

Hasil evaluasi terhadap kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di Kawasan Agribisnis Hortikultura Sumatera (KAHS), program Agropolitan, pengembangan infrastruktur penanganan pascapanen dan pemasaran di peroleh beberapa temuan pokok.

Berdasarkan kajian di lapang dan diperkaya hasil studi Saptana dkk. (2003) dengan mencermati rancangan dan pelaksanaan berbagai program pembangunan pertanian, tercakup di dalamnya pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura, diperoleh gambaran sebagai berikut: (1) Tujuan pembentukan kelembagaan di tingkat petani oleh pemerintah masih terfokus pada upaya peningkatan produksi pertanian jangka pendek, dan tekanan kegiatan di lapangan adalah pada penerapan teknologi produksi. (2) Pembentukan kelembagaan lebih ditekankan untuk memperkuat ikatan-ikatan horizontal daripada memperkuat ikatan vertikal, seperti kelembagaan kelompok tani, asosiasi pedagang dan asosiasi pengusaha. (3) Kelembagaan dibentuk lebih untuk tujuan distribusi bantuan dan memudahkan aparat pemerintah mengontrol pelaksanaan program di lapangan, dan bukan ditekankan untuk peningkatan peran aktif masyarakat pedesaan. (4) Bentuk kelembagaan yang dikembangkan bersifat seragam dan terlalu bias pada pola kelembagaan usaha padi sawah. (5) Pembinaan untuk kelembagaan yang telah terbentuk cenderung individual, misalnya dengan memfokuskan pembinaan kepada kontak-kontak tani. Hal ini sesuai dengan prinsip *trickle down effect* dalam penyebaran informasi yang dianut dalam kegiatan penyuluhan pertanian, sehingga menyebabkan lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani. (6) Pengembangan kelembagaan cenderung sangat menggunakan pendekatan struktural dari pada pendekatan kultural. Dengan membangun struktur diharapkan perilaku atau tindakan masyarakat akan mengikutinya. (7) Introduksi inovasi lebih menekankan pada pendekatan budaya material dibanding nonmaterial atau kelembagaan. Hal ini misalnya terlihat dalam pengembangan infrastruktur pemasaran seperti STA, TA, pasar petani, *cool storage* dan pasar lelang. (8) Introduksi kelembagaan baru umumnya telah merusak kelembagaan lokal dan yang telah ada sebelumnya. Kerusakan tersebut dirasakan pada semakin lemahnya ikatan-ikatan horizontal antarpelaku sosial dan ekonomi di pedesaan, seperti lemahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani. Salah satu penyebabnya adalah karena kegiatan proyek pemerintah umumnya bersifat sektoral dan antartahun bersifat diskontinu. (9) Pengembangan kelembagaan melalui jalur program pemerintah umumnya masih sarat dengan slogan dan jargon politik daripada upaya nyata pemberdayaan ekonomi masyarakat pedesaan sesuai kenyataan yang berkembang di lapangan. (10) Aspek teknologi masih dijadikan jurus klasik perancang kebijakan pemerintah untuk memecahkan masalah marjinalisasi ekonomi masyarakat pedesaan dan kurang memperhatikan aspek kelembagaan dan pemberdayaan masyarakat petani. (11) Kelembagaan pendukung belum dikembangkan

dengan baik, karena pelaksanaan pembangunan terjebak dalam pendekatan sektoral.

Ada tiga pilar utama kelembagaan sebagai pendukung pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di KAHS-Sumatera Utara, yaitu kelembagaan yang hidup dan telah diterima oleh komunitas lokal atau tradisional (*voluntary sector*) seperti kelembagaan kelompok tani; kelembagaan pasar atau ekonomi (*private sector*) seperti pedagang pada berbagai tingkatan serta perusahaan swasta (perusahaan pertanian, pengolahan hasil, eksportir, perusahaan ekspedisi); dan kelembagaan politik atau pemerintah (*public sector*) seperti Dinas Pertanian dan Dinas Perdagangan. Kinerja kedua kelembagaan yaitu kelembagaan lokal dan kelembagaan pemerintah cenderung lemah jika dibandingkan kelembagaan pasar atau ekonomi. Lemahnya kelembagaan pemerintah lokal diindikasikan oleh rendahnya kapasitas kelembagaan, baik dalam pelayanan (administrasi, bantuan hukum, data dan informasi), dalam sistem pengambilan keputusan, dalam menciptakan sistem dan mekanisme pasar yang kompetitif, serta dalam membangun kemitraan usaha secara berkelanjutan. Sedangkan, kelembagaan lokal juga lemah yang diindikasikan lemahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani baik dari aspek keanggotaan, manajemen, permodalan, dan dalam melakukan pemasaran bersama serta dalam akses dan kontrol terhadap sumberdaya ekonomi. Sementara itu, kelembagaan pasar atau ekonomi yang diperankan oleh pelaku swasta cukup baik, terutama dalam mengakses pasar baik untuk pasar domestik maupun ekspor (Singapura, Malaysia, Taiwan, Hongkong). Meskipun akhir-akhir ini kelembagaan ekonomi swasta juga menghadapi tantangan berat baik yang disebabkan oleh belum stabilnya kondisi sosial ekonomi politik dalam negeri maupun persaingan dengan negara-negara lain terutama dari Thailand dan Vietnam serta China.

Keterpaduan antarketiga kelembagaan tersebut dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di kawasan KAHS juga rendah, yang antara lain ditunjukkan oleh : (1) kelembagaan komunitas lokal tidak dijadikan inisiasi awal dalam pembentukan kelompok tani dalam pelaksanaan program pengembangan kemitraan usaha hortikultura; (2) masyarakat petani hortikultura terhimpit dalam dua struktur pasar, di mana pada pasar input petani menghadapi struktur pasar yang oligopolistik, sementara itu pada pasar output petani menghadapi struktur pasar yang oligopsonistik; (3) masih terdapat *gap* atau *missing link* antara pengambilan keputusan di tingkat eksekutif dan legislatif di kabupaten dengan permasalahan, potensi dan kebutuhan masyarakat pertanian di tingkat bawah atau desa di KAHS-Sumatera Utara; dan (4) lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani. Hal ini dapat dilihat kemitraan yang dibangun antara perusahaan (PT PAS, PT Selectani, dan Perusahaan lainnya) dengan masyarakat petani banyak dilakukan secara individu.

Implikasi dari kondisi di atas adalah lemahnya partisipasi masyarakat dan para pelaku agribisnis swasta dalam pengambilan keputusan; dalam perencanaan pembangunan dan pelaksanaan pembangunan; serta kontrol terhadap hasil pembangunan pertanian, sehingga menyebabkan alokasi penggunaan sumberdaya (faktor penggerak pembangunan: sumberdaya alam, sumberdaya manusia, dana, teknologi, dan kelembagaan) belum optimal. Kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang terbentuk bersifat tidak stabil dan kurang berkelanjutan. Kemitraan yang terbangun belum secara maksimal memenuhi azas saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan. Meskipun diakui beberapa petani yang bermitra dengan PT PAS dan PT Selectani merasa lebih diuntungkan terutama karena adanya jaminan pasar dan harga produk yang dihasilkan.

Belum terbentuknya struktur organisasi Forum KAHS di masing-masing daerah sentra produksi di Kawasan KASS/KAHS, seperti yang ditemukan di Sumatera Utara, di daerah tersebut sampai saat ini masih dalam proses pembentukan. Sementara itu, di Kabupaten Agam Sumatera Barat, serta Kampar, Pekanbaru dan Batam sudah terbentuk, namun kegiatan yang dijalankan belum berjalan secara efektif. Upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah mengembangkan kelembagaan KAHS yang partisipatif melalui proses sosial yang matang, target utama adalah bagaimana membentuk kelembagaan Forum KAHS yang berkualitas, upaya mengejar kuantitas hendaknya dihindarkan.

Rendahnya kesadaran para pelaku agribisnis hortikultura di Sumatera Utara untuk bergabung dalam Forum KAHS serta dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha, dipengaruhi persepsi mereka bahwa kegiatan ini hanya akan menyita waktu dan tenaga, sementara manfaatnya belum jelas, namun dengan pendekatan-pendekatan dan sosialisasi yang dilakukan oleh Ditjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil dan Dinas Pertanian menunjukkan adanya peningkatan partisipasi pelaku swasta dalam kelembagaan ini. Kedepan perlu terus didorong, difasilitasi, dan dibekali dengan berbagai kajian yang memberikan data dan informasi yang berguna bagi pelaku agribisnis hortikultura. Kelembagaan ini ke depan dapat dijadikan mediasi dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha antara daerah sentra produksi dengan daerah sentra konsumen atau tujuan pasar.

Belum terbangun dengan baik tentang siapa-siapa yang tercakup dan siapa yang bertanggung jawab terhadap berjalannya kelembagaan kemitraan usaha hortikultura, karena kemitraan yang terbangun cenderung kontrak perjanjian dalam pemasaran hasil antara perusahaan dengan petani secara individu, sehingga cenderung tidak efisien dan menempatkan posisi petani lemah dalam rebut tawar. Adanya pihak yang bertanggung jawab dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura baik oleh Pemerintah Pusat (Ditjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil), Pemerintah Daerah (Dinas Pertanian) sangat

diperlukan. Konsolidasi kelembagaan baik di tingkat petani maupun pelaku agribisnis lain merupakan syarat utama bagi pengembangan kelembagaan kemitraan agribisnis yang berdaya saing tinggi. Sistem koordinasi perlu dibangun baik antarkelembagaan pemerintah, kelompok tani, dan pelaku agribisnis swasta yang dikoordinasikan oleh kelembagaan Forum KAHS.

Belum terbangunnya sistem informasi agribisnis antardaerah kawasan sentra produksi baik di dalam provinsi maupun antarprovinsi. Hasil kajian Saptana dkk. (2004) telah berhasil memetakan dengan baik tentang peta produksi, peta perdagangan dan peta konsumsi diharapkan menjadi salah satu data dan informasi penting bagi kelembagaan kemitraan usaha agribisnis di KAHS. Kedepan adanya data base tentang data dan informasi pokok tentang luas areal tanam, luas areal panen, pola tanam, produksi, harga, permintaan konsumen institusi, dan permintaan pasar di luar negeri; secara periodik sangat diperlukan dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis baik dalam suatu kawasan maupun antarkawasan.

Lemahnya sistem koordinasi antarkelembagaan (lokal, pasar, dan pemerintah) dengan pelaku agribisnis (kelembagaan di tingkat petani, pedagang pada berbagai tingkatan, dan perusahaan pertanian) menyebabkan program pengembangan kemitraan usaha hortikultura tidak berjalan secara efektif dan efisien serta kurang berkelanjutan. Dengan terbentuknya kelembagaan Forum KAHS dan komitmen pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Produksi Hortikultura, Direktorat Pengolahan dan Pemasaran Hasil dan Pemerintah Daerah diharapkan secara bertahap kelembagaan ini dapat melakukan koordinasi dengan baik, dalam kerangka membangun kelembagaan kemitraan yang berdaya saing.

Masih lemahnya konsolidasi masyarakat petani hortikultura dalam wadah kelompok tani, koperasi, dan asosiasi-asosiasi, serta dalam membangun kemitraan usaha yang saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan dengan pelaku agribisnis lainnya, sehingga produktivitas, efisiensi usaha, dan rebut tawar (*bargaining possistion*) lemah, seperti yang ditunjukkan oleh beberapa indikator kinerja usahatani.

Masih lemahnya sistem koordinasi secara vertikal antarpelaku agribisnis, terutama sulitnya menyatukan persepsi dan aspirasi pedagang sayuran atau hortikultura dan para perusahaan pertanian sehingga menyulitkan dalam pengaturan produksi di pusat-pusat sentra produksi dan permintaan di pusat-pusat konsumsi, sehingga membawa implikasi rendahnya efisiensi pemasaran sayuran atau hortikultura Sumatera.

Beberapa implikasi kebijakan yang dipandang mendukung pemantapan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang telah

berjalan di kawasan KAHS dalam kerangka pengembangan agribisnis yang produktif, efisien, dan berdaya saing, antara lain adalah :

1. Memantapkan kelembagaan Forum KAHS baik dalam membangun struktur organisasi baik di tingkat provinsi maupun kabupaten. Merumuskan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian secara terperinci, adanya dukungan komitmen dari pemerintah pusat, provinsi, dan daerah dalam pendanaan dan fasilitator lainnya.
2. Kelembagaan Forum KAHS akan dapat berjalan apabila tugas pokok dapat dijalankan dengan baik dan dipatuhi semua anggota. Kegiatan awal yang sangat penting dilakukan adalah pendataan tentang potensi wilayah, kendala pengembangan, peta produksi, peta perdagangan, dan peta permintaan, serta potensi pasar di negara tujuan ekspor utama (Singapura dan Malaysia) dengan dukungan data dan informasi yang lengkap, handal dan akurat.
3. Integrasi Program Forum KAHS dengan beberapa program pembangunan seperti program Agropolitan dan pengembangan infrastruktur pemasaran (STA, *cold storage*, pasar petani, pasar lelang) dalam kerangka pengembangan agribisnis hortikultura di kawasan KAHS yang berdaya saing, dengan mendudukan peran dan fungsi kelembagaan komunitas lokal (kelompok tani, koperasi, asosiasi), kelembagaan pasar-ekonomi (pedagang pada berbagai level, perusahaan pertanian), dan kelembagaan politik-pemerintah (pusat dan daerah), serta dengan pelaku agribisnis lain melalui sistem koordinasi yang harmonis melalui kelembagaan Forum KAHS untuk menghasilkan produk sayuran yang berdaya saing. Dengan adanya infrastruktur fisik pemasaran (STA-TA, *cool storage*, pasar petani, pasar lelang) yang telah dibangun dengan teknologi yang akan dikembangkan di satu sisi, namun di sisi lain belum dipersiapkannya kelembagaan pengelola dengan baik, maka peintegrasian antar-program di Sumatera Utara diharapkan menghasilkan sinergi optimum.
4. Membangun perencanaan dan pembangunan pertanian modern terpadu (pengembangan komoditas unggulan, pertanian organik untuk menghasilkan *green product*, pertanian promosi ekspor) berbasis kelembagaan komunitas lokal, berbasis kelembagaan pemerintah, dan berbasis kelembagaan pasar, serta dengan pendekatan yang integratif. Ke depan kelembagaan Forum KAHS harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan mitra usaha baik dengan kelembagaan petani, pedagang, eksportir, dan industri pengolahan, serta dalam membangun aliansi strategis dengan *buyer* di negara tujuan ekspor.
5. Mengoperasionalkan infrastruktur pemasaran yang telah dibangun melalui program Agropolitan dan program pengembangan infrastruktur pemasaran dengan memanfaatkan kelembagaan Forum KAHS serta kelembagaan petani yang disertai modal operasional awal oleh pemerintah bagi berjalannya pengoperasian infrastruktur pemasaran yang telah dibangun.

2.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

2.3.1. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha

Komoditas Jeruk

Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha komoditas jeruk antara lain mencakup faktor teknis, ekonomi, sosial, dan aspek kebijakan. Beberapa faktor teknis yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha pada komoditas jeruk antara lain adalah (1) Kurang adanya pengusaha pembibitan jeruk berkualitas dan bebas penyakit. (2) Penggunaan pupuk yang cenderung berlebih karena sebagian besar petani mengusahakan jeruk dengan “hati nurani” hanya didasarkan kebiasaan-kebiasaan, tidak didasarkan pada teknologi pemupukan hasil penelitian mutakhir. Sebagai ilustrasi tingkat pemupukan jeruk yang mestinya hanya sekitar 700 kg/ha, dipupuk sampai mencapai sekitar 1.100,-/ha. (3) Tingkat penggunaan pupuk organik yang masih rendah, padahal pemupukan yang dilengkapi dengan pupuk kandang memberikan hasil yang lebih baik dibanding hanya menggunakan pupuk anorganik, penggunaan pupuk organik dapat memperbaiki struktur tanah dan aerasi tanah, serta memperbaiki kualitas jeruk. (4) Terjadi perubahan distribusi pupuk yang sekarang ditangani oleh Pupuk Iskandar Muda (PIM). Dahulu distributor pupuk 5 per kabupaten, namun sekarang hanya 2 per kabupaten, bahkan di Kabupaten Karo hanya ada satu distributor pupuk. Hal ini sangat berpengaruh terhadap ketersediaan dan aksesibilitas petani terhadap pupuk dalam budidaya jeruk. (5) Masih sering dijumpai pemalsuan pupuk terutama tingkat kandungan zat hara (premanisme pupuk), karena pedagang pupuk cenderung hanya mencari keuntungan pribadi; (6) Belum berkembangnya industri pengolahan hasil jeruk, sehingga jeruk hanya dijual segar/buah meja, belum dilakukan pengolahan menjadi komoditas olahan yang mempunyai nilai tambah.

Beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha pada komoditas jeruk antara lain adalah (1) Rendahnya harga jeruk sangat merugikan petani sehingga keuntungan petani relatif kecil. Beberapa pedagang jeruk terpaksa harus menghentikan kegiatannya karena mengalami kerugian yang cukup besar, sehingga diperlukan standar harga untuk komoditas jeruk. (2) Tingginya fluktuasi harga dan cenderung jatuh pada musim panen raya. (3) Meningkatnya harga sarana produksi dari waktu ke waktu seperti pupuk pestisida. (4) Meningkatnya upah tenaga kerja. (5) Belum adanya keseimbangan antara penawaran dengan permintaan pasar karena belum terbangunnya dengan baik *supply chain management*. (6) Petani menghadapi struktur pasar yang cenderung oligopsonistik pada pasar hasil dan menghadapi struktur pasar yang oligopolistik pada harga input. (7) Tingginya biaya pungutan liar atau biaya “siluman” yang mencapai

sekitar Rp 240.000 per truk untuk dapat sampai di Jakarta. (8) Meningkatnya persaingan komoditas jeruk di tujuan pasar utama dengan jeruk yang berasal dari daerah sentra produksi lain.

Faktor sosial-kelembagaan yang paling berpengaruh adalah adanya budaya “saling simpan” terhadap informasi teknologi baru antar-petani, sehingga menghambat proses desiminasi dan adopsi teknologi. Selain itu, Renstra Pemda untuk membina pertanian berkelompok relatif sulit dilakukan. Pembentukan kelompok tani masih banyak mengalami hambatan. Budaya masyarakat Karo kurang mendukung pengembangan kelembagaan kemitraan usaha. Sifat individualisme yang kuat merupakan salah satu penyebab keterlambatan dimasuki unsur agama. Tujuan mereka bersikap demikian adalah supaya dapat lebih unggul dan tidak tersaingi. Wujud dari sikap ini pada umumnya mereka membuat kebun jeruk yang dipagar rapat dan tidak terlihat dari luar, seolah-olah seperti terlantar. Namun kenyataannya tidak demikian. Hal inilah yang menyebabkan *knowledge* petani kurang berkembang dan merupakan masalah dalam aspek penyuluhan. Di samping itu, lemahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani baik dari aspek keanggotaan, manajemen, permodalan, serta keorganisasian masih menunjukkan lemahnya kelembagaan kelompok tani.

Beberapa kebijakan pemerintah yang dipandang mempengaruhi efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha antara lain adalah dengan adanya otonomi daerah, garis komando pusat-daerah terputus. Bahkan paradigma Pemerintah Kabupaten-Kota masih dalam taraf meningkatkan PAD, bukan kesejahteraan petani. Kemampuan pelaksana kebijakan di tingkat kabupaten dan kota masih perlu ditingkatkan.

Beberapa sarana dan prasarana yang perlu dipersiapkan oleh pemerintah daerah baik provinsi maupun daerah dalam mendorong jeruk medan dapat memasuki pasar ekspor antara lain adalah : (1) laboratorium analisis tanah di tingkat lokalita; (2) stasiun Metereologi pertanian yang memberikan informasi cepat dan akurat; (3) pengembangan sistem irigasi lahan kering dataran tinggi; (4) peta pelayahan komoditas, baik peta produksi maupun peta permintaan; (5) perusahaan atau penangkaran pembibitan yang profesional; (6) kloning tanaman jeruk dengan melakukan kerja sama dengan Sub-Balithort Jeruk Tlekung, Malang; (7) penerapan manajemen buah jeruk melalui laboratorium penelitian kualitas buah jeruk; (8) sarana penanganan pascapanen dengan gudang berpendingin, pengoperasian STA yang telah dibangun dengan dilengkapi berbagai fasilitas pendukung; dan (9) memantapkan eksistensi dan dinamika kelembagaan Masyarakat Jeruk Indonesia ke arah Asosiasi Komoditas Jeruk yang profesional.

Komoditas Manggis

Faktor-faktor yang mempengaruhi kelembagaan kemitraan usaha komoditas manggis yang mencakup faktor teknis, ekonomis, sosial, serta

aspek kebijakan. Beberapa alasan atau faktor teknis yang mempengaruhi kinerja kelembagaan usaha komoditas manggis antara lain: (1) rata-rata umur tanaman yang sudah tua, di mana sebagian besar merupakan tanaman warisan dengan umur >50 tahun; (2) teknik budidaya masih secara tradisional dengan menggunakan bibit biji (biasanya para nenek moyang telah melakukan seleksi pohon induk manggis untuk mendapatkan biji manggis berkualitas); (3) hanya merupakan tanaman sela dengan sistem budidaya campuran dengan tanaman kopi, durian, jeruk, rambutan, langsung, gambir, dan tanaman kayu-kayuan atau dapat disebut sebagai hutan rakyat; (4) belum ada pemupukan, kecuali pupuk organik dalam jumlah terbatas, namun untuk tanaman peremajaan telah dilakukan pemupukan terutama pada umur tanaman muda (<8 tahun); (5) cara panen masih dengan sistem panjat, sehingga menyebabkan cabang dan ranting rusak; dan (6) penanganan pascapanen dilakukan oleh pedagang pengumpul dan eksportir, sehingga sebagian besar nilai tambah jatuh ke tangan pedagang.

Beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha antara lain adalah (1) Biaya pengumpulan dan distribusi yang tinggi karena produksi tersebar dan bersifat musiman sehingga menyebabkan biaya pemasaran per unit *output* manggis tinggi terutama untuk tujuan pasar ekspor. (2) Adanya persaingan yang cukup tinggi antara pedagang domestik dengan pedagang negara-negara produsen utama (Thailand dan Malaysia); (3) Belum optimalnya peran kelembagaan pembiayaan formal dalam mendukung pengembangan agribisnis hortikultura, karena paradigma kelembagaan formal cenderung *profit oriented* dan tingginya risiko sektor pertanian, sehingga meskipun ada dana dari BRI yang harus disalurkan ke sektor pertanian, namun belum berani merealisasikan. Hal ini disebabkan dari pengalaman kinerja BRI sewaktu sebagai *chaneling* melalui kerja sama dengan berbagai lembaga termasuk LSM, pada saat penagihan banyak yang mengalami kemacetan, dan sepenuhnya menjadi tanggungan BRI, di mana KUT yang disalurkan untuk pengembangan komoditas padi, palawija dan hortikultura banyak mengalami tunggakan. (4) Kurangnya fasilitas pendukung terutama di pelabuhan-pelabuhan baik laut maupun udara sehingga risiko kerusakan cukup tinggi yang berpeluang terkena klaim atau rafaksi.

Beberapa faktor sosial kelembagaan yang mempengaruhi efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha antara lain adalah (1) Sampai saat ini belum ada kelembagaan formal yang melakukan kemitraan usaha untuk komoditas manggis. Pola yang ada adalah pola perdagangan umum. Kerja sama kemitraan yang ada dilakukan hanya dengan perjanjian tidak tertulis atau kepercayaan. Posisi yang paling diuntungkan adalah pedagang pengumpul/agen, dan dapat membeli dengan harga yang relatif rendah/menekan petani, dengan cara memberi modal dengan harga tertentu. (2) Hampir belum terbentuk kelembagaan kelompok tani

berbasis komoditas manggis, seperti yang telah eksis di Bali dan Jawa Barat. (3) Penyuluh pertanian sebagai ujung tombak pembangunan pertanian kurang mendapat perhatian yang serius, ibarat anak kehilangan induk, yang ditunjukkan minimnya alat transportasi dan pendanaan serta tidak adanya garis komando yang jelas. (4) Seringkali terjadi kelangkaan pupuk urea, dimana saat ini distributor pupuk harus dari Pupuk Iskandar Muda. Dahulu dalam satu kabupaten terdapat lima distributor, namun saat ini hanya terdapat dua distributor yang ditunjuk. (5) Kelembagaan komunitas atau marga hanya berjalan sebatas pada kegiatan adat istiadat seperti perkawinan, kematian dan sebagainya, belum dapat diaktualisasikan dalam kegiatan ekonomi.

Sementara itu, kinerja kelembagaan pemerintah dalam melaksanakan program pembangunan pertanian melalui proyek atau program tercakup di dalamnya dalam pengembangan kemitraan usaha, belum menunjukkan keberhasilan. Program pengembangan untuk komoditas manggis di Kecamatan Sibolangit, Deli Serdang masih sebatas membagi-bagikan bibit manggis kepada petani. Hal ini antara lain disebabkan karena pendekatan proyek/program bersifat sektoral, diskontinyu, serta kurang jeliya pemerintah melihat potensi, permasalahan, serta kebutuhan masyarakat. Otonomi daerah masih sebatas otonomi kekuasaan, dan masih pada level kabupaten. Kelembagaan swasta juga menunjukkan kinerja yang belum maksimal, karena hanya berdasarkan pertimbangan *profit*, dan berjangka pendek.

2.3.2. Kelembagaan Kemitraan Usaha Inti-Plasma (PT PAS)

Faktor Teknis

Di dalam kemitraan usaha dengan bentuk pola-inti ini harus dapat memenuhi tiga syarat, yaitu kuantitas, kualitas dan kontinuitas. Bulan Mei s/d Agustus adalah musim kemarau panjang, sehingga kondisi ini sangat berpengaruh terhadap kualitas, kuantitas maupun kontinuitas pasokan. Saingan utama dalam kemitraan ini adalah Cina, dimana penanganannya relatif lebih baik dibanding Indonesia. Pada prinsipnya pasar luar negeri sangat tegas dalam menuntut standar kualitas produk, sedang pasar domestik tidak melihat kualitas. Setiap kualitas produk sudah mempunyai pasar tersendiri. Oleh karena itu, PT PAS tidak dapat mengirim kol karena residu pestisida yang cukup tinggi. Beberapa kendala teknis yang masih dijumpai antara lain adalah: (1) ketergantungan terhadap bibit impor; (2) sistem budidaya yang sepenuhnya masih tergantung pada iklim atau alam; (3) penerapan teknologi budidaya yang belum sesuai anjuran PT PAS, sehingga terjadi tingkat rafaksi yang cukup tinggi; dan (4) kurangnya kejujuran, kedisiplinan dan keuletan petani anggota.

Faktor Ekonomi

Beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha antara lain adalah: (1) biaya pengumpulan dan distribusi yang tinggi karena produksi tersebar; (2) kontrak kerja terpaksa dilakukan dengan petani secara individu, sehingga menyebabkan biaya pemasaran per unit output sayuran (lobak) tinggi terutama untuk tujuan pasar ekspor; (3) adanya persaingan yang cukup tinggi dengan komoditas alternatif terutama dengan komoditas yang bersifat komersial seperti cabe merah dan tomat; (4) tingginya harga input produksi dan tingkat upah tenaga kerja; dan (5) kurangnya fasilitas pendukung terutama di pelabuhan-pelabuhan baik Laut maupun udara, sehingga resiko kerusakan cukup tinggi yang berpeluang terkena klaim atau rafaksi.

Faktor Sosial Kelembagaan

Budaya masyarakat Karo yang sangat patuh dan mementingkan keperluan keluarga, seringkali menghambat surat perjanjian kerja (SPK) yang telah disepakati. Meskipun telah menandatangani SPK, namun tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya karena berbagai macam alasan. Misalnya pada waktu salah seorang saudara meninggal atau mempunyai hajat, kegiatan pertanian terpaksa ditinggalkan dalam waktu yang cukup lama, karena harus menghadiri upacara adat. Oleh karena itu kalau waktunya bertepatan dengan kegiatan pertanian, maka kesepakatan akan terganggu, padahal pihak perusahaan harus dapat memenuhi kontrak dengan pembeli luar negeri (*buyer*) baik dari segi jumlah, kualitas, serta kontinuitas pasokan. Meskipun demikian, sampai saat ini masalah kemitraan 70 persen dapat diatasi, dan 30 persen ditanggung oleh PT PAS.

Sebagai konsekuensi dari ketidakjujuran petani dalam masalah pemasokan wortel, yang terpaksa harus dihentikan untuk sementara. Hal ini disebabkan karena pada malam hari petani mitra mencampur wortel standar yang akan dikirim, dengan wortel yang kulitnya tidak memenuhi standar. Ternyata untuk memulihkan kepercayaan pembeli luar negeri (*buyer*), memakan waktu yang cukup lama.

Untuk komoditas kentang belum dilakukan kemitraan dengan petani, dan baru diusahakan di kebun inti seluas 6 ha. Produksi kentang yang dibudidayakan baru dapat mencapai 20-25 ton/ha. Padahal seharusnya dapat mencapai sekitar 40-50 ton/ha. Untuk komoditas kentang masih mengalami beberapa kendala teknis antara lain: (1) permintaan pasar masih relatif sedikit; (2) menghadapi saingan yang relatif berat yaitu Cina; (3) penanganan produksi sangat dipengaruhi oleh musim; dan (4) bibit harus didatangkan dari Belanda, Australia, dan Cina, padahal saat ini ada larangan masuknya bibit kentang ke Indonesia.

Kemitraan Usaha Inti-Plasma (PT Selectani)

PT Selectani memiliki petani binaan untuk komoditas kentang, kol, cabe merah, dan tomat, khusus untuk kentang benih impor (*french prize*) dan produksinya sudah ekspor. Akhir-akhir ini ekspor menurun tajam karena masalah larangan impor benih dan persaingan dengan China. Di samping itu, juga telah memasok kebutuhan untuk industri pengolahan dan home industri. Untuk komoditas kentang, harga sistem kontrak sebelum tanam, biasanya >Rp. 300/kg, sementara itu untuk komoditas lainnya harga mengikuti harga pasar.

Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan usaha cenderung bersifat teknis, yaitu adanya larangan impor bibit kentang, karena disinyalir adanya semacam nematoda cacing mas (*gold worm*) yang menginfeksi bibit kentang impor. Akibat larangan impor ini, cukup mengganggu pasokan kentang ke Singapura. Dampak kepada petani cukup besar karena tanpa adanya bibit maka petani tidak dapat bermitra dengan perusahaan. Selain itu terdapat persaingan bisnis yang cukup ketat dengan RRC, Srilangka, dan Peru. Akibatnya terjadi pengurangan tenaga kerja dari 1000 orang menjadi hanya sekitar 500 orang.

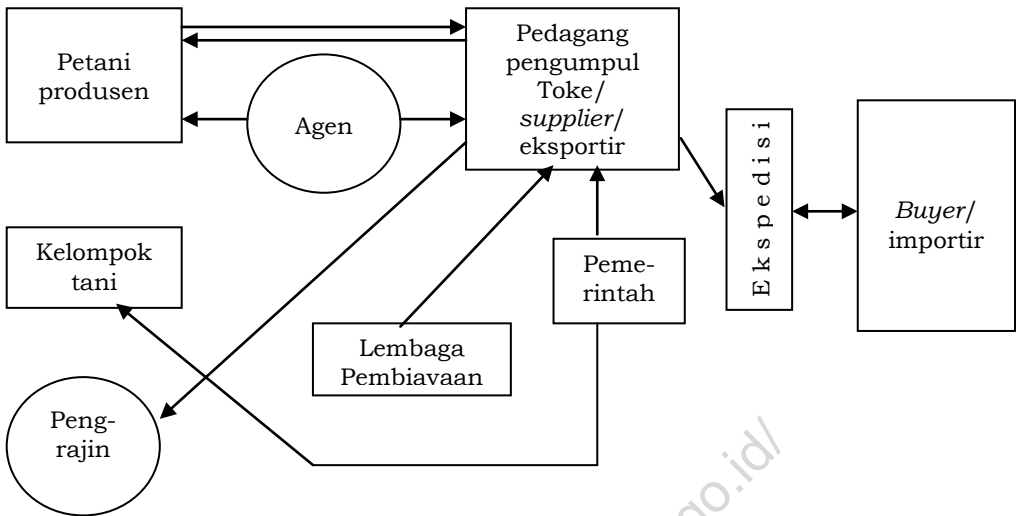
Faktor ekonomi yang dirasakan sangat mempengaruhi kelembagaan kemitraan usaha dengan masyarakat petani adalah masalah fluktuasi harga dan belum mampu menerapkan jaminan harga terutama untuk komoditas kol, cabe merah, dan tomat.

Faktor sosial kelembagaan yang dirasakan sangat mempengaruhi kinerja kelembagaan kemitraan usaha dengan lemahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani, sehingga SPK antara perusahaan dengan petani sebagian besar dilakukan secara individu. Di samping itu penyuluhan pertanian untuk komoditas hortikultura juga dirasakan sangat kurang. Ada kesan para PPL merasa kurang percaya diri kalau memberikan penyuluhan kepada petani hortikultura.

2.4. Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor

Berdasarkan hasil kajian beberapa bentuk kelembagaan kemitraan hortikultura di desa-desa penelitian di Provinsi Sumatera Utara, secara umum diperoleh gambaran pola kemitraan usaha seperti pada Gambar 10.

Peran masing-masing pelaku dalam kelembagaan agribisnis hortikultura promosi ekspor, ternyata belum dapat sepenuhnya dilakukan sesuai dengan fungsinya. Meskipun masing-masing pelaku agribisnis bekerja sama dan bermitra untuk usaha hortikultura, namun belum dikoordinasikan secara baik. Dengan demikian kemitraan usaha belum berfungsi secara optimal. Dalam kondisi yang ada pada saat ini peran yang sudah dapat dilakukan oleh masing-masing pelaku adalah sebagai berikut:



Gambar 10. Pola Kemitraan Usaha Hortikultura di Pedesaan Contoh Sumatera Utara

Catatan: Besar-kecilnya gambar masing-masing status pelaku dalam kemitraan usaha, menunjukkan besar-kecilnya peran masing-masing pelaku.

1. Petani Produsen. Peranan petani produsen masih relatif kecil, terbatas sebagai penghasil komoditas. Sistem budidaya yang dilakukan petani masih mengikuti “hati nurani”. Artinya budidaya petani belum mengikuti teknologi anjuran dan dinamika permintaan pasar dan perubahan preferensi konsumen. Seringkali petani mengusahakan produk pertanian hanya berdasarkan kemampuannya ekonominya. Namun seringkali pula petani mengusahakan komoditas melebihi rekomendasi yang ada. Ketersediaan dan aksesibilitas terhadap informasi pasar belum sempurna, baik dalam hal harga, kualitas, maupun kuantitas sampai ke tingkat petani. Budaya masyarakat Sumatera Utara, sangat berpengaruh terhadap budidaya pengusahaan komoditas hortikultura. Peran kelompok tani relatif masih kecil, karena kekurangan dalam hal ketrampilan, manajemen, dan keanggotaan yang masih mempunyai hubungan kekeluargaan. Kondisi ini menyulitkan kontrol terhadap kegiatan lembaga.
2. Lembaga Pembiayaan. Peran lembaga pembiayaan formal, terutama BRI relatif masih sangat kecil. Hal ini antara lain disebabkan karena adanya paradigma yang lebih mengarah ke *profit oriented*. Selain itu karena kegagalan beberapa kredit program pada masa lalu, BRI mengurangi peranannya terutama pada komoditas hortikultura. Mekanisme pelayanan BRI dianggap relatif sulit oleh masyarakat tani terutama petani berlahan sempit. Hal ini diperparah oleh masalah sertifikasi lahan. Petani pada umumnya relatif tidak mempermasalah-

- kan tingkat bunga, asal mekanisme penyaluran kredit relatif sederhana, tepat waktu, dan sesuai kebutuhan. Terdapat beberapa kelembagaan pembiayaan yang dapat melayani kebutuhan petani, antara pedagang pengumpul/toke dan *credit union* yang sanggup memberikan pelayanan yang relatif cepat dan sederhana dengan modal kepercayaan.
3. Pedagang pengumpul/toke/*supplier* mempunyai peran yang paling besar dalam kelembagaan kemitraan usaha. Hal ini antara lain disebabkan oleh ketrampilan yang cukup tinggi dalam berusaha, dan dalam membangun kemitraan dengan pelaku yang lain. Status sosial ekonomi pedagang pengumpul pada umumnya relatif tinggi, sehingga sebagai pengambil keputusan utama. Berperan sebagai lembaga pemasaran dan pembiayaan bagi petani, dan tenaga kerja fungsi pemasaran.
 4. Peran pemerintah dalam kelembagaan kemitraan usaha relatif masih kecil. Belum terdapat koordinasi yang kuat antardinas terkait. Kemampuan sumberdaya manusia masih perlu ditingkatkan. Paradigma kebijakan perlu lebih diarahkan ke peningkatan pendapatan petani, bukan PAD. Otonomi daerah mengakibatkan putusnya garis komando pusat-daerah. Diperlukan partisipasi masyarakat dalam melakukan kebijakan.
 5. Lembaga ekspedisi yang berperan dalam jasa angkutan barang dalam hal ini produk hortikultura belum efisien, yang antara lain ditunjukkan oleh: (1) biaya transportasi relatif mahal; (2) risiko kerusakan barang tinggi; dan (3) masih banyak terdapat pungutan liar, yang perlu ditertibkan. Kondisi tersebut mengakibatkan sistem pemasaran belum berjalan efisien.
 6. Pelaku ekonomi pendukung. Untuk kelancaran pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura diperlukan kerja sama antara kelompok tani, pengrajin, agen, *aron*, untuk membantu petani dalam melakukan fungsi pemasaran. Terdapat sumber bahan baku untuk pengepakan barang yang dapat dimanfaatkan, sekaligus memberikan lapangan kerja dan pendapatan. Pedagang hilir sebagian besar mempunyai hubungan saudara, sehingga tingkat kepercayaan tinggi.
 7. Pembeli luar negeri (*buyer*) relatif besar peranannya dalam mengambil keputusan, baik dalam hal harga, jumlah, maupun mekanisme kerja sama. Peran pemerintah dalam mengatur kerja sama relatif masih kecil. Kurang memberikan informasi pasar kepada pelaku kemitraan usaha. Sistem pembayaran perlu diatur, karena seringkali menjadi kendala karena keterlambatan. Sebaiknya Indonesia mempunyai lapak di negara tujuan ekspor. Mengetahui standardisasi produk ekspor baik bagi petani, pedagang, dan dinas terkait.

Berdasarkan hasil kajian pada masing-masing bentuk kemitraan, terdapat beberapa titik kelemahan. Oleh karena itu diperlukan beberapa

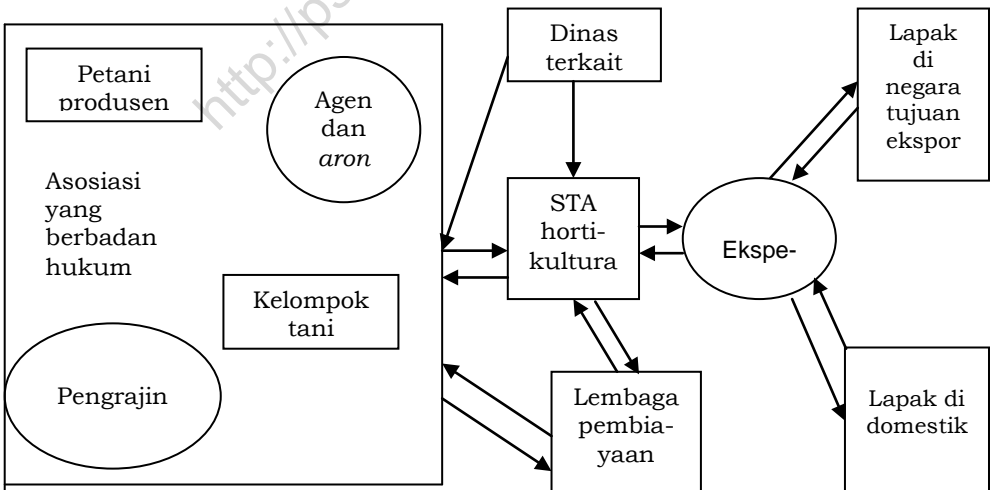
penyempurnaan pola kelembagaan kemitraan agribisnis hortikultura di kawasan sentra produksi di Provinsi Sumatera Utara.

Dari beberapa kasus yang ditemukan ternyata bahwa beberapa produk komoditas hortikultura di Provinsi Sumatera Utara sudah dapat menembus pasar ekspor, antara lain manggis, kol, lobak, sawi putih, kentang, dan wortel dan sebagainya. Pasar ekspor memerlukan produk hortikultura dengan kualitas yang standar, berbeda dengan permintaan pasar lokal. Oleh karena itu, sudah seharusnya masyarakat tani dapat mengusahakan produk yang sesuai dengan permintaan pasar. Di dalam pemasaran produk hortikultura dilakukan oleh berbagai pelaku pasar, yang bermitra dengan beberapa lembaga terkait, seperti lembaga pembiayaan, ekspedisi, lembaga fungsi pemasaran dan pengusaha eksportir. Sebagian lembaga sudah dapat berjalan sesuai dengan perannya, namun masih terdapat dijumpai beberapa kendala yang memerlukan penyempurnaan. Dalam rangka penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha di kawasan sentra produksi di Provinsi Sumatera Utara diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Diperlukan suatu bentuk kerja sama antara petani, kelompok tani, pengajin keranjang (*packaging*) dan lembaga tataniaga yang menjalankan fungsi pemasaran, untuk menghasilkan barang/produk yang memenuhi standar ekspor. Perbaikan agribisnis (mulai dari budidaya s/d pascapanen) komoditas hortikultura merupakan faktor yang sangat penting.
2. Diperlukan dukungan sepenuhnya dari lembaga pembiayaan, dengan memberikan mekanisme pelayanan pembiayaan yang relatif sederhana, sesuai dengan kemampuan petani produsen hortikultura. Kepastian adanya modal usaha tani sekaligus keperluan ekonomi rumah tangga, merupakan salah satu faktor penentu penerapan teknologi budidaya komoditas hortikultura.
3. Diperlukan revitalisasi kelompok tani ke arah kelembagaan yang lebih formal yang dapat dalam bentuk asosiasi petani maupun koperasi agribisnis. Perubahan paradigma, di mana kelompok tani bukan hanya sebagai wadah belajar namun juga sebagai kelembagaan berbadan hukum. Dengan demikian, secara formal memiliki kedudukan hukum yang seimbang dalam melakukan berbagai transaksi ekonomi, sehingga mampu meningkatkan *bargaining* petani. Sehingga kemitraan yang terjadi antara perusahaan mitra (PT PAS dan PT Selectani) dengan petani tidak dilakukan secara individu tetapi secara kelompok
4. Diperlukan dukungan dan peran yang lebih aktif dari lembaga terkait Dinas Pertanian dan Hortikultura, Dinas Perindustrian, dan Pemerintah Daerah setempat, disarankan dapat lebih berperan sebagai fasilitator, stimulator, dan regulator pembangunan dalam membangun kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang saling membutuhkan, saling memperkuat, serta saling menguntungkan.

5. Diperlukan koordinasi atau intergrasi antarpelaku agribisnis seperti kelompok tani atau asosiasi petani, pedagang pengumpul, dan pedagang besar tercakup perusahaan mitra yang bergabung di dalam wadah STA. Membangun tingkat kepercayaan antarpelaku yang bermitra, dan partisipasi aktif terutama dari pelaku kemitraan usaha sehingga terbangun aliran informasi, aliran barang, dan modal secara lebih lancar sehingga hubungan antarpelaku bersifat simetris. Dalam hal ini diperlukan peran yang lebih aktif dari Bappeda setempat.
6. Diperlukan adanya lapak-lapak atau tempat penjualan di negara tujuan ekspor terutama Singapura, dengan melakukan kemitraan dengan *buyer* atau importir. Menurut penilaian beberapa pejabat Dinas Pertanian pembuatan lapak tersebut relatif murah dan dapat memperlancar kegiatan ekspor sayuran.
7. Pembentukan tingkat kepercayaan antarpelaku kemitraan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Pemberian insentif (*reward*) bagi yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) bagi pelanggar kemitraan dapat dilakukan dengan melalui kontrak kerja. Pemberian *reward* dan sanksi dapat dilakukan melalui kelembagaan komunitas yang ada, dengan menggunakan tokoh panutan. Saling menghargai antaranggota masyarakat merupakan salah satu kunci untuk membangun sifat kebersamaan masyarakat Sumatera Utara.
8. Interaksi antarpelaku kemitraan dapat dilakukan baik secara personal maupun dengan alat komunikasi modern, dilandasi tingkat kepercayaan dan kejujuran yang kuat.

Secara rinci pengembangan pada kelembagaan kemitraan usaha hortikultura dapat dilihat pada Gambar 11.



Gambar 11. Penyempurnaan Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor

Tabel 5. Posisi Kredit dan Valuta Asing Menurut Sektor Ekonomi di Sumatera Utara (000.000)

Sektor Ekonomi	1999		2000		2001		2002		2003		Trend
	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	
1. Pertanian	1.927.940	21,2	2.012.796	18,1	3.173.326	23,1	2.798.310	17,9	3.217.409	15,9	16,3
2. Pertambangan	17.309	0,2	11.212	0,1	5446	0,0	48.740	0,3	20.291	0,1	162,5
3. Perindustrian	3.024.653	33,3	4.581.472	41,1	4.430.656	32,2	5.809.824	37,1	7.014.678	34,6	25,0
4. Listrik, gas, air	145.298	1,6	8.038	0,1	62.151	0,5	75.203	0,5	31.632	0,2	135,5
5. Konstruksi	312.021	3,4	391.514	3,5	960.433	7,0	377.600	2,4	571.350	2,8	40,4
6. Perdagangan	1.995.019	22,0	1.873.914	16,8	2.123.347	15,4	3.127.497	20,0	4.248.721	21,0	22,6
7. Angkutan	127.045	1,4	183.154	1,6	200.212	1,5	250.053	1,6	372.907	1,8	31,9
8. Jasa dunia usaha	440.044	4,8	596.117	5,3	337.580	2,5	380.882	2,4	1.141.754	5,6	51,2
9. Jasa sosial masy.	238.701	2,6	127.481	1,1	218.597	1,6	134.360	0,9	205.402	1,0	9,8
10. Lain-lain	852.118	9,4	1.360.787	12,2	2.236.320	16,3	2.670.694	17,0	3.422.952	16,9	42,9
Jumlah	9.080.148	100	11.146.485	100	13.748.068	100	15.673.163	100	20.247.096	100	22,3

Sumber : Sumatera Utara Dalam Angka (2003)

Tabel 6. Posisi Kredit Usaha Kecil dan Valuta Asing Bank Umum Menurut Sektor Ekonomi Di Sumatera Utara (000.000)

Sektor Ekonomi	1999		2000		2001		2002		2003		Trend
	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	
1. Pertanian	319.622	21,3	351.751	16,6	446.802	17,6	676.154	25,2	785.068	23,6	26,1
2. Pertambangan	315.404	21,0	150.656	7,1	163.956	6,5	1.813	0,1	3.300	0,1	-15,1
3. Perindustrian	73.835	4,9	103.242	4,9	144.678	5,7	109.709	4,1	140.146	4,2	20,9
4. Listrik, gas, air	49.482	3,3	86.726	4,1	78.463	3,1	452	0,0	821	0,0	12,0
5. Konstruksi	17.467	1,2	17.833	0,8	21.106	0,8	106.366	4,0	178.175	5,3	123,0
6. Perdagangan	108.499	7,2	188.959	8,9	306.296	12,1	958.993	35,8	1.463.892	43,9	100,5
7. Angkutan	32.913	2,2	42.670	2,0	35.063	1,4	75.902	2,8	171.835	5,2	63,7
8. Jasa dunia usaha	39.082	2,6	89.891	4,2	128.915	5,1	124.605	4,6	162.179	4,9	50,1
9. Jasa sosial masy.	66.559	4,4	37.751	1,8	80.382	3,2	88.486	3,3	143.621	4,3	35,5
10. Lain-lain	478.944	31,9	1.054.579	49,6	1.135.436	44,7	538.108	20,1	282.187	8,5	6,9
Jumlah	1.501.807	100	2.124.058	100	2.541.097	100	2.680.588	100	3.331.224	100	22,7

Sumber : Sumatera Utara Dalam Angka . 2003

III. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI JAWA BARAT

3.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha

Khusus untuk Provinsi Jawa Barat, pada bagian ini dibahas mengenai kelembagaan kemitraan usaha dan pola interaksi usaha pada empat komoditas yaitu bawang merah, cabai merah, mangga (gedong dan gedong gincu), serta manggis.

3.1.1. Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha

Kemitraan Usaha pada Komoditas Bawang Merah

Kelembagaan kemitraan yang ada pada komoditas bawang merah tumbuh secara alamiah sesuai dengan perkembangan kebutuhan anggota masyarakat pelakunya. Pelaku yang terlibat pada awalnya hanya beberapa kategori, namun sejalan dengan makin meningkatnya kebutuhan dan diferensiasi peranan dalam masyarakat, pelaku yang terlibat juga makin bertambah sesuai dengan posisi dan perannya masing-masing. Secara aktual pelaku yang terlibat dalam kelembagaan kemitraan usaha pada komoditas bawang merah adalah petani, pedagang input, pedagang output (berbagai tingkatan), jasa angkutan, lembaga keuangan formal dan informal, dan instansi pemerintah khususnya Dinas Pertanian setempat.

Petani merupakan pelaku yang memiliki peranan sentral terutama terkait dengan posisi dan perannya dalam memproduksi bawang merah. Faktor produksi yang diperlukan untuk memproduksi hasil pertanian adalah lahan, tenaga kerja, modal, dan sarana produksi seperti benih/bibit, pupuk dan obat-obatan. Seringkali tidak semua faktor produksi tersebut dimiliki atau dikuasai oleh petani, sehingga petani harus berhubungan dengan pelaku lain untuk memperoleh faktor produksi yang dibutuhkan.

Beberapa petani menggunakan bibit bawang merah hasil produksi sendiri untuk musim tanam berikutnya. Mereka ini umumnya adalah petani berlahan sempit yang modalnya terbatas. Namun beberapa petani lainnya menggunakan bibit bawang merah yang dihasilkan oleh petani penghasil dan penjual bibit, terutama dilakukan oleh petani yang memiliki modal cukup karena kebutuhan modal khusus untuk bibit bawang merah cukup besar (sekitar Rp 5,36 juta/ha). Bibit bawang merah yang ditanam oleh petani di Majalengka umumnya berasal dari petani bawang merah di daerah sentra produksi yaitu Brebes, berupa bibit unggul lokal (varietas Maja).

Bawang merah diproduksi oleh petani terutama untuk tujuan pasar (walaupun ada sebagian kecil yang dikonsumsi sendiri). Mengingat bahwa para petani tersebut tidak berhubungan langsung dengan konsumen bawang merah, bahkan sedikit sekali petani yang menjual

langsung hasil produksinya ke pasar, maka dalam tahapan distribusi dan pemasaran hasil terdapat pelaku lain yang terlibat dalam kelembagaan ini yaitu pedagang hasil bumi, khususnya pedagang bawang merah, dengan berbagai tingkatan (pedagang pengumpul desa, pedagang pengumpul antardesa di kecamatan, pedagang besar kabupaten atau antarkabupaten, dan pedagang besar provinsi atau antarprovinsi).

Sebagian besar pedagang pengumpul tingkat desa dan kecamatan adalah petani yang sekaligus merangkap sebagai pedagang. Mereka umumnya hanya menganggap berdagang sebagai pekerjaan tambahan. Berbeda dengan pedagang besar (tingkat kabupaten, provinsi), pedagang pasar dan pedagang pengecer, mereka umumnya memang menganggap berdagang sebagai pekerjaan utama walaupun sebagian dari mereka juga memiliki lahan pertanian (bahkan dalam luasan yang besar). Para pedagang ini berperan dalam distribusi barang dari petani sampai ke konsumen akhir.

Jumlah pedagang dalam satu desa bervariasi. Ada yang hanya 2-3 orang per desa, namun sering juga jumlahnya sampai puluhan dengan skala usaha yang bervariasi. Dari segi pelaku, pedagang kaki tangan atau pedagang pengumpul tingkat desa jumlahnya paling banyak. Pelaku lain dalam perdagangan ini adalah supermarket, sebuah lembaga pasar modern, yang juga berperan dalam distribusi bawang merah hingga ke konsumen akhir.

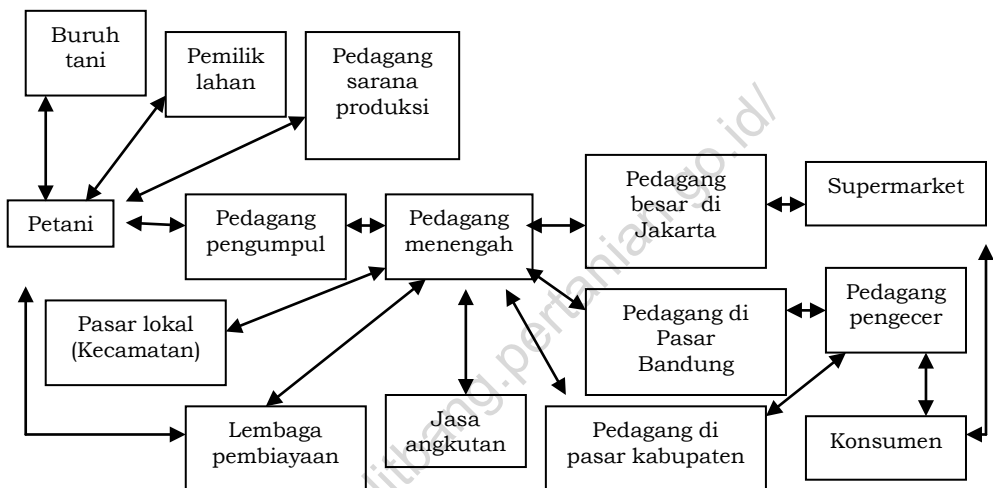
Salah satu yang menjadi kelemahan petani adalah terbatasnya modal finansial yang mereka miliki untuk menjalankan usahatani, bahkan juga untuk memenuhi kebutuhan konsumsi keluarganya pada saat-saat tertentu. Kebutuhan modal finansial petani pada awalnya dipenuhi lembaga keuangan informal terutama dari para pedagang (bandar), namun dalam beberapa tahun terakhir ini petani secara perorangan maupun berkelompok sudah mulai berhubungan dengan lembaga keuangan formal seperti perbankan. Pelaku ini berperan dalam menyediakan kebutuhan modal finansial petani, sesuai dengan aturan main masing-masing.

Jasa angkutan juga merupakan salah satu pelaku dalam distribusi produk petani. Mereka berperan dalam memindahkan produk hasil pertanian dari petani ke pedagang, antarpedagang berbagai tingkatan, secara lokal maupun antarkota. Jasa angkutan ini diperlukan mengingat produk pertanian hortikultura yang bersifat *bulky*, *voluminous* dan mudah rusak, sehingga penanganannya perlu dilakukan secepat mungkin. Pengusaha jasa angkutan ada yang merupakan usaha perorangan, namun ada juga berbentuk badan usaha resmi dalam bentuk CV.

Petani pada umumnya menjual bawang merah dalam bentuk segar tanpa diolah kepada para pedagang karena belum ada industri pengolahan bawang merah. Kalaupun ada, pengolahan bawang merah masih terbatas jumlah dan skalanya seperti di wilayah Kuningan. Pengolahan

tersebut dilakukan oleh pengusaha kecil menengah, bukan oleh petani perorangan, karena untuk mengolah diperlukan modal yang relatif besar, *skill*, waktu; dan hal-hal tersebut masih sulit dikuasai oleh petani.

Para pelaku yang disebutkan di atas, yang sifatnya informal (individu, umumnya tidak berbadan usaha resmi) merupakan pendukung pada kelembagaan produk hortikultura bawang merah yang tumbuh secara alamiah. Keterkaitan antarpelaku dapat diilustrasikan pada Gambar 12.

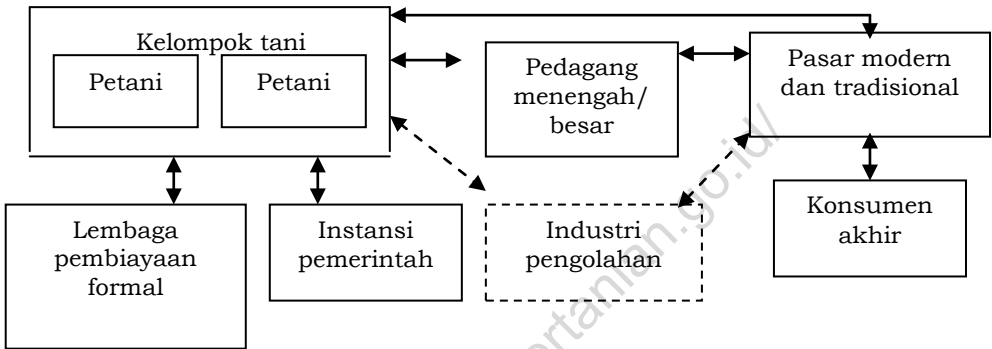


Gambar 12. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Bawang Merah di Majalengka, 2005

Selain kelembagaan yang sudah tumbuh secara alamiah dan sudah mengakar di masyarakat, saat ini mulai diintroduksikan kelompok tani, untuk mengorganisasikan petani. Pembentukan kelompok tani ini merupakan salah satu wujud peran pembinaan terhadap petani yang dilakukan oleh pemerintah. Mengorganisasi petani dalam bentuk kelompok dinilai akan mempermudah upaya pembinaan, selain bertujuan pula untuk mengorganisasikan kekuatan petani sehingga memiliki posisi tawar yang lebih kuat ketika berhadapan dengan pelaku yang lain khususnya pedagang. Keterkaitan antara pelaku dengan interaksi kelompok tani (rancangan) secara garis besarnya dapat dilihat pada Gambar 13.

Khusus untuk Kelompok Tani Mekar Sauyunan, di Desa Cibodas, Kecamatan Majalengka, keterkaitan antarpelaku seperti tertera di atas baru merupakan rancangan. Walaupun sudah tergabung dalam kelompok tani, pada kenyataannya para petani masih tetap menjadi pendukung kelembagaan yang sudah ada sebelumnya. Penyebabnya adalah kelompok

belum bisa menjalankan peran seperti yang seharusnya dilakukan, sehingga posisi dan peran para pelaku pada kelembagaan yang sudah ada sebelumnya masih belum tergantikan, khususnya posisi dan peran pedagang dalam penyediaan modal dan pemasaran komoditas bawang merah. Sampai saat ini, kelompok tani bawang merah di Desa Cibodas baru berperan dalam hal pembinaan teknis budidaya, dalam penyaluran kredit, pengadaan bibit secara bersama (temporal), dan belum melakukan pemasaran secara bersama.



Gambar 13. Jalinan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Bawang Merah di Majalengka, 2005

Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Cabai Merah

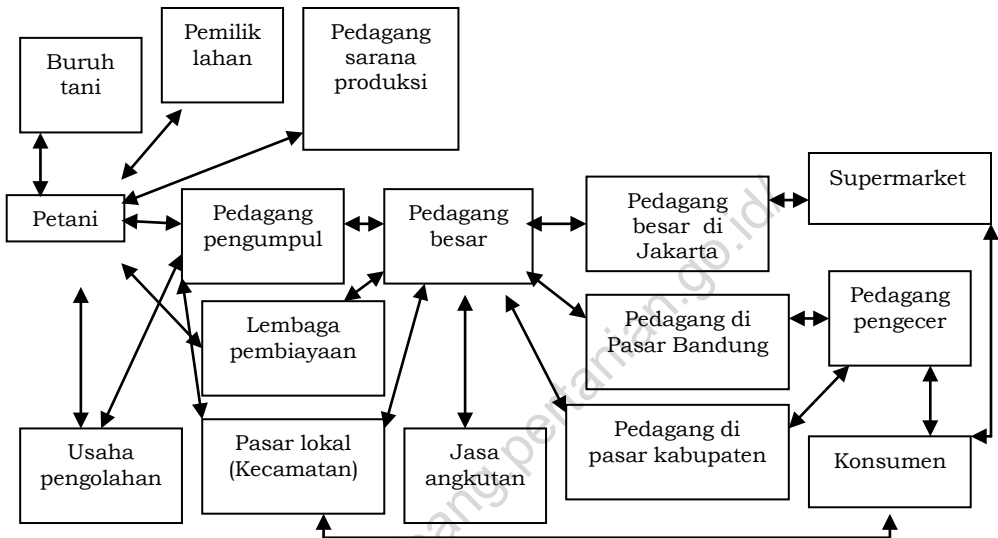
Kelembagaan kemitraan usaha yang ada pada komoditas cabai merah hampir serupa dengan yang terjadi pada komoditas bawang merah. Umumnya kelembagaan tumbuh secara alamiah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelakunya. Selain itu, dengan pembinaan dari pemerintah melalui Dinas Pertanian setempat, dibentuk kelompok tani untuk mengorganisasikan petani cabai merah.

Pelaku yang terlibat dalam kelembagaan kemitraan pada komoditas cabai merah adalah petani, pedagang input, pedagang output (berbagai tingkatan, dari dalam dan luar desa), jasa angkutan, lembaga keuangan informal dan formal, dan instansi pemerintah, pengusaha pengolahan cabai. Dalam kelembagaan tersebut, petani berperan sebagai produsen cabai merah, yang bertanggungjawab terhadap proses produksi cabai merah.

Pedagang, dalam hal ini pedagang menengah, selain berperan sebagai pembeli hasil pertanian seringkali juga menjalankan peran sebagai penyedia modal (lembaga pembiayaan informal) bagi petani dan pedagang pengumpul yang menjadi anak buahnya. Namun tidak semua pedagang kecil memiliki ikatan yang tetap dengan pedagang menengah

atau pedagang besar. Pinjaman modal pada petani dapat berbentuk uang atau natura (pupuk dan obat-obatan).

Pelaku pada kelembagaan komoditas cabai merah yang terbentuk secara alamiah sebagaimana tertera pada Gambar 14. Jika diperhatikan pelaku pada kelembagaan cabai merah dan bawang merah yang terbentuk secara alamiah relatif sama.

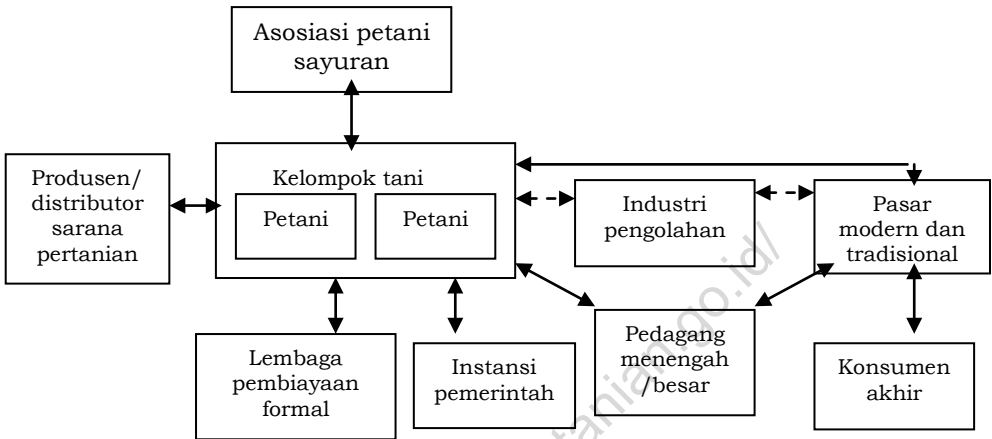


Gambar 14. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005

Saat ini instansi pemerintah terkait (Dinas Pertanian) juga sedang giat melakukan pembinaan terhadap kelompok tani cabai merah di wilayah setempat. Dengan masuknya kelompok sebagai pelaku pada kelembagaan cabai merah, maka jalinan antarpelaku seperti tertera pada Gambar 15. Pendalaman kasus tentang kelompok tani telah dilakukan pada Kelompok Tani Karya Nyata, Desa Sunia Baru, Kecamatan Banjar, Kabupaten Majalengka. Kelompok Tani Karya Nyata dibentuk tahun 1977 dalam rangka pelaksanaan program KUT dengan basis domisili, sehingga para anggotanya bermukim pada dusun yang sama, berjumlah 74 orang yang kesemuanya aktif. Awalnya komoditas yang diusahakan oleh anggota kelompok mencakup padi, palawija dan sayuran, dan sekarang lebih pada komoditas unggulan kelompok seperti cabai merah keriting, tomat, kentang, kubis, bawang daun dan jagung.

Tujuan pembentukan kelompok adalah (1) sebagai media belajar bersama bagi anggota; (2) media transfer teknologi dan pembinaan dari PPL dan petugas pertanian lainnya dalam aspek pembibitan, budidaya, panen dan pascapanen; (3) peningkatan produktivitas dan kualitas

komoditas sayuran; (4) menampung dan memasarkan hasil hortikultura (sudah berjalan untuk komoditas tomat dan cabai merah keriting); (5) meningkatkan pendapatan petani. Kegiatan kelompok antara lain (1) pertemuan anggota, (2) pengendalian OPT bersama, (3) menerapkan SLPHT, (4) membuat perencanaan pola tanam, dan (5) pemasaran hasil.



Gambar 15. Jalinan Antarpelaku dalam Rancangan Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Cabai Merah di Majalengka, 2005

Tujuan kelompok sebagian sudah dapat dicapai. Kelompok Tani Karya Nyata di Desa Sunia Baru, Kecamatan Banjar, melalui seksi-seksi yang dibentuk berperan dalam pengadaan sarana produksi, pembinaan anggota, dan pemasaran hasil cabai merah. Dalam pengadaan sarana produksi, kelompok bekerja sama dengan produsen/agen/distributor sarana produksi (antara lain: Syngenta produsen sarana pertanian: bibit dan obat-obatan). Pembinaan terhadap anggota dilakukan bekerja sama dengan dinas dan distributor terkait sesuai dengan materi yang diinginkan kelompok

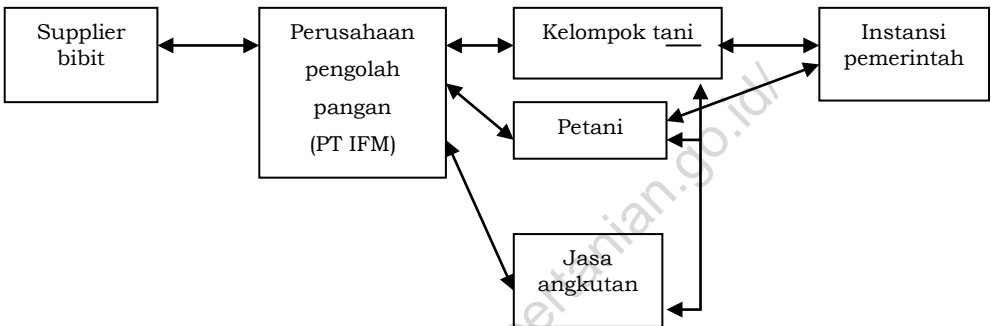
Peran kelompok dalam hal pemasaran cabai merah dirasakan masih belum optimal. Dalam pemasaran cabai merah, kelompok memasok pada pedagang menengah dan besar. Dengan demikian, kelompok dalam hal ini mengambil posisi dan peran pedagang pengumpul tingkat I. Saat ini kelompok masih melakukan penjajagan untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan swasta yang bergerak dalam pengolahan cabai merah menjadi pangan siap saji.

Kelembagaan Kemitraan Pembibitan dan Kredit Bibit Kentang

Bentuk ini telah dirintis di beberapa lokasi dengan tahun mulai yang berbeda yaitu di Pangalengan, Jawa Barat (1992), Garut, Jawa Barat (1993), dan di Dieng, Jawa Tengah (1995), dan yang terbaru di Modonding,

Sulawesi Utara (2005). Saat ini daerah penanaman telah mencakup wilayah yang lebih luas: (1) Jawa Barat: Lembang, Ciwidey, Pengalengan, Garut; (2) Jawa Tengah: Purwokerto, Brebes, Pemalang, Dieng (Wonosobo); (3) Jawa Timur: Malang; (4) Jambi: Kerinci; dan (5) Sulawesi Utara: Modinding.

Pelaku pada kelembagaan untuk pembibitan kentang adalah petani dan kelompok tani, perusahaan pengolah pangan (PT Indofood Fritolay Makmur -- IFM), pengusaha jasa angkutan, importir dan supplier bibit dan instansi pemerintah terkait. Jalinan antarpelaku dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 16).



Gambar 16. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Pembibitan Kentang di Jawa Barat, 2005

Perusahaan IFM merupakan perusahaan *joint ventura* 51 persen domestik (PT Indofood Sukses Makmur) dan 49 persen asing (*seven Up Netherland*). Perusahaan ini mengolah produk berbahan baku kentang. Jenis kentang yang dikembangkan bersama petani adalah varietas Atlantik atau varietas Chipping.

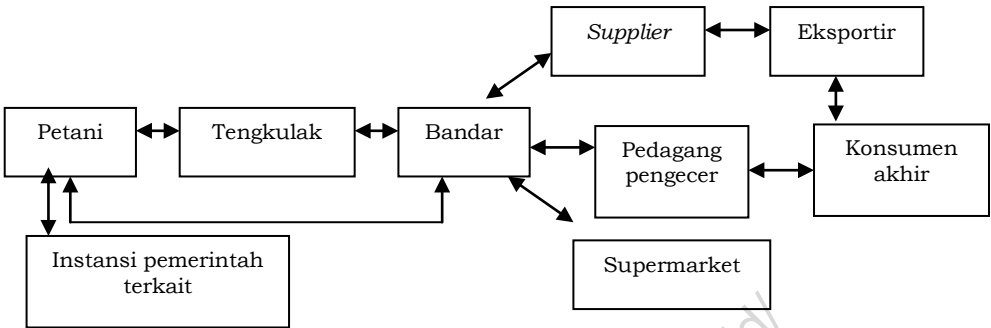
Dalam menjalin kerja sama dengan petani, PT IFM berperan dalam pengadaan bibit kentang Atlantik dan pembinaan teknis pada petani mitra. Bibit kentang impor diperoleh dari *supplier* bibit.

Petani atau kelompok tani yang bermitra dengan IFM berperan dalam produksi kentang, yang mencakup tahapan pekerjaan budidaya sampai panen. Petani yang bermitra, dapat melakukannya secara individu maupun berkelompok.

Kelembagaan Kemitraan Komoditas Mangga Gedong Gincu

Pelaku pada kelembagaan untuk komoditas mangga gedong dan gedong gincu adalah petani, pedagang dalam berbagai tingkatan dan instansi pemerintah terkait. Sejak sekitar tahun 1990-an mangga gedong gincu juga sudah mulai diekspor, sehingga dalam pelaku kelembagaan

komoditas ini terdapat *supplier* dan eksportir. Jaringan antarpelaku disajikan pada Gambar 17.

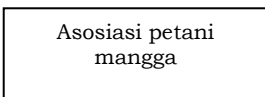


Gambar 17. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong dan Gedong Gincu di Majalengka, 2005

Dalam posisinya sebagai bandar, ada dua peran yang dijalankan. Selain sebagai pendistribusi mangga, bandar sekaligus berperan sebagai lembaga keuangan informal yang menyediakan modal finansial bagi tengkulak yang menjadi anak buahnya maupun petani yang memerlukan uang yang datang padanya secara langsung maupun melalui tengkulak anak buahnya.

Selain kelembagaan yang tumbuh secara alamiah untuk memenuhi kebutuhan pelakunya, ada pelaku baru yang sedang dicoba untuk dilembagakan, yang diintroduksi oleh instansi pemerintah terkait (Dinas Pertanian). Pelaku baru yang sedang dicoba untuk dilembagakan adalah kelompok tani. Kelompok tani diharapkan dapat menempati posisi dan peran pedagang (tengkulak, bandar), dan dengan sistem baru ini diharapkan dapat dilakukan pembinaan dari aspek teknis budidaya sampai pemasaran. Adapun jaringan antarpelaku dalam sistem baru yang sedang dicoba untuk dilembagakan ditampilkan pada Gambar 18.

Perusahaan ekspor/impor yang menjadi mitra kerja sama adalah PT Indofresh. PT Indofresh merupakan salah satu anak perusahaan ekspor impor. Di Jabar, PT Indofresh memiliki perwakilan di Cirebon, Indramayu dan Majalengka. Masing-masing perwakilan memiliki seorang manajer yang biasanya diangkat dari pegawai Dinas pertanian setempat yang menjadi pendamping kegiatan tersebut. Khusus untuk wilayah Majalengka, PT ini bergerak dalam kemitraan mangga gedong gincu dengan petani di beberapa kecamatan yang tergabung dalam kelompok tani, dan kemudian kelompok tani tersebut membentuk asosiasi petani mangga.



Kelompok tani

Gambar 18. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan untuk Komoditas Mangga Gedong (Gincu) di Majalengka, 2005

Data awal yang digunakan untuk kerja sama berasal dari Proyek Pengembangan Mangga yang ada di tiga kecamatan yaitu Pasircipi, Mekarsari dan Mekarjaya yang sudah berlangsung delapan tahun. Namun ternyata di tiga wilayah tersebut, produksi mangga belum optimal, sehingga dicari wilayah di luar proyek, dan akhirnya terpilih empat desa sentra yaitu Desa Pasir Muncang, Cijurai, Sidamukti dan Jatiserang.

Adapun kelompok tani yang menjadi mitra/calon mitra:

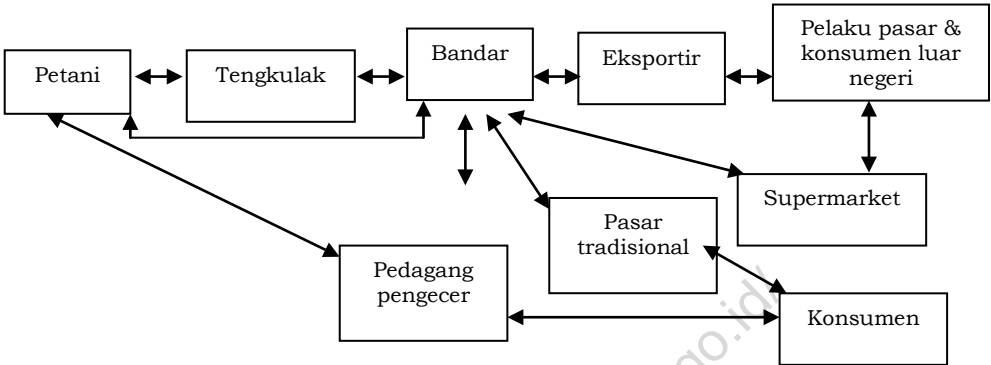
1. KT Bayu Endah, Ketua Yana M., Desa Sidamukti
2. KT Samaya, Ketua Omo Suherman, Desa Pasir Muncang
3. KT Mayasari, Ketua Endi S., Sidamukti
4. KT Giri Gede, Jatiserang.

Ketiga KT pertama sudah merespons tawaran kerja sama dari PT Indofresh, namun KT keempat belum memberikan respons. Desa Pasir Muncang tampaknya dirancang untuk menjadi lokasi pusat kegiatan, dan di tempat itu sedang dibangun Tempat Penampungan Buah (TPB) yang akan menjadi semacam kantor bagi berbagai kegiatan PT Indofresh dalam pembinaan petani mangga anggotanya dan dalam proses pembelian mangga. TPB Pasir Muncang berukuran 20 m x 8 m dan akan dilengkapi dengan fasilitas: bangunan, timbangan, komputer, telpon (flexi), faks, keranjang, ATK.

Kelembagaan Kemitraan Usaha Komoditas Manggis

Pelaku dalam kelembagaan kemitraan untuk komoditas manggis adalah petani, pedagang berbagai tingkatan, kelompok tani, eksportir dan instansi pemerintah terkait. Ekspor manggis dari wilayah ini sudah

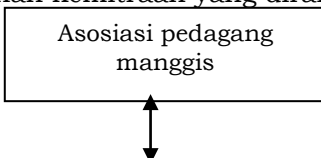
dilakukan sejak awal tahun 1980-an. Kelompok tani merupakan pelaku yang relatif baru dalam kelembagaan untuk komoditas manggis ini. Jaringan antarpelaku pada sistem yang sudah melembaga digambarkan sebagai berikut (Gambar 19).



Gambar 19. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan yang Tumbuh Secara Alami untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya dan Purwakarta, 2005

Hampir serupa dengan kelembagaan pada komoditas mangga, pedagang (tengkulak dan bandar) berperan dalam distribusi buah manggis sekaligus sebagai penyedia dana, baik bagi petani maupun tengkulak yang menjadi kaki tangan atau anak buahnya. Terdapat lima orang bandar besar di Tasikmalaya, dan mereka inilah yang menguasai distribusi dan pemasaran manggis di wilayah ini secara lokal, dan memiliki akses pemasaran ke Jakarta, serta akses ke beberapa perusahaan eksportir di Jakarta untuk tujuan beberapa negara seperti Taiwan, Hongkong dan Singapura. Selain itu, bagi petani dan tengkulak yang menjadi anak buahnya, mereka juga berperan sebagai penyedia dana (lembaga keuangan informal) baik untuk kebutuhan usahatani maupun keperluan sehari-hari.

Selain kelembagaan di atas, instansi pemerintah terkait telah mencoba melembagakan pelaku baru dalam usaha komoditas manggis dengan memasukkan kelompok tani sebagai salah satu pelaku dalam kelembagaan komoditas manggis. Terdapat lima kelompok tani di Kecamatan Puspahiang yang sudah berupaya untuk bergerak di bidang permanggisian 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). Adapun jalinan kemitraan yang dirancang adalah sebagai berikut (Gambar 20).



Kelompok tani

Gambar 20. Jalinan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Tasikmalaya, 2005

Salah satu kelompok yang relatif sudah berhasil menjalin kerja sama adalah Kelompok Tani Sinar Mustika, Desa Cimanggu. Kelompok tani ini mempunyai anggota sekitar 50 orang dan sudah menjalin kemitraan usaha dengan eksportir (PT Yuda Mustika). Keempat kelompok tani yang lain, sampai saat ini belum berhasil menjalin kemitraan usaha secara langsung dengan perusahaan eksportir manggis. Petani pada keempat kelompok tani tersebut memasarkan manggisnya melalui pedagang pengumpul, yang biasanya membeli pohon per tahun (semacam sistem ijon). Setiap periode hutang piutang antara petani manggis dengan pedagang bisa berlangsung antara satu sampai tiga tahun, karena menurut kesepakatan yang sudah berlaku umum hutang petani hanya akan dilunasi jika terjadi panen raya. Di luar panen raya, berlangsung transaksi jual beli biasa tanpa perhitungan hutang. Pedagang tidak mengenakan bunga dalam hutang piutang tersebut, namun sebagai kompensasinya harga pembelian manggis dari petani terhutang biasanya ditetapkan sedikit di bawah harga pasar (selisih Rp 200 – Rp 500/kg), namun dengan perhitungan pembeli harus sampai menemukan panen besar.

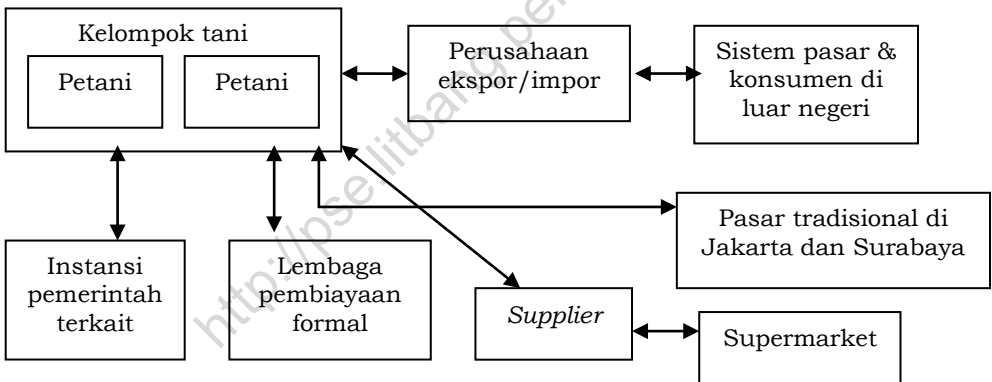
Di pihak lain, beberapa instansi pemerintah (Diperta, BP2TP) mulai mengintroduksi pembentukan gabungan kelompok tani (gapoktan) dan berupaya mendorong terbentuknya asosiasi manggis di Tasikmalaya. Dalam sistem yang baru tersebut juga akan dilibatkan pihak lain yang berperan sebagai lembaga pembiayaan, antara lain yang sudah pernah memberikan tawaran adalah PT Telkom dan Bank Jabar.

Purwakarta juga merupakan salah satu penghasil manggis di Jawa Barat. Kelembagaan yang ada di wilayah ini juga tidak berbeda jauh

dengan yang ada di Tasikmalaya. Ada kelembagaan yang tumbuh secara alamiah sesuai dengan kebutuhan pelakunya, namun ada pula sistem bentukan baru yang diintroduksi dari luar dengan membentuk kelompok tani sebagai bagian dari pelaku dalam kelembagaan pada komoditas manggis. Pelaku pada kelembagaan pada komoditas manggis yang mengikuti pola lama relatif tidak berbeda dengan yang ada di Tasikmalaya.

Terdapat satu kelompok tani yang cukup eksis menjadi salah satu pelaku dalam kelembagaan untuk komoditas manggis di Purwakarta. Selain melakukan pembinaan teknis usahatani untuk berbagai komoditas (salah satunya adalah manggis) pada anggotanya, kelompok tani ini berperan dalam pemasaran manggis yang dihasilkan anggotanya dan petani manggis lainnya di sekitar wilayah Purwakarta.

Sejak dua tahun terakhir Kelompok Tani Wargi Mukti, dari Desa Babakan, Kecamatan Wanayasa telah menjalin kerja sama dengan salah satu perusahaan ekspor (PT Yuda Mustika) untuk memasarkan manggis dari wilayah Purwakarta dan sekitarnya, bahkan kadangkala juga dari wilayah lain. Adapun kelembagaan kemitraan yang melibatkan kelompok tani di Purwakarta dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 21).



Gambar 21. Jaringan Antarpelaku dalam Kelembagaan Kemitraan yang Melibatkan Pelaku Kelompok Tani untuk Komoditas Manggis di Purwakarta, 2005

3.1.2. Aturan Main dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha

Salah satu ciri umum kelembagaan adalah adanya suatu tingkat kekekalan atau kemapanan (Gillin and Gillin (1954), sehingga aturan main dalam suatu kelembagaan juga telah berlaku dalam waktu yang cukup lama, dan mungkin masih akan berlaku dalam jangka waktu yang lama lagi. Namun jika mengacu pada pendapat Granovetter dan Swedberg (1992) yang menyatakan bahwa kelembagaan ekonomi dikonstruksikan secara sosial, maka juga tidak tertutup kemungkinan adanya konstruksi ulang mengenai aturan main yang berlaku. Mengacu pada pendapat di

atas, maka pembahasan mengenai aturan main dalam kelembagaan yang ada pada komoditas hortikultura ini akan mencakup tentang aturan main itu sendiri dan perubahan-perubahan yang terjadi pada aturan main, serta bagaimana dan oleh siapa aturan main tersebut dikonstruksi.

Aturan main yang ada dalam kelembagaan ekonomi untuk komoditas hortikultura yang tumbuh secara alamiah dalam masyarakat umumnya dibuat berdasarkan kesepakatan, sehingga sifatnya bisa sangat fleksibel, walaupun dalam beberapa hal pelaku yang memiliki sumber daya lebih juga lebih dominan dalam menentukan aturan main. Oleh karena itu, aturan yang berlaku antara petani dengan pedagang atau pedagang dengan pedagang lain tidak selalu sama, namun tetap ada polanya.

Komoditas Bawang Merah

Komoditas bawang merah termasuk komoditas sayuran komersial bernilai ekonomi tinggi. Dalam mengusahakan komoditas tersebut, sebagian besar petani mengusahakan di atas tanahnya sendiri, namun cukup banyak dijumpai petani menyewa lahan untuk ditanami bawang merah. Pada sistem penguasaan lahan sewa, aturan main dibuat oleh pemilik lahan dan penyewa berdasarkan kesepakatan, yang menyangkut luas lahan, waktu dan harga sewa lahan, dengan mengacu pada aturan main yang telah ada dan berlaku di masyarakat walaupun kadangkala kesepakatan yang dicapai kedua pihak agak berbeda (misalnya harga menjadi lebih murah atau lebih mahal). Kedua pihak sama-sama menguasai sumberdaya dalam bentuk lahan (pemilik lahan) dan finansial (penyewa), dan pihak yang kurang dominan dalam menentukan aturan main biasanya adalah pihak yang membutuhkan. Namun di lokasi penelitian tampaknya kedua belah pihak relatif seimbang posisinya, sehingga relatif sama kuat dalam menentukan aturan main. Sewa lahan di lokasi penelitian sekitar Rp 600.000 per tahun untuk luasan 100 bata atau Rp 4.285.000/tahun.

Aturan main pada kelembagaan hubungan kerja mencakup tentang lamanya bekerja, besaran ongkos, jenis pekerjaan, sistem upah (harian, borongan), tahapan pekerjaan (dari pengolahan lahan sampai pascapanen), dan pelakunya (pria dan wanita). Tingkat upah yang berlaku pada kelembagaan hubungan kerja pertanian di lokasi penelitian adalah Rp 20.000/hari (7-8 jam) untuk pekerjaan mengolah lahan oleh buruh laki-laki, sedangkan untuk tanam dan pemeliharaan besarnya upah adalah Rp 10.000/setengah hari, biasanya dikerjakan oleh buruh perempuan atau Rp 20.000/hari oleh buruh laki-laki (menyemprot). Pekerjaan panen besar upah buruh perempuan dan laki-laki adalah sama yaitu Rp 20.000/hari. Walaupun antara pemilik lahan dan buruh saling membutuhkan, namun karena tenaga buruh tani cukup tersedia maka pemilik lahan lebih dominan dalam menentukan aturan main terutama dalam hal perekrutan tenaga.

Para pedagang umumnya juga memiliki jalinan dengan lembaga pembiayaan, baik formal maupun informal. Lembaga pembiayaan formal umumnya berupa lembaga perbankan milik pemerintah (BRI Unit). Aturan main ditetapkan oleh lembaga perbankan tersebut karena lembaga tersebut yang menguasai semua sumber daya keuangan, di mana kelayakan usaha dan prosedur administrasi standar harus dipenuhi.

Antara petani dengan pedagang input, yang berlaku adalah aturan dagang umum. Aturan main menyangkut jenis barang, jumlah dan harga. Pada pembelian bibit bawang merah, aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan antara petani pembeli dan petani penghasil bibit. Namun dalam pembelian barang pabrikan (pupuk anorganik dan pestisida), seperti yang umum terjadi maka petani hanya sebagai penerima harga. Dalam bahasan ekonomi petani sesungguhnya menghadapi struktur pasar yang bersifat oligopolistik.

Aturan main antara petani dengan pedagang umumnya menyangkut sistem pembelian/penjualan, cara pembayaran, dan harga. Ada empat sistem pembelian bawang merah yang dilakukan dari petani: (1) tebasan, yaitu pembelian yang dilakukan pada saat tanaman siap dipanen; (2) ijon, pembelian yang dilakukan pada saat tanaman belum siap panen (baru umur beberapa hari sampai satu bulanan); (3) pembelian tunai, di mana pembayaran dilakukan saat penyerahan barang; dan (4) pembelian tempo, dengan dibayar sebagian atau seluruhnya dibayar kemudian (cara ini yang paling banyak dilakukan).

Harga dibuat berdasarkan kesepakatan setelah dilakukan tawar menawar. Namun karena pedagang lebih menguasai informasi pasar dan modal (petani memiliki keterikatan pinjaman pada pedagang), maka dalam penentuan harga, pedagang lebih dominan dibandingkan petani. Harga diturunkan dari harga yang diterima oleh pedagang pengumpul dari pedagang menengah, dan harga di tingkat ini pun diturunkan harga di tingkat pedagang besar. Oleh karena itu, kadangkala petani juga belum mengetahui harga bawang merah yang dijualnya ketika menyerahkan barang pada pedagang. Namun adakalanya harga juga sudah disepakati sebelum penyerahan barang. Hal ini terjadi jika informasi yang dimiliki oleh pedagang pembeli mengenai harga sudah lengkap (karena sudah terjadi kesepakatan harga dengan pedagang di atasnya). Penentu utama harga adalah pedagang besar di kota-kota tujuan pasar utama seperti Jakarta atau Bandung.

Cara pembayaran dari pedagang pada petani adakalanya dilakukan secara tunai saat penyerahan barang. Namun untuk kasus di Desa Cibodas yang sering terjadi adalah sistem pembayaran tempo 2-5 hari setelah penyerahan barang. Hal ini juga terjadi antara pedagang pengumpul dengan pedagang menengah dan antara pedagang menengah dengan pedagang besar di Jakarta/Bandung. Perlakuan agak berbeda terjadi jika pedagang besar yang membutuhkan barang, maka saat pemesanan barang dan terjadi kesepakatan mengenai harga dan jumlah barang, pembayaran segera dilakukan via transfer pada pedagang di

daerah (pedagang menengah). Namun untuk barang yang dikirim di luar pesanan, maka seluruh risiko (kemungkinan rugi) ditanggung pedagang pengirim dan harga juga ditentukan kemudian. Demikian pula, pembayarannya dilakukan setelah barang terjual. Hal tersebut menunjukkan adanya masalah dalam *supply chain management* dalam pasar bawang merah, yang membuat pelaku di tingkat hulu (petani dan pedagang lokal) memiliki posisi tawar rendah.

Aturan main antara pedagang dengan pedagang pada berbagai tingkatan juga dibuat berdasarkan kesepakatan, terutama menyangkut masalah jumlah dan kualitas barang, cara penyerahan barang, harga, pembayaran dan tanggung jawab angkutan atau risiko perjalanan. Namun adakalanya aturan main yang disepakati antarpedagang hanya menyangkut beberapa hal, terutama harga karena beberapa pedagang memilih melakukan sistem "jual putus". Antara pedagang kaki tangan dengan bosnya (pedagang menengah), aturan main juga mencakup penyediaan modal dan kesediaan menyetor barang.

Pengiriman barang ke wilayah tujuan (Jakarta, Bandung) menjadi tanggung jawab pedagang pengirim barang. Jika hal ini dilakukan dengan menggunakan jasa pemilik angkutan, aturan main yang disepakati mencakup besarnya ongkos, kapasitas angkut, dan tanggung jawab risiko di jalan. Untuk pengiriman ke Jakarta (Pasar Induk Kramatjati) ongkos mobil sebesar Rp 600.000 untuk sekali angkut dengan kapasitas sekitar 6 ton, ditambah biaya risiko di perjalanan sebesar Rp 200.000. Sementara itu, untuk tujuan pasar ke Bandung sedikit lebih rendah yaitu sebesar Rp 450.000, ditambah biaya risiko di perjalanan Rp. 150.000.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa aturan main yang berlaku pada kelembagaan yang tumbuh secara alamiah di masyarakat dibuat berdasarkan kesepakatan pelakunya walaupun mungkin ada pelaku tertentu yang lebih dominan dalam menentukan aturan main (karena menguasai modal dan informasi); bersifat fleksibel dalam arti bisa berubah asal semua pelaku menyepakati. Aturan main umumnya tidak dibuat secara tertulis namun atas dasar saling percaya (*trust*), dan umumnya aturan main yang telah disepakati ditaati oleh pelakunya. Penghargaan yang diterima oleh pelaku berupa keterjaminan sosial bagi keberlangsungan aktivitas sosial ekonominya, sebaliknya sanksinya berupa sanksi moral mulai dari tingkatan malu sampai terputusnya hubungan sosial ekonomi di antara pelaku.

Berbeda dengan di atas, pada sistem baru yang sedang dicoba untuk dilembagakan, aturan main dibuat secara tertulis, khususnya yang melibatkan organisasi formal. Kelompok tani Mekar Sauyunan memiliki aturan tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab pengurus maupun anggota maupun tujuan kelompok, sebagaimana tertuang dalam AD/ART. Kerja sama kelompok tani dengan lembaga formal (antara lain dengan bank, KUD, perusahaan swasta) juga dibuat secara tertulis, menyangkut kewajiban dan tanggung jawab pihak terkait, maupun sanksi yang berlaku jika terjadi pelanggaran terhadap perjanjian yang dibuat.

Komoditas Cabai Merah

Aturan main yang berlaku pada kelembagaan untuk komoditas cabai merah relatif tidak berbeda dengan yang berlaku pada bawang merah. Pada kelembagaan yang tumbuh secara alamiah untuk komoditas cabai merah, petani ada yang bermitra secara tetap dengan pedagang dan ada pula yang tidak terikat. Pada kasus petani yang bermitra, pedagang berkewajiban memberi pinjaman modal dalam bentuk uang maupun natura (dalam bentuk pupuk, pestisida, benih) pada petani. Sebaliknya petani harus menjual hasil panennya pada pedagang tersebut. Keterikatan petani kepada pedagang, seringkali menjadikan penetapan harga lebih dominan oleh pedagang, sehingga petani ini sering menerima harga sedikit lebih rendah dibandingkan harga pasar. Ada kalanya kesepakatan dibuat secara lebih jelas dan spesifik, misalnya menyangkut hasil panen dari persil tertentu yang “harus” dijual kepada pedagang tertentu, sehingga hasil dari persil sisanya masih bisa dijual pada pedagang lain jika memang terdapat selisih harga yang dinilai cukup signifikan (selisih lebih dari Rp 500/kg).

Satu hal yang patut dicatat di sini adalah adanya semacam kesepakatan tak tertulis antarpedagang untuk tidak mengambil (membeli) barang dari petani yang telah terikat dengan pedagang lain. Sebaliknya di pihak petani juga ada “rasa malu” untuk menjual barang pada pedagang lain jika ia memiliki keterikatan hutang pada pedagang tertentu (biasanya langganan), walau sebenarnya juga tidak pernah dibuat kesepakatan mengenai hal tersebut.

Sebagian petani tidak terikat pada pedagang mana pun, baik yang berasal dari kampungnya atau dari luar desa, karena mereka tidak terikat hutang piutang pada pedagang. Pada kasus seperti ini, yang berlaku adalah aturan main dagang umum sesuai dengan mekanisme harga (harga yang diterima petani sesuai dengan harga pasar yang sedang berlaku saat itu). Hal serupa juga berlaku antara pedagang dengan pedagang.

Aturan main untuk kerja sama yang terjalin antara petani/kelompok tani dengan perusahaan formal seperti industri pengolahan didokumentasikan secara tertulis dan ditandatangani oleh pihak-pihak yang terlibat, yaitu kelompok tani, perusahaan industri dan asosiasi sebagai mediator. Aturan main ditentukan bersama oleh kelompok tani dan perusahaan pengolahan serta pihak asosiasi, namun dalam hal ini perusahaan mitra lebih dominan dalam penetapan aturan main, terutama yang menyangkut jumlah, kualitas, maupun cara penyerahan barang. Pihak kelompok tani terutama menginginkan pemberian pinjaman modal dan pembayaran hasil penjualan secara tunai begitu barang sampai ke tangan perusahaan.

Kewajiban kelompok dalam kerja sama adalah: (1) menginventarisasi anggota kelompok tani dan nonanggota kelompok yang bersedia

memasarkan hasil cabai merah pada perusahaan mitra melalui kelompok; (2) melakukan pengumpulan hasil cabai merah dari petani peserta (anggota maupun nonanggota); (3) melakukan sortir dan *grading* terhadap barang yang masuk, sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati; (4) memasok barang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang disepakati; (5) mengangkut barang ke tempat mitra; dan (6) membayar pinjaman modal melalui pemotongan hasil. Adapun hak kelompok tani sebagai mitra adalah: (1) memperoleh pinjaman modal yang akan dicicil melalui pemotongan hasil penjualan cabai merah; (2) memperoleh kuota yang pengalokasiannya dilakukan oleh Asosiasi Sayuran Majalengka; (3) memperoleh tingkat harga sesuai harga pasar yang ditentukan sehari sebelumnya dan (4) memperoleh pembayaran melalui transfer bank segera setelah penyerahan barang.

Pembibitan Kentang

Aturan main dalam kemitraan pembibitan kentang yang terjalin antara petani/kelompok tani dengan PT IFM dibuat berdasarkan kesepakatan. Aturan main yang disepakati tidak diformalkan (tidak tertulis), menyangkut varietas kentang yang harus ditanam, sumber bibit, pola tanam dan harga produk (hasil kentang). Varietas kentang yang harus ditanam oleh petani adalah varietas Atlantik. Bibit kentang yang akan ditanam oleh petani seluruhnya harus berasal dari PT IFM.

Harga kentang yang dihasilkan telah disepakati sebelum tanam. Saat ini ditetapkan sebesar Rp 3.800/kg (pada waktu yang sama harga kentang varietas granola di pasaran Rp 2.000/kg). Harga tersebut merupakan harga *franco* pabrik. Kesepakatan harga ditinjau kembali dan dapat dilakukan pembaharuan setiap musim.

Dalam bermitra dengan petani, IFM memiliki kewajiban: (1) menyediakan bibit dengan varietas Atlantik dengan kualitas terjamin (bibit diimpor dari Sconlandia, Western Australia), dengan harga Rp 9.000/kg; (2) menyediakan sarana produksi lainnya (di luar bibit) yang bersifat tidak mengikat; (3) melakukan pembinaan teknis budidaya dengan pendampingan seorang Agro Supervisor; dan (4) menampung hasil dari petani dengan harga dan spesifikasi produk yang telah disepakati. Kewajiban petani/kelompok tani dalam kemitraan ini: (1) membeli bibit varietas Atlantik yang disediakan oleh perusahaan mitra; (2) melakukan budidaya kentang Atlantik sesuai anjuran; (3) menjual hasil pada perusahaan mitra; dan (4) membayar kredit bibit (dan sarana produksi lainnya) setelah panen dengan cara dipotong dari hasil penjualan panen pada saat penyerahan barang.

Hak perusahaan mitra adalah mendapatkan jaminan produksi atau bahan baku, baik dari segi jumlah, kualitas, dan kontinuitas berdasarkan kesepakatan. Adapun hak petani/kelompok tani adalah memperoleh jaminan harga dan pasar bagi produknya sesuai kesepakatan.

Secara keseluruhan sebenarnya pihak perusahaan lebih dominan dalam menentukan aturan main dibandingkan petani/kelompok tani. Sanksi yang diterima oleh pelaku jika menyalahi kesepakatan adalah berupa pemutusan hubungan kerja.

Komoditas Mangga

Lahan yang ditanami mangga biasanya adalah lahan milik sendiri, sehingga dalam penguasaan lahan tidak terkait dengan pihak lain. Komoditas mangga di Kabupaten Majalengka diusahakan baik di lahan pekarangan, lahan kering maupun pada lahan sawah. Dalam proses produksi, petani memperoleh sarana produksi (bibit, pupuk, obat-obatan) melalui sistem dagang umum, sehingga aturan main yang berlaku sama dengan aturan main sistem dagang pada umumnya.

Para petani mangga juga terikat hutang piutang dengan pedagang. Namun berbeda dengan tanaman musiman yang bisa memperoleh hasil panen dalam waktu beberapa bulan (3-4 bulan) sehingga hutang terhadap pedagang hanya berlangsung dalam rentang waktu tersebut. Hutang petani mangga terhadap pedagang bisa berlangsung lebih lama yaitu 1-3 tahun tergantung munculnya panen raya. Hal ini merupakan aturan main yang disepakati (secara tak tertulis) antara petani mangga dengan pedagang dan sudah berlaku umum. Hutang akan dibayar jika mangga mengalami panen raya, namun jika tidak, hutang tetap dan penjualan mangga saat itu dibayar tunai sesuai harga pasar yang berlaku atau sedikit lebih rendah akibat adanya keterikatan hutang tersebut.

Petani juga ada yang menjual mangga ketika tanaman belum menghasilkan karena adanya desakan kebutuhan hidup, yaitu ketika pohon mangga belum berbunga (jual daun), ketika mangga sudah berbunga (jual bunga), atau ketika buah mangga belum tua (ijon). Cara penjualan lainnya adalah tebasan. Cara ini paling umum dilakukan oleh petani setempat karena dinilai lebih praktis dan jelas barang yang ditransaksikan. Cara penjualan yang lain adalah jual buah mangga setelah dipetik, tetapi hanya dilakukan oleh sebagian kecil petani. Aturan main sama seperti aturan main pada sistem dagang umum. Petani umumnya sudah punya langganan, namun tetap tidak memiliki ikatan dengan pedagang sehingga bebas menjual mangganya pada pedagang yang menawarkan harga sesuai, kecuali bagi petani yang telah terikat hutang pada pedagang.

Pedagang juga terikat secara vertikal dengan pedagang lain menurut skala usaha. Pedagang pengumpul umumnya memiliki majikan yang disebut bandar. Bandar berkewajiban memberi modal dan komisi pada pedagang pengumpul yang menjadi anak buahnya. Sebaliknya, anak buah harus mencari barang dan menyetorkan pada bandar. Pedagang pengumpul memiliki otonomi untuk menentukan harga di tingkat petani

sehingga mereka ini bisa memperoleh keuntungan ganda, yaitu dari selisih harga petani-bandar dan dari komisi yang diberikan bandar.

Khusus untuk mangga gedong gincu, sebenarnya ekspor telah berlangsung sejak 1990-an. Keseluruhan proses mengikuti aturan main yang umum berlaku adalah antara petani dengan pedagang, pedagang dengan pedagang dan pedagang dengan eksportir. Sampai tingkat ini pun aturan main biasanya tidak didokumentasikan.

Berbeda dengan kondisi sebelumnya, mulai tahun 2005 dirintis kerja sama yang melibatkan petani dalam kelompok tani, perusahaan ekspor impor dan instansi pemerintah terkait. Aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dalam bentuk MOU. Dalam MOU disepakati mengenai: jenis dan waktu kerja, tugas pengawas pekerjaan, kewajiban pihak yang terlibat, kualitas buah (penampilan dan ukuran buah), harga pembelian, tata cara pembayaran dan pembatalan pekerjaan (sanksi).

Salah satu dari isi MOU adalah ditetapkannya harga minimal gedong gincu yang akan dibeli oleh PT Indofresh (Tabel 9). Harga minimal ini merupakan hasil negosiasi ulang dari ketentuan sebelumnya yang dinilai terlalu rendah oleh petani. Di kemudian hari dapat dinegosiasikan kembali jika kerja sama terus berlanjut dan terdapat perubahan di tingkat harga pasar.

Tabel 9. 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

Dengan 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 sesuai harga pasar. Dari tingkat harga yang disepakati tersebut, ada *fee* untuk Dinas Pertanian Kabupaten Majalengka sebesar Rp 50/kg sebagai dana pembinaan dan *fee* untuk kelompok tani sebesar Rp 100 guna untuk modal kelompok.

Komoditas Manggis

Saling tergantung dalam suatu ikatan yang kuat antarpelaku juga menjadi ciri dari kelembagaan kemitraan usaha manggis yang terbentuk secara alamiah dalam komunitas masyarakat petani manggis di

Tasikmalaya (Kecamatan Puspahiang) maupun di Purwakarta (Kecamatan Wanayasa). Seperti halnya pada komoditas mangga, petani terikat hutang piutang dengan pedagang. Pedagang juga terikat dengan pedagang lain maupun dengan lembaga pembiayaan formal maupun informal.

Aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan, namun pihak pelaku yang memiliki penguasaan sumberdaya yang lebih banyak atau lebih baik biasanya lebih dominan dalam menentukan aturan main. Petani yang terikat hutang piutang pada pedagang dengan menjadikan pohon manggis sebagai jaminan hutangnya. Sebagai konsekuensinya mereka terikat pada pedagang dalam menjual hasil panennya, karena hutang biasanya tidak dibayar dalam bentuk uang tunai melainkan dari selisih hasil penjualan manggis pada pedagang yang telah memberinya pinjaman. Perhitungan pelunasan hutang hanya akan dilakukan jika manggis mengalami panen raya, biasanya tiap 2-3 tahun, jika tidak yang berlaku adalah sistem jual beli biasa namun petani biasanya tetap memiliki kewajiban moral untuk menjual manggisnya kepada pedagang pemberi pinjaman (bisa tengkulak/pedagang pengumpul atau bandar).

Pemasaran manggis di wilayah Puspahiang dan sekitarnya dikuasai orang sekitar lima orang bandar, yang kuat dari segi permodalan dan relasi serta jaringan bisnisnya. Bandar ini masing-masing memiliki anak buah, yang terikat padanya oleh pinjaman modal, dan harus menyetorkan manggis pada bandar yang menjadi majikannya. Teguran ini biasanya telah membuat anak buah menjadi malu dan merasa bersalah. Pelanggaran terhadap aturan main ini biasanya dilakukan oleh anak buah karena kondisi terpaksa, seperti sangat butuh uang untuk kebutuhan mendesak (kebutuhan yang sifatnya segera, seperti biaya sekolah anak, biaya pengobatan, biaya menyelenggarakan pesta nikah), tetapi pada saat yang sama bandar yang menjadi majikannya tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut karena sedang tidak ada uang atau sedang tidak ada di tempat sehingga pemenuhannya harus menunggu beberapa hari.

Aturan main yang berlaku dan umumnya ditaati adalah pedagang tidak akan menawarkan transaksi jual beli manggis dari petani yang telah terikat dengan pedagang lain, dan bandar pun tidak akan mengambil barang dari anak buah bandar yang lain. Dengan demikian, perluasan usaha oleh pedagang hanya bisa dilakukan ke wilayah lain yang petani atau pedagang pengumpulnya belum memiliki ikatan kerja sama dengan pihak lain. Perkecualian dapat terjadi, jika petani yang datang menawarkan barang pada pedagang, atau pedagang pengumpul melakukan hal serupa pada bandar yang bukan majikannya.

Aturan main yang berlaku antara kelompok dengan anggota menyangkut aktivitas kelompok, sebagaimana tertulis dalam AD/ART. Namun khusus untuk aktivitas pembelian manggis, kelompok mengikuti aturan main seperti yang telah berlangsung antara petani dengan pedagang, yaitu melakukan pembelian pohon maupun buah yang sudah dipetik, harga ditentukan sesuai dengan harga pasar yang berlaku.

Aktivitas pemasaran manggis dari kelompok ke perusahaan eksportir mengikuti aturan main yang ditentukan terutama oleh perusahaan, menyangkut kualitas dan harga dan sebagainya yang kesepakatannya didokumentasikan secara tertulis. Kewajiban kelompok, yaitu: (1) menginventarisasi anggota kelompok dan pohon manggis yang dimiliki dan dikuasai; (2) melakukan budidaya manggis dengan baik; (3) pengumpulan manggis dari petani; (4) melakukan sortir dan *grading* bersama petugas dari perusahaan eksportir; (5) menjual manggis kepada perusahaan yang menjadi mitranya sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati; dan (6) membayar pinjaman modal dengan cara mencicil dari sebagian hasil penjualan manggis. Hak anggota kelompok tani yang menjadi mitra adalah: (1) memperoleh pinjaman; (2) dapat memasok manggis pada perusahaan mitra; (3) memperoleh harga sesuai harga pasar yang berlaku; dan (4) menerima pembayaran melalui transfer bank segera setelah barang diterima oleh perusahaan dengan memperoleh *fee* untuk tiap kilogram manggis yang disetorkan Rp 100/kg (tapi sampai saat penelitian ini dilakukan belum pernah diterima oleh kelompok).

Sub-Terminal Agribisnis

Sub-terminal agribisnis (STA) merupakan infrastruktur pemasaran untuk transaksi jual beli baik fisik (lelang, langganan, pasar spot) maupun nonfisik (kontrak, pesanan, atau *future market*). Di samping itu, diharapkan STA juga berfungsi pembinaan yaitu untuk mendorong petani agar menghasilkan produk dengan kualitas sesuai dengan permintaan pasar. Demikian pula STA diharapkan dapat menjadi pusat informasi pemasaran hasil pertanian, tempat promosi ataupun pelatihan bagi pelaku agribisnis dalam upaya peningkatan kualitas SDM pelaku agribisnis tersebut. Ujungnya adalah meningkatnya efisiensi pemasaran komoditas agribisnis (termasuk hortikultura) dan meningkatkan pendapatan serta kesejahteraan pelaku agribisnis. Dengan demikian STA juga merupakan tempat para pelaku agribisnis merancang bangun (mereayasa) sistem agribisnis (dari subsistem sarana-prasarana, *on-farm*, prosesing maupun pemasaran/hulu-hilir), sehingga diperoleh sinergi, sinkronisasi dan keharmonisan antara subsistem produksi dan pemasaran hasil.

Aturan main dalam STA mengikuti petunjuk teknis yang ditetapkan oleh instansi terkait. Namun aturan main, yang dalam kerja sama dengan berbagai pihak, khususnya dalam pemasaran hasil pertanian, dibuat berdasarkan kesepakatan antara pelaku yang terlibat. Dalam beberapa kasus, STA mengikuti aturan main pola dagang umum dalam pembelian hasil pertanian dari petani. Dalam memasarkan hasil, aturan main yang berlaku tergantung pada pelaku pada masing-masing tujuan pasar : (1) jika produk dipasarkan ke pasar umum, maka aturan main akan dibuat berdasarkan kesepakatan dengan pedagang pasar, biasanya sesuai dengan aturan main pada kelembagaan dagang umum; (2) jika tujuan pasarnya adalah supermarket, restoran, hotel, maka aturan

main dibuat berdasarkan kesepakatan dengan pemilik atau pihak manajemen; (3) demikian juga jika tujuan pasarnya antarpulau seperti ke Batam, aturan main dibuat berdasarkan kesepakatan dengan pedagang besar Batam, di mana berlaku tiga kali pengiriman barang baru sekali pembayaran. Dalam hal ini biasanya penentu aturan main dominan, baik yang menyangkut kuantitas, kualitas, cara pengiriman barang, sistem pembayaran, sanksi dan sebagai adalah pihak pembeli.

3.1.3. Pola Interaksi Kelembagaan Kemitraan Usaha

Komoditas Bawang

Jalinan kerja sama antara petani tak berlahan atau berlahan sempit dengan pemilik lahan yang disewanya atau disakapnya biasanya telah berlangsung dalam waktu yang lama. Lebih-lebih pada sistem sakah, karena relasi sosial ekonomi yang terjalin diantara mereka bersandar pada adanya saling percaya yang telah teruji dengan berjalannya waktu.

Buruh tani yang membantu petani dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan usahatani bawang merah umumnya berasal dari warga setempat. Ada tahapan pekerjaan tertentu, yang harus dilakukan oleh kategori tertentu, misalnya mengolah lahan dilakukan oleh tenaga kerja laki-laki, menanam oleh tenaga kerja perempuan. Dalam pemberian upah, juga terdapat pola tertentu dimana upah untuk tenaga kerja perempuan relatif lebih kecil karena jam kerjanya juga lebih sedikit untuk pekerjaan tanam sampai pemeliharaan. Namun untuk pekerjaan panen, upah tenaga kerja perempuan tidak berbeda dengan tenaga kerja laki-laki, dan kerjanya relatif sama.

Interaksi petani dengan pedagang input di kios-kios luar desa sebagaimana yang dilakukan oleh petani Cibodas terjadi tanpa ikatan yang tetap karena umumnya transaksi terjadi dalam bentuk jual putus. Petani membayar barang sesuai harga yang disepakati, dan kemudian petani memperoleh barang yang dibelinya (pupuk, pestisida).

Dalam pembelian bibit bawang merah, petani biasa mendatangi tempat tinggal petani yang memiliki bibit bawang merah. Kemudian terjadilah proses tawar menawar hingga terjadi kesepakatan harga. Setiap petani umumnya telah memiliki langganan, walaupun tidak ada ikatan diantara keduanya.

Penjualan bawang merah oleh petani biasa dilakukan di rumah petani atau rumah pedagang. Bagi petani yang menjual bawang merahnya di rumah, biasanya pengangkutan barang ke luar dari rumah petani menjadi tanggung jawab pedagang. Namun ada kalanya petani membantu mengangkut bawang merah ke rumah pedagang secara sukarela. Adakalanya transaksi juga berlangsung di rumah pedagang yang menyerahkan ke pedagang, namun tidak jarang pedagang yang mengambilnya dari petani.

Sebagian besar petani bawang merah telah terikat dengan pedagang melalui bentuk ikatan hutang piutang. Namun adakalanya hal ini tidak berlangsung searah. Petani berhutang pada pedagang dalam bentuk uang tunai, dan akan dibayar 3 – 4 bulan mendatang dari hasil penjualan bawang merah hasil panennya. Sebaliknya pedagang juga bisa memiliki hutang pada petani jika transaksi jual beli terjadi secara tempo, dan akan dibayar oleh pedagang 2-5 hari setelah penyerahan barang. Pembayaran oleh pedagang kepada petani dilakukan setelah pedagang yang bersangkutan menerima pembayaran dari pedagang di atasnya.

Pedagang menengah juga memiliki jalinan dengan pedagang yang lebih besar di tingkat kabupaten, provinsi, atau pasar induk di Jakarta. Ikatan antarmereka terjalin melalui jual beli hasil pertanian maupun saling pinjam modal. Dalam hal ini tidak selalu pedagang yang skala usahanya yang lebih kecil yang berada pada posisi pemberi pinjaman, karena posisi dan peran ini bisa terjadi secara bergantian. Pedagang yang skala usahanya lebih kecil biasanya memiliki pinjaman pada pedagang yang skala usahanya lebih besar dalam bentuk uang tunai, yang biasanya digunakan untuk modal menjalankan usaha dagangannya. Sebaliknya pedagang yang lebih besar meminjam pada pedagang yang skala usahanya lebih kecil dalam bentuk barang dagangan yang dibayar kemudian setelah barang terjual, baik dengan sistem konsinyasi maupun sistem beli dengan pembayaran kemudian.

Para pedagang umumnya juga memiliki jalinan dengan lembaga pembiayaan, baik formal maupun informal. Lembaga pembiayaan formal umumnya berupa lembaga perbankan milik pemerintah (BRI Unit). Aturan main ditetapkan oleh lembaga perbankan tersebut karena lembaga tersebut yang menguasai semua sumber daya keuangan.

Contoh kasus untuk memahami perilaku pedagang dengan petani dalam proses pemasaran bawang merah ini sebagaimana yang terjadi pada kasus salah seorang pedagang bawang merah di Desa Cibodas, Kecamatan Majalengka, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat.

Petani yang menjual hasil panennya umumnya adalah petani sekitar. Saat barang diterima, petani hanya menerima *panjer* atau seluruhnya dibayar 2-5 hari kemudian, sehingga pedagang pengumpul desa selalu menyatakan bahwa sebagian besar modalnya adalah pinjaman dari para petani yang menjual barang padanya. Harga umumnya belum ada kesepakatan karena ditentukan setelah menerima pembayaran dari pedagang besar di Jakarta/Bandung. Jadi harga diturunkan dari harga yang diterima oleh pedagang pengumpul ini dari pedagang besar. Ada tiga sistem pembelian yang dilakukan dari petani: (1) Tebasan, bisa terjadi saat tanaman masih baru umur beberapa hari s/d menjelang panen. (2) Tunai saat penyerahan barang. (3) Tempo, dengan dibayar sebagian atau seluruhnya dibayar kemudian (cara ini yang paling sering dilakukan).

Ada tiga orang tengkulak yang menjadi semacam kaki tangannya. Ketiga tengkulak ini kadangkala dimodali lebih dulu, namun sering juga

barang yang sudah disetorkan dibayar kemudian. Kerja sama dengan ketiga tengkulak ini telah berlangsung sekitar delapan tahun. Selain dari petani dan tengkulak, pedagang ini juga mengambil barang dagangannya dari pedagang di Pasar Maja. Pasar Maja ini selain menjadi tempat untuk mengambil barang dagangan, pada saat yang lain juga menjadi tempat untuk melempar barang dagangan.

Jasa angkutan juga merupakan langganan. Untuk pengiriman ke Jakarta (Pasar Kramatjati) ongkos mobil sebesar Rp 600.000 untuk sekali angkut dengan kapasitas sekitar 6 ton, ditambah risiko di perjalanan sebesar Rp 200.000. Pada bulan Mei dan Juni biasanya setiap hari dilakukan pengiriman barang ke Jakarta. Daerah tujuan adalah Pasar Induk Kramatjati (Jakarta), Pasar Induk Caringin (Bandung), Cirebon, Jatibarang, dan Pasar Maja. Pasar Induk Kramatjati, Jakarta, yang menjadi daerah tujuan utama adalah seorang pedagang besar yang menjalin kerja sama, yang sudah berlangsung sekitar delapan tahun. Barang yang dijual berdasarkan pesanan dari pedagang lain, dan untuk ini harga di tingkat petani langsung sudah dapat ditentukan. Namun, kadangkala barang yang dikirim bukan merupakan pesanan, melainkan titipan untuk dijual oleh pedagang besar. Pada kasus seperti ini harga di tingkat petani dan tengkulak yang memasok barang ke pedagang pengumpul ditentukan kemudian setelah diketahui harga beli di tingkat pedagang besar Jakarta.

Komoditas Cabai Merah

Pola perilaku petani cabai merah maupun pedagang dan pelaku lainnya yang terlibat dalam kelembagaan untuk komoditas cabai merah dapat dilihat pada kasus petani cabai merah di Desa Sunia Baru. Desa Sunia Baru merupakan desa yang sangat terpencil, ditempuh dalam waktu kurang lebih 1,5 jam dari kota Majalengka dengan kendaraan roda empat. Rata-rata pemilikan lahan di Desa Sunia relatif kecil, kurang lebih hanya 0,25 Ha. Bahkan cabai hanya ditanam pada lahan sekitar 60 bata (kurang dari 1/10 ha).

Budidaya cabai memerlukan biaya yang cukup tinggi, terutama untuk pupuk dan obat-obatan, sehingga petani seringkali perlu modal tambahan dari luar. Pinjaman dalam bentuk uang tunai maupun sarana produksi sangat membantu keberlangsungan usahatani yang dilakukan oleh petani. Pinjaman ini umumnya bisa diperoleh dari pedagang. Namun akhir-akhir ini bagi anggota Kelompok Tani Karya Nyata sudah bisa dipenuhi oleh unit usaha yang dikelola kelompok tani. Akses petani terhadap lembaga pembiayaan formal relatif kecil. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain tidak adanya sertifikat, prosedur yang dinilai relatif sulit dan bunga yang dirasakan relatif tinggi. Faktor utama yang diinginkan oleh petani dalam hal penyediaan biaya produksi adalah lokasi yang dekat dan prosedur yang sederhana. Dari beberapa kasus yang

ditemukan ternyata petani mau dan mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga yang relatif tinggi, namun prosedur yang relatif mudah.

Untuk memahami interaksi antara petani dengan pedagang dan pedagang dengan pedagang, berikut ini akan dikemukakan hasil kasus, seorang pedagang hasil bumi yang telah 10 tahun berpengalaman sebagai petani dan pedagang cabai dan bermitra dengan petani dan pedagang tingkat desa, kabupaten dan provinsi. Pola kemitraan dibangun atas kebutuhan bersama atas dasar kepercayaan. Tidak ada perjanjian tertulis di antara pihak-pihak yang bermitra. Interaksi personal lebih diutamakan. Di Desa Sunia Baru terdapat empat orang pedagang yang selevel dan tiga orang yang berada dibawahnya. Barang dagangan diperoleh dari petani yang menjadi mitranya sekitar 50 orang atau petani nonmitra, sedangkan untuk memasarkan barang dagangannya, satu orang pedagang bermitra dengan 11 orang pedagang tingkat kabupaten, dan beberapa pedagang di Cibitung, Kramatjati, dan Tangerang.

Terhadap petani mitra, pedagang tersebut sering memberi piutang namun dia sendiri tidak pernah meminjam uang pada pedagang mitranya, karena akan mengurangi kebebasannya untuk menjual barang dagangan kepada pedagang yang lain. Cabai yang dihasilkan oleh petani Desa Sunia sebagian besar adalah cabai keriting. Pemberian pinjaman pada petani berupa saprotan dan uang keperluan rumah tangga dimaksudkan untuk mendapat pasokan dagangan yang kontinu. Untuk keperluan bisnis, cabai tersebut disiapkan modal kurang lebih Rp.10 juta. Pinjaman dapat berkisar antara 1- 5 juta tergantung keperluan, yang akan dipotong pada saat panen.

Dalam satu kali pengiriman dapat mencapai volume 1,5 ton/hari. Untuk transportasi memiliki mobil sendiri, bermitra dengan anak . Selain kepada petani mitra juga mencari pasokan barang kepada petani nonmitra, dengan cara memberikan panjar sebelum panen. Peran bandar dinilai sangat penting karena tidak semua orang mampu melakukan hal tersebut. Kepandaian berkomunikasi dan berinteraksi serta membuat kesepakatan bersama dengan para mitra dibangun mulai berdagang kecil-kecilan. Dari pengalaman tersebut terjadilah integrasi yang cukup mapan dalam berbisnis cabai. Hubungan dengan para mitra cukup dengan kepercayaan dan interaksi personal untuk melakukan kontrol. Pengenalan alamat mitra juga sangat diperlukan, sehingga kalau terjadi pelanggaran kesepakatan dapat langsung dibicarakan dan dipecahkan.

Saat ini instansi pemerintah terkait juga sedang giat melakukan pembinaan terhadap kelompok tani cabai merah di wilayah setempat. Kelompok tani ini, selain diharapkan dapat menjadi media belajar bagi petani juga diharapkan dapat berperan dalam pemasaran hasil pertanian. Untuk dapat berperan langsung dalam pemasaran hasil pertanian, kelompok tani saat ini masih menghadapi kendala permodalan. Hal lain yang sudah ditempuh kelompok tani untuk memasarkan hasil pertanian anggotanya, terutama untuk komoditas cabai merah adalah berupaya menjalin kerja sama dengan perusahaan pengolahan hasil pertanian.

Dalam hal ini kelompok tani akan akan berperan sebagai pemasok bahan baku.

Kemitraan Pembibitan Kentang

Proses bermitra dimulai dengan diadakannya sosialisasi mengenai kegiatan kemitraan yang ingin dijalin oleh IFM dengan petani atau kelompok tani. Tatap muka antara petani/kelompok tani dilakukan dengan difasilitasi oleh petugas dinas pertanian setempat.

Seleksi terhadap calon mitra dilakukan secara ketat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan IFM, melalui petugas lapangnya (Agro Supervisor). Kriteria yang dikehendaki antara lain yaitu petani tersebut sudah berpengalaman dalam usahatani kentang, bersedia melakukan rotasi tanam (kentang hanya boleh ditanam pada lahan yang sama minimal setahun kemudian setelah panen kentang terakhir), dan bersedia melaksanakan semua ketentuan lain yang telah disepakati. Sebenarnya perusahaan lebih menyukai melakukan kerja sama dengan individu, bukan dengan kelompok, karena dengan demikian kemampuan masing-masing petani mitra dapat secara langsung diketahui. Kesepakatan mengenai aturan main yang tidak dibuat secara tertulis, dilakukan pada saat diadakan tatap muka secara langsung antara pihak-pihak yang bermitra.

Pembinaan teknis dilakukan oleh Agro Supervisor yang ada di setiap lokasi, selain yang biasa dilakukan oleh petugas Dinas Pertanian melalui program-programnya. Dalam melakukan budidaya tanaman kentang, sebenarnya ada paket teknologi budidaya yang ditetapkan oleh perusahaan, namun dalam hal ini petani mitra diberi kelonggaran untuk menerapkannya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Dengan demikian, di tingkat lapangan penerapan teknologi budidaya antarpetani bisa beragam.

Dalam kemitraan ini masih dijumpai beberapa kendala: (1) Keterbatasan bibit impor. (2) Kualitas bibit yang kurang baik. (3) Tanaman kentang Atlantik yang rentan terhadap penyakit. (4) Harga bibit atlantik yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan harga bibit granola. (5) Produktivitas hasil kentang atlantik yang rendah. (6) Loyalitas petani dan wawasan petani dalam budidaya kentang industri masih kurang. Hal ini terjadi karena petani selama ini lebih mengenal dan terbiasa dengan penanaman kentang sayur (granola). (7) Keterbatasan modal petani. Walaupun tersedia kredit untuk melakukan budidaya kentang Atlantik, tidak semua petani mau memanfaatkannya dengan berbagai pertimbangan.

Komoditas Mangga

Kebanyakan petani melakukan penanaman mangga di pekarangan rumahnya. Namun saat ini, beberapa petani sudah mulai melakukan

penanaman mangga dalam bentuk kebun. Awalnya hanya di lahan kering, sekarang sudah terlihat ada beberapa petani yang menanamnya di lahan sawah.

Bibit mangga bisa diperoleh dari produsen bibit. Sarana produksi juga dapat dibeli dari kios-kios saprodi yang banyak terdapat di wilayah tempat tinggalnya, sehingga pemenuhan sarana produksi secara keseluruhan tidak ada masalah, kecuali dalam hal memperoleh bibit mangga yang berkualitas.

Budidaya mangga diakui tidak memerlukan modal yang besar. Namun demikian, petani banyak yang terikat hutang pada pedagang mangga. Petani berhutang terutama karena membutuhkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sebagian lagi memang digunakan untuk modal berusahatani. Desakan kebutuhan ini, membuat petani terpaksa memimjamnya pada tengkulak atau bandar sebelum mangga menghasilkan dengan menjual secara ijon pohon mangganya dengan cara tengkulak beli daun, beli bunga, namun sekarang yang masih banyak dijumpai adalah beli pentil, atau tebasan.

Sistem pembelian seperti ini, ternyata mendorong para tengkulak yang "telah memiliki" pohon mangga untuk sementara, mengeksploitasi pohon tersebut dengan menggunakan zat perangsang agar berbuah banyak. Sampai saat ini belum ada penelitian mengenai penggunaan zat perangsang ini, namun dari pengalaman yang sudah ada di lapangan, ternyata pohon yang pernah diberi zat perangsang akan berhenti atau berkurang produksinya jika pemberian zat perangsang dihentikan, namun jika terus diberikan ternyata dosisnya terus bertambah dari waktu ke waktu. Dampak mengenai hal ini sudah mulai menjadi perhatian instansi terkait (Dinas Pertanian), namun karena belum terlihat dampak yang nyata, belum dilakukan tindakan tertentu.

Selain kelembagaan yang telah berjalan, sebagian petani yang tergabung dalam kelompok tani melakukan kerja sama dengan sebuah perusahaan swasta. Kerja sama antara petani dengan PT Indofresh terutama dalam hal pembelian mangga. Pembelian mangga dari petani anggota kelompok yang bermitra dengan PT Indofresh dilakukan melalui perangkat organisasi yang dibentuk di wilayah sentra, yang didalamnya terdapat seorang manajer, asisten manajer, petugas bagian finansial, koordinator kuli, koordinator grader, kasir, dan petugas lapangan lainnya. Kegiatan tersebut ditunjang pula dengan sarana perlengkapan seperti Tempat Penampungan Buah (TPB) dan peralatan lainnya baik yang ada di Pasir Muncang, Majalengka maupun di Jakarta.

Selain kerja sama dalam pembelian mangga, PT Indofresh juga melakukan pembinaan kepada petani yang menjadi mitranya. Pembinaan dilakukan dengan bekerja sama dengan Diperta setempat, terutama untuk masalah teknis, seperti pemupukan dan pembrongsongan. Saat ini sedang dilakukan uji coba terhadap empat jenis pembrongsongan: (a) Brongsong buatan Indonesia. Bentuknya bagus, ada ventilasi tapi kalau hujan deras

air masuk tapi karena ada pori-porinya air bisa keluar lagi. (b) Brongsong buatan Jepang. Ada lapisan formalin, air hujan tidak tembus, sinar matahari tembus. (c) Brongsong dari koran. Kelemahan tidak kelihatan, tetapi hal ini diatasi dengan mencatat tanggal keluarnya bunga, kira-kira 100 hari setelah bunga keluar sudah matang, dua minggu sebelumnya koran dibuka. (d) Brongsong plastik kresak. *Kesang*, kulit mangga berkeringsat. Uji coba dilakukan untuk melihat jenis brongsong mana yang menghasilkan gedong gincu paling baik, dan untuk selanjutnya brongsong akan disediakan oleh PT Indoferesh. PT Indofresh berkewajiban mencari alat pemanen yang sesuai, sehingga tingkat kerusakan panen dapat ditekan.

Beberapa hal yang masih dalam peninjauan oleh PTI adalah: (1) Masalah angkutan. Saat ini perusahaan masih mempertimbangkan jasa angkutan yang akan digunakan untuk membawa mangga ke Jakarta. Kemungkinan akan digunakan jasa angkutan PT Pandu Logistik, yang untuk sementara menetapkan biaya sebesar Rp 2500/kg pertama, namun masih bisa dinegosiasikan lagi besarnya jika barang yang diangkut dalam jumlah besar, dan segala risiko di jalan termasuk keterlambatan ditanggung perusahaan angkutan. Kemungkinan lain, adalah menggunakan jasa angkutan masyarakat yang ditawarkan sebesar Rp 3 juta/bulan, namun risiko di jalan termasuk keterlambatan tidak ditanggung oleh pemilik alat angkutan. (2) Mangga di bawah grade A dan B. Selama ini mangga petani rata-rata terdiri dari 20 persen grade A, 40 persen grade B dan 40 persen grade C. Itupun hanya petani di Desa Pasir Muncang yang dapat mencapai 60-60 persen AB, sedang petani di tempat lain secara rata-rata masih di bawah itu yaitu Sidamukti 30 persen-an dan Cijurai sekitar 40 persen. Jika PTI hanya menampung grade AB, maka petani akan kesulitan menjual sisanya. Untuk itu, telah diupayakan untuk mencarikan pasar untuk grade C, dan tampaknya PT Bimandiri telah menyanggupi untuk membelinya (hanya dari kelompok yang bekerja sama dengan PTI). (3) Permodalan. Selama ini ikatan petani dengan tengkulak telah begitu melembaga. Pasa saat petani membutuhkan uang untuk biaya hidup maupun untuk keperluan bertani, maka petani akan meminjam uang pada tengkulak dengan “menjual” pohon mangganya. Upaya untuk memutus ikatan ini sudah dipikirkan oleh PTI dengan merencanakan untuk memberikan pinjaman saprodi. Untuk itu sedang dilakukan perhitungan kebutuhan per keluarga, dan kemampuan pengembaliannya dengan melihat jumlah pohon mangga yang dimiliki. PTI juga telah memiliki database petani, yang meliputi data pribadi (nama, alamat, tanggal lahir, jenis kelamin, agama, nomor telepon), status penguasaan lahan, jumlah pemilikan pohon mangga dan umurnya, serta prediksi produksi dan peta lokasi lahan.

Komoditas Manggis

Pola yang khas dalam permanggisian di wilayah Tasikmalaya adalah adanya keterikatan hutang piutang antara petani dengan

tengkulak atau bandar, dan tengkulak pun terikat dengan cara yang sama dengan bandar yang menjadi *boss*-nya. Petani berutang pada tengkulak/pedagang pengumpul berupa pinjaman uang untuk berbagai keperluan, baik untuk memenuhi kebutuhan keluarga sehari-hari maupun untuk modal berusahatani. Akibat adanya desakan kebutuhan, seringkali petani menjual manggis jauh sebelum dipanen, yang disebut jual pohon, jual bunga, atau ijon. Hal yang unik dalam kasus hutang piutang untuk komoditas manggis sebagai jaminannya adalah hutang petani hanya akan dilunasi jika pohon manggisnya mengalami panen raya, namun jika hasil panen hanya sedikit maka manggis akan dibeli secara tunai, dan hutang tetap ada dan akan dibayar dengan menunggu panen raya musim berikutnya. Dengan demikian, rentang waktu pinjaman bisa menjadi sangat panjang, karena mungkin baru akan terbayar dua atau tiga musim berikutnya.

Tengkulak terikat pinjaman dengan bandar yang menjadi majikannya karena dia membutuhkan modal untuk membeli manggis dari petani atau memberi hutang pada petani yang datang padanya. Pelunasan hutang piutang biasanya sudah bisa dilakukan saat atau setelah musim panen manggis. Hutang tengkulak pada bandar, biasanya dicicil dari hasil penjualan manggis yang disetorkan tengkulak pada bandar.

Ikatan ekonomi yang terjalin antarpelaku seringkali juga “dibarengi” dan diperkuat dengan ikatan sosial, seperti ikatan kekerabatan. Tidak jarang para tengkulak juga menerima “budi baik” (pemberian cuma-cuma) dari bandar, dalam bentuk material ketika mereka membangun rumah atau menyelenggarakan pesta (hajatan).

Ikatan-ikatan tersebut yang seringkali membuat para petani atau tengkulak terikat pada tengkulak atau bandar yang sama selama bertahun-tahun, dan merasa malu jika tidak menjual barang pada tengkulak atau bandar di mana dia sudah berutang. Hal ini pula yang menyebabkan petani/tengkulak seringkali mau menerima harga yang sedikit rendah dibandingkan dengan jika mereka menjual pada pihak yang lain. Selain itu, ada semacam aturan tidak tertulis bahwa tengkulak atau bandar umumnya tidak ada bekerja sama dengan petani atau tengkulak yang sudah terikat dengan pihak tertentu. Dengan demikian, para pelaku baru dalam kelembagaan ini biasanya akan mencari wilayah baru dan menjalin hubungan dengan pihak lain untuk memperluas skala usahanya. Hal ini juga yang tampaknya kemudian dapat memperluas wilayah pengembangan manggis di sekitar Puspahiang. Areal pengembangan manggis lainnya di Tasikmalaya adalah Salawu, Tanjungjaya, Sodonghilir, Mengunreja, Jatiwaras, dan Sukaraja.

Masuknya kelompok tani dalam kelembagaan kemitraan pada komoditas manggis di Tasikmalaya ditujukan untuk dapat mengurangi ketergantungan finansial yang besar dari petani kepada para pedagang (tengkulak, bandar). Pola perilaku kelompok tani sebagai bagian dari kelembagaan pada komoditas manggis di Tasikmalaya dapat dilihat dari keberadaan dan aktivitas beberapa kelompok di wilayah Puspahiang.

Terdapat lima kelompok tani yang sudah berupaya untuk bergerak di bidang permanggisian 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 kerja sama adalah Kelompok Tani Sinar Mustika, Desa Cimanggu. Kelompok tani ini mempunyai anggota sekitar 50 orang dan sudah menjalin kemitraan dengan eksportir (PT Yuda Mustika). Selain sebagai eksportir di Tasikmalaya, PT Yuda Mustika juga mencari pasokan manggis dari Wanayasa, Kabupaten Purwakarta.

Setiap anggota kelompok mendapat pinjaman dari kelompok tani antara Rp 2.000.000 s/d Rp 10.000.000, tergantung banyaknya tanaman yang dimiliki. Pinjaman tersebut akan dikembalikan pada waktu panen, dipotong dari hasil produksi yang didapat. Untuk pengembalian bunga kredit tiap anggota memberikan *fee* sebanyak Rp 300/kg, dan untuk kelompok memberikan *fee* sebanyak Rp 200/kg. Pinjaman kelompok diperoleh dari BRI sebanyak Rp 50.000.000 dengan bunga 2 persen/bulan. Namun bila dihitung dengan biaya pencairan dapat mencapai 3 persen/bulan. Untuk mendapat pinjaman harus menyerahkan SPPT, KTP, Kartu Keluarga, dan SIUP. Pinjaman diberikan sesuai dengan produksi manggis yang dimiliki oleh anggota kelompok.

Selain dari anggota kelompok tani, juga ditampung manggis dari pedagang pengumpul di Salopa (Bandung), Sukaraja (Tasik), dan Marga (Pangandaran), dengan volume antara 1,5 ton s/d 5 ton per hari. Untuk memelihara hubungan kemitraan dengan para pedagang pengumpul dari luar kabupaten tersebut, selalu dijaga agar semua produk/manggis yang disetorkan semuanya dapat ditampung. Baik manggis dari pedagang pengumpul maupun dari anggota kelompok langsung disortir oleh tenaga PT Jaya Mustika, dan diketahui oleh petani anggota/penyetor. Cicilan pinjaman langsung dipotong pada waktu penyetoran.

Manggis dengan kualitas super dapat langsung diekspor, dan dibayar tunai melalui rekening kelompok. Oleh PT Yuda Mustika manggis dikirim ke Taiwan. Sekali kirim dapat mencapai dua tronton (40.000 ton). Sedang manggis kualitas BS dijual ke pasar lokal di Cirebon, Kuningan, Jakarta dan Tangerang. Di Pasar tersebut telah terdapat mitra usaha yaitu di Cirebon tiga orang, di Jakarta satu orang, di Kuningan satu orang dan di Tangerang satu orang. Tiap kali pengiriman ke pasar lokal sekitar 2 sampai 4 ton manggis, dengan sistem pembayaran dua kali kirim bayar satu kali.

Keempat kelompok tani yang lain sampai saat ini belum berhasil menjalin kemitraan dengan perusahaan eksportir manggis. Di pihak lain, beberapa instansi pemerintah (Diperta, BP2TP) mulai mengintroduksi pembentukan gapoktan dan berupaya mendorong terbentuknya asosiasi manggis di Tasikmalaya.

Dalam sistem yang baru tersebut juga akan dilibatkan pihak lain yang berperan sebagai lembaga pembiayaan, antara lain yang sudah pernah memberikan tawaran adalah PT Telkom dan Bank Jabar. PT Telkom akan memberikan pinjaman dengan perjanjian bahwa uang tersebut akan digunakan untuk perawatan manggis. Untuk itu akan disurvei kepemilikan manggis petani peserta. Tingkat bunga yang ditawarkan PT Telkom adalah sebagai berikut: pinjaman <10 juta, bunga 3 persen per tahun; pinjaman 10-60 juta, bunga 6 persen per tahun; dan pinjaman >60 juta, bunga 9 persen per tahun. Bank Jabar menawarkan pinjaman dengan bunga flat 9 persen

Sejauh ini, upaya baru yang melibatkan kelompok tani/gapoktan dan pembentukan asosiasi manggis di Tasikmalaya masih mengalami kendala berupa: (1) dari SDM nya, di mana pengurus ada yang merangkap sebagai tengkulak, yang ternyata sulit untuk mengelola bisnis pribadi sekaligus bisnis kelompok dengan orientasi yang berbeda; dan (2) modal kelompok/gapoktan masih terbatas, dan masih jauh dari kemampuan modal bandar yang sudah ada, sehingga tujuan untuk melepaskan petani dai keterikatannya pada pedagang agar posisi tawarnya lebih baik, masih sulit terealisasi.

Purwakarta juga merupakan salah satu penghasil manggis di Jawa Barat. Pola interaksi antarpelaku kelembagaan yang tumbuh secara alamiah pada komoditas manggis di wilayah ini tidak berbeda jauh dengan yang ada di Tasikmalaya. Saat ini kelompok tani juga menjadi bagian dari pelaku kelembagaan manggis di wilayah ini. Salah satu kelompok tani yang cukup eksis menjadi salah satu pelaku dalam kelembagaan untuk komoditas manggis di Purwakarta. Sejak dua tahun terakhir Kelompok Tani Wargi Mukti, dari Desa Babakan, Kecamatan Wanayasa telah menjalin kerja sama dengan salah satu perusahaan ekspor (PT Yuda Mustika) untuk memasarkan manggis dari wilayah Purwakarta dan sekitarnya, bahkan kadangkala juga dari wilayah lain.

Dalam menjalankan praktik di lapangan, kelompok tani juga menggunakan sistem “tanam uang” atau kontrak, juga “tebasan” (borongan) seperti yang biasa dilakukan oleh tengkulak atau bandar. Pada umumnya petani lebih menyukai cara ini karena desakan kebutuhan, selain juga tidak ingin terlalu repot mengurus hasil panennya kelak, walaupun sebenarnya akan lebih menguntungkan (penerimaan lebih tinggi) jika ia memanen sendiri dan menjual langsung saat sudah dipanen (bisa selisih 30%). Kelompok tani mau tidak mau harus mengikuti pola yang sudah ada, berperan sebagai pembeli sekaligus sebagai lembaga pembiayaan informal, seperti peran tengkulak dan bandar selama ini.

Namun demikian, sebagai pelaku yang relatif baru, kelompok tani masih belum sekuat bandar yang modalnya relatif lebih besar. Minimal diperlukan modal sekitar Rp 100 juta, agar kelompok tani dapat lebih leluasa bergerak dalam perdagangan manggis di wilayah ini; selain juga pembinaan teknis dan sosial ekonomi dari instansi terkait. Selain itu, aktivitas kelompok tani harus didukung fasilitas seperti gudang

penyimpanan 8x12, telepon dan listrik, kontainer/keranjang 50 buah dengan harga Rp 70.000/buah, timbangan duduk 500 kg, dan timbangan kodok.

Kelemahan kelompok tani terutama dalam hal manajemen, komunikasi dan koordinasi antara anggota. Dalam hal ini kesibukan masing-masing anggota untuk memenuhi kebutuhan ekonomi rumah tangga merupakan masalah utama. Informasi harga dari eksportir diterima sekitar jam 12 malam, sedang kemampuan anggota relatif kurang.

Manggis dari Purwakarta diekspor ke Timur Tengah, Hongkong, Bangkok, Taiwan, dan Singapura. Ekspor ke Bangkok dan Taiwan relatif sulit, karena masalah SARS. PT Yuda Mustika menggunakan tenaga sortir sendiri dan aturan lebih ketat, yakni setiap pengiriman 25 kontainer; sedangkan PT Forindo menampung dan menyortir di tempat dan aturan tidak ketat, yaitu setiap pengiriman hanya dua kontainer. Tenaga sortir biasanya "disilang" antara tenaga dari Jawa, Medan, Sumatera Barat, untuk menghindari ketidakjujuran penyortir. Sistem pembayaran dari eksportir dilakukan secara tunai dengan menggunakan rekening BCA. Oleh karena itu, sebagian besar *supplier*/bandar mempunyai rekening BCA. Tranfer dilakukan hari Senin s/d Jumat.

3.1.4. Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha

Peran pemerintah dalam kelembagaan kemitraan usaha terutama adalah dalam hal pembinaan, terutama pembinaan teknis dan sosial ekonomi. Wujud peran pemerintah tersebut antara lain terlihat dari adanya pembentukan kelompok tani, gapoktan, dan memfasilitasi petani agar terhubung dengan berbagai asosiasi dan perusahaan tertentu.

Kelompok tani/gapoktan merupakan pelaku baru yang sedang diupayakan dalam berbagai program pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah untuk menjadi bagian dari kelembagaan kemitraan usaha hortikultura untuk komoditas tertentu. Selain itu, masih terdapat bentuk organisasi dan kelembagaan bentukan baru yang juga sedang diupayakan untuk menjadi bagian dari kelembagaan komoditas hortikultura secara khusus atau pertanian secara umum yaitu subterminal agribisnis (STA) dan pasar lelang (PL). Berbeda dengan kelompok tani/gapoktan, STA dan PL tidak terkait dengan komoditas tertentu, tetapi lebih bersifat multikomoditas.

Sub-Terminal Agribisnis

Identifikasi lokasi kegiatan subterminalagribisnis komoditas hortikultura yang sedang dan akan dikembangkan harus mengacu pada Rencana Umum Tata Ruang (RUTR) Provinsi dan Rencana Detail Tata Ruang Kabupaten (RDTRK) sehingga dalam pelaksanaan pengembangan

STA tidak terjadi konflik kepentingan dengan pembangunan sektor lain, dan atau kegiatan-kegiatan usaha lain yang sudah berkembang lebih dulu. Sedapat mungkin lokasi pengembangan STA dapat saling melengkapi dengan pembangunan sektor lain dan atau kegiatan usaha lain yang sudah berkembang. Pengembangan STA komoditas hortikultura haruslah memperhatikan aspek pemanfaatan ruang, sehingga pengembangan STA dapat dilakukan dalam kerangka pengembangan wilayah dan tata ruang, agar tercapai pembangunan ekonomi daerah yang harmonis antarsektor dan antarwilayah.

Ada empat STA yang sudah dibangun, semuanya belum optimal karena sistemnya maupun SDM-nya. STA ini juga belum membuat petani tertarik untuk terlibat menjadi bagian, kecuali mungkin saat harga sedang turun. Penentu lokasi STA adalah Pemda setempat, berdasarkan studi, sedangkan provinsi hanya sebagai jembatan. Keempat STA yang telah dibangun terdiri dari :

1. STA di Cianjur. Infrastruktur STA sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti bak penampungan air, tempat penanganan pascapanen, gudang penyimpanan, perkantoran, tempat parkir, serta tenaga sarjana pendamping serta bantuan langsung (BLM) untuk modal awal beroperasinya STA. Tampaknya STA di Kabupaten Cianjur sudah mulai dapat menjalankan aktivitasnya.
2. STA di Ciamis. Infrastruktur STA sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti bak penampungan air, tempat penanganan pascapanen, gudang penyimpanan, perkantoran, tempat parkir, tenaga sarjana pendamping, serta bantuan langsung (BLM) untuk modal awal beroperasinya STA. Hanya saja lokasi jauh dari sentra sehingga STA di Kabupaten Ciamis dapat dikatakan belum berjalan.
3. STA di Garut. Infrastruktur STA sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti bak penampungan air, tempat penanganan pascapanen, gudang penyimpanan, perkantoran, tempat parkir, tenaga sarjana pendamping, serta bantuan langsung (BLM) untuk modal awal beroperasinya STA. Manajemen STA telah menjalin kerja sama dengan Batam, tetapi mengalami kendala dalam pembayaran (empat kali kirim satu kali bayar).
4. STA di Majalengka. Infrastruktur STA sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti bak penampungan air, tempat penanganan pascapanen, gudang penyimpanan, perkantoran, tempat parkir, serta tenaga sarjana pendamping serta bantuan langsung (BLM) untuk modal awal beroperasinya STA. Pernah menjalin kerja sama dengan Probolinggo, tetapi juga bermasalah dalam pembayaran. Eksistensi STA ini seperti antara ada dan tiada (masih dingin, masih vakum dan belum kelihatan berkembang, tapi masih punya piutang). STA ini berlokasi di dekat pasar yang sudah kokoh/mantap kelembagaan pemasarannya. Dengan demikian, siapa pun yang menjadi manager harus benar-benar yang punya interest terhadap kesejahteraan petani, dan harus punya modal.

Perkembangan STA saat ini dapat dianalogkan dengan KUD. Secara teoritis semuanya baik, tujuannya baik untuk menolong petani, merupakan usaha bersama, mengembangkan pemasaran, menjalin kemitraan. Masalah yang dihadapi juga sama dengan KUD, yaitu pada manajemen, belum ada manajer yang tepat, belum transparan, belum jelas *job discription*-nya, juga belum jelas pembagian keuntungan. Mereka yang menjadi manajer umumnya adalah orang yang telah memiliki usaha pribadi yang telah berjalan dengan baik, sehingga ketika merangkap sebagai manajer STA timbul permasalahan dalam memilah kepentingan pribadi dan STA. Bisnis pribadi sudah bersifat *profit oriented*, dan secara personal bisnis tersebut sudah berhasil; sebaliknya di STA sifat kerjanya banyak yang “kerja bakti”; walaupun akan memperoleh keuntungan yang sama besarnya, tetapi pembagiannya berbeda (bisnis pribadi keuntungan untuk diri sendiri, sedangkan di STA banyak pihak yang terlibat dan harus memperoleh imbalan pula).

Dinas Provinsi tidak bisa banyak mengintervensi, karena sekarang sudah otonomi. Petugas pendamping di lapangan pun hanya sekedar memberi saran, sedangkan keputusan tetap ada di tangan manajer, tinggal apakah keputusan itu didasarkan pada kepentingan kolektif atau individu.

Berdasarkan beberapa kendala yang dihadapi dalam pengembangan STA, maka agar fungsi STA dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan diperlukan prasyarat yang semestinya dapat dipenuhi yang meliputi :

1. Aspek teknis

Dalam aspek teknis ini lebih ditekankan agar produk hortikultura dapat dibudidayakan pada lahan yang sesuai dengan kemampuan dan kesesuaian lahannya, serta pada lahan yang jelas kepemilikannya dalam suatu hamparan yang tidak terpecah-pecah (*scattered*). Hal ini dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Teknik budidaya tanaman hortikultura mendukung untuk menghasilkan produktivitas yang optimal bahkan maksimum sesuai dengan potensi lahannya
- b. Keseragaman dalam pola tanam, serta adanya konsolidasi lahan petani dengan pemilikan yang sempit, sehingga jika diusahakan dengan pola tanam secara bersama-sama dapat mencapai volume produksi dengan skala ekonomi yang optimal.
- c. Pengembangan teknologi panen dan pascapanen yang memadai dalam menghasilkan produk hortikultura yang berkualitas tinggi, sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dalam penjualannya.

2. Aspek ekonomi

Dengan terpenuhinya semua aspek teknis, belum menjamin produk yang dihasilkan dapat terserap dengan baik di pasar, sehingga diperlukan beberapa pertimbangan yang terdiri dari: (1) stabilitas harga

produk hortikultura melalui pengaturan pola tanam dan produksi, mengembangkan agroindustri berbahan baku produk hortikultura dan memperluas pasar; (2) mengembangkan *Suply Chain Management* melalui kelembagaan kemitraan usaha; (3) memperbaiki atau mengembangkan struktur pasar, permodalan petani yang kuat sehingga tidak terjerat sistem ijon, melalui pengembangan sistem perbankan untuk melayani sektor pertanian atau agribisnis; (4) sarana dan prasarana dalam agribisnis produk hortikultura mencukupi; dan (5) produk hortikultura mempunyai daya saing yang kuat dalam perdagangan bebas.

3. Aspek kelembagaan

Dalam mewujudkan aspek teknis dan ekonomis diperlukan aspek kelembagaan yang berkaitan dengan aturan main dan tata cara dalam pengelolaan produksi dan pemasaran atau distribusi produk hortikultura :

- a. Diversifikasi tanaman pangan perlu dilakukan, diharapkan tidak hanya tergantung pada beras, melainkan beberapa komoditi lain terutama yang mempunyai nilai ekonomi lebih baik.
- b. Sesuai yang dimaksudkan dalam UU no 28 tahun 2000, hendaknya pemerintah sebagai fasilitator mempunyai akuntabilitas yang baik dalam kegiatan agribisnis produk hortikultura dan adanya pusat layanan agribisnis.
- c. Adanya penguatan kelembagaan atau organisasi di tingkat petani melalui perbaikan dalam konsolidasi keanggotaan, manajemen administrasi dan permodalan.
- d. Kegiatan pengembangan STA dapat dianggap sebagai investasi publik yang merupakan sumber pendapatan daerah, yang dapat berperan dalam menggerakkan roda perekonomian.

4. Strategi Pengembangan STA

Dengan terpenuhinya semua persyaratan dalam pengembangan pembangunan STA, agar selaras dalam sistem agribisnis yang komprehensif dari hulu ke hilir, maka diperlukan strategi pengembangan:

- a. Pengembangan STA produk hortikultura yg didukung oleh sektor-sektor terkait, misalnya. agroindustri, restoran dan rumah makan serta perhotelan yang dapat mendorong pengembangan agribisnis khususnya hortikultura, sehingga dapat merupakan sumber pendapatan asli daerah (PAD), serta mendorong perolehan PAD dari sektor usaha lainnya.
- b. Pengembangan sarana dan prasarana fisik STA yang menyediakan fasilitas pascapanen dan pemasaran bagi petani dan dilakukan secara bertahap mengikuti perkembangan produksi hortikultura di sentra produksi dan permintaan pasar. Untuk itu, diperlukan perhatian kebutuhan setiap tipologi STA .
- c. Antisipasi pasar yang menyediakan fasilitas penanganan pascapanen dan pemasaran bagi komoditas hortikultura sesuai dengan perminta-

- an pasar dan skala STA yang optimal sesuai dengan kebutuhan pasokan bagi permintaan pasar sesuai dengan tipologi masing-masing STA.
- d. Pengembangan manajemen produksi yang dapat menghasilkan produk komoditas hortikultura yang dapat diterima oleh pasar.
 - e. Penataan ruang dengan mengembangkan STA sesuai struktur tata ruang yang ada (RTRW kabupaten), dan dengan mempertimbangkan aspek daya dukung dan kesesuaian lahan dan lingkungan.
 - f. Pengembangan permodalan dan iklim usaha dengan mengembangkan STA yg didukung oleh sistem pengelolaan yang dapat menciptakan iklim usaha kondusif dan didukung oleh kelembagaan keuangan berbasis masyarakat yang memiliki jaringan dengan kelembagaan keuangan yg tangguh dan memiliki komitmen kuat terhadap pemberdayaan masyarakat.
 - g. Penciptaan efisiensi tata niaga dan kebijakan insentif produk hortikultura dengan rantai tata niaga produk hortikultura dibuat efisien sedemikian rupa sehingga petani memperoleh margin keuntungan yang adil dengan memberikan pilihan menjual produk hortikultur tanpa pedagang merugi melalui penataan struktur usaha agribisnis, peningkatan kemampuan petani, koperasi dan pengusaha kecil-menengah, serta peningkatan daya saing dan investasi publik

Pasar Lelang

Di Jawa Barat pelaksanaan pasar lelang ditangani oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Agro. Pasar lelang ini sudah dilaksanakan sejak tahun 2002. Tujuan pasar lelang pada hakekatnya adalah sebagai wahana untuk mempertemukan antara pihak penjual dan pembeli. Selain Jabar pasar lelang juga diselenggarakan di beberapa provinsi lain seperti: Jateng, Jatim, Sulut, Sumbar, Sumut, dan Sulsel. Sebelum tempat untuk pasar lelang tersedia, terlebih dahulu dibangun suatu sistem (rule/prosedur) seperti sistem pembayaran, penjaminan dan gudang.

Ada tiga sistem transaksi yang diberlakukan dalam pasar lelang yaitu: (1) lelang fisik (seperti di STA, TPI), yaitu ada uang ada barang (*cash and carry*); (2) lelang *forward*, yaitu penjual dan pembeli dipertemukan lalu kedua belah pihak mengadakan *bargaining* (kesepakatan harga, waktu pengiriman, *grade*, proses pembayaran, dsb); dan (3) *future trading*. Pada lelang *forward*, pengiriman barang umumnya dilakukan dalam jangka waktu 1 hari s/d 6 bulan. Di dalam 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.

Komoditas yang paling dominan dalam transaksi di pasar lelang selama ini adalah beras. Selain karena merupakan kebutuhan pokok masyarakat, harga beras relatif lebih stabil dan tahan simpan. Untuk

komoditas hortikultura yang pernah dilakukan pasar lelang adalah cabai dan kol. Permasalahan yang muncul di pasar lelang komoditas hortikultura adalah sifat komoditas yang mudah busuk serta harga yang fluktuatif. Perubahan harga dapat terjadi antara pagi dan siang.

Pasar lelang diadakan setiap dua minggu sekali, yaitu pada minggu I dan IV. Peserta pasar lelang berkisar antara 3-4 pengusaha (lebih dari 1), sehingga tidak ada monopsoni/monopoli. Pada saat transaksi penjual sudah menyiapkan sampel barang dengan kualitas yang diminta pembeli.

Untuk mendukung pelaksanaan pasar lelang ada lembaga penjamin dalam hal ini PT Clearing Berjangka (BUMN), dengan cara 1 - 2 persen dari nilai transaksi dijadikan jaminan. Setelah terjadi transaksi dana tersebut akan dikembalikan. Kendala pelaksanaan pasar lelang adalah faktor sosial budaya karena masyarakat belum begitu siap dengan sistem transaksi baru ini.

Kelembagaan pasar lelang dikelola oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Agro. Struktur organisasi secara formal belum dibakukan. Selama ini sebagai Pembina adalah Kepala Dinas, Ketua adalah Subdin, dan ada Pelaksanan Harian dibantu Seksi-Seksi. Walaupun belum baku tetapi secara fungsional sudah berjalan. Pasar lelang tidak ditangani oleh swasta karena dikhawatirkan akan membebani mereka karena biaya akomodasi dan operasional cukup tinggi. Selama ini pasar lelang gratis dan ada pendampingan dari dinas terkait.

Sistem perdagangan komoditas pertanian di Indonesia (termasuk Jabar) kurang mendukung berkembangnya sebuah industri. Aliran barang/ komoditas pertanian dari sentra produksi ke industri masih kurang terencana. Selama ini aliran barang dari sentra produksi terfokus pada pasar induk, padahal pasar induk bukanlah pintu gerbang industri. Oleh sebab itu, para pengusaha/industri agro untuk alasan kepraktisan lebih suka mengimpor. Industri dalam negeri hanya menyerap bahan baku tatkala harganya jatuh.

Untuk mengatasi permasalahan di atas diperlukan perencanaan yang matang, termasuk diantaranya membangun infrastruktur yang memadai sebagai penunjang terbangunnya sebuah industri berbasis pertanian yang tangguh. Pemda Jawa Barat memiliki visi menjadi provinsi yang termaju dalam bidang agribisnis di Indonesia.

Ada empat misi yang akan dilakukan untuk mengarah pencapaian visi tersebut: (1) Mencari alternatif fasilitas transaksi, termasuk diantaranya mengadakan pasar lelang. Dari pengalaman pasar *forward* yang dilaksanakan 60 persen diantaranya berjalan sukses, 32 persen masih dalam proses dan 8 persen gagal. Dengan pasar lelang diharapkan dapat membangun sebuah sistem sehingga petani punya kepastian harga, kuantitas, dan pembayaran. Pada akhirnya hal ini akan membantu petani dalam perencanaan usahatani. (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 bisa ditahan dulu

(tidak langsung jual) di gudang yang disediakan. Resi gudang bisa dijadikan *collateral*, yaitu 60 - 70 persen dari nilai barang yang di gudang. Untuk hal ini sudah ada kerja sama dengan PT BGR (Bandara Gara Raksa), sebuah BUMN khusus bergerak di pergudangan. (3) Mengembangkan sistem logistik, misalnya dengan menyediakan fasilitas alat angkut berpendingin. Di simpul-simpul pelabuhan juga dibangun gudang berpendingin. Beberapa kabupaten di-*setting* untuk stok barang. (4) Membangun Sistem Informasi (SIFO), diantaranya dengan membuat situs www.indagro.com. Hal ini dilakukan untuk membangun sebuah *networking* yang tangguh. Diupayakan juga akan membentuk sebuah asosiasi yang benar-benar riil.

Sementara di Kabupaten Majalengka, lembaga pasar lelang pernah eksis tepatnya di Kecamatan Arga Pura. Namun setelah ada otonomi daerah pasar lelang tidak aktif lagi karena saat dibentuk pasar lelang dana yang digunakan berasal dari APBN. Padahal jika dapat berjalan akan mampu melayani semua petani-pedagang di kecamatan tersebut. Saat ini di tempat pasar lelang tersebut masih digunakan transaksi tetapi tidak memakai prosedur pasar lelang. Sehingga transaksi yang dilakukan merupakan dagang biasa. Disamping pasar lelang kabupaten, terdapat juga pasar lelang lokal (PLL) di desa Sukasari Kaler, Sukasari Kidul, Sagara, Tejamulya dan Cibunut.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan sistem pasar lelang, yaitu:

- (1) Masalah manajemen yang tidak profesional. Pengurus pasar lelang banyak merangkap menjadi pedagang di Maja.
- (2) Tempat kurang strategis sehingga tidak efektif. Lokasi pasar lelang letaknya jauh dari sentra produksi.
- (3) Budaya petani belum siap untuk mengaplikasikan sistem transaksi seperti pasar lelang.
- (4) Tidak ada dana penunjang. Pasar lelang di tingkat provinsi (Bandung) sampai saat ini masih ada karena ditunjang dengan dana yang cukup. Dalam pelaksanaan pasar lelang banyak dibutuhkan biaya seperti akomodasi, transportasi.

Kasus kegagalan pasar lelang juga terjadi pada STA. Ironisnya, meskipun disediakan tempat yang cukup baik untuk melakukan transaksi petani-pedagang justru melakukan transaksi di lapangan. Alasannya jika bertransaksi di lokasi STA akan kena pungutan, padahal di lapangan pun sebenarnya juga ada pungutan tetapi tidak pernah dilaporkan. STA pada waktu itu diharapkan dapat membantu petani yang banyak terikat dengan tengkulak (permodalan). Oleh karena itu, pemerintah memberikan bantuan lewat program Bantuan Langsung Masyarakat (BLM), namun hasilnya kurang memuaskan.

3.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

3.2.1. Peraturan Pemerintah dan Pengembangan Kawasan Andalan

Kebijakan umum Pemerintah Daerah yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 1 tahun 2000, tentang Rencana Strategi Provinsi Jawa Barat, telah menetapkan Visi Provinsi Jawa Barat, yaitu "Jawa Barat dengan Iman dan Takwa sebagai Provinsi Termaju di Indonesia dan Mitra Terdepan Ibu Kota Negara Tahun 2010". Sementara itu, untuk mendukung visi tersebut. Dinas Pertanian Jawa Barat juga memiliki visi "Sebagai Pengatur Handal dalam Mewujudkan Agribisnis Tanaman Pangan Termaju di Indonesia tahun 2008"

Sebagai institusi yang memiliki mandat dalam membangun sektor pertanian, misi yang diemban oleh Dinas Pertanian Pangan dalam mendukung pencapaian Visi Provinsi Jawa Barat adalah: (1) mewujudkan sumberdaya manusia (SDM) pertanian yang maju dan mandiri; (2) mengembangkan pengaturan agribisnis tanaman pangan yang berdaya saing tinggi, ramah lingkungan dan berkerakyatan; dan (3) meningkatkan pemanfaatan sumber daya alam (SDA), sumberdaya buatan (SDB) yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan untuk mendukung agribisnis tanaman pangan.

Dalam pembangunan bidang ekonomi, subsektor pertanian menempati peran sangat vital terutama untuk memulihkan kondisi perekonomian masyarakat, menyediakan bahan baku industri, meningkatkan kesempatan berusaha dan kerja, memantapkan ketahanan pangan dan menambah devisa negara. Secara bertahap, subsektor pertanian tanaman pangan tersebut, diharapkan mampu menjadi motor penggerak pembangunan sektor lainnya. Letak geografis Jawa Barat yang strategis (berbatasan dengan ibu kota) dan didukung sumberdaya yang memadai juga mempunyai daya tarik bagi tumbuhnya kegiatan pembangunan.

Sebagaimana tertuang dalam Perda Provinsi Jawa Barat no 2 tahun 2003 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Jawa Barat, agar kinerja bidang ekonomi lebih fokus, maka ditetapkan delapan kawasan andalan pengembangan Provinsi Jawa Barat yaitu: (1) Kawasan Andalan Bogor-Depok-Bekasi (Bodebek) dengan kegiatan industri, pariwisata, jasa dan sumberdaya manusia; (2) Kawasan Andalan Bogor-Puncak-Cianjur (Bopuncur) dengan kegiatan utama agribisnis dan pariwisata; (3) Kawasan Andalan Sukabumi dan sekitarnya dengan kegiatan utamanya agribisnis, pariwisata, dan bisnis kelautan; (4) Kawasan Andalan Priangan Timur dan sekitarnya dengan kegiatan utama agribisnis, bisnis kelautan dan pariwisata; (5) Kawasan Andalan Cekungan Bandung dengan kegiatan utama pengembangan sumberdaya manusia, jasa, agribisnis, pariwisata, dan industri; (6) Kawasan Andalan Pangandaran dan sekitarnya dengan kegiatan utama pariwisata dan bisnis kelautan; (7) Kawasan Andalan Cirebon-Indramayu-Majalengka-Kuningan (Ciayumajakuning) dengan kegiatan utama agribisnis, jasa, pariwisata, industri, sumberdaya manusia, dan bisnis kelautan; dan (8)

Kawasan Andalan Purwakarta-Subang-Karawang (Purwasuka) dengan kegiatan utama industri, agribisnis, pariwisata, dan bisnis kelautan.

Untuk mewujudkan suatu kawasan yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi di kawasan tersebut dan sekitarnya, subsektor pertanian melakukan kegiatan: (1) penataan kawasan sentra produksi pertanian; (2) pembentukan kelembagaan; (3) penyediaan infrastruktur pendukung seperti transportasi, irigasi/pengairan, listrik dan telekomunikasi; (4) pengembangan Iptek atau pendidikan dan latihan teknis bagi aparat dan petani; (5) optimalisasi balai-balai penelitian dan pengembangan; (6) penanganan pascapanen dan pengolahan hasil melalui pengadaan alsintan, pengering dan pengiling; (7) pengadaan benih dan rehabilitasi komoditas unggulan; (8) penelitian dan pengembangan varietas unggulan di Kawasan Andalan Bodebek dan Cekungan Bandung; (9) penguatan kelembagaan tani di setiap kawasan andalan; dan (10) pemanfaatan teknologi dan sarana produksi yang ramah lingkungan.

Potensi pembangunan pertanian ke depan mempunyai peluang yang cukup besar dengan belum optimalnya pemanfaatan sumberdaya dan nilai tambah agribisnis seperti ditunjukkan antara lain: (1) pemanfaatan sumberdaya pertanian masih belum optimal dan masih tersedia banyak lahan potensial yang belum dimanfaatkan, (2) keanekaragaman hayati yang dimiliki belum dimanfaatkan dan dikembangkan secara maksimal, dan (3) masih tingginya tingkat kehilangan hasil/kerusakan pascapanen serta masih rendahnya mutu produk pertanian, sehingga masih terbuka peluang untuk meningkatkan nilai tambah melalui perbaikan pascapanen dan mutu produk.

3.1.2. Strategi Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Pengembangan intensifikasi padi, palawija, maupun hortikultura diarahkan untuk pemberdayaan ekonomi petani dengan menerapkan efisiensi usahatani dan pemanfaatan sumberdaya secara optimal. Caranya adalah dengan mewujudkan hubungan kemitraan antara kelompok tani/petani dengan lembaga dunia usaha (BUMN, BUMD, koperasi/KUD, swasta) dan LSM dengan pendekatan sistem agribisnis. Pemerintah (Dinas Pertanian) hanya sebagai fasilitator dengan peran sebagai berikut:

1. Memfasilitasi berkembangnya keterkaitan bisnis yang harmonis antara agroindustri primer skala besar/menengah dengan skala rumah tangga/koperasi di semua sentra pengembangan agribisnis TPH.
2. Mengkoordinir terbentuknya kemitraan, sehingga terjadi kontak bisnis antara petani, pengusaha, lembaga permodalan dan pemilik jasa angkutan.
3. Membangun kerja sama yang saling menguntungkan antarpelaku agribisnis TPH dengan pemerintah.

4. Mengupayakan adanya kemitraan usaha dalam pemasaran dan distribusi komoditas ekonomis antara petani, pelaku agribisnis TPH dan konsumen.
5. Mempertemukan petani/kelompok tani/kelompok usaha TPH dengan pihak ketiga, sehingga diketahui keinginan pasar seperti (i) jenis, bentuk, jumlah, dan waktu komoditas yang diperlukan; (ii) harga di pasar umum, swalayan dan pasar lainnya; dan (iii) cara pembayaran yang dilakukan
6. Mengembangkan informasi bisnis dengan menyediakan sebuah “media komunikasi” langsung antara pelaku agribisnis di Jawa Barat. Media tersebut berupa kegiatan (i) membangun dan melengkapi subterminal agribisnis (STA) di lokasi sentra produksi; (ii) *open house* yang digunakan oleh pengunjung untuk berinteraksi, dan berkomunikasi sehingga terjadi kesepakatan/transaksi bisnis; (iii) *clearing house* yang digunakan untuk menjamin lancarnya transaksi dagang yang dapat memuaskan kedua belah pihak (produsen dengan konsumen); dan (iv) melaksanakan promosi melalui pameran, ekspose dan pertemuan-pertemuan.

Kebijakan pengembangan kawasan sentra produksi dan penetapan komoditas unggulan merupakan fokus dalam pengembangan agribisnis tanaman pangan dan hortikultura. Pengembangan agribisnis diarahkan untuk mendukung sentra produksi yang telah ada di masyarakat sedangkan komoditas unggulan didasarkan atas keunikan dan keunggulan dari komoditas pada suatu wilayah dari berbagai aspek bisnis.

Berdasarkan pengelompokan komoditas dan perhitungan analisis komparatif dan kompetitif, ada lima komoditas dalam kelompok sayuran yang dapat diunggulkan di Jawa Barat, meliputi komoditas sayuran dataran tinggi maupun rendah. Jenis dan sentra komoditas sayuran ditampilkan pada Tabel 10.

Dari Tabel 10 terlihat adanya suatu rangkaian pewilayahan komoditas sayuran. Untuk komoditas sayuran dataran rendah dihasilkan dari kawasan Cirebon dan sekitarnya (pantura sebelah timur). Komoditas sayuran dataran tinggi seperti kentang, kubis, dan tomat banyak diproduksi di Bagian Tengah-Selatan Jawa Barat di Kawasan Dataran Tinggi Bandung dan sekitarnya. Luas areal potensial untuk penanaman bawang merah 10.513 ha, cabe merah 11.427 ha, kentang 17.921 ha, kubis 15.609 ha dan tomat 12.365 ha. Komoditas sayuran unggulan ini banyak ditanam petani karena nilai ekonomisnya cukup tinggi, walaupun risikonya sangat besar.

Tabel 10. Sentra Produksi Sayuran Unggulan di Jawa Barat

No.	Komoditas	Kabupaten	Luas	Kecamatan utama
-----	-----------	-----------	------	-----------------

		(ha)		
1.	Bawang merah	Majalengka	3 111	Argapura, Ligung, Kertajati
		Cirebon	2 763	Gebang, Pabedilan, Losari dan Waled
		Kuningan	1 000	Kramatmulya, Garawangi,
		Bandung	3 639	Jalaksana, dan Cidahu
2.	Cabe merah	Garut	3 280	Pangalengan, Pacet, Cimaung, dan Cimenyan
		Bandung	3 001	Cikajang, Bayongbong
		Cianjur	2 369	Pangalengan, Cimenyan, dan Batujajar
		Majalengka	1 839	Campaka, Cikalongkulon, Cugenang dan Sukanegara
		Tasikmalaya	941	Ligung, Banjaran, Kertajati, Argapura, dan Lemahsugih
3.	Kentang	Bandung	13	Cigalontang dan Taraju
		Garut	521	Pangalengan, Kertasari, Cimenyan
			4 400	Pasirwangi, Cikajang, Cisirupan, Samarang, dan Bayobong
4.	Kubis	Bandung	12 109	Lembang, Kertsari, dan Pangalengan
		Garut	3 500	Pasirwangi, Cikajang, Samarang, dan Bayobong
5.	Tomat	Bandung	3 804	Pangalengan, Cimenyan, Lembang
		Garut	3 100	Cikajang, Cilawu, Bayongbong, Cigedug
		Cianjur	1 657	Takokak, Cugenang dan Cikalongwetan

Realisasi penanaman beberapa komoditas unggulan tersebut pada tahun 2004 adalah untuk bawang merah (12.407 ha), cabe merah (14.028 ha), kentang (20.814 ha), kubis (17.923 ha), dan tomat (11.531 ha). Dengan demikian, untuk komoditas bawang merah, cabe merah, kubis dan kentang telah melebihi target lahan potensial, sementara untuk tomat belum memenuhi target. Kelima komoditas tersebut tidak hanya

berkembang di sentra produksi tetapi juga telah menyebar ke kabupaten lainnya.

Selain sayur-sayuran di Jawa Barat juga dikembangkan komoditas buah-buahan unggulan yang dipandang memiliki nilai ekonomis tinggi. Beberapa komoditas unggulan Jawa Barat ditampilkan pada Tabel 11. Jika dilihat dari lokasi komoditas unggulan nampak ada aglomerasi wilayah produksi yang memungkinkan pengembangan sistem agribisnis komersial komoditas tersebut.

Tabel 11. Sentra Produksi Buah-buahan Unggulan di Jawa Barat

No.	Komoditas	Kabupaten	Luas (ha)	Kecamatan utama
1.	Sawo	Sumedang	127	Situraja, Ganeas
2.	Jeruk cikoneng	Sumedang	116	Ganeas, Sumedang Selatan, Cisarua
		Ciamis	3 480	Lakbok, Padaherang,
		Garut	479	Rajadesa, Langensari, Pandeu, Bungbulang
3.	Nenas	Subang	2 160	Jalan Cagak
4.	Mangga	Indramayu	8 801	Haurgeulis
		Majalengka	374	Kertajati
		Cirebon	109	Beber
5.	Manggis	Tasikmalaya	1 034	Puspahiang
		Purwakarta	383	Wanayasa
6.	Pisang	Cianjur	100	Sukaresmi
7.	Jeruk keprok	Garut	99	Samarang

Kebijakan operasional yang ditempuh oleh Dinas Pertanian dalam rangka mengupayakan keberhasilan program agribisnis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi aparatur lembaga untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan integritas.
2. Memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi pelaku ATP untuk meningkatkan produksi dan produktivitasnya.
3. Memberikan fasilitas dan dorongan bagi terselenggaranya pengaturan menunjang pengembangan produk ATP yang berdaya saing tinggi.
4. Memberikan fasilitas bagi terciptanya SIM ATP.
5. Mendorong berkembangnya biopestisida dan pemanfaatan pupuk organik secara luas oleh pelaku ATP.
6. Mendorong berkembangnya fungsi kelembagaan ekonomi kerakyatan.

7. Mendorong terciptanya iklim usaha yang saling menguntungkan para pelaku ATP.
8. Mendorong dan mengembangkan upaya pemanfaatan SDA dan SDB dalam mendukung ATP.
9. Mengembangkan penerapan teknologi baru yang sesuai dengan lokalita.

3.2.3. Keragaan Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Program Pembangunan Pertanian Jawa Barat

Guna mengoptimalkan penggunaan lahan diupayakan agar indeks pertanaman (IP) dapat ditingkatkan melalui pengaturan pola tanam dan jadwal tanam yang tepat. Hal ini dilakukan terutama bagi komoditas dan varietas terpilih sesuai dengan keinginan petani, pasar dan agroklimat setempat. Kegiatan/program yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan ini adalah:

1. Program Peningkatan Perluasan Areal Tanam (PAT). Diupayakan agar IP komoditas tanaman pangan/hortikultura dapat ditingkatkan dari 100 menjadi 200 atau dari 200 menjadi 300. Peningkatan IP dilakukan dengan menggunakan pola tanam padi-palawija atau padi-padi palawija/sayur. Dengan pola ini diharapkan dapat meningkatkan produksi tanaman pangsa/horti maupun pendapatan petani. Kegiatan PAT dengan pola BPLM untuk komoditas kedelai dilaksanakan di Banjarsari (Ciamis) dengan sasaran areal tanam 500 ha.
2. Peningkatan mutu intensifikasi (PIM) melalui kegiatan BPLM mulai dari perencanaan, pengelolaan usahatani, pengadaan dan penggunaan saprodi, penanganan panen/pascapanen serta pemasaran. Semua kegiatan tersebut dilakukan secara bersama dalam sistem manajemen pengelolaan satu kawasan yang memenuhi skala ekonomi. Rata-rata luasan lahan untuk padi/palawija 300 s/d 500 ha, sayuran 50 ha, dan buah-buahan 500 ha.

Komoditas Unggulan Daerah Jawa Barat

Komoditas unggulan daerah adalah komoditas strategis yang diharapkan dapat menjadi sumber pendapatan yang dapat dengan segera meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat, sehingga perlu prioritas dalam pengembangannya. Berdasarkan hasil kajian Tim yang dibentuk Bappeda Tasik, untuk tanaman hortikultura terpilihlah manggis sebagai komoditas hortikultura paling unggul.

Faktor yang paling menguatkan manggis dalam kategori komoditas unggulan adalah: (i) prospek pasar cerah, (ii) dapat menembus pasar global, (iii) rentabilitas usahatani yang tinggi, (iv) berbasis sumberdaya

lokal, (v) selaras dengan upaya konservasi dalam pengembangannya, dan (vi) secara teknis dapat didukung dengan sumberdaya manusia yang ada di lapangan. Sementara faktor yang dianggap masih perlu ditingkatkan adalah populasi manggis yang dimiliki petani masih kurang serta pengembangan prasarana dan sarana fisik serta kelembagaan pemasaran.

Manggis adalah tanaman tahunan asli Indonesia yang terkenal dengan sebutan *queen of fruit*. Tumbuh pada lahan kering yang dapat dibudidayakan secara monokultur atau tumpangsari. Secara alamiah tanaman manggis baru berbuah setelah berumur kurang lebih 15 tahun, sehingga dianggap *pay back* periode untuk investasi usaha manggis terlalu lama. Namun dengan rekayasa teknologi, tanaman manggis dapat berbuah lebih cepat, yaitu bisa umur lima tahun. Sebagaimana besar kepemilikan tanaman manggis diperoleh melalui warisan. Namun sekarang sudah banyak manggis hasil pengembangan dan sudah berorientasi komersial dalam skala usaha yang relatif besar.

Buah manggis selain cita rasa yang enak, juga tahan lama ketika matang sehingga memberikan keleluasaan waktu dipasarkan. Diperkirakan permintaan manggis akan terus meningkat pada masa mendatang seiring dengan pertumbuhan penduduk dan peningkatan pendapatan masyarakat. Harga buah manggis relatif tinggi dibandingkan dengan harga buah lainnya. Selain untuk konsumsi domestik, buah manggis sebagian juga untuk keperluan ekspor.

Ekspor buah manggis dari tahun ke tahun menunjukkan kecenderungan terus meningkat. Volume ekspor manggis saat musim hujan antara 200-350 ton per bulan, sedangkan saat musim kemarau 40-90 ton/bulan. Tidak kurang sembilan eksportir yang biasa mengekspor dari Bandar Soekarno-Hatta, antara lain: PT Asri Duta Pertiwi, PT Aliandojaya Pratama, PT Global Inti Product, PT Agroindo Usahajaya, PT Yudha Mustika, dll yang semuanya berkedudukan di Jakarta. Negara pengimpor manggis adalah: Jepang, Hongkong, Taiwan, Singapura, Belanda, Perancis, dan Arab Saudi.

Pusat pemasaran manggis di Tasikmalaya adalah di Kecamatan Puspahiang dengan volume penjualan mencapai 212 ton per tahun. Volume penjualan ini masih kurang dari 10 persen dibandingkan dengan kebutuhan ekspor yang mencapai rata-rata 250 ton/bulan. Selama ini Puspahiang menjadi pusat pengumpulan manggis untuk wilayah Priangan Timur dan sekitarnya, termasuk manggis dari Jawa Tengah kadang-kadang masuk ke Puspahiang. Para eksportir melakukan sortasi dan *containeering* di Puspahiang.

Kondisi agroklimat di Tasikmalaya sangat cocok untuk budidaya manggis dan ketersediaan lahan juga masih luas. Budidaya manggis tidak terlalu rumit sehingga dapat dikerjakan dengan baik oleh SDM lokal. Permasalahan dalam pengembangan manggis, terletak pada lemahnya investasi petani. Sebagaiantisipasi terhadap kelemahan ini pemerintah daerah, Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan pusat beberapa tahun

terakhir secara periodik menyediakan anggaran untuk bantuan pengembangan tanaman manggis di Tasikmalaya. Bantuan diberikan dalam bentuk pelatihan dan subsidi sarana produksi. Tanaman manggis sekarang populasinya belum begitu besar dan terkonsentrasi di wilayah Kecamatan Puspahiang, Salawu, Sodonghilir, Mangunreja, Jatiwaras, dan Sukaraja.

Program Pengembangan Agribisnis di Tasikmalaya

Konsep pembangunan jangka menengah Kabupaten Tasikmalaya tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Kabupaten Tasikmalaya, yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 13 tahun 2003. Visi Renstra Kabupaten Tasikmalaya adalah “sebagai kabupaten yang maju dan sejahtera serta kompetitif dalam bidang agribisnis di Jawa Barat tahun 2010”. Visi pembangunan tersebut tersebut dapat diartikan bahwa, salah satu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat Kabupaten Tasikmalaya, dilakukan melalui pengembangan agribisnis dalam tatanan moral masyarakat yang Islami.

Salah satu dari enam misi yang hendak diwujudkan adalah pembangunan bidang ekonomi, yaitu “*Mewujudkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi daerah melalui pengembangan agribisnis dengan didukung oleh sektor lain*”. Sektor pertanian dalam konsep pembangunan ini ditetapkan sebagai *leading sector* bagi pembangunan ekonomi Kabupaten Tasikmalaya. Hal tersebut selaras dengan kondisi obyektif potensi perekonomian Kabupaten Tasikmalaya yang berbasis sektor pertanian, baik dilihat dari prospek nilai tambah yang dapat dikembangkan, maupun potensi penyerapan tenaga kerja.

Arah kebijakan umum pengembangan agribisnis ditujukan pada upaya peningkatan produktivitas, produksi dan nilai tambah hasil-hasil pertanian untuk menunjang kebutuhan pangan nasional serta memenuhi kebutuhan bahan baku industri dan ekspor, sekaligus meningkatkan kesempatan kerja dan pendapatan para pelaku usahanya. Secara eksplisit arah kebijakan umum pengembangan agribisnis adalah:

1. Peningkatan produktivitas dan produksi hasil pertanian untuk memenuhi kebutuhan bahan pangan dan gizi, bahan baku industri dan mengisi peluang ekspor, melalui upaya peningkatan mutu intensifikasi, ekstensifikasi, rehabilitasi dan konservasi.
2. Peningkatan nilai tambah produk-produk hasil pertanian untuk meningkatkan pendapatan petani dan para pelaku usaha lain yang terlibat langsung maupun tidak langsung dengan usaha pertanian.
3. Peningkatan kesempatan dan penyerapan tenaga kerja di sektor pertanian untuk mengurangi jumlah pengangguran dari angkatan kerja yang terus semakin bertambah.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan dukungan kebijakan strategis dan pengaturan teknis agar seluruh subsistem agribisnis

berfungsi secara harmonis dan optimal. Arah kebijakan umum di setiap subsistem segara garis besar diuraikan sebagai berikut:

Pengadaan Sarana Produksi

Pengembangan pengadaan sarana produksi memiliki sasaran terciptanya iklim yang kondusif sehingga terbentuk mekanisme penyediaan sarana produksi pertanian tepat waktu, jumlah, jenis, kualitas, tempat dan harga. Untuk mencapai sasaran ini, kebijakan umum yang dilakukan adalah:

1. Mereduksi ketergantungan petani terhadap sarana produksi pertanian yang harus didatangkan dari luar lingkungan usahatani. Upaya yang dilakukan adalah dengan mensubstitusi secara bertahap dengan sarana produksi berbasis sumberdaya lokal.
2. Memantapkan stabilitas sistem penyaluran sarana produksi untuk meningkatkan aksesibilitas petani terhadap sarana produksi sehingga tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis/varietas, tepat tempat serta harga yang layak.
3. Meningkatkan peran dan fungsi UPTD atau membentuk UPT baru yang bergerak dalam usaha penangkaran bibit/benih untuk memenuhi kebutuhan daerah atau memenuhi permintaan daerah lain.

Pengembangan Usahatani

Pengembangan usahatani dilakukan melalui pendekatan aspek-aspek usahatani meliputi lahan, komoditas, sumberdaya manusia, permodalan dan pengelolaan. Sasaran yang hendak dicapai adalah terwujudnya kegiatan usahatani yang memiliki kontribusi terhadap produk regional/nasional, dikelola secara komersial, memberi keuntungan bagi pelaku usahanya, berbasis pada sumberdaya lokal, berdaya saing global serta berwawasan lingkungan.

Arah kebijakan umum pada aspek lahan adalah: (1) meningkatkan ekspansi pemanfaatan lahan sesuai peruntukkannya (ekstensifikasi), (2) intensifikasi pemanfaatan lahan untuk meningkatkan produktivitas lahan per satuan luas sekaligus produktivitas per satuan waktu, (3) memantapkan dan sosialisasi rencana tata ruang wilayah kepada masyarakat, (4) meningkatkan intensitas pengendalian penggunaan bahan kimia pada lahan usatani yang dapat menimbulkan efek yang merugikan kelestarian lahan dan lingkungan, (5) meningkatkan upaya rehabilitasi lahan-lahan pertanian yang mengalami degradasi fungsi sebagai lahan usahatani, dan (6) meningkatkan aktivitas introduksi pemahaman nilai-nilai kearifan untuk menghambat fragmentasi lahan berkelanjutan, mencegah alih fungsi lahan produktif, mengarahkan pengelolaan lahan usahatani berwawasan lingkungan.

Banyak komoditas yang dapat dikembangkan di wilayah Kabupaten Tasikmalaya, sehingga harus ada urutan prioritas pengembangan. Aspek komoditas kebijakan umum yang ditempuh adalah: (1) meningkatkan nilai ekonomis hasil pertanian yang paling besar populasinya serta dominan diusahakan oleh sebagian besar petani, (2) menyesuaikan pemilihan komoditas pertanian yang diusahakan dengan prospek permintaan pasar, dan (3) meningkatkan intensitas pembinaan pengembangan komoditas pertanian yang telah ditetapkan sebagai unggulan daerah.

Kebijakan Umum Pengembangan Pengolahan Hasil Pertanian

Sasaran yang ingin dicapai dalam pengembangan subsistem pengolahan hasil adalah: (1) terjadinya peningkatan nilai tambah hasil pertanian melalui proses pengolahan menjadi barang setengah jadi atau barang jadi (*final product*), (2) terwujudnya keragaman produk-produk turunan hasil pertanian untuk memperluas jangkauan pemasaran, (3) terjadinya peningkatan kesempatan kerja dan pendapatan petani dan pelaku usaha pengolahan hasil pertanian, dan (4) meningkatnya penerimaan pajak dan retribusi sebagai pendapatan asli daerah.

Arah kebijakan umum: (1) mendorong terciptanya iklim yang kondusif tumbuh dan berkembangnya kegiatan usaha baru yang bergerak di bidang industri pengolahan hasil pertanian; (2) meningkatkan intensitas pembinaan dan advokasi kemitraan UKM pengolah hasil pertanian daerah dengan industri pengolahan pertanian berskala besar, di samping menjalin kemitraan di antara UKM sendiri; dan (3) meningkatkan intensitas pembinaan dan advokasi kemitraan di antara sesama UKM pengolah hasil pertanian daerah.

Pengembangan Hasil

Sasaran pengembangan sistem pemasaran hasil diarahkan pada terciptanya sistem pemasaran yang mampu menyerap dan mendistribusikan hasil-hasil pertanian dari titik produksi sampai konsumsi, baik dalam bentuk primer, setengah jadi atau *final product* dengan hasil yang layak

Arah Kebijakan Umum: (1) mengembangkan sistem data base potensi produksi dan penyerapan pasar hasil-hasil subsektor perkebunan yang paling dominan diusahakan oleh masyarakat, (2) mempertahankan dan meningkatkan daya serap pasar hasil perkebunan, (3) meningkatkan komitmen masyarakat terhadap produk-produk lokal sekaligus membatasi masuknya produk hasil perkebunan dari negara lain, (4) mengembangkan prasarana dan sarana pemasaran untuk menunjang sistem pemasaran komoditas hasil perkebunan yang telah memiliki pasar efektif maupun komoditas lain yang potensial, dan (5) meningkatkan efisiensi sistem pemasaran melalui proses integrasi vertikal maupun horisontal kelembagaan hasil pertanian.

Pengembangan Jasa Penunjang Agribisnis

Pengembangan ini memiliki sasaran agar tersedia prasarana, sarana fisik dan kelembagaan jasa agribisnis, baik yang dikembangkan secara swadaya masyarakat maupun oleh pemerintah. Berdasarkan sasaran pengembangan, maka arah kebijakan umum yang dilakukan adalah: (1) meningkatkan kapasitas daya dukung prasarana dan sarana fisik untuk memperlancar arus hasil pertanian beserta produk-produk turunannya dari titik produksi ke konsumsi, serta memperlancar penyaluran sarana produksi ke lahan-lahan usahatani; (2) meningkatkan kapasitas kinerja kelembagaan pemerintah daerah dalam upaya menciptakan pelayanan yang prima kepada pelaku agribisnis; (3) meningkatkan kapasitas kerja kelembagaan keuangan untuk menunjang finansial aktivitas agribisnis; dan (4) meningkatkan kapasitas kerja kelembagaan swadaya masyarakat untuk menunjang sistem agribisnis yang efektif dan efisien mulai pengadaan saprodi sampai pemasaran hasil.

Wilayah Pengembangan Tanaman Pangan dan Hortikultura

Pengembangan usahatani tanaman pangan diarahkan pada lahan yang memiliki kemiringan di bawah 8 persen. Lahan-lahan tersebut terhampar di wilayah daerah irigasi Cikunten I, Cikunten II, Ciramajaya, Cilongan, Bongas, Cipatujah, Cimulu, Cikalang dan Cikalukur. Secara administrasi wilayah yang memiliki persediaan air cukup sepanjang tahun meliputi kecamatan Cigalontang, Cisayong, Sukahening, Leuwisari, Sariwangi, Singaparna, Sukarame dan Mangunrejo.

Sementara daya dukung wilayah pengembangan tanaman hortikultura mencakup wilayah yang lebih luas, terutama untuk buah-buahan. Kecamatan Puspahiang, Salawu, Tanjungjaya, Sodonghilir, Mangusrejo dan Suakareja sangat potensial untuk tanaman manggis. Wilayah-wilayah di Tasikmalaya yang potensial untuk pengembangan hortikultura ditampilkan pada Tabel 12.

Program Pengembangan Agribisnis di Majalengka

Pemerintah Kabupaten Majalengka sangat *concern* terhadap pembangunan pertanian berbasis agribisnis. Komitmen tersebut diimplementasikan dalam bentuk dukungan alokasi anggaran pembangunan agribisnis yang bersumber dari APBD kabupaten, APBD provinsi, maupun APBN. Walaupun tidak secara eksplisit mencantumkan kegiatan pengembangan kemitraan usaha, tetapi pada dasarnya semua program dapat menjadi pendukung dalam memperkuat sebuah usaha pengembangan kemitraan usaha. Strategi pembangunan diarahkan pada program peningkatan ketahanan pangan dan pengembangan agribisnis dengan program-program khusus di antaranya: (1) peningkatan kelembagaan pertanian dan sumber daya pertanian, (2) pengembangan kawasan agribisnis potensial, (3) penataan kawasan komoditas unggulan agribisnis, (4) peningkatan produksi pertanian, dan (5) peningkatan sarana dan prasarana pertanian

Tabel 12. Wilayah Pengembangan Komoditas Tanaman Pangan dan Hortikultura

No	Komoditas	Wilayah Pengembangan
1.	Manggis	Puspahiang, Salawu, Tanjungjaya, Sodonghilir, Mangunrejo, Jatiwaras, Sukaraja
2.	Salak	Cineam, Manonjaya, Cibalong, Gunungtanjung, Karangjaya, Parungpontang
3.	Pisang	Cipatujah, pancatengah, Culamega, Sodonghilir, Jatiwaras, Salopa, Cineam
4.	Rambutan	Karangmanuggal, Bantarkalong, Salopa, Jatiwaras
5.	Mangga	Cipatujah, Cineam
6.	Durian	Salopa, Jatiwaras, Cikatomas, Sukaraja
7.	Sawo	Cikalong, Pancatengah
8.	Sedap malam	Sukaratu, Sariwangi
9.	Cabai	Cigalontang, Lewisari, Sariwangi, Padakembang, Cisayong, Sukahening, Sukaratu
10.	Buncis	Cisayong, Sukahening, Cigalontang, Taraju, Sodonghilir, Bojoggambir, Sukaratu, Mangunreja
11.	Kacang panjang	Taraju, Bojoggambir, Singaparna, Sukarame, Salawu, Puspahiang, Sodonghilir, Cigalontang, Leuwisari, Sariwangi
12.	Mentimun	Singaparna, Sukarame, Mangunreja, Cisayong, Sukahening
13.	Tomat	Salawu, Puspahiang, Sodonghilir, Bojoggambir, Cisayong, Leuwisari, sariwangi

Sumber: Bappeda Kabupaten Tasik (2004).

Secara spesifik untuk komoditas hortikultura, pelaksanaan program pada tahun 2003 oleh Dinas Pertanian Kabupaten Majalengka diimplementasikan dalam kegiatan sebagai berikut.

Pengembangan Aneka Tanaman dan Sayuran

Lokasi kegiatan Pengembangan Aneka Tanaman dan Sayuran seluas 10 ha tersebar di enam kecamatan yaitu Sindangwangi (Desa Sindangwangi: kunyit, cabai), Banjaran (Sunia Baru: kunyit), Argapura (Tejamulya: tomat, kubis; Sukasari Kidul: bawang merah; Sukasari Kaler: bawang merah), Majalengka (Cibodas: bawang merah), dan Cigasong (Tenjolayar: jahé; Ligung: cabai). Fasilitas bantuan yang diberikan berupa benih dan pembinaan teknis secara intensif kepada 11 kelompok penerima bantuan. Output yang diharapkan dari Kegiatan Pengembangan Aneka Tanaman dan Sayuran ini adalah meningkatnya produksi aneka tanaman dan sayuran di Kabupaten Majalengka sebesar 30 persen. Nampak bahwa kegiatan pengembangan aneka tanaman dan sayuran ini masih terbatas pada peningkatan produksi dan penguatan pengembangan kawasan komoditas.

Pengembangan Agribisnis Mangga Gedong Gincu

Mangga gedong gincu merupakan komoditas unggulan sekaligus menjadi salah satu buah primadona dari Kabupaten Majalengka. Kegiatan

Pemantapan Agribisnis Mangga Gedong Gincu berlokasi di Kecamatan Kertajati seluas 500 ha, meliputi Desa Mekarjaya, Kertasari, Sukamulya, dan Pasiripis. Fasilitas bantuan yang diberikan berupa sarana produksi pupuk NPK sebanyak 15 ton, pembinaan teknis secara intensif kepada petani mangga pelaksana kegiatan, dan bantuan pendamping oleh lima orang petugas pemandu lapang. Diharapkan dari kegiatan ini akan dapat meningkatkan produksi mangga gedong gincu sebesar 10 persen untuk memenuhi permintaan pasar dalam negeri maupun ekspor.

Kawasan Agribisnis Buah Unggulan Tropika (KABUT)

Lokasi kegiatan KABUT tersebar di tujuh kecamatan, yaitu Majalengka (Babakan Jawa: blok pondasi mata tempel, bibit mangga, durian, rambutan dan alpukat masing-masing 250 pohon); Sindangwangi (Sindangwangi: durian 850 pohon); Banjaran (Panyindangan dan Kareo: alpukat 500 pohon); Talaga (Argasari: alpukat 250 pohon); Panyingkiran (Cijurey dan Pasirmuncang: mangga 350 pohon); Sukanhaji (Nanggawer: rambutan 250 pohon) dan Argapura (Argamukti dan Sukasari Kidul: pisang Apuy 300 pohon). Selain dalam bentuk bantuan bibit buah-buahan juga diberikan bantuan pupuk (NPK 6,7 ton dan SP-36 3,35 ton). Hasil dari kegiatan KABUT ini adalah berkembangnya luas areal pisang apuy 5 ha, alpukat 7,5 ha, durian 4,5 ha, rambutan 2,5 ha dan terbangunnya blok pondasi mata tempel buah-buahan seluas 4,5 ha.

Pengendalian Hama Terpadu Tanaman Pangan dan Hortikultura

Pelaksanaan kegiatan ini tersebar di 23 kecamatan (46 desa) dengan fasilitas bantuan berupa pestisida (rodentisida, karbofuran, silvometrin) dan bantuan alat pengendalian (emposan tikus dan *mist blower*), gerakan pengendalian pelaksanaan SLPHT. Output kegiatan diharapkan terkendalinya hama tanaman pangan dan hortikultura di 23 kecamatan, terbunuhnya 75000 tikus (sebagai hama utama padi) dan meningkatnya pengetahuan, sikap dan ketrampilan petani pelaksanaan SLPHT. Perspektif ke depan kalau dapat ditransformasikan dari SLPHT menjadi SL-Agribisnis maka akan mempercepat pengembangan agribisnis hortikultura yang bersifat *low pesticide* di Jawa Barat.

Sub-Terminal Agribisnis

Lokasi kegiatan STA yaitu di Maja Selatan Kecamatan Maja, dengan kegiatan pembangunan *packing house* 1 unit dan pengadaan peralatan penunjang kegiatan STA yaitu kontainer 15 buah, plastik *packing* 1 paket, kereta dorong 1 buah dan fasilitasi pendampingan aktivitas STA oleh 5 orang petugas teknis pendampingan. Hasil kegiatannya adalah terbangunnya prasarana STA dan tersedianya sarana penunjang kegiatan serta mantapnya pengelolaan STA yang dinamis.

Program Kemitraan Usaha

Program kemitraan antara petani dan pengusaha/pedagang secara formal belum pernah dilaksanakan dengan menggunakan dana APBD/APBN. Pemerintah kabupaten selama ini membuat program/kegiatan yang bersifat sebagai stimulan untuk tumbuh dan berkembangnya kegiatan ekonomi masyarakat petani melalui pengembangan agribisnis. Dari usaha pengembangan agribisnis (termasuk di hortikultura) diharapkan mampu menggerakkan semua subsistem mulai dari penyediaan saprodi sampai pemasaran yang memungkinkan terjadinya sebuah kemitraan usaha. Pada tahun 2005 ini di Majalengka terjadi kesepakatan kontrak perjanjian kerja sama pemasaran mangga (1 Juni 2005) antara Asosiasi Petani Mangga Majalengka dan PT Indofresh, Jakarta. Pada kemitraan ini pihak Dinas menjadi fasilitator dan menugaskan salah satu stafnya untuk menjadi manajer pada pelaksanaan kerja sama ini.

Selain program yang dilaksanakan oleh Dinas Pertanian, instansi lain seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan juga pernah mengadakan kegiatan yang substansinya diarahkan pada terjalannya sebuah kemitraan yang saling menguntungkan antara petani sayuran dan pedagang. Lembaga yang dibentuk untuk mewujudkan hubungan kemitraan ini adalah pasar lelang yang berlokasi di Kecamatan Arga Lingga. Pasar lelang ini dibiayai oleh pemerintah pusat, sehingga menggunakan pos dana dari APBN.

Program Pengembangan Agribisnis Manggis di Tasikmalaya/Purwakarta

Kabupaten Tasikmalaya dan Purwakarta dikenal sebagai penghasil manggis terbesar di Jawa Barat. Salah satu sentra produksi manggis adalah di Kecamatan Puspahiang (Tasikmalaya) dan Wanayasa (Purwakarta) yang sekaligus sebagai sentra pemasaran manggis untuk ekspor. Kendala pengembangan Komoditas manggis terletak pada lemahnya investasi petani. Untuk memperkuat petani dalam berinvestasi, pemerintah (tingkat kabupaten, provinsi, dan pusat) pada beberapa tahun terakhir secara periodik menyediakan anggaran untuk bantuan pengembangan tanaman manggis di Tasikmalaya/Purwakarta. Bantuan diberikan dalam bentuk bibit, pelatihan dan subsidi sarana produksi.

Berdasarkan informasi dari kelompok tani di Puspahiang (Tasikmalaya), beberapa program pemerintah (Dinas Pertanian) yang pernah dijalankan untuk pengembangan manggis di antaranya:

- (1) Program P2WT tahun 1992. Paket program berupa bantuan bibit manggis sebanyak 1200 pohon untuk 60 peserta. Karena pada saat itu terjadi kemarau panjang, 80 persen mengalami kegagalan;
- (2) Program Pengembangan Agribisnis (PPA) tahun 2002. Jumlah anggaran yang dialokasikan untuk mendukung program ini Rp ± 350 juta. Bentuk program adalah pemberian bibit manggis sebanyak 5000 pohon dengan 200 orang peserta (petani). Tingkat keberhasilan program ini cukup tinggi yaitu mencapai 82 persen;

- (3) Program SLPHT tahun 2000-2001. Program ini bersifat multi komoditas, termasuk diantaranya untuk komoditas manggis. Beberapa kegiatan yang dilaksanakan pada program ini adalah: sosialisasi pengenalan OPT, pengendalian OPT dengan metode PHT, serta cara memproduksi bokhasi dan pestisida nabati
- (4) Pada tahun 2004 ada program APBD tingkat I dalam bentuk bantuan bibit manggis sebanyak 1000 pohon untuk 25 orang peserta. Keberhasilan program ini dinilai mencapai 90 persen. Ada keinginan dari kelompok tani agar pada masa mendatang pemerintah dapat membantu permodalan kelompok untuk usaha penampungan hasil lebih besar sehingga dapat menjalin dengan perusahaan mitra secara lebih baik.

Di Kabupaten Purwakarta dalam satu dasa warsa terakhir juga dilaksanakan beberapa program pengembangan manggis. Berbeda dengan program di Kabupaten Tasikmalaya yang lebih berorientasi pada aspek produksi dan budidaya, program pengembangan manggis di Kabupaten Purwakarta, terlihat lebih luas cakupannya. Beberapa program pemerintah daerah (khususnya Dinas Pertanian) yang telah dilaksanakan di Kabupaten Purwakarta diantaranya adalah:

- (1) Pada tahun 1992 ada bantuan bibit manggis untuk areal penanaman seluas 100 ha. Bibit didatangkan dari penangkar di Majalengka. Jenis manggis untuk program ini termasuk tipe kecil (3-9 biji per ranting). Dilihat dari jumlah pohon hidup, tingkat keberhasilan program ini mencapai 60-70 persen. Pada saat ini pohon manggis sudah mulai berbuah dengan kisaran produksi 5- 40 kg/pohon.
- (2) Pada tahun 2003 terdapat program bantuan pinjaman langsung masyarakat dengan nilai Rp 42 juta per kelompok. Jumlah kelompok petani manggis yang mendapat bantuan program sebanyak 10 kelompok. Dari jumlah total pinjaman tersebut kelompok tani mengalokasikan dana untuk tiga kegiatan yaitu: pengadaan bibit (Rp 10 juta), pemeliharaan tanaman (Rp 15 juta) serta untuk permodalan kelompok (Rp 17 juta).
- (3) Pada tahun 2004 ada bantuan pinjaman langsung masyarakat (BLM) dengan nilai Rp 36 juta per kelompok. Alokasi penggunaan dana oleh kelompok umumnya hampir sama yaitu untuk pembelian bibit, pemeliharaan dan modal usaha kelompok. Adanya bantuan program ini telah mendorong kelompok tani untuk terjun dalam bisnis pemasaran manggis yaitu sebagai pemasok hasil ke perusahaan eksportir.

3.2.4. Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian integral dari perencanaan dan manajemen suatu proyek atau program pembangunan pertanian tercakup didalamnya pengembangan kelembagaan kemitraan

usaha hortikultura. Monitoring dan evaluasi penting untuk mengetahui aktivitas apakah suatu kegiatan berjalan baik atau tidak, pelaksanaan dan penyelesaian dapat berjalan lancar atau tidak, tercapai tujuan dan target atau tidak serta hasil yang berjalan untuk menentukan apakah kegiatan diteruskan atau tidak. Monitoring atau pemantauan dapat juga meliputi kegiatan mengamati/meninjau kembali atau mempelajari serta mengawasi, dan dilakukan secara terus menerus atau berkala oleh manajer pada setiap kejadian, untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal-hal semacam itu sangat diperlukan bagi manajer kegiatan, administrasi, perencana, dan penentuan kebijakan guna mengembangkan kebijakan yang lebih efektif untuk kegiatan mendatang. Monitoring dan evaluasi yang benar merupakan suatu proses yang bersifat interaktif dan dinamik dalam rangka perbaikan secara terus menerus (*continuing improvement*).

Tujuan utama monitoring adalah untuk mengumpulkan informasi aktual (*real world*) untuk dibandingkan dengan hal-hal yang terjadi dalam rencana kegiatan, sedangkan tujuan utama evaluasi adalah untuk menetapkan metode atau cara mengukur keberhasilan penyelesaian kegiatan dan menetapkan manfaat informasi tersebut sebagai umpan balik bagi perencana dan pelaksana untuk merancang kembali (*redesign*) kegiatan kemitraan usaha agribisnis serta bagi administrator maupun penentu kebijakan, baik yang dipengaruhi langsung maupun tidak langsung oleh aktivitas kegiatan dalam konteks ini kelembagaan kemitraan usaha hortikultura (Gunawan, 2001).

Dari berbagai program/kegiatan yang telah dilakukan pemerintah, sebagian besar lebih mengarah pada upaya peningkatan produksi suatu komoditas walaupun pada gilirannya membutuhkan juga kegiatan pemasaran yang memungkinkan terjadinya sebuah kemitraan di antara pelaku pemasaran. Program/kegiatan yang relatif dekat dengan model kelembagaan kemitraan yang pernah dilaksanakan adalah subterminal agribisnis (STA) dan pasar lelang. Sementara untuk model kerja sama berupa kontrak pemasaran antara asosiasi kelompok petani mangga dan PT Indofresh, pihak pemerintah daerah lebih memposisikan diri sebagai fasilitator untuk memperlancar kerja sama tersebut. Sementara itu pada komoditas manggis kemitraan yang terbangun mengarah pada pola perdagangan umum, meskipun mulai ada kemitraan yang melibatkan kelembagaan kelompok tani, gaboktan, dan koperasi. Dengan demikian tidak ada mata anggaran khusus yang dialokasikan untuk membiayai kegiatan ini.

Program Pengembangan Agribisnis Secara Umum

Tingkat perkembangan agribisnis di kawasan sentra produksi hortikultura khususnya di Kabupaten Majalengka, Tasikmalaya, serta Purwakarta, Jawa Barat, sebagai salah satu program utama pemanfaatan pertanian terkesan masih relatif rendah dan lambat. Kelemahan

mendasar dalam pengembangan agribisnis adalah terletak pada pendekatan yang digunakan, yaitu: *pertama*, pola “dualisme ekonomi” antara pertanian rakyat dan perusahaan pertanian; dan *kedua*, pola pengembangan agribisnis yang parsial dan tersekat-sekat. Dengan dua kelemahan strategis ini menyebabkan perkembangan sistem agribisnis sarat dengan masalah kontradiksi internal, sehingga sistem agribisnis berjalan kurang efisien, sulit berkembang menjadi sektor usaha yang modern, rentan terhadap gejolak ekonomi, sosial dan politik. Implikasinya adalah belum terbangunnya sistem *supply chain Management* yang efektif dan efisien.

Sub-Terminal Agribisnis (STA)

Berdasarkan hasil kajian dari laporan Dinas Pertanian Provinsi dan wawancara dengan aparat Dinas Pertanian Provinsi dan Kabupaten Majalengka sehingga dapat diperoleh beberapa informasi pokok sebagai berikut: STA di Jawa Barat, yaitu STA Cigombong (Cianjur), STA Maja (Majalengka), STA Panumbangan (Ciamis) dan STA Bayombong (Garut). Hingga kini STA belum beroperasi sebagaimana yang diharapkan. STA di Cianjur sudah beroperasi dan berlanjut namun sebatas tempat transaksi para pedagang, sedangkan STA Bayombong pernah melakukan pengiriman komoditas sayuran ke Batam namun mengalami kemacetan dalam pembayarannya. Sementara itu, STA Maja pernah melakukan pengiriman bawang merah ke Padang dan Probolinggo, juga mengalami kemacetan dalam pembayaran, bahkan STA Panumbangan belum ada tanda-tanda aktivitasnya.

Pengembangan STA di Jawa Barat telah memenuhi empat syarat pokok dalam pembangunan. Pertama, telah dibangun infrastruktur fisik STA dengan berbagai kelengkapan yang memadai. Kedua, telah diintroduksi teknologi (peralatan) pascapanen hortikultur (bak pencucian, *cold storage*, dan peralatan pascapanen lainnya, serta fasilitas komputer. Ketiga, meskipun belum terealisasi, telah direncanakan adanya dana BLM untuk pengoperasian STA dalam jumlah yang memadai. Keempat, telah dilakukan pelatihan baik bagi aparat dinas, pengelola, serta tenaga sarjana pendamping. Namun, secara fungsional belum berjalan secara optimal. Setidaknya ada tiga aspek pokok yang dapat dievaluasi sebagai tolok ukur kinerja STA yaitu: aspek kelembagaan, aspek kegiatan usaha dan aspek keuangan/Dana Bantuan Modal Penguatan Kelembagaan (BMPK).

Aspek Kelembagaan

Secara organisasi STA telah dilengkapi dengan susunan pengurus inti yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara yang dibantu oleh beberapa seksi. Namun dalam perkembangannya kinerja pengurus mengalami penurunan karena beberapa seksi tidak aktif sehingga semua kegiatan tertumpu pada pengurus inti. Kompetensi/pemahaman pengurus

terhadap bidang tugas yang diembannya nampak masih lemah sehingga cenderung pasif dalam tugasnya. Kurang fokusnya SDM yang menangani STA ini berimplikasi pada lemahnya manajemen. Selain itu para pengurus STA yang sebagian besar juga pedagang, kadang menimbulkan konflik kepentingan antara keperluan STA dan pribadi. Beban pengurus STA juga bertambah berat karena para petani yang diharapkan menjadi pelaku utama STA belum banyak memahami tentang eksistensi STA sehingga tidak memanfaatkan STA dalam transaksi hasil produksinya.

Petani atau kelompok tani tetap dalam posisi lemah karena lemahnya kelembagaan dan permodalannya. Mereka umumnya mendapat pinjaman modal dari bandar untuk berusaha tani yang hasil akhirnya kemudian harus dijual ke bandar tersebut dengan harga yang sering ditentukan oleh bandar. Perkembangan informasi dan komunikasi yang pesat menyebabkan banyak petani yang sekarang tidak mudah dipermainkan oleh bandar, walau tidak mudah untuk tidak tergantung dengan bandar. Petani atau kelompok tani juga merasa efisien bertransaksi dengan bandar karena produk mereka langsung dijemput di lahan pertaniannya (*onfarm*).

Oleh karena itu, berdasarkan uraian singkat tersebut selayaknyalah petani atau kelompok tani harus ditingkatkan posisi tawarnya (*bargaining position*) melalui manajemen STA. Pengurus STA harus berlaku seperti bandar tetapi dengan catatan tetap mengutamakan kepentingan petani atau kelompok tani, tanpa STA harus merugi. *Stakeholders* harus benar-benar mendapatkan manfaat (*win-win solution*) dari beroperasinya STA karena memberikan hampir semua fasilitas yang diperlukan terutama untuk tahun anggaran 2003 disediakan dana dalam bentuk Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) yang mekanismenya diatur dalam juklak dan juknis.

Dalam hal ini perlu intervensi pemerintah (*government intervention*), melalui pendampingan oleh fasilitator yang bekerja di lapang untuk menterjemahkan kebijakan-kebijakan pemerintah agar tujuan pembangunan STA dapat terealisasi. Tentunya kalau STA dengan pengurusnya telah berjalan sebagaimana mestinya, fasilitator dapat ditarik dari lapangan. Memang waktu yang dibutuhkan oleh setiap STA didampingi oleh fasilitator, tergantung dari kemampuan fasilitator itu sendiri maupun suasana kondusif *stakeholders* STA.

Di atas itu semua, terpenting adalah moral dan komitmen dari pengelola atau pengurus STA maupun aparat pemerintah yang tidak mengambil keuntungan (*rent seekers*) dari kerja keras petani atau kelompok tani. Pemberdayaan petani maupun kelompok tani sangat diperlukan agar mereka dapat menjadi tuan di lahan pertaniannya sendiri, bukan menjadi pekerja bandar atau pedagang.

Kelembagaan yang terbentuk secara alamiah dalam masyarakat hortikultura di Jawa Barat dapat berjalan karena didukung oleh pelaku-pelakunya, terutama petani, pedagang input dan pedagang output

berbagai tingkatan, dan pihak lainnya sesuai dengan posisi dan peran masing-masing. Secara langsung maupun tidak langsung kelembagaan yang dibangun oleh para pelakunya bersifat fungsional dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Pelaku merasakan adanya keterjaminan (secara sosial dan ekonomi) dengan menjadi pendukung kelembagaan tersebut.

Kelembagaan yang terbentuk secara alamiah ini memiliki ciri yang menonjol berupa pola perilaku yang didasari oleh *trust* (saling percaya), yang dibangun oleh pelaku dalam waktu yang relatif lama. Terdapat saling ketergantungan antarpelaku. Para pelaku mengkonstruksi sendiri aturan main yang menjadi pedoman berperilaku, sehingga terdapat penghayatan yang mendalam terhadap aturan main yang disepakati, walau tidak dibuat secara tertulis. Pada kelembagaan yang terbentuk secara alamiah, sebenarnya posisi pelaku tidak selalu setara, akibat adanya perbedaan penguasaan aset, akses, dan aktivitas. Ketidaksetaraan ini kemudian berimplikasi adanya pihak yang lebih dominan dalam menentukan aturan main, seperti yang terjadi antara petani dengan pedagang.

Walau tidak tertulis, adanya sanksi dalam kelembagaan yang terbentuk secara alamiah, juga dipahami oleh masing-masing pelakunya, dari yang bersifat sanksi moral (malu) sampai sanksi dalam bentuk yang paling berat yaitu terputusnya hubungan antarpelaku (dikeluarkan dari kelembagaan yang ada) dengan risiko kesulitan memasarkan hasil usahataniannya. Namun demikian, sanksi terberat belum pernah dialami oleh pelaku, karena pelaku pada umumnya taat pada aturan main yang disepakati, walaupun bagi sebagian pelaku merasa kurang diuntungkan dengan aturan main yang telah disepakati.

Terlihat bahwa dalam kelembagaan yang terbentuk secara alamiah, segala sesuatunya lebih banyak tergantung pada pelaku secara langsung. Peran pemerintah secara langsung dalam kelembagaan ini belum menonjol, terbatas pada upaya pembinaan teknis yang intensitasnya berbeda-beda antarkomoditas maupun antarlokasi, yang terutama terkait dengan intensitas interaksi pelaku dengan pihak dari instansi pemerintah (dinas terkait).

Peran pemerintah melalui program-program di tingkat lapangan, terkait dengan kelembagaan komoditas hortikultura, mewujud dalam bentuk diintroduksinya bentuk-bentuk seperti kelompok tani, gabungan kelompok tani, asosiasi petani, sub-terminal agribisnis (STA), dan pasar lelang. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pada umumnya hampir semua bentukan dari atas tersebut belum melembaga dalam masyarakat.

Jika dilihat dari aspek kelembagaan, jelas terlihat bahwa bentukan baru tersebut belum menunjukkan suatu ciri-ciri umum kelembagaan, karena belum melewati proses *internalization*. Bentukan baru belum mempunyai pendukung (pelaku) yang jelas. Petani yang menjadi sasaran, yang diharapkan menjadi pendukung (utama) dari institusi baru tersebut agar kekuatannya yang kecil-kecil dapat dihimpun, belum merasa sebagai

bagian, karena intensitas keterlibatan yang kurang pada institusi baru tersebut. Mengapa demikian? Karena pada kenyataannya, dalam proses mengkonstruksi wadah (organisasi) maupun aturan main, petani (atau juga pelaku yang lain di tingkat bawah) tidak banyak terlibat. Pemahaman petani terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan bentuk-bentuk institusi baru tersebut masih sangat terbatas, mereka belum mengetahui jaminan yang dapat diperolehnya dengan menjadi bagian dari institusi baru yang ada, juga belum mengetahui risiko yang bakal dihadapi sebagai pelaku dalam institusi yang baru. Akibatnya adalah petani enggan melibatkan diri di dalamnya.

Upaya untuk melembagakan bentuk-bentuk institusi baru menuntut upaya lebih keras, terutama dari instansi terkait. Tidak sekedar sosialisasi mengenai bentuk-bentuk yang diintroduksi, tetapi juga pada peningkatan intensitas keterlibatan petani (dan pelaku yang lain) di dalam semua proses yang ada, sehingga petani maupun pelaku lain yang terlibat dapat berperan serta dalam mengkonstruksi aturan main yang berlaku, dapat memahami jaminan yang akan diterima dan risiko yang bakal dihadapi.

Aspek Kegiatan Usaha

Hal yang sangat perlu dicatat adalah produk hortikultur bersifat mudah rusak atau busuk (*perishable*) dan harganya masih sangat fluktuatif tergantung pada pasar dan musim panen raya, sehingga pada suatu saat pedagang atau STA dapat sangat merugi. Untuk itu, diperlukan kepiawaian manajer STA agar STA dapat terus beroperasi, baik dari aspek pengadaan produk berkualitas, penanganan pascapanen yang baik serta dalam membangun jaringan (*net work*) dalam rangka memperluas tujuan pasar dan membangun aliansi usaha bersama.

Pada tataran ideal, STA mempunyai tugas penting dalam memasarkan hasil pertanian, antara lain: (1) memberikan pelayanan terhadap petani dalam menampung dan mendistribusikan produksi ke tempat tujuan pasar dengan harga layak; (2) membangun jaringan pasar secara terbuka, sehingga petani dapat mengetahui tingkat harga yang diterima pasar; (3) menjalin kemitraan dengan pihak ketiga berdasarkan prinsip kesejajaran, saling ketergantungan dan saling menguntungkan; dan (4) memberikan informasi pasar bagi petani.

Dalam prakteknya kondisi ideal tersebut masih belum dapat terealisasi secara sempurna. Permasalahan STA tidak jauh berbeda dengan masalah yang dihadapi petani yaitu menghadapi kendala kualitas, kuantitas dan kontinuitas produksi serta tingkat harga yang rendah. Dampak dari kondisi ini adalah munculnya potensi yang kurang menguntungkan bagi STA, diantaranya: (1) terjadinya kerugian, (2) pembatalan kontrak jual beli yang telah disepakati, (3) penghentian pengiriman barang dari beberapa daerah tujuan pasar dan (4) pengembalian barang yang telah dikirim karena dipandang tidak

memenuhi standar. Permasalahan juga kadang muncul ketika pasokan komoditas dari petani kurang serta keuangan (pembayaran) kurang lancar.

Para bandar atau pedagang merasa lebih efisien mengirimkan kemasannya dalam truk langsung ke terminal agribisnis (TA) atau pasar induk seperti Kramatjati, Jakarta dan Cibitung, Bekasi atau Cimanggu, Bogor. Walaupun demikian, mereka harus juga punya lapak di masing-masing TA agar barang yang dikirim dapat tertampung yang sebelumnya punya informan harga di TA atau pasar induk tersebut.

Aspek Keuangan

Pada saat awal berdirinya, STA berjalan cukup lancar dengan dukungan dana BMPK sekitar Rp 228 juta (Rp 203 juta APBN dan Rp 25 juta APBD). Dana ini telah dimanfaatkan untuk pembangunan fisik, modal bergulir ke kelompok tani serta sebagai modal operasional pengurus STA. Namun dalam perkembangannya banyak dana yang macet, khususnya pada kegiatan budidaya hingga mencapai 75 persen berupa piutang petani. Dana BMKP sebetulnya lebih difokuskan untuk pembiayaan kegiatan yang bersifat *off farm* (pemasaran), tetapi pada kenyataannya lebih banyak digunakan untuk membiayai kegiatan *on farm*.

Permasalahan yang cukup menonjol yang dapat mengganggu kinerja keuangan STA adalah belum adanya sistem perjanjian yang mengikat dalam peminjaman dana bagi petani. Seringkali petani yang telah meminjam modal tidak menjual produksinya melalui STA, dan STA sendiri tidak sanggup untuk menjamin dalam pemasarannya. Kondisi ini membuka peluang terjadinya kemacetan pembayaran piutang oleh petani. Di samping itu, operasional pengurus masih bersumber pada dana BMPK sehingga terus terjadi penyusutan dana. Padahal *setting* awalnya biaya operasional diambilkan dari keuntungan dana bergulir, namun karena dana yang digulirkan kurang berkembang maka terpaksa mengambil dana BMKP.

Pasar Lelang

Kinerja pasar lelang di Kabupaten Majalengka tidak lebih baik daripada STA, bahkan mungkin sudah tidak eksis lagi. Pada saat pembentukannya pasar lelang dibiayai dengan dana APBN. Dengan diberlakukannya otonomi daerah, tidak ada lagi dana khusus untuk operasional pasar lelang. Akibatnya pasar lelang mengalami vakum dan terlantar. Di lokasi pasar lelang masih dipakai transaksi tetapi sudah tidak lagi menggunakan prinsip pasar lelang, melainkan dengan pola dagang biasa.

Faktor yang diduga menjadi penyebab gagalnya model pasar lelang adalah: (1) Manajemen kurang profesional yang ditandai dengan

banyaknya pengurus yang menjadi pedagang sehingga cenderung ada bias kepentingan. (2) Tempat pasar lelang kurang strategis sehingga kurang efektif. Lokasi pasar lelang terlalu jauh dengan sentra produksi sehingga memerlukan biaya transpor yang tinggi. (3) Petani belum siap untuk menjalankan sistem transaksi jual beli model pasar lelang. (4) Tidak ada dana penunjang dalam pelaksanaan lelang di Kabupaten. Padahal saat pelaksanaan transaksi pasar lelang butuh dana besar untuk biaya akomodasi dan transportasi. (5) Masih kurangnya komitmen para pelaku pasar lelang, yang mengakibatkan terjadinya gagal transaksi.

Kemitraan Pemasaran Mangga Gedong Gincu

Kemitraan pemasaran antara Asosiasi Petani Mangga dan PT Indofresh sedang dalam proses sehingga belum diketahui kinerjanya. Namun jika melihat klausul yang telah disepakati diantara para *stakeholder* dan dengan syarat mereka berkomitmen terhadap kesepakatan yang dibangun maka akan dapat meningkatkan kesejahteraan petani mangga di Majalengka. Tingkat harga yang disepakati cukup menguntungkan secara finansial bagi asosiasi petani. Kepastian harga ini diharapkan juga mampu menjadi stimulan bagi meningkatnya harga mangga petani gedong gincu di luar asosiasi petani.

Keefektifan kemitraan yang dibangun justru akan sangat ditentukan oleh kuantitas, kualitas dan kontinuitas pasokan mangga dari petani. Padahal untuk tahun 2005 ini diperkirakan target pembelian PT sebesar 1500 ton kemungkinan tidak bisa terpenuhi. Kondisi cuaca pada tahun ini dipandang kurang menguntungkan bagi produksi mangga gedong gincu dan diperkirakan asosiasi petani di Majalengka hanya mampu memasok 544 ton sesuai dengan kriteria yang diminta perusahaan.

Kemitraan Agribisnis Manggis

Secara umum pemerintah daerah baik di Tasikmalaya maupun Purwakarta telah cukup *concern* dalam upaya pengembangan komoditas manggis. Perhatian pemerintah tersebut cukup beralasan karena manggis telah menjadi komoditas unggulan daerah yang tidak saja memberikan kontribusi cukup besar bagi perekonomian wilayah, tetapi dengan telah diekspornya manggis juga mampu mendatangkan devisa bagi negara.

Program pengembangan manggis di Tasikmalaya terlihat masih lebih terfokus pada aspek produksi dengan kegiatan utama pemberian bantuan bibit manggis. Untuk mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Pelaksanaan program harus melihat kondisi iklim. Pengalaman tahun 1992 (Tasikmalaya) di mana banyak pohon yang mati merupakan contoh yang baik untuk

memasukkan faktor iklim sebagai variabel penting. (2) Jaminan kualitas bibit. Bibit untuk program tidak bisa hanya asal-asalan tetapi diusahakan benar-benar unggul dan bersertifikat. Jika menggunakan bibit okulasi diusahakan induk berasal dari wilayah tersebut karena telah beradaptasi dengan kondisi iklim setempat, sehingga peluang keberhasilan lebih tinggi. (3) Bantuan bibit juga perlu didampingi dengan modal perawatan, sehingga hasilnya bisa lebih optimal. Program pengembangan manggis tidak bisa dilaksanakan hanya terbatas pada 1 tahun anggaran tetapi harus *multiyears*. Sebagai tanaman tahunan, manggis baru menghasilkan pada umur 8-12 tahun sehingga perlu biaya yang cukup besar.

Program pemerintah dengan memberikan bantuan modal kepada kelompok tani (di Purwakarta) juga cukup positif, walaupun secara kuantitatif jumlahnya masih minim. Pemberian modal ini telah mampu menjadi stimulan bagi kelompok tani untuk melakukan diversifikasi usaha tidak saja hanya sebagai produsen manggis tetapi juga mulai memasuki bisnis pemasarannya. Bantuan modal ini diharapkan mampu memberdayakan ekonomi kelompok tani sehingga dalam jangka panjang, dari keuntungan usaha pemasaran ini, kelompok tani dan petani mampu melakukan pengembangan usaha manggisnya termasuk membeli bibit unggul dan saprodi serta melakukan perawatan secara mandiri.

Perspektif Pengembangan

Beberapa langkah strategis yang perlu ditempuh untuk dapat memposisikan agribisnis sebagai andalan pembangunan pertanian daerah dan pedesaan adalah:

- (1) Kegiatan agribisnis harus dipandang sebagai satu sistem jaringan kegiatan ekonomi yang utuh, tidak tersekat-sekat, sehingga bersifat responsif terhadap dinamika pasar, perubahan teknologi, dan permodalan. Dengan cara pandang seperti itu, penghapusan struktur agribisnis yang dualistik bisa lebih terjamin dan keandalannya sebagai penggerak perekonomian daerah atau wilayah dapat lebih ditingkatkan.
- (2) Pengembangan agribisnis haruslah didasarkan pada keunikan lokasi atau bersifat spesifik lokasi. Dengan demikian, hubungan kemajuan antarlokasi pengembangan sentra-sentra produksi di Kabupaten Majalengka lebih bersifat saling melengkapi (komplementer) daripada saling bersaing (kompetisii) ke arah yang kurang sehat. Keunggulan dan kekhasan sumberdaya setempat dan dijadikan penggerak pembangunan daerah.
- (3) Pengelolaan jaringan agribisnis yang terintegrasi baik secara vertikal maupun secara horisontal dengan pola satu manajemen pengambilan keputusan dalam menghasilkan produk akhir sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam penggunaan masukan.

- (4) Pengembangan agribisnis akan berkesinambungan jika terjadi pendalaman dalam aplikasi teknologi secara terus menerus, baik pada pendalaman aspek budidaya, pendalaman pada aspek agroindustri, maupun pendalaman pasar.

Operasionalisasi paradigma pengembangan agribisnis yang berkelanjutan dan berwawasan kerakyatan membutuhkan dukungan paket kebijakan yang komprehensif dan terpadu yang mencakup tiga program utama :

- (1) Pengembangan infrastruktur ekonomi pedesaan. Adanya infrastruktur ekonomi yang memadai merupakan prakondisi bagi tumbuh kembangnya kegiatan agribisnis di daerah pedesaan. Dalam hal ini pembangunan infrastruktur subterminal agribisnis di beberapa sentra produksi di Kabupaten Majalengka dipandang sebagai langkah yang strategis dan diyakini dapat mendorong kegiatan usaha agribisnis.
- (2) Pengembangan sistem inovasi pertanian yang dibangun secara interaktif antara peneliti-penyuluh-petani atau pelaku agribisnis. Sistem inovasi yang dibangun harus mampu menyediakan teknologi inovatif spesifik lokasi bagi setiap simpul agribisnis mulai dari teknologi pembibitan, budidaya, panen, pascapanen, serta teknologi pengolahan hasil. Sistem ini nampaknya mengalami kemacetan justru pada era otonomi daerah.
- (3) Pengembangan kelembagaan petani. Kelembagaan petani mencakup perangkat keras dan perangkat lunak dalam pengelolaan sumberdaya pertanian. Secara normatif, kelembagaan petani haruslah kompatibel dengan tugas pokok dan fungsi yang akan dijalankan. Hal yang perlu mendapat perhatian serius dalam pendayagunaan sumberdaya lahan pertanian adalah pengkajian secara mendalam tentang eksistensi kelembagaan petani yang ada di masyarakat. Berkaitan dengan hal ini pengembangan STA yang diinisiasi dari kelembagaan lokal apakah kelompok tani, gabungan kelompok tani, kelembagaan pasar lokal-tradisional, koperasi agribisnis akan mempunyai peluang keberhasilan yang lebih besar.

3.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

Kinerja sebuah kelembagaan kemitraan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang juga merupakan refleksi kinerja para pelaku yang terlibat dalam kelembagaan kemitraan tersebut. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan dapat dikelompokkan menjadi empat faktor yaitu teknis, ekonomis, sosial kelembagaan, dan kebijakan.

3.3.1. Komoditas Sayuran

Faktor Teknis

Dalam hubungannya dengan efektivitas kelembagaan kemitraan usaha, faktor teknis lebih terkait dengan upaya penjaminan akan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pasokan suatu komoditas. Aspek ini merupakan *entry point* bagi kelangsungan sebuah kerja sama di antara pelaku kemitraan. Beberapa butir penting yang harus mendapat perhatian adalah: (1) kemampuan petani/kelompok tani untuk memproduksi bibit bermutu sendiri atau jika belum mampu maka bibit/benih harus tersedia dengan harga terjangkau, (2) intensifikasi usahatani serta penerapan pola tanam yang optimal, (3) kemampuan penyediaan saprodi oleh kelompok, (4) dibangun sistem panen dan pascapanen yang baik, dan (5) pembinaan secara lebih intensif dan profesional dari PPL, peneliti dan akademisi (menyangkut budidaya sampai pemasaran)

Faktor Ekonomis

Dari aspek ekonomis, efektivitas kelembagaan kemitraan dipengaruhi oleh adanya sistem insentif yang menarik, sehingga para pelaku yang terlibat dalam kemitraan mendapat keuntungan dan akhirnya tetap bertahan dalam sebuah ikatan kelembagaan kemitraan. Faktor ekonomi yang dianggap cukup penting diantaranya: (1) Bantuan permodalan untuk simpan pinjam sehingga petani/kelompok tani dapat memenuhi kebutuhan modalnya usaha taninya. Bantuan modal juga diperlukan agar kelompok tani bisa bersaing dengan tengkulak. (2) Kios saprodi. (3) Pemasaran komoditas dilakukan secara bersama dengan harapan akan memperkuat *bargaining position* petani/kelompok tani. (4) Fasilitas pengembangan sarana pemasaran di tingkat kelompok. (5) kepastian pasar dan harga.

Faktor Sosial Kelembagaan

Kelembagaan yang tumbuh secara alamiah dapat dipandang efektif, karena kelembagaan ini memang tumbuh sesuai kebutuhan pelakunya; walaupun belum tentu efisien bagi masing-masing pelakunya, dilihat dari sisi manfaat yang dapat diperolehnya. Aturan main dibuat secara konsensus oleh para pelaku yang berinteraksi, sehingga ketaatan terhadap aturan main diantara pelakunya cukup kuat. Penyimpangan terhadap aturan main yang telah disepakati relatif jarang terjadi, walaupun ada pelaku yang merasa kurang diuntungkan dalam interaksi yang sedang berlangsung. Kelembagaan yang tumbuh secara alamiah tumbuh secara perlahan-lahan dalam waktu yang lama, dan terjalin ikatan-ikatan dengan pola yang jelas antarpelaku.

Proses sosial yang berlangsung dalam kelembagaan yang terbentuk secara alamiah berlangsung secara informal, sifatnya personal dan sederhana, sesuai dengan budaya masyarakat pendukungnya. Hubungan personal yang terjalin dalam kurun waktu yang lama, menumbuhkan kepercayaan (*trust*) yang kuat antarpelaku yang berinteraksi. Kepercayaan ini menjadi dasar bagi keberlangsungan

kelembagaan yang dibangun, menjadi jaminan antarpelaku yang melengkapi aturan main tak tertulis yang berlaku. Kepercayaan sebagai jaminan dalam berperilaku, juga bisa menyederhanakan interaksi/transaksi yang dibuat antarpelaku. Sebagai contoh, petani yang telah dipercaya oleh pedagang bisa meminjam uang baik untuk keperluan rumah tangga maupun untuk memproduksi, tanpa perlu menyediakan jaminan material, tanpa perjanjian tertulis yang memiliki kekuatan hukum.

Pelaku yang mendukung kelembagaan tersebut, pada umumnya masuk menjadi bagian kelembagaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi. Namun demikian ikatan yang terjalin antarpelaku tidak saja terjadi karena faktor ekonomi semata, tetapi juga diperkuat dengan ikatan-ikatan sosial seperti: kekerabatan yang saling bantu di luar kegiatan ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk mencapai tujuan ekonomi didukung pula dengan modal sosial dari pelaku, yang menjadi alat pengikat antarpelaku.

Peran dan fungsi yang dijalankan oleh pelaku fungsional, sehingga timbul saling ketergantungan antarpelaku. Dalam hal ini, walaupun ada pelaku yang perannya bermacam-macam, namun sulit menentukan pelaku mana yang paling besar perannya, karena masing-masing memang menjadi pendukung kelembagaan tersebut karena dibutuhkan oleh pelaku yang lain.

Organisasi baru yang diintroduksikan, yang di dalamnya mengintroduksi petani kelompok tani/gabungan kelompok tani/asosiasi sebagai pelaku, secara umum belum berjalan seperti yang diinginkan (belum melembaga). Kondisi tersebut dapat dibahas dengan melihat ciri kelembagaan sebagaimana dikemukakan oleh Gillin and Gillin (Soekanto, 1982), yang mencakup pelaku, fungsi lembaga, durasi, tujuan, sarana pendukung, aturan main dan pola perilaku.

Kelompok tani, gapoktan, asosiasi petani merupakan suatu bentuk organisasi baru yang diintroduksikan dalam masyarakat dengan kelembagaan yang sudah eksis. Kehadiran pelaku baru ini harus jelas posisi dan peran yang akan dijalani, suatu posisi dan peran yang sama sekali baru atau menggantikan posisi dan peran dari pelaku yang sudah ada. Tampaknya, petani diintroduksikan untuk menempati posisi baru dengan peran yang baru pula, yaitu sebagai wadah untuk belajar bagi petani, sebagai media antara bagi petani dengan pihak luar (perusahaan, instansi pemerintah). Selain itu, khusus dalam pemasaran hasil pertanian, kelompok tani/gapoktan/asosiasi sedang berupaya untuk menggantikan (setidaknya mengambil sebagian) peran pedagang. Namun, dalam menjalankan perannya ini, kelompok tani/gapoktan/asosiasi masih menghadapi beberapa kendala. Modal dan sarana pendukung yang masih minim (walau sudah ada bantuan), menyebabkan kelompok tani/gapoktan/asosiasi masih sulit bersaing dengan pedagang yang memiliki kekuatan (modal) lebih besar untuk menjalankan peran baik dalam fungsi pemasaran dan terlebih lagi dalam berperan sebagai penyedia modal.

Sumber daya manusia juga menjadi kendala yang menghalangi berkembangnya suatu kelompok tani/gapoktan/asosiasi. Keterbatasan pengetahuan dan pengalaman kebanyakan petani, merupakan salah satu kendala yang menyebabkan ketergantungan kelompok tani/gapoktan/asosiasi pada orang tertentu, padahal tidak semua orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kemampuan yang kuat untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Tujuan individu dan kelompok juga tidak selalu sejalan. Terutama jika hal itu dikaitkan dengan keinginan kelompok tani/gapoktan/asosiasi untuk menggantikan posisi dan peran pedagang. Jika pengurus kelompok semula berprofesi sebagai pedagang, maka pertentangan akan timbul terkait dengan satuan keuntungan yang diterimanya. Sebaliknya, jika yang menangani tidak memiliki pengalaman dalam mengelola perdagangan, maka proses belajar masih memerlukan waktu lama, apalagi proses untuk melembagakan posisi dan perannya.

Sebagai pelaku baru, maka interaksi dengan pelaku lain yang sudah ada belum terpola, baik secara intern dan lebih-lebih dengan pihak luar. Hal ini yang menunjukkan bahwa masih diperlukan waktu yang cukup bagi pelaku baru untuk masuk menjadi kelembagaan yang sudah eksis.

Aspek sosial-kelembagaan diperlukan untuk menciptakan suasana yang kondusif serta memperkuat ikatan pihak yang turut dalam kelembagaan kemitraan tersebut. Beberapa butir penting berkaitan dengan aspek sosial kelembagaan adalah: (1) sikap jujur dan saling percaya di antara pihak yang bermitra; (2) transparansi dalam bertransaksi; (3) saling ketergantungan di antara pelaku kemitraan; (4) konsolidasi kelembagaan kelompok tani dan asosiasi petani sayuran; (5) pengelolaan kelompok tani secara lebih profesional; (6) meningkatkan kerja sama kelompok tani dengan para pedagang, ataupun perusahaan pengolahan (seperti Indofood) yang bertindak sebagai mitra; (7) penguatan kelompok kelembagaan kelompok tani baik dari aspek manajemen, kepengurusan, maupun permodalannya; (8) koordinasi dengan asosiasi dapat diperluas untuk komoditas sayuran lainnya

Faktor Kebijakan

Kebijakan terkait dengan posisi dan peran pemerintah dalam kelembagaan yang sudah ada maupun dalam merancang kelembagaan baru. Dengan berlakunya otonomi daerah, terdapat pembagian wewenang antara daerah dan pusat dalam membuat kebijakan dan program yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kelembagaan pada komoditas hortikultura di Jawa Barat.

Pemerintah Jawa Barat dengan mottonya untuk menjadi nomor satu di bidang agribisnis, telah berupaya membuat kebijakan dan program untuk mewujudkan hal itu. Kebijakan pemerintah bukan dalam bentuk program yang langsung terkait dengan kelembagaan itu, namun berupa

upaya untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi pelaku-pelaku yang ada. Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan dan program yang dicanangkan sebagian telah berjalan sesuai dengan rancangan, sebagian lagi masih memerlukan waktu untuk menemukan bentuknya yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang menjadi sasarannya.

Sebuah kebijakan, baik yang diberlakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah dapat mempengaruhi kondisi makro perekonomian suatu wilayah. Kebijakan yang tepat dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi kinerja kelembagaan kemitraan usaha. Beberapa isu kebijakan yang diperlukan adalah: (1) kebijakan pengembangan bibit berkualitas, (2) kebijakan subsidi pupuk masih perlu dilanjutkan, (3) bantuan kredit bunga lunak, (4) kebijakan penyuluhan pertanian di era otonomi daerah harus dibenahi sehingga lebih profesional, (5) kebijakan pembangunan irigasi di sentra hortikultura, dan (6) keberlanjutan program pengembangan agribisnis bawang merah.

3.3.2. Komoditas Buah-Buahan

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan pada komoditas buah-buahan, secara umum hampir serupa dengan komoditas sayuran. Namun perbedaan karakteristik di antara kedua komoditas misalnya umur panen, cara budidaya, ataupun struktur pasar pada beberapa hal memerlukan perlakuan khusus.

Faktor Teknis

1. Penguasaan pohon yang layak untuk sebuah usaha tani mangga/manggis adalah antara 50-60 pohon
2. Tingkat adopsi teknologi yang tinggi.
3. Perbaikan sistem panen dan pascapanen karena akan mempengaruhi kuantitas, kualitas dan kontinuitas pasokan. Termasuk di dalamnya sistem cara sortasi dan *grading*.
4. Tersedianya tempat penampungan hasil.

Faktor Ekonomis

1. Fasilitas dalam akses dan penyediaan permodalan bagi petani.
2. Kelompok tani yang melakukan kemitraan juga memerlukan modal yang cukup sehingga mampu bersaing dengan tengkulak dan bandar.
3. Kurangnya modal selama ini menyebabkan kuota pasokan juga terbatas.
4. Mekanisme penentuan harga harus jelas.

5. Ada kepastian harga dan tujuan pemasaran.
6. Ada kejelasan dan transparansi dari eksportir tentang negara tujuan ekspor. Hal ini diperlukan untuk memenuhi standar kualitas buah yang diperlukan. Masing-masing negara eksportir agak berbeda dalam penentuan kriteria kualitas suatu komoditas.

Faktor Sosial Kelembagaan

1. Komitmen terhadap kesepakatan yang telah dibuat diantara pelaku kemitraan.
2. Pembuatan perjanjian kemitraan harus melibatkan semua pihak dengan prinsip musyawarah dan *win-win solution*.
3. Sosialisasi kesepakatan yang dibuat kepada kelompok tani.
4. Konsolidasi kelembagaan kelompok tani harus solid.
5. Manajemen kerja sama dikerjakan secara profesional (misalnya dengan menunjuk seorang manajer profesional).
6. Perlu dibangun sebuah kelembagaan yang mampu mentransfer teknologi baik pembibitan, budidaya serta panen dan pascapanen.

Faktor Kebijakan

1. Kebijakan pengembangan bibit berkualitas, dengan mengambil induk lokal karena sudah adaptif dengan kondisi lingkungan setempat.
2. Kebijakan subsidi pupuk masih perlu dilanjutkan.
3. Kebijakan bantuan kredit dengan bunga lunak.
4. Kebijakan dalam penyelenggaraan penyuluhan pertanian perlu ditata kembali. Kegiatan penyuluhan di era otonomi daerah harus lebih profesional tidak justru carut marut seperti saat ini.
5. Kebijakan Pengembangan infrastruktur pasar baik di tingkat kelompok maupun STA.

3.4. Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor

Titik fokus dalam upaya penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di Jawa Barat adalah pada pelaku petani, dengan tujuan utama untuk meningkatkan posisi dan peran petani di dalam kelembagaan tersebut, secara relatif terhadap posisi dan peran pelaku lainnya. Dengan posisi dan peran yang lebih baik diharapkan dalam tindakan ekonominya petani dapat memperoleh manfaat yang lebih besar dan lebih menguntungkan serta dapat hidup lebih sejahtera. Mengingat sudah ada kelembagaan yang tumbuh secara alamiah maupun bentukan dari atas, maka sumbangan pemikiran bagi penyempurnaan model kelembagaan lebih ditujukan pada upaya untuk memperbaiki hal-

hal yang dinilai belum baik, atau meningkatkan segala sesuatu yang dinilai sudah cukup baik, dari yang sudah ada atau berlaku.

Penyempurnaan model kelembagaan ini juga dilakukan dengan memperhatikan bahwa saat ini dan lebih-lebih lagi pada masa yang akan datang, keterkaitan petani dengan sistem pasar yang lebih luas akan menjadi lebih intens. Salah satu syarat yang kerap kali disebut sebagai ciri ekonomi pasar modern adalah kadar orientasi prestasi yang tinggi, adanya kepastian (politis, hukum) dan prediktabilitas serta pelayanan-pelayanan yang dilembagakan (Belshaw, 1981).

Dalam kelembagaan yang sudah ada, yang tumbuh secara alamiah maupun yang sedang dicoba untuk dilembagakan sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya, posisi petani relatif belum sekuat pelaku yang lain, dan peran petani masih terbatas. Secara umum aset petani (penguasaan lahan, tingkat pendidikan, penguasaan modal finansial serta akses pasar) relatif terbatas dibandingkan pelaku yang lain, sehingga akses dan aktivitas petani menjadi terbatas. Kekuasaan petani terhadap kontrol dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam menentukan aturan main juga menjadi relatif terbatas. Dalam struktur kekuasaan yang ada, petani menempati posisi terbawah.

Cara yang perlu dilakukan adalah mereposisi para pelaku dalam kelembagaan yang sudah ada khususnya dengan meningkatkan posisi petani, relatif terhadap posisi pelaku yang lain. Cara ini membutuhkan kemauan dari pihak petani sendiri maupun pihak luar terutama pemerintah.

Agar posisi petani menjadi lebih kuat, maka petani harus memiliki aset, akses, dan aktivitas yang memadai. Aset atau modal mencakup modal alamiah berupa lahan, modal ekonomi atau finansial, modal manusia berupa pendidikan dan keterampilan atau pengetahuan dan wawasan, dan modal sosial berupa relasi sosial dan jaringan kerja (Scoones, 1998).

Permasalahan yang dihadapi petani harus ditanggulangi secara bertahap, dengan melibatkan banyak pihak. Ada permasalahan yang bisa ditanggulangi petani secara individu, namun ada pula yang perlu ditanggulangi secara bersama-sama dengan pihak lain, baik itu dengan petani yang lain, instansi pemerintah atau swasta, atau organisasi lainnya.

Dengan melihat kelembagaan yang eksis dalam masyarakat, terdapat dua alternatif yang bisa ditempuh untuk memperbaiki posisi petani. Pertama, berkaitan dengan posisi dan peran petani pada kelembagaan yang tumbuh secara alamiah. Kedua, berkaitan dengan posisi dan peran petani pada sistem baru yang sedang dicoba untuk dilembagakan.

Kelembagaan yang terbentuk secara alamiah, untuk proses tumbuhnya memerlukan waktu lama, dan keberlangsungannya pun tidak dapat diramalkan sampai kapan. Kelembagaan ini masih akan terus dipertahankan oleh pendukungnya sejauh masih fungsional dan masih

bisa memenuhi kebutuhan pelakunya. Oleh karena itu, keberadaan kelembagaan ini tetap tidak dapat diabaikan. Pada kelembagaan lama, kekuasaan melekat dalam struktur: kecil peran petani dalam menentukan aturan main ketika berhubungan dengan pedagang pengumpul atau bandar, pedagang pengumpul kalah perannya dalam menentukan aturan main ketika berhadapan dengan pedagang besar atau bandar yang menjadi majikannya, dan demikian seterusnya.

Lemahnya posisi petani disebabkan oleh minimnya modal yang membuat petani berhutang dan menjadi tergantung pada pedagang. Oleh karena itu, upaya untuk memutus ketergantungan modal petani pada pedagang perlu dilakukan. Untuk itu, dibutuhkan adanya suatu lembaga keuangan yang sifatnya tidak terlalu formal, sederhana dan fleksibel serta berada “dekat” dengan petani; dengan tujuan agar petani dapat mengaksesnya dengan mudah.

Menarik pengalaman dari hubungan antara petani dengan lembaga keuangan formal, ternyata bukan masalah bunga tinggi yang “ditakuti” oleh petani, tetapi lebih pada aturan yang kaku dan rumit. Usahatani sangat tergantung musim, hal ini harus benar-benar dipahami oleh lembaga keuangan, sehingga petani diberi kelonggaran untuk mengembalikan hutangnya (mencicil) setelah panen, tidak dibuat rutin per bulan seperti karyawan pemerintah atau swasta atau pengusaha lainnya. Bahkan pada petani buah-buahan, jangka waktu pembayaran hutang bisa mencapai 1-3 tahun. Selama ini, lembaga keuangan informal telah memahami hal ini, dan pola perilaku mereka dalam berhubungan dengan petani telah mengakomodasi hal ini.

Jaminan pada lembaga keuangan formal berupa kepercayaan (*trust*) yang prosesnya membangunnya perlu waktu lama melalui interaksi antarpribadi, namun ketika sudah terjalin kepercayaan antarpelaku, maka kepercayaan ini menjadi modal sosial yang bernilai ekonomi. Interaksi, termasuk transaksi keuangan, bisa berlangsung sangat sederhana dan cepat. Bagi lembaga formal, jaminan kepercayaan harus dibangun dengan menyertakan syarat-syarat formal pula yaitu data identitas yang sah karena antara pelaku pada kelembagaan formal dengan petani tidak terjalin interaksi secara pribadi dan jaminan dalam bentuk bukti sah kepemilikan aset tertentu sesuai persyaratan yang ditentukan oleh pihak lembaga keuangan formal. Aturan main yang ditetapkan oleh lembaga formal, sejauh ini belum mengakomodasi keunikan/kekhasan yang ada pada petani; yang dapat dilihat tidak saja dalam masalah jaminan tetapi juga termasuk tata cara pengajuan kredit dan pengembaliannya. Bagi sebagian (kecil) petani, seluruh aturan main yang ditetapkan oleh pihak lembaga keuangan memang dapat dipenuhi. Namun bagi sebagian (besar) lainnya, mereka mengalami kesulitan untuk mengakses lembaga keuangan formal.

Terkait dengan masalah yang dihadapi oleh petani dalam hal permodalan, yang menjadi pertanyaan adalah: “Adakah suatu lembaga keuangan yang mau mampu dan mau membantu petani dalam mengatasi masalah di bidang permodalan ini, dengan mengakomodasi kekhasan

yang ada pada petani?”. Di Bali, masalah ini bisa terpecahkan dengan adanya LPD yang terkait dengan sistem budaya masyarakat setempat, dan di Sumatera Utara terdapat *credit union* yang berbasis pada komunitas namun juga terkait secara vertikal terhadap keberadaan lembaga tersebut di tingkat regional sampai internasional. Kedua bentuk lembaga keuangan tersebut mungkin bisa diadaptasi sesuai dengan sistem sosial dan kemampuan masyarakat Jawa Barat untuk mengelolanya, sehingga dapat membantu permasalahan petani di bidang permodalan (finansial), dan melepaskan mereka dari keterikatan dengan pedagang yang selama ini membuat posisi tawar mereka lemah.

Dengan demikian pada kelembagaan yang telah eksis secara alamiah, upaya untuk meningkatkan posisi dan peran petani agar memiliki kekuasaan menentukan aturan main ketika berinteraksi dengan pedagang atau perusahaan mitra adalah dengan cara mendorong terjadinya diferensiasi peranan dalam masyarakat yang bersangkutan seperti: (1) mengembalikan pedagang pada posisi dan peran semula yaitu hanya dalam membeli dan menjual hasil pertanian, dan dengan demikian mengurangi posisi dan peran pedagang dalam penyediaan modal bagi petani; (2) memasukkan pelaku lain atau mereposisi pelaku yang telah ada yang dapat menggantikan posisi dan peran pedagang dalam penyediaan modal bagi petani (dan pelaku lainnya); dan (3) bentuknya bisa merupakan suatu lembaga keuangan formal namun yang mampu mengakomodasi kekhasan masyarakat tani, “dekat” dengan masyarakat tani sehingga mudah diakses.

Walaupun demikian, ketergantungan petani pada pedagang dalam pola perdagangan umum masih sangat dominan. Hal ini terkait dengan kebiasaan petani dalam pemasaran hasil pertanian, dan masih besarnya peran pedagang dalam pemasaran hasil pertanian (hortikultura). Petani memiliki kebiasaan menjual hasil panennya dalam bentuk segar dengan perlakuan pascapanen yang sederhana (tanpa sortir, tanpa *grading*, dan menggunakan wadah seadanya). Penjualan hasil biasa dilakukan di lingkungan tempat tinggal: di lahan, di rumah petani atau rumah pedagang pengumpul (yang biasanya tinggal dalam satu desa). Sebaliknya, pedagang mau menampung semua hasil petani sebagaimana adanya tanpa persyaratan yang ketat. Pedagang juga bersedia mendatangi lahan atau rumah petani untuk mengambil hasil panen yang dijual oleh petani.

Kebiasaan keduanya telah membentuk perilaku yang terpola sedemikian rupa, yang membuat petani merasa cukup puas dengan segala kemudahan dan pelayanan yang diberikan oleh pedagang. Petani juga tidak termotivasi untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik. Petani merasa telah memiliki bekal yang cukup untuk membuat kesepakatan jual beli dengan pedagang, walaupun hanya berbekal informasi harga dari sesama petani atau hanya dari pedagang yang datang menawarkan harga tertentu untuk hasil usahatani. Walaupun banyak jumlah pedagang dalam suatu lokasi yang memungkinkan petani merasa telah memiliki banyak pilihan untuk memasarkan produknya, pada kenyataannya pola perilaku para pedagang tersebut serupa: mereka menguasai sumberdaya lebih besar, memiliki

relasi/jaringan lebih luas, dan menguasai informasi pasar lebih lengkap sehingga dominan dalam menentukan aturan main. Hal ini menempatkan petani pada posisi terbawah dalam struktur pemasaran.

Diversifikasi pasar untuk produk yang dihasilkan oleh petani tampaknya diperlukan agar posisi petani juga berubah. Beberapa petani maju telah mampu melakukan hal itu. Produk hortikultura yang dihasilkannya tidak hanya dijual pada pelaku dan pasar tradisional, tetapi juga ke lembaga pasar modern. Namun kenyataan menunjukkan bahwa kebanyakan petani belum mampu melakukan hal itu. Bagi kebanyakan petani, lembaga pasar modern belum dapat dilakukan secara langsung, namun masih diperlukan peran pelaku lainnya yaitu supplier (yang bisa berasal dari kalangan mereka sendiri atau dari luar komunitas).

Keseimbangan posisi dan peran antarpelaku tidak dapat dicapai hanya dengan menggantikan pelaku tertentu atau mengurangi peran pelaku tertentu di luar petani. Hal yang penting untuk dilakukan adalah memperkuat posisi dan peran petani sedemikian rupa agar lebih setara dengan pelaku yang lain. Upaya ini dapat dilakukan secara individu maupun melalui kelompok, dengan difasilitasi oleh pihak terkait.

Petani pada kelembagaan yang terbentuk secara alamiah, bertindak secara individu, sehingga segala kekurangan maupun kelebihan yang melekat pada masing-masing individu menjadi kekurangan dan kelebihan masing-masing, dan tidak bisa saling melengkapi. Hal ini berbeda dengan petani yang berada dalam kelembagaan kelompok tani yang dibentuk "dari atas". Selama ini sudah banyak berbagai jenis kelompok dibentuk dalam rangka pelaksanaan program tertentu dari pemerintah, namun pada kenyataannya tidak banyak kelompok yang benar-benar berhasil dan terjaga kelangsungannya. Petani dikelompokkan sedemikian rupa, dengan dasar pengelompokan yang sebenarnya lebih banyak dirancang pihak luar dalam hal ini pemerintah yang menjadi pemrakarsa terbentuknya kelompok tani dan prosesnya terkesan dipaksakan.

Petani bisa secara bersama-sama menanggulangi masalah keterbatasan yang ada padanya (penguasaan lahan yang sempit, pendidikan yang terbatas, kekuatan yang terbatas) dengan bergabung dalam suatu kelompok, namun hal ini tidak perlu dipaksakan pembentukannya. Pembentukan kelompok harus didasarkan pada kebutuhan yang benar-benar dirasakan oleh petani, sehingga dasar pembentukannya maupun jumlah anggota kelompok dan aktivitasnya diserahkan pada petani yang bersangkutan. Seluruh proses yang dilalui oleh anggota kelompok dapat menjadi ajang pembelajaran bagi seluruh anggotanya. Aturan main dalam kelompok juga menjadi tanggungjawab seluruh anggota untuk menentukan. Namun terdapat kenyataan yang tidak dapat dipungkiri adalah bahwa kelangsungan hidup suatu kelompok kebanyakan sangat tergantung pada kemampuan dan kemauan keras pengurusnya, khususnya ketua. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi kelompok sebagai sarana belajar masih belum optimal.

Upaya mendiversifikasi pasar mulai dirintis, melalui jalinan kerja sama antara kelompok dengan pelaku pada industri pengolahan/ pasar modern. Namun dalam jalinan kerja sama ini, petani/kelompok tani masih belum banyak berperan dalam menentukan aturan main. Pihak mitra lebih banyak menentukan aturan main, yang dituangkan dalam bentuk perjanjian tertulis yang di dalamnya menyangkut tentang kuantitas, kualitas, kontinuitas, cara pembayaran dan sebagainya.

Salah satu aturan main yang menjadi perhatian utama petani/ kelompok tani adalah mengenai penentuan harga. Petani sebenarnya ingin ada jaminan rasa aman dalam kerja sama ini dengan “kontrak harga” di awal dengan harga minimal sedikit di atas biaya produksi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi jatuhnya harga yang sering terjadi dalam hitungan waktu yang singkat pada produk hortikultura. Sistem pembayaran, juga diharapkan tenggang waktunya tidak terlalu lama, karena modal petani memang terbatas.

Petani/kelompok tani pada komoditas buah-buahan (mangga dan manggis) relatif sudah lebih maju dalam upaya menjalin kemitraan dengan perusahaan. Pihak mitra pada komoditas mangga telah membuat kontrak pemasaran yang di dalamnya ada penentuan harga minimal, akan melakukan pembayaran dalam tempo yang singkat, membantu petani untuk memasarkan produk yang tidak terserap (kualitas tidak memenuhi syarat), dan bahkan melakukan pembinaan teknis.

Pelaku lain yang tidak kalah penting perannya adalah pemerintah, baik pusat dan terutama daerah. Pemerintah melalui kebijakan dan program-programnya telah berupaya untuk membuat para pelaku ekonomi dapat melakukan posisi dan perannya dengan baik. Namun kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua program berjalan sesuai dengan tujuannya. Untuk itu, ada beberapa saran perbaikan terkait dengan posisi dan peran pemerintah dalam kelembagaan untuk komoditas hortikultura ini.

Penyempurnaan model kelembagaan yang diusulkan pada intinya adalah mengacu pada pelaku yang telah ada, dengan perubahan posisi dan peran bagi pelaku tertentu yaitu penguatan posisi dan peran petani, mendorong terjadinya diferensiasi peranan dengan tujuan mengurangi posisi dan peran pelaku di luar petani yang terlalu dominan dalam menentukan aturan main (sehingga kurang menguntungkan posisi dan peran petani). Dengan demikian, pola perilaku juga diharapkan mengalami perubahan seperti mendekatkan pelaku lain yang memang memiliki keterkaitan langsung dengan petani, sehingga memungkinkan terjadinya interaksi antara petani dengan lain (peningkatan akses dan aktivitas petani). Secara singkat berbagai usulan pada uraian di atas dapat dilihat pada Tabel 13 yaitu pola interaksi antarpelaku, terutama antara petani dengan pelaku lainnya, lebih ditekankan pada interaksi yang bersifat langsung, sejauh hal itu memang memungkinkan.

Tabel 13. Posisi dan Peran Pelaku serta Pola Perilakunya pada Kelembagaan Komoditas Hortikultura Secara Aktual maupun Usulan Perbaikannya di Jawa Barat, 2005

Pelaku	Posisi, peran, pola perilaku	
	Aktual	Usulan perbaikan

Petani	<ul style="list-style-type: none"> • Posisi terbawah dalam struktur kekuasaan pelaku kelembagaan karena aset, akses, dan aktivitasnya terbatas. • Terikat pada pelaku lain karena kondisi yang serba terbatas • Seringkali didominasi oleh pelaku lain dalam menentukan aturan main 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan posisi dan peran petani melalui peningkatan aset, akses, dan aktivitas, secara individu maupun kelompok; memiliki kemampuan untuk memenuhi tuntutan pelaku lain • Mengurangi keterikatan pada pelaku lain pada tahapan praproduksi, yang dapat mengurangi posisi tawarnya
Kelompok (Tani)	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana belajar, terutama untuk pengetahuan/keterampilan teknis; sasaran program/proyek • Proses pembentukan lebih banyak diinisiasi dan ditentukan dari luar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana belajar • Wadah aktivitas sosial ekonomis produktif menggantikan posisi dan peran pelaku lain • Dibentuk menurut kebutuhan anggota, seluruh dinamika menjadi proses pembelajaran bagi anggota, pihak luar hanya sebagai fasilitator • Memiliki modal dan kemampuan modal yang memadai
Pedagang	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan di bidang pemasaran hasil pertanian • Pelayanan modal finansial 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan di bidang pemasaran hasil pertanian (hanya melakukan fungsi pemasaran)
Lembaga Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyedia modal finansial : LK formal masih sulit diakses (persyaratan sulit dipenuhi oleh sebagian petani, aturan main kaku dan rumit); LK informal melemahkan posisi petani pada tahap pemasaran hasil karena peran rangkap yang dilakukannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyedia modal finansial (pelaku lama/baru; semi formal; fleksibel dan sederhana, memahami karakter petani dan usahataniya, berada “dekat” dengan komunitas petani sehingga mudah diakses—belajar dari kasus LPD di Bali, dan “<i>credit union</i>” di Sumut)
Lembaga Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab terhadap peningkatan SDM • Belum mengakomodasi kebutuhan pelaku (petani, pasar), mahal 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan pendidikan formal/nonformal bagi petani dan keluarganya • Bisa diakses dengan lebih mudah dan murah • Kurikulum mengacu pada kebutuhan
Industri Pengolahan dan pasar modern	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar potensial bagi hasil pertanian; namun masih sulit dijangkau oleh kebanyakan petani • Dominan dalam menentukan aturan main 	<ul style="list-style-type: none"> • Petani dapat memanfaatkan potensi ini sebagai upaya diversifikasi pasar • Mengakomodasi keinginan petani dalam kerja sama : kontrak harga atau penentuan harga minimal, sistem pembayaran yang lebih cepat • Mengupayakan pasar bagi produk pertanian yang tidak dapat diserap (seperti yang diupayakan PT Indofresh)
Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Penentu kebijakan, program 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan kondisi yang kondusif bagi perkembangan dan kemajuan seluruh sistem • Kebijakan yang dibuat harus berpihak pada petani/masyarakat banyak • Menjalankan fungsi pelayanan di bidang pendidikan, data, dan komunikasi

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

IV. KELEMBAGAAN KEMITRAAN DI BALI

4.1. Kelembagaan Kemitraan Usaha dan Pola Interaksi Usaha

4.1.1. Bentuk, Status dan Peran Pelaku dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha

Kemitraan Usaha Berbasis Komunitas yang Didasarkan atas Kepentingan Bersama

Masyarakat di pedesaan Bali pada tahap perkembangan awalnya memiliki adat-istiadat yang khas dan dikenal sebagai masyarakat adat Banjar. Dalam perkembangannya, budaya kehidupan Banjar ini bisa direplikasi menjadi tatanan kehidupan satu komunitas desa, sehingga pada setiap desa di Bali dijumpai satu masyarakat Banjar. Di pedesaan dikenal ada kelembagaan desa adat dan desa dinas serta banjar adat dan banjar dinas. Perkembangan tatanan komunitas desa di Bali lebih teratur karena ditegakkan dengan peraturan-peraturan adat yang ketat. Hal ini menjadi penyebab tatanan sistem pemerintahan desa di Bali lebih ditentukan oleh kekuasaan atas banjar.

Kelembagaan tradisional yang mendukung kehidupan kelembagaan di tingkat komunitas di Bali masih kuat. Kelembagaan banjar sangat kuat dan bisa dikembangkan untuk mengelola hubungan komunitas antardesa adat, misalnya hubungan antara Klian Subak, peraturan air irigasi untuk kegiatan pertanian di pedesaan. Namun demikian, kelembagaan subak ini belum mampu dikembangkan untuk mengelola sistem ekonomi pedesaan yang lebih kompleks.

Di Bali kelembagaan komunitas lebih banyak berperan untuk menjaga keteraturan sosial, terutama untuk terwujudnya keamanan dan suasana dengan tingkat ketegangan sosial yang relatif rendah. Namun jarang dijumpai penggunaan kekuatan kelembagaan komunitas untuk menggalang kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di pedesaan. Perhatian aparat pemerintah terhadap upaya penguatan kelembagaan komunitas ini juga masih rendah. Kelembagaan komunitas lebih banyak dimanfaatkan untuk melancarkan jalannya pelaksanaan program atau pembangunan. Pemahaman aparat pemerintah terhadap pentingnya kelembagaan komunitas ini untuk membangun kelembagaan kemitraan usaha hortikultura relatif masih sangat lemah.

Ada beberapa bentuk kemitraan usaha yang berbasis komunitas yang dibangun atas dasar kepentingan bersama, seperti kelompok tani berbasis komoditas hortikultura, sehingga dijumpai kelembagaan kelompok tani kentang, cabai merah, stroberi, dan manggis. Namun banyak juga ditemukan kelompok tani yang bersifat umum.

Kelembagaan kelompok tani umumnya memiliki kekuatan untuk bertahan hidup. Hanya saja kemampuan lembaga kelompok tani dalam melayani jasa permodalan anggota sangat terbatas. Umumnya penekanan kegiatan kelembagaan kelompok tani tidak untuk memberikan pelayanan permodalan, melainkan pada pengelolaan sumberdaya kolektif (misalnya air dan jadwal tanam), dan kehidupan sosial. Bantuan keuangan pemerintah, misalnya dalam bentuk pola BLM (bantuan langsung masyarakat), pada kelompok tani umumnya dapat dikelola dengan baik.

Kemitraan Usaha Atas Prakarsa dan Binaan dari Pemerintah

Di pedesaan Bali berkembang kelembagaan agribisnis modern yang dicoba diintroduksikan oleh pemerintah, antara lain subterminal agribisnis (STA). Produk pertanian unggulan yang dikelola lembaga STA ini adalah yang memiliki nilai ekonomi relatif tinggi, terutama hortikultura dataran tinggi (sayuran dan buah-buahan). Perkembangan STA di Bali semula tertolong oleh besarnya permintaan produk hortikultura untuk melayani kebutuhan turis atau perhotelan dan restoran. Setelah terjadi peristiwa WTC, bom Bali, virus SARS dan bom Mariot kinerja lembaga STA ini merosot kembali.

Hasil kajian di Kabupaten Tabanan ditemukan beberapa pola kemitraan usaha hortikultura dalam kerangka pengembangan sub-terminal agribisnis (STA), yaitu (1) STA Koperasi Iswara Tani yang bergerak di bidang sayur-mayur, (2) STA Bukit Sari Bumi yang juga bergerak di bidang sayur-mayur, dan (3) STA Sari Buah yang bergerak pada komoditas manggis.

Di Kabupaten Tabanan terdapat dua STA, yaitu STA Bukit Sari Bumi yang berusaha di bidang sayuran, dan STA Saribuah yang berusaha di bidang komoditas manggis. Pada STA Bukit Sari Bumi kemitraan usaha masih terbatas dalam wilayah satu kabupaten, sedangkan pada STA Saribuah kemitraan usaha sudah menjangkau pasar luar negeri. Kemitraan antara kelompok tani dilakukan dengan *Supermarket* Tiara. Kemitraan terjalin karena adanya pertemanan yang diprakasai oleh pengurus STA secara mandiri. Peran pemerintah terbatas dalam penyediaan sebagian modal dan pembinaan usaha. Hal tersebut menunjukkan telah terjadi pergeseran dari kelembagaan kemitraan usaha yang dominan pemerintah ke dominan peran kelembagaan pasar. Pola kemitraan yang terjadi dapat di simak pada Tabel 14.

Bentuk kemitraan usaha antara kelompok tani (STA Sari Buah Kecamatan Pupuan: manggis, di Kecamatan Baturiti: kentang, cabai merah dan stroberi) dengan *Supermarket* Tiara adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Pola Kemitraan Pada Lembaga STA yang Dibina oleh Pemerintah di Kecamatan Baturiti dan Pupuan pada Komoditas Sayuran dan Manggis, Kabupaten Tabanan, 2005

Nama STA	Mitra Usaha	Lama Bermitra	Jumlah Mitra	Kegiatan Kemitraan	Lokasi Mitra	Sifat Kemitraan
Bukitsaribumi, Kec. Baturiti, Kab. Tabanan	1. Petani produsen	3 tahun	18	Pemasok barang	Sedesa	3 tahun (Berkelanjutan)
	2. Pedagang pengecer	3 tahun	15	Penerima & pengecer barang	Sekecamatan	3 tahun (Berkelanjutan)
Saribuah, Kec. Pupuan, Kab. Tabanan	1. Petani produsen	1 tahun	40	Pemasok barang	Sedesa	1 tahun (Pemula)
	2. Pedagang pengepul	1 tahun	1	Pengepul barang	Sedesa	1 tahun (Pemula)
	3. Supermarket Tiara Dewata	1 tahun	1	Pengecer	Luar Kabupaten	Berkelanjutan
	4. Importir	1 tahun	1	Pengimpor	Thailand	1 tahun
	5. Dinas Pertanian	1 tahun	1	Pembina & pemberi modal	Sekabupaten	1 tahun

1. Manggis yang berasal dari STA Sari Buah dinilai bagus mutunya (warna merah muda, getah kuning sedikit dan gampang dibuka) sehingga tahan disimpan di *supermarket*, 2 hari sekali dikirim 200 kg dengan kisaran harga beli rata-rata: Rp 7.000-8.000/kg dan terendah Rp 6.000/kg. Di supermarket dapat dijual dengan harga Rp 22.000/kg. Kebutuhan manggis supermarket per hari 100 kg, jika dari STA Sari Buah tidak mengirim barang, maka manggis akan dibeli dari *supplier* di Malang-Jawa Timur dengan harga beli hanya Rp 4.000/kg tapi kualitas barang kurang bagus (warna agak hitam dan keras).
2. Kebutuhan kentang Bali 37 kg/hari (berasal dari 2 *supplier* dari Baturiti) dengan harga beli Rp 3.000/kg, sedangkan dari satu orang *supplier* dari Malang dapat mencapai 100 - 150 kg/hari dengan harga beli Rp 3.000/kg. Kentang Bali dinilai rasanya kurang pulen sehingga tidak begitu diminati konsumen, sebaliknya kentang Malang terasa lebih pulen dan bersih (karena dicuci dulu oleh *supplier*).
3. Kebutuhan cabai merah 50 kg/hari, telah dilakukan kontrak tertulis antara 26 petani yang merangkap sebagai *supplier* yang telah bekerja sama selama 17 tahun. Kontrak berlaku 3 bulan dan dapat diperbarui. Isi kontrak mencakup kapan pengiriman barang, jenis barang dan jumlah, mutu tidak ditulis karena *supplier* dianggap telah mengetahui mutu produk yang diinginkan (telah lama bekerja sama). *Supplier* mengajukan harga setiap hari Selasa, sehingga penentuan harga dilakukan seminggu sekali.
4. Kebutuhan stroberi untuk *grade* A, B dan C masing-masing 12 kg yang diperoleh dari PT. Bayu dengan harga beli masing-masing *grade*

sebesar Rp 37.500/kg, Rp 32.500/kg dan Rp 27.500/kg. Aturan pembayaran dari *Supermarket* Tiara: satu *supplier* dapat dibayar tunai maksimal Rp 300.000 selain itu pembayaran dilakukan dengan bilyet biro atau dengan perjanjian tertulis bayar 7-14 hari kemudian.

5. Kendala yang dihadapi *Supermarket* Tiara: mutu seringkali tidak standar, terutama pada produk kentang (kulit mengelupas) kontinuitas pasokan (terutama pada produk manggis), jumlah pasokan seringkali kurang 25 persen dari jumlah yang dibutuhkan. Namun jika hal ini diingatkan pada *supplier* justru berakhir pada pemogokan (tidak mengirim barang), sehingga masih perlu pembinaan mental agar paham cara-cara berbisnis yang baik.
6. Berbagai upaya yang dilakukan *Supermarket* Tiara untuk membina hubungan kerja sama: membayar tepat waktu, membantu petani mencarikan bibit tanpa mengambil untung, mengadakan pertemuan 3 bulan sekali dengan petani langganan untuk mendengar keluhan petani dalam hal menjual salad dengan harga murah (Rp 6.500/pak), agar terjangkau semua lapisan konsumen untuk memasyarakatkan konsumsi sayuran.

Kemitraan Usaha Berbasis Kelembagaan Ekonomi atau Tarikan Pasar

Beberapa bentuk pola kemitraan yang berbasis tarikan pasar yang berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*) antara lain adalah: (1) Pola kemitraan Perusahaan Inti Rakyat antara Perusahaan Daerah di Tabanan (PD Bali) dengan petani penggarap untuk komoditas sayuran dengan pola *mix-farming*. Pengaturan pola tanam ditentukan oleh perusahaan daerah berdasarkan permintaan pasar. (2) Kemitraan usaha antara PD Bali dengan PT Bayu Jaya Kusuma dengan pola kerja sama operasional agribisnis (KOA). Pola KOA merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra. Kelompok mitra menyediakan lahan, sarana dan tenaga, sedangkan perusahaan mitra menyediakan biaya berupa modal atau sarana budidaya. Kemitraan usaha ini tertuang melalui perjanjian kerja sama dalam pengelolaan usaha sayuran. Bentuk kemitraan lain yang berbasiskan tarikan pasar adalah pola perdagangan umum. Pola dagang umum merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra (pedagang). Kelompok mitra berkewajiban memasok kebutuhan yang diperlukan dan perusahaan mitra menampung hasil dan memasarkan hasil produksi kelompok mitra.

Kemitraan dengan pola perdagangan umum di Kabupaten Tabanan, Bali memberikan beberapa gambaran sebagai berikut. Terdapat dua tingkatan pedagang yaitu pedagang pengepul dan *supplier* yaitu pedagang yang memasok kebutuhan konsumen institusi (hotel, restoran/ rumah makan dan rumah sakit). Ikatan antara petani dan pedagang umumnya dalam bentuk ikatan langganan baik dengan ikatan pinjaman

modal maupun tanpa ikatan (biasanya ikatan kekerabatan). Secara umum pedagang pengepul memasok untuk pasar-pasar tradisional (70-80%) dan untuk kualitas yang bagus dan memenuhi syarat dapat dipasok ke *supplier* (20-30%). Pedagang *supplier* sebagian besar memasok konsumen institusi (hotel, restoran, dan rumah sakit) sekitar 70 persen dan sisanya (30%) untuk memasok konsumen pasar tradisional atau konsumen rumah tangga.

Kemitraan pola perdagangan ini memiliki skala besar maupun skala kecil. Dari hasil kajian ditemukan adanya kasus seorang pedagang besar bermitra baik dengan petani produsen, pedagang pengepul, pengusaha, lembaga pemerintah, dan lembaga perkreditan. Pada kasus yang lain, seorang pedagang kecil yang semula hanya berjualan sayuran untuk memenuhi kebutuhan ekonomi rumah tangga, ternyata usaha dagangannya berkembang pesat. Sekarang telah dapat membangun kemitraan usaha baik dengan petani produsen maupun dengan beberapa pedagang pengecer, dengan pola kemitraan sebagai berikut (Tabel 15).

Tabel 15. Pola Kemitraan Usaha di Desa Candi Kuning dan Desa Mayungan, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005

Level Pedagang	Mitra Usaha	Lama Bermitra	Jumlah Mitra	Kegiatan Kemitraan	Lokasi Mitra	Sifat Kemitraan
Suplier, modal Rp.500 juta, komoditas sayuran & buah	1. Petani produsen	5 tahun	20	Pemasok barang	Sedesa	Berkelanjutan
	2. Pedagang buah	5 tahun	4	Pemasok barang	Sekecamatan	Berkelanjutan
	3. Lembaga pembiayaan	10 tahun	1 (Bank Mandiri)	Sumber modal	Sekabupaten	Berkelanjutan
	4. Restoran, catering, hotel	5 tahun	10%	Penerima barang	Sekabupaten dan luar Kabupaten	Berkelanjutan
	5. Supermarket Tiara Dewata	5 tahun	1	Penerima Barang	Sekabupaten	Berkelanjutan
	6. Lembaga pemerintah	10 tahun	2	Pembina	Sekabupaten & luar Provinsi	Berkelanjutan
Pedagang kecil, modal Rp.5 Juta, komoditas sayuran	1. Petani produsen	10 tahun	4	Pemasok barang	Sedesa	Berkelanjutan
	2. Pedagang pengecer, ke pasar Sempidi, Kuta (50%), Blah Biuh, Denpasar, Badung	10 tahun	6	Penerima barang	Sedesa & Sekecamatan	Berkelanjutan
	3. Koperasi Desa	10 tahun	1	Sumber modal, bunga 3%/bl. Kurang akses ke BRI	Sedesa	Berkelanjutan

Sumber : data Primer

4.1.2. Aturan Main dan Pola Interaksi dalam Kelembagaan Kemitraan Usaha

Suatu kelembagaan berjalan secara optimal bukan berarti bahwa semua pelaku dalam kelembagaan itu memiliki kesempatan atau *benefit* yang sama akan tetapi masing-masing secara adil (*fairness*) sesuai dengan siapa berperan sebagai apa dan boleh memutuskan apa atau sesuai dengan aturan representasinya. Sebenarnya *rule of the game* adalah pengertian lain dari kelembagaan (*institutions*) disamping juga disebut organisasi/*organization* (Pakpahan dkk., 1992).

Jika kemitraan usaha dapat dipandang sebagai suatu organisasi dengan batas yurisdiksi spasial (provinsi, kabupaten, kecamatan, desa, atau kawasan) atau batas yurisdiksi substansial komoditas (manggis, stroberi dan sayuran), maka kinerja kelembagaan kemitraan usaha tersebut akan eksis dengan kuat jika terpenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut: (1) Tumbuhnya rasa kebersamaan atau rasa satu masyarakat pelaku agribisnis (*sense of community*). (2) Tumbuhnya saling percaya antara pelaku agribisnis. (3) Tidak ada eksternalitas, yaitu tidak ada satu pihak yang dirugikan oleh pihak lain sebagai pelaku agribisnis. (4) Adanya homogenitas kepentingan misalnya bisnis suatu komoditas tertentu. Kelembagaan kemitraan usaha tidak akan berjalan dengan baik jika masuk kepentingan lain seperti kepentingan politik atau kepentingan kemitraan lintas batas yurisdiksi. (5) Memenuhi skala ekonomi.

Di Provinsi Bali sesuai dengan objek kajian komoditas, kelembagaan kemitraan dapat didelineasi menjadi kemitraan usaha menurut komoditas, yaitu (1) kemitraan usaha manggis, (2) kemitraan usaha stroberi dan (3) kemitraan usaha sayuran. Sedangkan menurut jenis kegiatannya, kemitraan usaha dikategorikan menjadi: (1) kelembagaan kemitraan usaha dalam pengadaan sarana produksi serta alat dan mesin pertanian, (2) kelembagaan kemitraan usaha dalam penjualan hasil/produksi dan (3) kemitraan usaha dalam bidang finansial atau permodalan. Masing-masing kelembagaan kemitraan tersebut memiliki aturan main yang berbeda.

Mengacu kepada bentuk pola kemitraan agribisnis yang ditemukan di Provinsi Bali, seperti pola kerja sama operasional agribisnis (KOA), pola inti-plasma, pola kerja sama pengembangan STA, pola kerja sama dalam penyediaan modal melalui kelembagaan koperasi serba usaha (KSU) dan lembaga perkreditan desa (LPD), sistem kontrak pengadaan hasil-hasil produk hortikultura melalui *supplier* dan pola dagang umum.

Pola Pengembangan Kemitraan pada Komoditas Stroberi

Pola kemitraan komoditas stroberi antara Perusahaan Daerah Provinsi Bali Candikuning Kabupaten Tabanan (PD Bali) dengan PT Bayu Jaya Kusuma (PT BJK) masyarakat pertanian di Baturiti, adalah kemitraan pola kerja sama operasional agribisnis (KOA). Pada awalnya

kemitraan tertuang melalui perjanjian kerja sama dalam pengelolaan usaha sayuran yang dihasilkan kelompok tani sayuran di Kecamatan Baturiti pada tanggal 4 Januari 2005. Beberapa kesepakatan atau aturan main, yaitu: (1) PD Bali menyiapkan produksi sesuai perencanaan yang telah disepakati dengan PT BJK dan menjual hasilnya kepada PT BJK dengan harga yang telah disepakati kedua belah pihak, setelah panen; (2) PT BJK membuat perencanaan penanaman, menyediakan sarana produksi yang dibutuhkan, menampung dan memasarkan produksi, menggunakan fasilitas (termasuk tenaga kerja), gudang, kendaraan, listrik, telepon, air yang dimiliki PD Bali serta dapat memanfaatkan pelanggan; (3) PD Bali memperoleh hak berupa kompensasi penggunaan fasilitas gudang sebesar Rp 5 juta/tahun, penggunaan fasilitas dua buah kendaraan Isuzu Box dan Colt sebesar Rp 9 juta/tahun, dengan cara pembayaran diangsur (angsuran pertama 50 persen pada awal tahun dan 50 persen sisanya pada triwulan ke-4 tahun berjalan), memperoleh sarana produksi, memperoleh imbalan atas penggunaan tenaga kerja sesuai kesepakatan bersama serta pemasaran produksi terjamin; (4) kerja sama dilakukan untuk jangka waktu minimal 5 tahun dan dapat diperpanjang sesuai kesepakatan kedua belah pihak, setiap tahun dilakukan evaluasi; (5) beban biaya atas rekening listrik, telepon dan air menjadi beban kedua belah pihak, sedangkan beban pajak, bea meterai termasuk PPN hasil pemasaran menjadi beban PT BJK.

Kerja sama tersebut pada bulan Februari 2005 dikembangkan lebih lanjut dengan satu kelompok tani (18 petani) stroberi di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng. Petani mengajukan proposal yang dinilai awal oleh PPL desa setempat yang juga berperan sebagai ketua kelompok tani. Selanjutnya PT BJK membawa proposal tersebut sebagai bahan pengajuan kredit pada Bank Mandiri. Dengan jaminan aset PT BJK (sebagai afalis) dan setelah Bank Mandiri menilai kelayakan usahatani, kelompok tani tersebut memperoleh kredit sebesar Rp 400 juta. Dari 16 petani masing-masing memperoleh kredit sebesar Rp 20 juta, 2 petani lain masing-masing mendapat Rp 40 juta. Modal kredit tersebut digunakan untuk membangun instalasi (*green house*). Umumnya petani mengusahakan penanaman stroberi varietas *Rosalinda* dan *Sweet Charlie* semi organik di rumah kaca (*green house*) seluas 4 are (400 m²). Bibit dan media tempat tumbuh disiapkan petani dengan modal sendiri.

Telah disepakati bersama secara lisan bahwa usahatani stroberi yang dilakukan petani akan ditanggung renteng dengan PT BJK apabila petani dalam kondisi rugi. PT BJK telah menyediakan modal awal sebanyak Rp 14 juta untuk pembelian produk petani. Stroberi yang dihasilkan petani dibeli PT BJK dengan harga beli Rp 20.000/kg untuk *grade* AB (bersih, sedang/besar) dan Rp 7.000/kg untuk *grade* C (kecil), pembayaran dilakukan pada tanggal 20 setiap bulan.

Jenis produk stroberi yang dihasilkan petani adalah *Rosalinda* dan *Sweet Charlie*. Dalam satu hari rata-rata petani dapat menghasilkan 40 - 150 kg stroberi, dan maksimal 300 kg. Produk ini dipasarkan ke

Denpasar, Tabanan, Singaraja, dan Semarang. Stroberi dengan *grade* A , B, dan C, pada umumnya dikonsumsi dalam bentuk segar, sedang *grade* D yang jumlahnya kurang lebih 20 persen dari produk yang dihasilkan diolah dalam bentuk sale dan dipasarkan ke Singaraja dan Semarang.

Sementara itu, mekanisme aturan main lain yang disepakati dalam kelembagaan kerja sama kemitraan dengan 18 petani stroberi Desa Pancasari Kecamatan Buleleng, adalah PT BJK berkewajiban: (1) melakukan bimbingan teknis budidaya, yang dilakukan oleh PPL wilayah setempat yang juga sebagai ketua kelompok tani; dan (2) menampung seluruh produksi stroberi petani.

Beberapa hak PT BJK sebagai inti antara lain adalah: (1) sebagai otoritas tunggal dalam penampungan produksi stroberi kelompok tani yang menggunakan *green house*, (2) melakukan negosiasi harga baik secara horizontal (dengan kelompok tani) maupun secara vertikal dengan pembeli dan (3) berhak memasarkan produk stroberi yang dihasilkan petani kepada rekanan bisnisnya.

Sementara itu, beberapa kewajiban petani sebagai plasma antara lain adalah: (1) melakukan budidaya usahatani stroberi dengan cara hidroponik-semi organik secara baik, sehingga terjamin kualitas, kuantitas dan kontinuitas, (2) menyampaikan jadwal kegiatan panen kepada inti dan (3) menyerahkan semua hasil panen kepada PT Bayu Jaya Kusuma sebagai inti. Secara tersirat dari kewajiban plasma ini menggambarkan juga hak petani sebagai plasma, yaitu jaminan pasar dengan harga yang layak. Berdasarkan hasil kajian di lapang hingga kini petani plasma memperoleh harga yang lebih baik dibandingkan harga dipasaran umum.

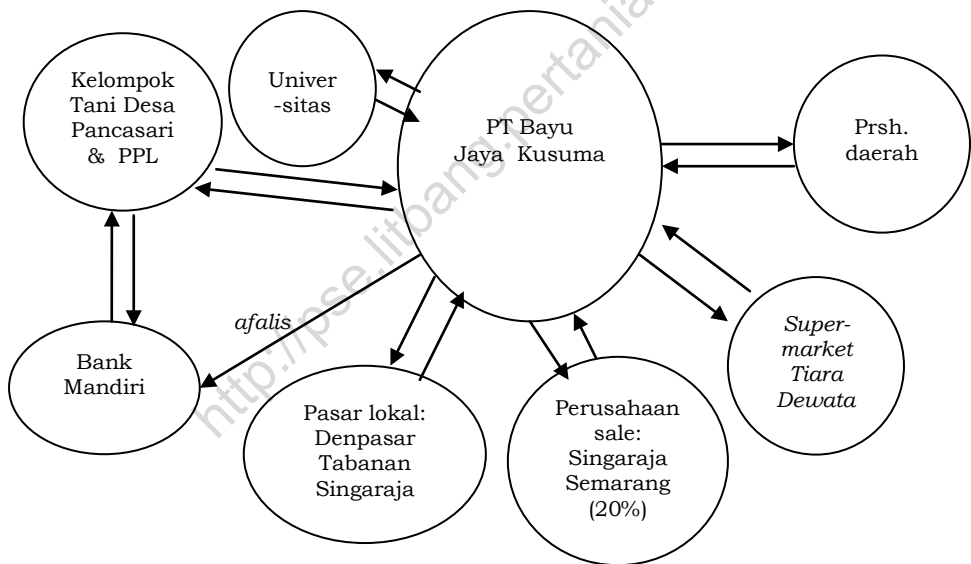
Apabila dianalisis aturan main pola kemitraan tersebut diatas dapat ditarik pelajaran bahwa aturan main tersebut relatif kompleks dan berjenjang. Namun risiko usaha dihadapi oleh semua pelaku agribisnis mulai dari petani sebagai penggarap, perusahaan daerah dan PT BJK. Tetapi diduga dalam pengambilan keputusan di dalam menetapkan *rule of the game* PT BJK tetap akan berada pada pihak yang memiliki *power* lebih, karena PT BJK yang menyediakan sarana produksi dan memasarkan hasil.

Komunikasi dan interaksi antara pelaku kemitraan usaha dilakukan secara personal atau menggunakan ponsel dan internet. Kebutuhan ekonomi petani produsen relatif sejahtera, rata-rata sudah mempunyai mobil untuk menyetorkan hasil produksinya ke Perusahaan Daerah Bali sebagai tempat penanganan pascapanen. Stroberi yang akan dijual telah dipak dengan menggunakan label perusahaan "Bajaku Fress", untuk memperlancar pemasaran. PT BJK bekerja sama dengan PD Bali, yang berperan dan mempunyai status sebagai manager perusahaan. Selain itu perusahaan juga bermitra dengan universitas, untuk meningkatkan mutu produk. Namun demikian masih dijumpai kendala utama yaitu di bidang pemasaran. Peran pemerintah dalam usaha

agribisnis stroberi ini masih dalam hal sebagai fasilitator dalam temu usaha. Pola kemitraan yang sampai sekarang masih berlanjut adalah sebagai berikut (Tabel 16 dan Gambar 22).

Tabel 16. Pola Kemitraan pada Lembaga yang Berbasis Bisnis pada Komoditas Stroberi, di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, 2005

Nama Perusahaan	Mitra Usaha	Jumlah Mitra	Lama Bermitra	Lokasi Mitra	Kegiatan Kemitraan	Sifat Kemitraan
PT. Bayu Jaya	1. Petani stroberi	18	1 tahun	Sekecamatan	Produsen	Pemula
	2. Pengecer	3 lokasi	3 bulan	Sekabupaten	Pemasaran	Pemula
	3. Pengolah	2	3 bulan	Sekabupaten & luar provinsi	Pengolahan	Pemula
	4. Lembaga pembiayaan	1	3 bulan	Sekabupaten	Pembiayaan	Pemula
	5. Perusahaan daerah	1	1 tahun	Sekecamatan	Pembinaan	Pemula

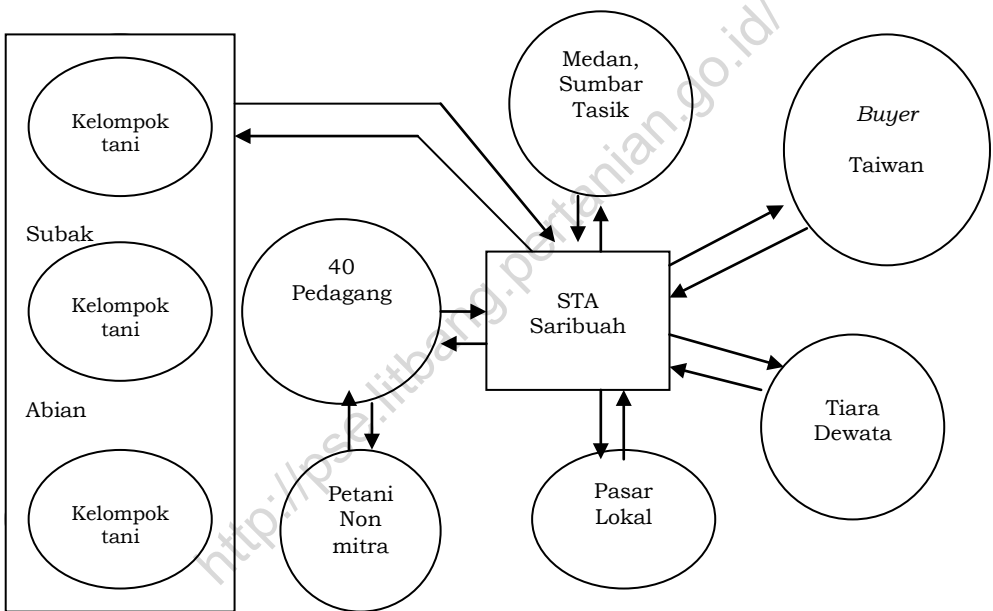


Gambar 22. Kemitraan Usaha pada PT Bayu Jaya Kusuma di Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005

Pola Kelembagaan Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis

Kemitraan usaha pada komoditas manggis di Kecamatan Pupuan, dibentuk dalam wadah kelembagaan STA Saribuah yang didirikan pada tanggal 4 April 2004. STA tersebut didirikan dengan pertimbangan ekspor manggis yang terus mengalami penurunan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas karena persaingan dengan negara lain, terutama

Thailand. Pada tahun 2001 harga manggis sangat berfluktuatif, dan kualitas semakin menurun karena tidak adanya organisasi yang mengatur pemasaran baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Pembentukan kelembagaan kemitraan usaha dimulai dari 40 ibu-ibu pedagang manggis, yang mendapat bimbingan dari Dinas Pertanian setempat. Bentuk bimbingan adalah dalam berorganisasi, manajemen, dan perbaikan standar mutu. Setiap pedagang yang menjadi anggota STA diwajibkan untuk menjual manggis yang dikumpulkan dari petani yang tergabung dalam kelompok tani. Di Kecamatan Pupuan terdapat 3 Subak Abian, yaitu Batur (10 kelompok), Gandung (10 kelompok), dan Getas (10 kelompok). Bentuk kemitraan usaha dapat dilihat pada Gambar 23.



Gambar 23. Bentuk Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005

Catatan: Bentuk/Struktur kelembagaan digambarkan dengan "Diagram Venn". Besar kecilnya gambar menunjukkan besar kecilnya peranan dari masing- masing status mitra di dalam kelembagaan kemitraan usaha.

Petani manggis sebagai pemasok barang bergabung dalam kelompok tani yang termasuk di dalam Kelembagaan Subak Abian, dengan ikatan satu pura. Kemitraan usaha mengacu pada kelembagaan komunitas berdasarkan *Awig-Awig* (peraturan) Adat, dalam konsep *Ajeng Bali* sebagai mitra laba. Manggis yang telah dikumpulkan dari anggota kelompok tani mitra, dan nonmitra, dibawa ke STA untuk disortir selanjutnya sebagian diekspor ke Taiwan, Singapura, Arab Saudi dan

dijual ke beberapa *supermarket* seperti Tiara Dewata. Manggis BS dijual ke pasar lokal.

Setiap pedagang yang menjadi anggota STA diharapkan dapat mengumpulkan manggis dari kelompok tani sebanyak 200 kg per hari, dengan mendapatkan modal antara Rp 1 juta s/d Rp 3 juta per pedagang. Manggis yang terkumpul diserahkan ke eskportir untuk disortir. Manggis berkualitas super diekspor ke Taiwan, dengan kriteria tidak pecah, tidak bergetah, warna hijau kemerahan, tidak burik dan ukuran manggis 12 - 15 per kg, sedangkan yang BS dijual ke pasar lokal. Selain itu, STA juga memasok manggis ke *Supermarket Tiara Dewata* di Denpasar. Pada waktu musim manggis, *Supermarket Tiara* terdata dapat menyerap pasokan manggis dari Kecamatan Pupuan sebanyak 200 kg/hari, dan pengiriman dilakukan 3 hari sekali. Pada Tabel 17 disajikan kemitraan usaha STA Sari Buah.

Tabel 17. Kemitraan Usaha pada Komoditas Manggis di Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005

Nama	Mitra Usaha	Jumlah mitra	Kegiatan kemitraan	Lokasi mitra	Lama bermitra	Sifat kemitraan
STA Sari buah	Petani	100	Pemasok barang	Sekecamatan	4 tahun	Berkelanjutan
	Produsen					
	Pedagang pengumpul	40	Pengepul barang	Sekecamatan	4 tahun	Berkelanjutan
	<i>Supermarket</i>	1	Penampung/pe-masaran	Sekabupaten	4 tahun	Berkelanjutan
	Importir	1	Pemasaran	Luar negara	4 tahun	Berkelanjutan
	Dinas Pertanian	1	Pembinaan dan penyalur bantuan	Sepro-vinsi	Lama	Berkelanjutan

Sebelum manggis dikirim dilakukan penyortiran, penyemprotan, pengemasan dan *labeling*. Penyemprotan dilakukan dengan obat yang sampai sekarang masih diimpor, agar tidak busuk. Terdapat tiga kualitas manggis, yaitu XLA (Super)= 7-11 buah/kg, LA (menengah) 12 - 14 buah/kg, dan A (kecil) <15 buah/kg. Harga manggis kualitas super mencapai Rp 10.000/kg, sedang kualitas BS sekitar Rp 4.000/kg. Setiap musim STA Sari Buah mendapat dana talangan sebesar Rp 400 juta dari importir. Harga manggis ditetapkan berdasarkan harga pasar selama satu minggu. Dalam satu kali pengiriman dapat mencapai 30 ton, yang dikirim melalui laut. Biaya pengiriman lewat laut Rp 2.700/kg, sedang lewat udara 1,1\$/kg. Jumlah manggis yang diekspor dapat mencapai 125 ton per musim. Manggis diekspor ke Taiwan (80%), Singapura (15%), dan Arab Saudi (5%). Sisanya dipasarkan ke Singaraja, Tabanan (60%), dan

Klungkung. Manggis berbuah secara musiman, sehingga untuk memenuhi kontinyuitas ekspor didatangkan manggis dari Sumatera Barat, Tasikmalaya, Medan, dan Bali.

Menurut informasi STA Sari Buah setiap hari dapat mengirim manggis sebanyak 200 kg ke *Supermarket* Tiara Dewata dengan harga Rp 6.000/kg. Bila diekspor ke Jepang harga dapat mencapai Rp 22.000/kg, namun dengan standar kualitas yang kesat. Untuk membina kelangsungan kemitraan dengan STA, Tiara Dewata mengusahakan pembayaran tepat waktu sesuai dengan kontrak kerja sama. Tiara Dewata mempunyai 4 mitra usaha, untuk mendapatkan pasokan manggis secara kontinyu. Menurut informasi manggis dari daerah Pupuan lebih bagus dibanding manggis dari daerah lain.

Aturan main yang ditetapkan oleh pelaku kelembagaan kemitraan usaha manggis STA Sari Buah di Kecamatan Pupuan terutama antara STA dengan petani produsen adalah sebagai berikut: (1) STA memberikan jaminan pasar kepada petani artinya bahwa seluruh produksi manggis di Kecamatan Pupuan dibeli oleh STA Sari Buah; (2) harga pembelian oleh STA dari petani sesuai dengan harga pasar, yaitu harga pasar domestik yang dikoreksi oleh harga ekspor; (3) petani produsen boleh menjual langsung ke STA dan atau melalui pedagang pengumpul yang menjadi kaki-tangan STA Sari Buah; dan (4) pembayaran kepada petani dilaksanakan secara tunai.

Aturan main yang ditetapkan antara STA Sari Buah dengan *client* seperti *supermarket* adalah sebagai berikut: (1) STA melakukan kontrak pengadaan manggis dan harus memenuhi persyaratan kuantitas, kontinuitas dan kualitas. Pada saat penelitian STA Sari Buah mendapat kontrak 200 kg per *rate* dengan frekuensi pengiriman 2 hari satu kali. Kualitas yang dipersyaratkan adalah super warna merah muda, getah kekuningan bersih sedikit, hingga mudah dibuka. (2) Apabila STA tidak mampu mengirim manggis sesuai dengan kontrak tersebut *client* memiliki kebebasan untuk membeli dari *supplier* lain, biasanya *supplier* dari Malang, Jawa Timur. (3) Pembayaran oleh *supermarket* ke STA dibagi dua cara yaitu sampai dengan Rp 300.000 dibayar tunai dan di atas itu ditangguhkan sampai dengan 14 hari dan pembayaran dilakukan dengan menggunakan *bilyet giro*. Kewajiban *supermarket* adalah: (1) memberikan pembinaan kepada petani. (2) membantu mencarikan bibit manggis untuk petani. (3) membayar tepat waktu sesuai kesepakatan. (4) melakukan pertemuan 3 bulanan.

Apabila memperhatikan aturan main tersebut tampak bahwa posisi tawar STA sangat lemah. Kelemahannya adalah jumlah yang diterima untuk satu *supermarket* hanya sedikit (200 kg per dua hari) sehingga menyebabkan kurang efisien dalam pengangkutan. Selain itu sistim pembayaran ditangguhkan, sementara STA harus membayar kepada petani dengan cara kontan. Aturan main seperti ini termasuk

rapuh untuk melakukan kemitraan, karena tidak ada instrumen yang dapat mempererat agar *interdependency* menjadi lebih kuat.

Pola interaksi antara pelaku kemitraan usaha dilakukan secara personal, atau menggunakan ponsel dan internet. Secara periodik pembeli luar negeri dari Taiwan mengirim orang atau staf yang bertugas mensosialisasikan tentang standar kualitas yang bisa diterima, volume atau jumlah serta periode pengirimannya. Transaksi dilakukan setelah komoditas manggis naik di atas kapal. Sistem pembayaran dilakukan dengan cara transfer Bank. Negosiasi dengan eksportir dilakukan di Denpasar, antara lain untuk membicarakan sistem pembayaran dan pengiriman. PT Agro L. Exotisa Agroprima dan PT Chang Chen, selaku importir dari Taiwan. Interaksi antara ke dua lembaga hanya berdasarkan pertemanan. Demikian pula interaksi dengan pedagang dan petani dilakukan secara personal di lokasi. Interaksi dengan Dinas Pertanian dan pengusaha, dilakukan pada waktu temu usaha, yang difasilitasi oleh Dinas Pertanian. Namun menurut penilaian beberapa pejabat, pada temu usaha tersebut yang bertemu hanya para pengusaha, bukan seluruh pelaku usaha. Peran pemerintah dalam kemitraan usaha komoditas manggis ini masih terbatas sebagai sebagai fasilitator saja.

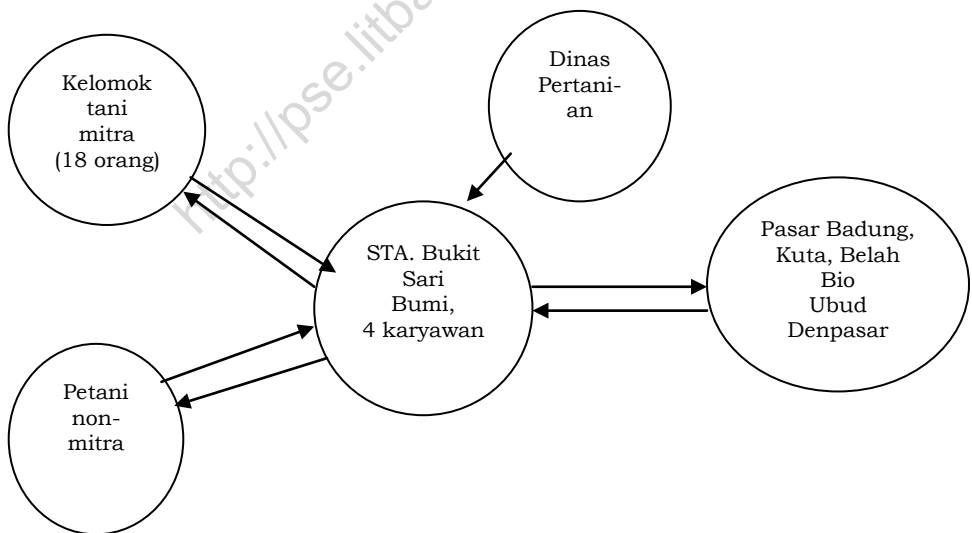
Pola Kemitraan Usaha pada Komoditas Sayuran

Untuk komoditas sayuran pola kemitraan relatif lebih beragam, diantaranya: pola kemitraan perusahaan inti-rakyat, pola kemitraan antara STA dengan *supermarket* dan pola kemitraan perdagangan umum. Masing-masing pola tersebut memiliki aturan main yang relatif berbeda yang menggambarkan penyesuaian kompatibilitas antarmitra agribisnis.

Model Kemitraan Perusahaan Inti-Rakyat, yang dijumpai pada kerja sama PD Bali dengan petani penggarap untuk komoditas sayuran dengan pola *mix-farming* dengan pola tanam yang diatur oleh perusahaan berdasarkan potensi permintaan pasar. Pola kerja sama ini telah berlangsung sejak akhir tahun 1969. Dalam kemitraan ini PD Bali berkewajiban: (1) menyediakan lahan, dengan rata-rata luasan 0,25 ha/KK; (2) menyediakan saprodi (benih, pupuk, dan pestisida), (3) memberikan bimbingan teknis budidaya termasuk pengaturan pola tanam, dan (4) menampung dan memasarkan hasil sayuran dari petani. Sementara itu, petani yang berjumlah 12 KK berkewajiban: (1) melakukan budidaya sesuai bimbingan teknis dari PD; (2) melaporkan jadwal kegiatan, terutama saat tanam dan panen; dan (3) menyerahkan hasil produksinya ke PD. Dalam kerja sama ini dilakukan kontrak harga dalam periode satu minggu, namun apabila dalam periode tersebut ada fluktuasi harga yang sangat ekstrim dapat dilakukan negosiasi. Rata-rata tingkat pendapatan petani melalui kerja sama ini kurang lebih Rp 400.000 – 500.000/bulan.

Aturan main yang diterapkan pada kemitraan STA Bukit Wahana Mertha yang ada di Desa Mayungan Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan bergerak di bidang sayuran adalah: (1) STA Bukit Wahana Mertha berkewajiban membeli berbagai jenis sayuran dari petani baik petani kelompok maupun nonkelompok; (2) harga ditetapkan berdasarkan harga yang terjadi di pasar; (3) setiap penjualan petani dikenakan biaya *fee*, besarnya *fee* tersebut tergantung biaya kompensasi transpor dari STA ke pasar; (4) *fee* tersebut besarnya tidak melebihi biaya transpor jika petani menjual langsung ke pasar; dan (5) petani boleh menjual ke pedagang, pada waktu harganya lebih menguntungkan. Hal ini terjadi bagi petani yang tinggal jauh dari STA. Jika dibawa ke STA, petani harus mengeluarkan ongkos angkut yang lebih tinggi.

Selain itu di Desa Mayungan terdapat juga STA Bukit Sari Bumi yang berdiri pada tahun 2000. Sebenarnya di desa ini terdapat 6 kelompok tani, namun yang aktif hanya dua kelompok, yaitu Bukit Sari dan Sari Bumi. Masing-masing kelompok terdiri dari 20 anggota, kemudian pada tahun 2000 bergabung di dalam satu STA yang diberi nama STA Bukit Sari Bumi. Tujuan pembentukan STA tersebut untuk memasarkan bersama komoditas sayuran yang diusahakan oleh anggotanya. Namun dari jumlah anggota yang ada, yang aktif hanya tinggal 18 orang petani. Secara umum pola kemitraan STA Bukit Sari Bumi ditampilkan pada Gambar 24.



Gambar 24. Kemitraan Usaha STA Bukit Sari Bumi, di Desa Mayungan, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005

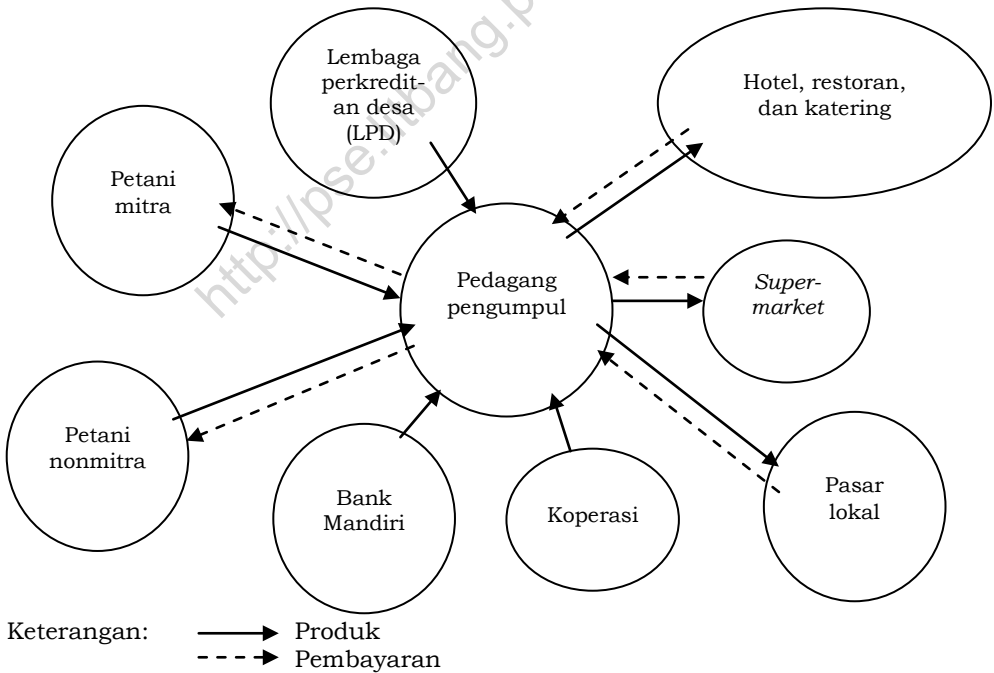
Gambaran pola kemitraan antara STA Bukit Sari Bumi dengan Kelompok Tani Bukit Sari dan Bukit Bumi adalah sebagai berikut. Kegiatan yang dilakukan meliputi penyediaan sarana produksi dan menampung hasil pertanian untuk dipasarkan dengan memungut *fee* sebesar Rp 100/kg untuk harga normal. Pada waktu harga tinggi *fee* naik menjadi Rp 200/kg dan ketika harga jatuh *fee* turun menjadi Rp 50/kg. Modal awal STA Rp 13 – 14 juta dengan fasilitas gudang (bantuan Diperta) dan sepeda motor, telah memiliki *cold room* tetapi belum dimanfaatkan karena keadaan cuaca masih memungkinkan menampung produk dalam gudang. Selain itu produk juga langsung dipasarkan. Produk yang ditampung STA dibeli oleh pedagang pengumpul dengan cara pembayaran tunai yang dipasarkan ke Pasar Kuta, Pasar Blakio, Pasar Badung dan Pasar Baturiti. Pernah dilakukan pemasaran ke *supermarket*, hotel dan kapal pesiar, namun karena pembayaran dilakukan satu bulan kemudian dan volume yang dipasarkan juga relatif sedikit sekitar 10 kg maka pemasaran ketiga tempat tersebut dihentikan. Anggota inti STA berjumlah 18 orang (sebagai pelopor), namun pada prinsipnya semua petani (nonanggota kelompok tani) dapat memasarkan produknya ke STA. Hasil bersih dari kegiatan STA, 10 persen diantaranya dibagikan kepada 18 orang anggota inti STA, 60 persen untuk menggaji 4 orang karyawan STA dan 30 persen untuk acara Galungan dengan membagikan daging babi. Rata-rata setiap hari STA dapat memasarkan produk pertanian (cabai merah besar, kentang, tomat, kol, buncis, dan sawi) sebanyak 1,3 ton, sedangkan jumlah minimal yang dipasarkan 1 ton dan maksimal 3 ton.

Pola seperti ini masih dirasakan relatif ideal oleh petani dan STA, karena petani merasakan manfaat keberadaan STA. Jika tidak ada STA, petani harus menjual sendiri dalam jumlah yang kecil ke kota dan harus mengeluarkan biaya transpor yang lebih tinggi. Namun jika dalam kondisi jumlah produksi melimpah dan terjadi gejolak harga, maka kemitraan seperti ini akan mengalami goncangan karena beberapa alasan: (1) tidak ada aturan main yang mengikat antara petani dengan STA, sehingga petani bebas menjual kepada pedagang lain pada waktu harga lebih menguntungkan; (2) tidak ada ikatan STA dengan pasar di kota, STA hanya menjual kepada pasar umum, dengan tingkat persaingan cukup ketat dengan *supplier* lain; dan (3) STA tidak memiliki tenaga yang cukup untuk mengambil barang dari petani. Sementara ada perusahaan swasta/pribadi yang mendatangi petani dengan menggunakan alat angkutan sendiri. Dalam hal ini petani merasa terbantu, namun harga beli ditentukan oleh pengusaha tersebut.

Aturan main lain yang ditemukan dalam pemasaran produk adalah yang terjadi pada kemitraan perdagangan umum, baik yang terjadi pada komoditas sayuran maupun stroberi. Aturan main pada kemitraan ini sangat terbuka dan bersaing baik antara pedagang (*supplier*) maupun antara pedagang dengan petani dan antara pedagang dengan *client* (restoran dan hotel), sehingga petani sering mengalami kejadian ekstrim baik kondisi menguntungkan ataupun kondisi rugi. Terutama hal ini terjadi pada komoditas sayuran jenis impor. Ketika permintaan perhotelan

baik, maka petani mendapat keuntungan yang tinggi, akan tetapi sebaliknya jika kondisi perhotelan dan pariwisata sedang lemah (seperti setelah terjadinya "bom Bali") maka petani sayuran impor mengalami kerugian besar. Pola pada perdagangan umum adalah terdapat dua tingkatan pedagang yaitu pengepul dan *supplier*. Ikatan antara petani dan pedagang umumnya hanya terjalin oleh ikatan langganan, baik dengan ikatan pinjaman modal maupun tidak. Umumnya pedagang pengepul memasok untuk pasar-pasar tradisional (80%) sedangkan barang yang kualitas bagus dipasokkan kepada *supplier* (20%). *Supplier* memasokkan sebagian besar barangnya kepada hotel dan restoran (70%) sedangkan sisanya dijual untuk pasar rumah tangga (30%).

Pelaku kemitraan usaha dengan pola dagang umum terjadi antara petani produsen, lembaga pembiayaan (Bank Mandiri), pedagang pengumpul, pengusaha restoran dan catering, *supermarket*, dan pedagang-pedagang di pasar lokal (Gambar 25). Petani berperan sebagai pemasok barang ke pedagang pengumpul, yang selanjutnya oleh pedagang pengumpul disalurkan ke pengusaha restoran/katering, *supermarket* atau pedagang-pedagang lokal. Interaksi diantara para pelaku dilakukan secara personal, dan sebagian besar pelaku sudah mempunyai ponsel untuk berkomunikasi.



Gambar 25. Kemitraan Usaha dengan Pola Dagang Umum, di Desa Candikuning, Kabupaten Tabanan, Bali, 2005

Untuk menjaga kontinuitas pasokan barang, pedagang bermitra dengan 20 petani hortikultura, sejak 5 tahun yang lalu. Syarat untuk dapat bermitra usaha dilihat dari kemampuan dalam menyediakan barang, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas, sehingga seringkali dilakukan pembinaan kepada petani mitra. Dalam bermitra dengan petani tidak memberikan bantuan sarana produksi maupun keperluan ekonomi rumah tangga, karena dianggap tidak mendidik petani menjadi mandiri. Hal yang terpenting adalah memasarkan produk petani, yang sebagian besar produk pertanian (90%) dijual ke beberapa restoran, katering, dan hotel. Kemitraan dengan para pelaku agribisnis ini dibuat dengan sistem kontrak selama 3 bulan, dan pembayaran dilakukan satu bulan sekali, sedangkan kemitraan dengan petani hanya dengan sistem kepercayaan.

Kasus kemitraan lain adalah kemitraan antara Hotel Discovery Kartika Plaza Denpasar dengan para *supplier* sayuran dan buah-buahan. Beberapa gambaran umum kemitraan adalah sebagai berikut. Terdapat 10 *supplier* yang memasok sayuran dan buah-buahan. Jaringan kemitraan tertuang dalam kontrak kerja yang berlaku selama tiga bulan, diantaranya terdapat kesepakatan dalam penentuan harga yang berdasarkan harga pasar untuk jenis sayur tertentu, memperoleh informasi harga, bagian pengadaan (*purchasing*) dan kontrol biaya (*cost control*) melakukan survei ke pasar tradisional. Penawaran harga terhadap *supplier* didasarkan atas penawaran harga terendah yang diajukan *supplier*. Pihak hotel kemudian membandingkan dengan harga pasar dan melakukan penawaran harga lagi, untuk selanjutnya terjadi kesepakatan harga. Pembayaran kepada *supplier* dilakukan setiap hari Selasa atau Kamis, satu bulan setelah barang diterima pihak hotel. Kebutuhan cabai merah besar rata-rata 100 kg/hari dengan harga rata-rata selama bulan April – Mei 2005 sebesar Rp 4.750. Kebutuhan kentang kecil/besar 30 – 40 kg/hari dengan harga rata-rata kentang kecil selama bulan April – Mei 2005 sebesar Rp 3.000 – Rp 3.500, sementara harga rata-rata kentang besar/super bulan April - Mei 2005 masing-masing sebesar Rp 4.000 –Rp 5.500. Pasokan buah manggis selama bulan April – Mei 2005 sebesar 239,15 kg dengan harga rata-rata Rp 7.500, sedangkan buah stroberi sejumlah 73,5 kg dengan harga rata-rata Rp 26.500. Untuk buah-buahan yang bersifat musiman (seperti manggis dan mangga), kebutuhan hotel tidak selalu dapat dipenuhi oleh pasokan dari *supplier*. Barang yang dipasok *supplier* akan ditolak apabila kualitas jelek atau harga terlalu mahal.

Pola Kemitraan dalam Menyediakan Modal

Pola lain kemitraan usaha adalah kemitraan antara petani hortikultura dengan lembaga perkreditan desa (LPD) dalam pengadaan modal usaha. Tujuan yang ingin dicapai oleh LPD ini adalah: (1) mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui tabungan yang terarah serta penyaluran modal yang efektif; (2) membantu petani yang kesulitan sumber modal, sehingga tidak terjadi adanya praktek ijon,

gadai gelap dan pelepasan aset yang tidak terarah; (3) menciptakan pemerataan dan kesempatan berusaha bagi warga desa dan tenaga kerja pedesaan; dan (4) meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa.

Cakupan kegiatan LPD meliputi: (1) simpanan dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka/deposito; (2) pinjaman/kredit untuk kegiatan-kegiatan produktif pada sektor pertanian, industri kecil, perdagangan dan usaha-usaha lainnya; (3) usaha-usaha yang bersifat penerahan dana desa; (4) penyertaan modal pada usaha-usaha lainnya dan (5) menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan.

Aturan main yang diberlakukan untuk pihak LPD adalah disesuaikan dengan Perda No. 8/2002 yaitu: (1) cadangan modal 60 persen, (2) dana pembangunan desa 20 persen, (3) jasa produksi/biaya operasional 10 persen, (4) dana pembinaan, pengawasan dan perlindungan 5 persen dan (5) dana sosial 5 persen. Dana pembangunan desa (20%) digunakan untuk membiayai kepentingan desa adat seperti perbaikan pura, upacara keagamaan, kegiatan religius dan budaya lainnya.

Sementara itu, aturan main untuk pihak masyarakat/warga/petani adalah: (1) warga berhak meminjam dana usaha yang besarnya berkisar antara satu sampai lebih dari lima juta rupiah; (2) bagi warga desa adat yang pinjamannya kurang dari Rp 5 juta tidak menggunakan jaminan, sedangkan warga di luar desa adat jika meminjam uang di LPD harus dengan jaminan berupa BPKB kendaraan bermotor atau sertifikat; (3) jika warga Desa Adat yang meminjam uang LPD lebih dari Rp 5 juta peraturannya sama seperti butir 2 ditambah biaya administrasi 2 persen dari total pinjaman, tabungan wajib 1 persen, sumbangan desa adat Rp 2.000, materi.

Kemitraan di bidang sumber permodalan di Bali tampak relatif berjalan dengan baik. Hal ini diduga disebabkan oleh sistem aturan main yang berlaku dapat diinternalisasi ke dalam budaya dan agama setempat. Misalnya penyediaan dana pembangunan desa sebesar 20 persen sarat dengan kegiatan yang terkait dengan kebudayaan dan keagamaan. Masyarakat memiliki ikatan dengan kelembagaannya bukan hanya sebatas perhitungan ekonomi, tetapi secara emosional terkait dengan dimensi budaya dan kegiatan peribadatan mereka.

Aturan main atau kemitraan dalam kelembagaan agribisnis, baik pada komoditas stroberi, manggis maupun sayuran menunjukkan bahwa pihak petani masih pada posisi tawar yang lemah. *Pertama*, di dalam aturan main tidak pernah ditemukan bahwa petani sebagai produsen dapat menentukan harga sesuai dengan biaya produksi yang dikeluarkan. *Kedua*, seperti yang terjadi di komoditas stroberi, tidak ada kepastian bagi petani jika nanti produksi sudah banyak siapa yang bertanggungjawab menampung produksi. Sementara itu petani sudah terikat hutang dengan

bank hingga mencapai nilai Rp 50 juta. Namun demikian, ada sisi keberhasilan yang patut dicatat yaitu aturan main dalam pengembangan permodalan, aspek budaya dan agama diinternalisasi ke dalam aturan main. Hal ini menyebabkan adanya rasa tanggung jawab bersama, rasa memiliki, dan rasa ikatan dengan sesama warga yang didasarkan kepada ikatan religius.

Kendala Pokok dan Implikasinya

Beberapa kendala pokok dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha yaitu: (1) SDM petani dan aparat (KCD/BPP/PPL) yang masih kurang dalam teknik budidaya komoditas hortikultura terutama untuk komoditas hortikultura impor dan yang memerlukan teknologi modern (teknologi *green house*, sistem irigasi tetes, hidroponik); (2) sistem dan cara panen serta teknologi panen dan penanganan pascapanen masih lemah; (3) persaingan yang tidak sehat antarpetani produsen dalam menjual hasilnya; (4) harga yang berfluktuasi, terutama saat-saat panen raya; (5) lambatnya sistem pembayaran terutama untuk tujuan pasar hotel dan restoran; (6) masih lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (7) terbatasnya perusahaan pertanian yang bersedia sebagai afalis dan inti dalam kemitraan usaha; (8) masih belum maksimalnya komitmen yang terbangun di antara pihak-pihak yang bermitra; dan (9) terbatasnya kredit dengan bunga lunak dalam pembiayaan di sektor pertanian hortikultura.

Beberapa hal pokok yang perlu mendapatkan perhatian dalam kelembagaan kemitraan usaha antara lain adalah: (1) pentingnya manajemen yang bersifat transparan, terutama menyangkut harga dan pembagian keuntungan; (2) adanya komitmen yang tinggi antara pihak yang bermitra, sehingga terbangun saling percaya-mempercayai; (3) penyediaan instalasi penanganan pascapanen dan pemasaran hasil yang memadai; (4) adanya pendampingan dan pembinaan oleh PPL Ahli di bidang komoditas yang dikembangkan; serta (5) konsolidasi kelembagaan kelompok tani, sehingga terbangun kelembagaan kelompok tani yang handal.

4.1.3. Peran Pemerintah dan Sarana Pendukung Kelembagaan Kemitraan Usaha

Peran pemerintah daerah Bali terhadap kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura telah banyak dilakukan dan relatif berjalan dengan baik hingga penelitian ini dilakukan, diantaranya:

Pengembangan Agribisnis Komoditas Kentang di Kecamatan Baturiti

Pengembangan pembibitan kentang jenis Granola dilakukan pada lahan seluas 2,0 ha di Desa Candikuning. Luas lahan 1,0 ha dikerjakan

oleh Kelompok Tani Karya Sari dan 1,0 ha dikerjakan oleh Kelompok Tani Tri Agro Utama. Bantuan dana bergulir yang disiapkan Bappeda Kabupaten Tabanan sebesar Rp 92,42 juta dengan ketentuan batas waktu pengembalian 10 bulan (306 hari). Selanjutnya dilakukan perguliran dana bantuan tersebut kepada kelompok tani berikutnya yang difasilitasi dan sepengetahuan Bappeda Kabupaten Tabanan.

Pemerintah daerah Kabupaten Tabanan telah mempunyai rencana pengembangan agribisnis komoditas kentang di Kecamatan Baturiti yang dibedakan atas:

- (a) Rencana Jangka Pendek (2004-2005): (1) Pembibitan kentang seluas 2,0 ha. (2) Pengembangan budidaya kentang pada tahun 2005 pada lahan seluas 25,0 ha di wilayah Desa Candikuning, lahan dan input produksi disiapkan secara swadaya oleh petani dengan modal kredit dalam bentuk *cash-collateral* atau dana penjaminan dari pemerintah melalui perbankan setempat. (3) Pada tahun 2005 akan dirintis pengolahan keripik kentang skala kecil/*home industry* dengan menyediakan 2 unit mesin pengolah keripik kentang. Dana pengadaan mesin pengolah keripik telah diusulkan kepada pemerintah pusat melalui Menteri Perindustrian. Untuk menjaga mutu keripik kentang agar tetap renyah dan diminati pasar, telah dianggarkan pembelian mesin *packing* sebanyak 2 unit. Dana diusulkan diperoleh dari APBD Provinsi Bali dan dana pusat melalui Departemen Perindustrian dan Perdagangan. (4) Pengembangan sumberdaya manusia, pendampingan jangka pendek difasilitasi oleh Bappenas dan pengusaha nasional sebagai tenaga ahli. (5) Rencana promosi dan pengembangan pasar, koperasi yang dimiliki kelompok tani setempat bekerja sama dengan Tim Pengembangan Kawasan Kabupaten akan memasarkan maupun mempromosikan produk kentang Baturiti kepada pasar swalayan, hotel di wilayah Bali, pasar luar provinsi dan pasar ekspor. (6) Pelatihan dan pengembangan jaringan dan kelembagaan pendukung, akan dibentuk kelembagaan yang melibatkan komponen *stakeholders*, yaitu pemerintah, dunia usaha dan masyarakat yang disebut Tim Pengembangan Kawasan Andalan Cepat Tumbuh Terpadu Berbasis Agribisnis Kentang dan Badan Pengelola Bisnis Komoditas Unggulan Kentang. (7) Penyediaan infrastruktur pendukung, berupa sumber pengairan, prasarana jalan, dan gudang.
- (b) Rencana Jangka Menengah (2006-2009): (1) Pengembangan industri pembibitan kentang, merupakan kegiatan lanjutan pembibitan ke arah industri, dimana baik sarana prasarana, *input* produksi, dan kegiatan pembibitan akan membutuhkan ketersediaan modal yang berlanjut dari perbankan. (2) Perluasan pengembangan budidaya kentang, agar tercipta kawasan kentang yang efisien dan produktif, baik untuk mendukung konsumsi lokal Bali dan sekitarnya maupun mendukung industri pengolahan kentang secara kontinyu, dengan dukungan perbankan dan penjaminan pemerintah. (3) Pengembangan industri

pengolahan kentang, dari skala rumah tangga menjadi skala industri yang lebih luas. (4) Pengembangan sumberdaya manusia, difokuskan pada aspek penanganan pascapanen dan pemasaran yang melibatkan secara aktif petani dan kelompok usahanya yang didukung oleh lembaga pengelolaan bisnis atau koperasi simpan pinjam yang telah dikembangkan sebelumnya (jangka pendek). Pelatihan manajerial dan kelembagaan dimaksudkan untuk memperkuat visi bisnis manajerial koperasi dan anggota-anggotanya. (5) Pengembangan promosi dan informasi pasar, melalui internet, brosur, dan pameran-pameran. Untuk pengembangan jaringan informasi perlu diadakan temu bisnis dengan para pengusaha sayuran dan produk lain, terutama ke arah pengembangan agrowisata.

- (c) Rencana Jangka Panjang (2010-2014): (1) pengembangan integrasi produk Dataran Tinggi Tabanan, diarahkan pada pengembangan kawasan andalan Baturiti-Tabanan berbasis produk unggulan tanaman dataran tinggi lainnya, seperti tanaman hias dan stroberi; (2) pengembangan kawasan agrowisata, kawasan sekitar Bedugul berpotensi sebagai daerah wisata diintegrasikan dengan kawasan andalan cepat tumbuh, akan lebih optimal sebagai pusat kegiatan agrowisata.

Penumbuhan dan Fasilitas Sub-Terminal Agribisnis, Dinas Pertanian Tanaman Pangan TA 2004

Pada TA 2004 pemerintah daerah melalui Dinas Pertanian Tanaman Pangan telah mengembangkan STA di Desa Padangan, Kecamatan Pupuan, Kabupaten Tabanan. Komoditas yang dominan dikelola adalah manggis, meskipun di lokasi tersebut juga terdapat berbagai komoditas buah-buahan lain seperti durian, rambutan, duku dan pisang. Hal ini disebabkan manggis merupakan komoditas promosi ekspor (Taiwan, Singapura dan Saudi Arabia) dengan tingkat permintaan domestik juga relatif tinggi (baik pasar swalayan, hotel, restoran maupun pasar tradisional).

Berdasarkan informasi dari Dinas Pertanian Tanaman Pangan, kriteria penetapan komoditas unggulan (kentang dan manggis) antara lain adalah: (1) kesesuaian agroekologi (layak teknis); (2) usahatani komoditas tersebut dinilai menguntungkan (layak ekonomi); (3) prospek pasar relatif luas, baik lokal/regional, nasional maupun ekspor atau substitusi impor; dan (4) mengacu hasil kajian yang dilakukan Bappeda tentang produk unggulan. Selain kentang dan manggis, komoditas yang dipandang mempunyai prospek pengembangan yang sangat baik adalah stroberi dan paprika.

STA di Desa Candikuning Kecamatan Baturiti dibentuk pada TA 2001 merupakan STA yang berada di Kelompok Tani Iswara Tani. Pengalokasian dana APBD dari pemerintah daerah untuk STA melalui PPA

sebesar Rp 110 juta, sedangkan dari APBN pada TA 2001 sebesar Rp 40 juta untuk penguatan kelembagaan STA. Sampai dengan periode 2001-2003 STA Iswara Tani menunjukkan kinerja yang baik, bahkan pernah dijadikan standar dalam penentuan harga komoditas sayuran di kawasan ini. Namun pada saat ini STA tersebut dalam kondisi tidak operasional, antara lain disebabkan oleh: (1) usaha STA dan usaha pribadi sulit dipisahkan, (2) dalam pergantian pengurus terjadi konflik yang sulit diatasi, (3) sistem pengelolaan dana kurang transparan dan (4) harga tidak mampu bersaing dengan pedagang diluar STA, sehingga produk lebih banyak dijual keluar STA.

Program bantuan STA di Desa Mayungan Kecamatan Baturiti Kabupaten Tabanan meliputi: (1) pembangunan fisik, tempat penanganan pascapanen dan gudang dengan nilai anggaran sebesar Rp 103 juta; (2) fasilitas atau alat penanganan pascapanen; (3) pembinaan sumberdaya manusia; dan (4) bantuan modal awal sebesar Rp 7 juta. Kegiatan STA adalah menampung sayuran berupa cabai, kubis, tomat, kentang dan jagung dari petani baik melalui kaki tangan STA maupun langsung. Dengan adanya STA petani sangat terbantu, disamping mudah dalam memasarkan produk, pedagang pengumpul juga tidak semena-mena dalam menetapkan harga beli, sehingga terjadi persaingan harga. Implikasinya, petani bukan anggota STA tidak selalu menjual produk kepada STA karena pedagang pengumpul akan mendatangi petani dan menawarkan produk petani dengan harga yang sedikit (relatif) lebih tinggi dibanding STA.

Peran Perusahaan Daerah Provinsi Bali (BUMD) Candikuning Kabupaten Tabanan

Dalam kapasitasnya sebagai BUMD, Perusahaan Daerah (PD) Provinsi Bali telah memfasilitasi petani penggarap melalui kerja sama dengan pola *mix-farming*, dimana pola tanam diatur oleh PD sesuai dengan potensi permintaan pasar. Adapun fasilitas yang disediakan PD Pemerintah Provinsi Bali adalah: (1) lahan, (2) sarana produksi (benih, pupuk dan pestisida), (3) bimbingan teknis budidaya dan (4) pemasaran hasil sayuran dari petani.

Selain itu PD Provinsi Bali juga melakukan kerja sama dengan PT Bayu Jaya Kusuma dengan menyewakan fasilitas yang dimiliki berupa gudang, kendaraan Isuzu box dan Colt, listrik, telepon dan air serta menyiapkan produksi sesuai perencanaan yang telah disepakati setelah mendapatkan sarana produksi dari PT BJK dan menjual hasilnya kepada PT BJK dengan harga yang telah disepakati kedua belah pihak. Disamping fasilitas fisik, PD Provinsi Bali memfasilitasi tenaga kerja dan pemanfaatan pelanggan.

4.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Hortikultura

4.2.1. Peraturan Pemerintah dan Strategi Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Pada tingkat pemerintah pusat dan daerah peraturan-peraturan yang berkaitan dengan masalah pengembangan agribisnis hortikultura dapat dikategorikan menjadi: (a) peraturan dalam rangka meningkatkan produksi dan produktivitas, (b) peraturan yang mengatur perbenihan, (c) peraturan yang menyangkut pengembangan kualitas, (d) peraturan yang menyangkut pengembangan pengolahan, (e) peraturan yang menyangkut pengaturan rantai pasar dan (f) peraturan yang menyangkut pengaturan harga.

Pada tingkat daerah peraturan-peraturan mengenai pengembangan komoditas baik hortikultura maupun lainnya diturunkan dari peraturan yang lebih luas yaitu seperti peraturan mengenai program pembangunan daerah (Propeda) yang di tuangkan dalam Keputusan Gubernur Bali No. 15 Tahun 2001 Tentang Propeda Provinsi Bali. Selain itu juga yang menjadi acuan pembangunan provinsi Bali adalah Perda Provinsi Bali No. 10 Tahun 2001 Tentang Pola Dasar Pembangunan Daerah Provinsi Bali. Keputusan gubernur dan perda tersebut pada prinsipnya hampir sama yaitu dasar legal formal mengenai seluruh pembangunan daerah, yang meliputi hal-hal: kerangka makro, hukum dan hak azasi manusia, ekonomi, pendidikan, budaya, kesehatan, tata ruang, sumber daya, kelautan, iptek, politik, ketentraman dan ketertiban, kependudukan, transportasi, jender, olah raga dan pembangunan wilayah.

Khusus untuk pembangunan pertanian, terutama pengembangan kelembagaan dalam rangka menunjang pengembangan agribisnis hortikultura, tampak pada topik pembangunan ekonomi pada Propeda telah secara jelas dinyatakan bahwa ada dua bahasan yaitu: mengenai kebijakan pembangunan pertanian yang meliputi : *pertama*, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi pertanian dalam arti luas (tanaman pangan/hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan dan kehutanan). *Kedua*, meningkatkan kesejahteraan petani dengan mengembangkan upaya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan petani. *Ketiga*, mengembangkan komoditas unggulan untuk meningkatkan pendapatan petani dan daerah, *Keempat*, memberdayakan subak dan kelembagaan lainnya yang tumbuh dari bawah dan memiliki jaringan mitra yang lebih baik. *Kelima*, mencegah alih fungsi lahan pertanian produktif. Dari kebijakan tersebut diturunkan menjadi program-program pembangunan daerah yaitu: *Pertama*, program peningkatan ketahanan pangan, termasuk di dalamnya komoditas hortikultura. *Kedua*, pengembangan sistem pertanian yang berwawasan agribisnis dan lingkungan, termasuk di dalamnya : peningkatan kemampuan manajerial petani, peningkatan peran subak, pengembangan koperasi pertanian, pengembangan sistem

pemasaran yang efisien, pengembangan sarana dan prasarana termasuk kemitraan input, output dan sumber pemodal, peningkatan promosi, dan pemanfaatan informasi pasar.

Selain itu dalam Propeda pada aspek pengembangan pariwisata juga terkait dengan pengembangan agribisnis hortikultura terutama dalam hal kemitraan menjadi rantai pasok komoditas hortikultura kepada hotel dan restoran. Dalam pembangunan pariwisata ada klausul yang menyatakan bahwa program pembangunan pariwisata adalah dalam rangka meningkatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan objek wisata dan juga harus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal (*host community*). Hal ini secara tersirat mengindikasikan bahwa komoditas hortikultura sebagai pasok hotel dan restoran harus mampu meningkatkan peranan dan kesejahteraan masyarakat di sekitar. Artinya, kemitraan antara petani, pemasok dan hotel serta restoran menjadi bagian integrasi dari pembangunan pariwisata.

Selain itu, peraturan daerah yang menunjang pengembangan kelembagaan kemitraan usaha adalah tertuang pada Perda Provinsi Bali Nomor 16 Tahun 2001, tentang Rencana Strategis (Renstra) Provinsi Bali. Pada Perda tersebut terutama pada Bab VI mengenai cara mencapai tujuan tersurat bahwa: (a) kebijakan pengembangan dan pemberdayaan usaha kecil, menengah dan koperasi; (b) kebijakan peningkatan daya saing ekspor daerah; (c) kebijakan pengembangan iklim usaha yang kondusif untuk mendukung kemitraan antara koperasi, pengusaha kecil dengan pengusaha besar dan BUMN/D; (d) kebijakan meningkatkan produktivitas dan produksi masyarakat; (e) kebijakan optimalisasi pengelolaan potensi daerah secara terpadu; dan (f) kebijakan meningkatkan peran dan fungsi lembaga tradisional, lembaga adat, peninggalan sejarah dan permusiuman.

Untuk mencapai tujuan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan usaha kecil, menengah dan koperasi dilaksanakan melalui: *Pertama*, pengembangan sistem pendukung usaha kecil, menengah dan koperasi melalui: pemberdayaan SDM pengusaha kecil, menengah dan koperasi. *Kedua*, memberdayakan pengusaha kecil, menengah dan koperasi. Sedangkan untuk mencapai tujuan kebijakan peningkatan daya saing dilaksanakan melalui program: *Pertama*, pengembangan kerja sama ekonomi luar daerah, regional dan internasional; dan *kedua*, pengembangan ekspor dengan meningkatkan kualitas institusi jasa layanan pengembangan bisnis.

Untuk mencapai tujuan kebijakan pengembangan iklim usaha yang kondusif dilaksanakan melalui program: pengembangan kewirausahaan dan daya saing pengusaha kecil, menengah dan koperasi dengan kegiatan pemberdayaan kemitraan usaha pengusaha kecil, menengah dan koperasi, dengan dukungan kelompok pengrajin. Sedangkan pencapaian

tujuan kebijakan peningkatan produksi dilaksanakan melalui: pengembangan produksi, pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya, pengawasan dan pengendalian konservasi. Pada intinya seluruh upaya untuk mencapai tujuan tersebut program-programnya adalah mensinergiskan semua kelembagaan yang ada agar melakukan kemitraan dengan baik.

Peraturan daerah lainnya yang lebih teknis yang berkaitan dan mendukung kelembagaan kemitraan di Provinsi Bali seperti tertera pada Tabel 18. Sekali pun peraturan tersebut tidak secara eksplisit berhubungan dengan hortikultura, tetapi memberikan indikasi bahwa pemerintah daerah telah melakukan perhatian terhadap komoditas pertanian yang tentu dapat direncanakan, karena kebijakan tersebut terutama mengenai harga dapat berubah setiap saat.

Berdasarkan tabel tersebut, tampak bahwa upaya-upaya pemerintah daerah Provinsi Bali telah banyak mendorong sektor pertanian, baik melalui peningkatan fungsi dan tugas lembaga terkait seperti meningkatkan peran Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura, pariwisata, perkreditan desa dan pengawasan pemasaran dan harga komoditas pertanian termasuk di dalamnya komoditas hortikultura. Sekalipun tidak eksplisit membentuk kemitraan, tetapi secara tidak langsung mendukung terjadinya kemitraan yang sinergis antarpelaku usaha dengan pelaku usaha hortikultura. Sebagai contoh pada Keputusan Gubernur No 7/1994 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata, pada pasal 17 poin (2) dan pasal 18 poin (1) e dan f mengatur tentang tugas seksi rumah makan dan bar serta koordinasi penyelenggaraan hubungan organisasi lain. Secara tersirat bahwa perhotelan harus melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait dengan pariwisata, tentunya hortikultura sebagai pasokan utama kegiatan perhotelan dan restoran, dan tanpa hortikultura (sayuran dan buah-buahan) maka kinerja perhotelan akan terganggu yang pada gilirannya kinerja pariwisata akan kurang baik.

Selain itu juga, perhatian pemerintah daerah terhadap kestabilan pendapatan masyarakat dituangkan dalam penetapan harga eceran benih. Benih sebagai sarana produksi utama dalam pengembangan pertanian, terutama komoditas hortikultura. Hal ini tertuang pada Surat Keputusan Gubernur No 454/1995, tentang ketentuan produksi, penyaluran dan harga eceran tertinggi benih dan calon induk perikanan, Surat Keputusan Gubernur No 300/1997 tentang penetapan harga penjualan dan penyaluran tanaman dan hasil lainnya komoditas perkebunan, Surat Keputusan Gubernur No 27/1999 tentang produksi, penyaluran dan penyesuaian harga eceran benih padi, palawija dan hortikultura. Dari SK-SK tersebut secara tersirat dapat diartikan bahwa untuk mengsinkronkan antara kelembagaan pedagang dan kepentingan petani, sehingga diharapkan hubungan antara pelaku usaha tersebut bermitra secara sinergis.

Tabel 18. Perda Provinsi Bali yang Mendukung Pengembangan Kemitraan Usaha

No	No Perda/Thn	Tentang	Pasal terkait dengan kemitraan	Isi pasal yang terkait
1	7/1994	Organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Provinsi DT I Bali	Pasal 17, poin (2) Pasal 18, poin (1) e dan f	1. Tugas Seksi Rumah Makan dan Bar 2. Koordinas dan menyelenggarakan hubungan dengan organisasi lain
2	454/1995	Ketentuan produksi, penyaluran dan harga eceran tertinggi benih, calon induk perikanan	Bab IV Pasal 4, 5 dan Bab V	Penetapan harga eceran dan pembinaan & pengawasan
3	8/1995	Organisasi dan tata kerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi DT I Bali	Pasal 8, 16, 17,	1. Tentang oraganisasi Sub-Dinas Bina Produksi Hortikultura 2. Uraian tugas Sub-Dinas Bina Produksi Hortikultura 3. Tugas Seksi Pengembangan Produksi hortikultura
4	142/1996	Ijin operasi pestisida	Pasal 1, 2 dan 3	1. Lembaga yang diberi izin 2. Pencabutan izin jika melanggar 3. Kewajiban melapor kepada Pemda
5	401/1997	Pembentukan susunan keanggotaan Badan Pembina LPD Bali	Pasal 1, 2 dan 3	1. Pembentukan Badan Pembina LPD dan Susunan keanggotaan 2. Tugas Badan Pembina 3. Pembiayaan pembinaan
6	300/1997	Penetapan harga penjualan dan penyaluran tanaman dan hasil lainnya Dinas perkebunan	Pasal 1 dan 2	1. Penetapan harga 2. Penetapan sistem penyaluran
7	27/1999	Produksi, Penyaluran dan penyesuaian harga eceran benih padi, palawija dan hortikultura	Pasal 1,2,3,4,5	1. Produsen benih 2. Penyaluran benih 3. penetapan harga benih

Dukungan lain yang terkait dengan pengembangan kemitraan dan pelaku usaha hortikultura adalah adanya perhatian pemerintah terhadap

sumber permodalan masyarakat pedesaan untuk komoditas pertanian termasuk hortikultura dan usaha-usaha kecil lainnya yaitu Surat Keputusan Gubernur tentang pembentukan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dan pembentukan susunan keanggotaan Badan Pembina LPD Bali. Hal ini tercantum dalam Surat Keputusan No 401/1997 tentang pembentukan susunan keanggotaan Badan Pembina LPD Bali. Dalam SK tersebut secara jelas menentukan pembentukan badan dan susunan keanggotaan pembina LPD, uraian tugas badan membina dan pembiayaan pembina.

4.2.2. Program Pemerintah dalam Pengembangan Kelembagaan Kemitraan Usaha Pertanian

Beberapa program pemerintah Provinsi Bali yang terkait dengan pengembangan kelembagaan kemitraan usaha pertanian dapat dirinci sebagai berikut:

Pemberdayaan UKM Pertanian dalam Mendukung Pariwisata

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Bali bekerja sama dengan Program Studi Pariwisata Universitas Udayana mengusulkan kegiatan penelitian TA 2005 tentang potensi pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) pertanian dalam mendukung pariwisata. Tujuan penelitian ini antara lain merumuskan strategi dan program pemberdayaan UKM pertanian dalam rangka menunjang industri pariwisata. Dalam realitanya, UKM hortikultura masih mengalami berbagai kendala, seperti keterbatasan modal, teknologi dan ketrampilan yang rendah, dan akses pasar yang terbatas. Produk-produk UKM hortikultura di Bali sering ditolak pihak hotel dan restoran karena kualitas (seperti ukuran, tingkat kesegaran, warna) tidak memenuhi syarat, kontinuitas produk yang tidak terjamin maupun residu pestisida yang terkandung dalam sayuran melebihi ambang batas untuk layak dikonsumsi.

Sementara itu, UKM dan usaha rumah tangga (URT) yang tidak berbadan hukum adalah pelaku-pelaku ekonomi Bali yang tersebar di semua sektor merupakan usaha yang banyak menciptakan lapangan kerja. UKM hortikultura sangat berperan dalam menunjang sektor pariwisata dan industri kecil sebagai pemasok bahan pangan dan bahan baku industri kecil (agroindustri). Kebijakan pemerintah dalam memprioritaskan pembangunan yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi kerakyatan terutama UKM dan URT sangat strategis dan akan berdampak luas terhadap penyerapan tenaga kerja. Sejalan dengan kondisi tersebut, pemerintah pusat juga telah mencanangkan program pemberdayaan sektor yang selama ini terpinggirkan yaitu usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), dan secara bersamaan juga dicanangkan Tahun Keuangan Mikro Indonesia 2005 (Kompas, 24 Februari 2005).

Proyek/Program Pengembangan Agribisnis Hortikultura Bali TA 2004, Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Bali

Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Bali pada TA 2004 telah melakukan berbagai kegiatan antara lain:

1. Pengembangan sentra komoditas unggulan

Produk unggulan hortikultura seperti buah-buahan dan sayuran di Bali banyak yang mempunyai prospek pasar cukup baik, sehingga pengembangan usahatani yang berwawasan agribisnis perlu dilakukan. Penyaluran dana BLM yang berasal dari APBN telah dialokasikan untuk pengembangan tanaman manggis 20.000 pohon sebesar Rp 570 juta, tanaman pisang 87.000 pohon dan tanaman angrek 55.000 pohon dana BLM masing-masing sebesar Rp 973 juta dan Rp 366,2 juta. Komoditas manggis dikembangkan di Kabupaten Tabanan, pisang di Kabupaten Buleleng, Jembrana, Bangli dan Klungkung, sedangkan angrek di Denpasar dan Kabupaten Karangasem.

2. Perbanyak benih dan bibit tanaman hortikultura

Hal ini dimaksudkan untuk: (1) meningkatkan produksi benih hortikultura melalui penerapan teknologi perbanyak benih pisang bebas penyakit, (2) menyediakan bibit bebas penyakit di petani penangkar dan (3) memasyarakatkan penggunaan bibit bebas penyakit di sentra produksi.

3. Berkembangnya sarana/prasarana agribisnis

Penyediaan dan pengembangan sarana/prasarana pertanian sebagai subsistem hulu sangat diperlukan guna memperlancar proses produksi pertanian. Kegiatan yang dilakukan berupa penumbuhan unit pelayanan saprodi (UPS), pengadaan traktor/rotari dan tapim, pengembangan usaha pelayanan jasa alsin (UPJA), pembuatan embung, pengawasan peredaran pupuk dan pestisida, perbaikan jaringan irigasi, pengadaan alat pengolahan hasil pertanian, membangun subterminal agribisnis (STA) serta mengembangkan irigasi air tetes.

4. Pengembangan kelompok-kelompok pengolahan hasil pertanian

Kegiatan yang dilakukan berupa: (1) pembinaan terhadap kelompok wanita tani (KWT) di pedesaan (peningkatan nilai tambah hasil pertanian dan pemanfaatan pekarangan rumah secara optimal), (2) menumbuhkan unit pengembangan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian tanaman pangan dan hortikultura (TPH) sebanyak 2 unit/5 kelompok dengan dana BLM sebesar Rp 85 juta.

5. Pembinaan dan penumbuhan STA, yang bertujuan untuk: (1) memantapkan kinerja operasional kelompok pemasaran di 6 lokasi STA, yaitu STA Mitra Praja Murti Desa Pancasari, Buleleng, STA Sedana Winangun Belok Sidan Kecamatan Petang, Badung, STA

Candikuning Kecamatan Baturiti, Tabanan, STA Bukit Wahana Mertha Kecamatan Baturiti, Tabanan, STA Tani Tunas Jaya Desa Penyarangan Mendoyo, Jembrana dan STA Asta Giri Amertha Kerta Kecamatan Payangan, Gianyar; (2) memperbaiki sistem dan memperlancar distribusi pemasaran TPH; (3) meningkatkan pelayanan dalam pemasaran TPH; serta (4) meningkatkan akses pelaku terhadap pasar, informasi maupun teknologi.

6. Pengembangan irigasi tetes pada tanaman sayuran

Pengairan dengan menggunakan irigasi tetes dapat meningkatkan efisiensi penggunaan air, karena air dapat dihemat dengan memberikan langsung ke daerah perakaran tanaman dengan jumlah yang disesuaikan dengan kebutuhan tanaman serta dapat menghemat tenaga kerja dan material lainnya.

7. Pelayanan informasi pasar komoditas TPH

Informasi pasar komoditas TPH yang telah diolah petugas pelayanan informasi pasar (PIP) dipublikasikan lewat media cetak (Koran Bali Pos) dan media elektronik (RRI Denpasar). Informasi tersebut disiarkan setiap hari kerja pada pukul 15.30, 19.00 dan 21.00 WITA dan dimuat media cetak pada esok harinya. Petugas PIP tidak sebatas mengumpulkan data harga saja, tetapi juga menginformasikan keadaan pasar kepada pelaku agribisnis, baik petani maupun pelaku pasar lainnya. Jenis informasi yang dikumpulkan petugas PIP berupa data harga, daerah sentra produksi, perubahan perilaku konsumen, jumlah dan jenis lembaga pemasaran, struktur pasar, keadaan jaringan informasi.

Pembinaan Usaha Koperasi oleh Dinas Koperasi, PK dan Menengah Pemerintah Provinsi Bali

Dinas Koperasi, PK dan Menengah Pemerintah Provinsi Bali pada tahun 2004 telah melakukan pembinaan usaha berupa: (1) temu kemitraan usaha antara koperasi dengan BUMN/BUMD maupun swasta, dengan total anggaran sebesar Rp 10,6 juta; (2) kegiatan promosi produk unggulan koperasi di Jakarta Convention Center (JCC), yang bertujuan agar terjalin kontak bisnis ataupun penjualan langsung produk unggulan koperasi dengan total anggaran sebesar Rp 175,2 juta; (3) kegiatan bantuan penguatan usaha koperasi yang bertujuan meningkatkan modal usaha koperasi dalam melayani anggotanya dengan total anggaran sebesar Rp 100 juta. Dengan demikian peran usaha koperasi dalam menghadapi mekanisme pasar bebas diharapkan mempunyai daya saing yang tinggi dan dapat sejajar dengan usaha-usaha bisnis lain, sehingga usaha koperasi yang tumbuh dan berkembang sampai saat ini diperkirakan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada anggota dan masyarakat sekitar. Pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan anggota maupun masyarakat.

Hal ini berarti koperasi turut serta dalam memberikan andil terhadap peningkatan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) Daerah Bali.

Rencana Pembentukan Pasar Induk untuk Mendukung Pengembangan Agribisnis di Bali

Bisnis pariwisata yang berkembang pesat di Bali, di mana transaksi produk pertanian berupa buah-buahan dan sayuran dalam jumlah besar, maka keberadaan pasar induk sangat diperlukan semua pihak. Manfaat yang dapat diperoleh pihak pemasok produk, pedagang grosir, pedagang pengecer, *purchasing* hotel/restoran apabila pembentukan pasar induk terealisasi antara lain: (1) Sebagai penampung atau pemusatan pedagang grosir yang sekarang keberadaannya menyebar, sehingga menyulitkan pedagang pengecer juga menyulitkan pembinaan oleh instansi terkait. (2) Mencegah kemacetan kota karena bongkar muat sudah terpusat pada satu lokasi. Selama ini para pemasok buah dari Jawa memadati jalan raya sehingga harus menggunakan Balai Banjar Titih sebagai terminal transaksi sederhana antara pemasok, pedagang grosir dan pedagang pengecer atau penyalur. Dalam jangka panjang, perlu dibuatkan pasar induk sebagai lembaga transaksi formal dan permanen. (3) Sumber pemasukan bagi pemerintah daerah Badung, yaitu pendapatan dari investasi gedung dan lahan, serta uang jasa (*fee*) dari pengorganisasian kelembagaan pasar induk. (4) Sebagai obyek kunjungan wisatawan (agrowisata) yang bermaksud membeli dan menikmati langsung berbagai jenis sayuran dan buah-buahan baik lokal, luar Bali maupun impor.

Denpasar sebagai pusat perdagangan belum memiliki pasar induk seperti halnya di Jakarta. Pasar induk di samping dipandang sebagai kelembagaan fisik (bangunan/tempat), juga sebagai kelembagaan pemasaran formal (pertemuan pelaku-pelaku pasar yang terorganisasi). Produk hortikultura (buah-buahan, sayuran dan bunga-bunga) selain dikonsumsi masyarakat, wisatawan, hotel dan restoran juga untuk keperluan upacara adat dan agama, yakni perlengkapan *sesajen* atau *banten* pada waktu *rerainan*, yang frekuensinya relatif tinggi setiap bulannya. Dalam kaitannya dengan gagasan pembentukan pasar induk yang direncanakan berlokasi di Kodya Denpasar atau Kabupaten Badung, sebagai pusat perdagangan di Bali, aparat pemerintah menghendaki agar pasar induk dikelola oleh swasta bekerja sama dengan pemerintah. Namun ada juga aparat pemerintah yang berpendapat bahwa PD pasar/bagian ekonomi diberi kewenangan sebagai pengelola pasar induk.

4.2.3. Evaluasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

Pelaksanaan berbagai program pembangunan pertanian selama ini dinilai kurang berhasil. Hal ini disebabkan pendekatan yang digunakan lebih berorientasi pada keproyekan (penarikan dana). Sebagai konse-

kuensi, pada waktu proyek masih berjalan maka antusiasme peserta maupun petugas sangat besar sehingga program yang dicanangkan dapat berjalan. Namun ironisnya pada saat proyek berakhir tidak tampak lagi kegiatan. Model pendekatan semacam ini hendaknya dapat dimodifikasi dan diarahkan pada aspek: (1) Permodalan (dalam bentuk kredit lunak dengan suku bunga rendah), yang selama ini merupakan kendala utama pada petani skala kecil. (2) Jaminan pemasaran produk yang dihasilkan petani melalui jalinan kerja sama kemitraan dengan pengusaha yang difasilitasi pemerintah daerah. (3) Peran pemerintah dalam mengatasi fluktuasi harga yang relatif rentan pada produk hortikultura, tidak semata-mata diserahkan pada mekanisme pasar. Setidaknya pemerintah menetapkan harga dasar tiap komoditas (seperti halnya pada beras) yang memungkinkan petani memperoleh keuntungan yang layak. (4) pembangunan infrastruktur pemasaran yang dibutuhkan para pelaku agribisnis, seperti pasar induk.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan pejabat Dinas Pertanian Tanaman Pangan, bahwa program pertanian akan berhasil apabila memperhatikan beberapa aspek berikut: (1) ketersediaan modal berupa kredit lunak dengan tingkat suku bunga yang relatif rendah, yaitu 3 persen per musim atau 6 persen per tahun; (2) pengembangan teknologi spesifik lokasi yang tepat guna; (3) perlindungan terhadap pengusaha, termasuk di dalamnya petani produsen; dan (4) penyediaan infrastruktur publik yang memadai terutama yang terkait dengan pengembangan pertanian di pedesaan. Program pembangunan pertanian yang dilakukan dengan pendekatan keproyekan dan bersifat *top-down* akan berdampak mematikan daya inovasi dan kreativitas masyarakat. Untuk itu pemerintah hendaknya perlu menggali informasi yang bersifat *bottom-up*, sehingga terjalin komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat (petani).

Kondisi di atas memungkinkan masyarakat (petani) berpartisipasi aktif dalam penyusunan program/kegiatan yang relevan dengan kebutuhannya. Dana APBN yang dialokasikan dalam bentuk BLM hendaknya diubah, karena tidak mendidik masyarakat, cenderung konsumtif dan kurang adil dalam pendistribusian.

Lembaga pembiayaan seperti BRI, kurang dapat diakses masyarakat (petani), karena prosedur peminjaman relatif berbelit dan diperlukan agunan, yang seringkali tidak dapat dipenuhi petani. Dalam kurun waktu tahun 1970-an sampai sekarang BRI telah mengalami pergeseran dari lembaga kredit bersubsidi (*chanelling*) ke keuangan mikro komersial (*executing*). Tambunan (2005) menyoroti sisi positif BRI dengan program Kupedes telah menjadi pionir. Dalam hal ini sebagai lembaga keuangan BRI memiliki kekuatan: (1) *network* yang luas sehingga dapat menjangkau ke tingkat bawah (*grass root client*), (2) penyiapan SDM perbankan relatif kuat, (3) awalnya terfokus pada keuangan mikro di pedesaan. Oleh karena BRI meletakkan *core-business*-nya dari keuntungan *micro enterprises* (umumnya dari *traders*), kelihatan relatif stabil.

Keberadaan LPD yang berlokasi di desa adat terbukti sangat membantu masyarakat pertanian dalam permodalan usaha. Demikian halnya dengan lembaga pembiayaan syariah yang didasarkan atas kepercayaan dan sistem bagi hasil (*profit and risk sharing*) diperkirakan akan sangat membantu masyarakat (petani).

Dengan diberlakukannya undang-undang tentang otonomi daerah, maka berbagai program pembangunan pertanian dengan pendekatan kelembagaan lebih dimunculkan lagi, yang dilekatkan pada kelembagaan banjar-desa adat, yaitu lembaga perkreditan desa (LPD). Bahkan kelembagaan-kelembagaan ekonomi formal seperti koperasi serba usaha juga memerlukan legitimasi adat dalam *awig-awig*. Dalam perkembangan lima tahun terakhir, antara lain dengan melihat adanya pengaruh yang kuat terhadap dampak era reformasi-demokrasi menyebabkan masyarakat mengalami pergolakan karena dalam menangani organisasi semata-mata hanya mengatasnamakan demokrasi.

Mencermati hal tersebut, dapat dikatakan bahwa program-program pembangunan pertanian dan ekonomi pedesaan di Bali yang menggunakan jalur kelembagaan adat (desa adat, banjar adat, subak) relatif lebih berhasil, sedangkan yang melalui pembentukan kelompok-kelompok baru relatif kurang berhasil. Ada beberapa kelebihan dan kekurangannya apabila kegiatan tersebut disalurkan melalui kelembagaan adat. Keunggulannya adalah: (1) kelembagaan sudah mengakar, (2) pertanggungjawaban baik karena terdapat sanksi yang ketat apabila ada warga yang melanggar, dan (3) mengembangkan ekonomi benar-benar di tingkat bawah. Adapun kelemahannya adalah: (1) tidak berbadan hukum sehingga transaksi ekonomi terbatas dalam satu wilayah adat, sehingga mengalami kesulitan jika harus berhubungan dengan lembaga di luar adatnya, (2) seringkali sudah terlalu banyak kegiatan yang menunjukkan kesan *overload* sehingga kurang efisien, dan (3) kurang profesional yang tercermin dari pengembangannya yang relatif lamban.

Dari aspek kelembagaan kelompok tani, keberadaannya di Bali telah lama eksis hanya perlu pemantapan melalui pembinaan-pembinaan yang lebih intensif. Dalam membentuk kelompok tani sebaiknya tidak hanya berorientasi untuk memperoleh dana dari suatu proyek/kegiatan, atau untuk pendistribusian bantuan agar memudahkan petugas pelaksana program melakukan kontrol. Kelompok tani hendaknya sebagai wadah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan petani, sekaligus sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan petani melalui pengelolaan usaha yang lebih diarahkan pada orientasi bisnis.

Dari sisi aksesibilitas kelompok tani ke perbankan memang relatif masih lemah. Namun demikian aksesibilitas bukan menjadi satu-satunya indikator tingkat keberhasilan suatu kelembagaan. Hal yang lebih penting adalah lembaga tersebut memiliki perangkat yang membuat suatu lembaga tetap eksis, yaitu *awig-awig* yang memuat tentang hak, kewajiban, sanksi dan penghargaan (*reward*). Di samping itu, keteguhan

anggota dalam memegang nilai-nilai spiritual menjadi sangat penting bagi keberlangsungan sebuah lembaga.

Tingkat heterogenitas (dalam artian kemampuan intelektual/ jenjang pendidikan, pengalaman mengelola usahatani) dalam kelompok tani juga diperlukan, untuk dapat menjangkau jaringan komunikasi vertikal, sehingga petani mempunyai posisi tawar yang kuat. Selama itu terdapat kecenderungan hanya jaringan komunikasi horizontal yang efektif di tingkat petani terutama yang terkait dengan informasi teknologi budidaya. Sementara, jaringan komunikasi vertikal antara petani dengan *supplier/* pedagang maupun eksportir relatif masih lemah, sehingga informasi bisnis (yang mencakup jenis komoditas, jumlah yang dibutuhkan per periode, mutu produk, waktu penyampaian dan fluktuasi harga) belum ditransmisikan secara sempurna dari level eksportir ke *supplier/*pedagang maupun sampai ke tingkat petani.

4.3. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

Syahyuti (2003) mengemukakan bahwa terdapat tiga hal pokok yang harus diperhatikan dalam membahas kinerja kelembagaan (*institutional performance*), yaitu: keefektifan kelembagaan dalam mencapai tujuan-tujuannya, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya, dan keberlanjutan kelembagaan berinteraksi dengan para kelompok kepentingan di luarnya. Untuk dapat membedah secara lebih baik maka faktor yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan akan dikelompokkan ke dalam faktor teknis, ekonomi, sosial-kelembagaan, serta aspek kebijakan.

4.3.1. Faktor Teknis

Efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha hortikultura sangat tergantung kepada faktor yang mempengaruhinya, baik secara teknis, ekonomis, internal maupun eksternal. Di Provinsi Bali, sebagaimana telah diungkapkan pada bentuk kemitraan kelembagaan dibedakan menurut kemitraan berdasarkan komoditas yaitu kemitraan sayuran, kemitraan buah-buahan, dan kemitraan sumber pembiayaan (LPD). Masing-masing kelembagaan tersebut memiliki kinerja yang dipengaruhi oleh faktor teknis yang mempengaruhi efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha yang dijalankan.

Pada kelembagaan kemitraan usaha sayur-sayuran, faktor yang secara teknis mempengaruhi kinerja kelembagaan kemitraan antara lain, adalah :

1. Penguasaan petani terhadap teknis budidaya sayur-sayuran. Di Bali karena sebagian permintaan adalah untuk tujuan pasar konsumen institusi seperti hotel dan restoran, dimana konsumennya adalah sebagian besar orang asing, maka tuntutan kualitas sangat ketat. Untuk memenuhi permintaan tersebut, secara teknis baru sebagian

petani yang mampu mengakomodir permintaan hotel dan restoran yang diperuntukan para turis. Biasanya jenis sayuran yang diminta adalah sayuran berupa bibit impor, seperti : *Romona*, *Leces*, *Radicio*, *Herb* dan lain-lain.

2. Pengetahuan dan penguasaan teknologi pascapanen, untuk permintaan tertentu standar kualitas menjadi syarat utama. Dalam hal ini rata-rata petani belum memiliki ketrampilan untuk menangani pascapanen secara baik sehingga menghasilkan produk berkualitas. Dengan demikian ruang gerak mitra menjadi terbatas pada petani atau pihak yang menguasai teknis penanganan pascapanen dengan baik.
3. Jarak antara lokasi produk dengan pasar. Semakin jauh jarak antara lokasi produksi dengan pusat pasar maka petani semakin besar mengeluarkan biaya transportasi. Pada kondisi seperti ini jika ada lembaga yang mampu menjadi pengumpul produk seperti STA, maka hubungan kelembagaan antara STA dengan mitra di kota (pasar, hotel, restoran dll) akan semakin kuat.
4. Keragaman tanaman sayuran yang dapat diusahakan oleh petani. Semakin beragam jenis tanaman yang bisa diusahakan oleh petani maka akan meningkatkan efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan. Hal ini dinilai wajar, karena dengan beragamnya jenis tanaman yang dapat diusahakan oleh petani, maka akan memberikan kepercayaan pihak pasar terhadap kelembagaan mitra tersebut.
5. Penanganan limbah dari produk yang dihasilkan, selama ini kendala yang dihadapi dalam menjalin mitra adalah penanganan limbah yang belum ditangani baik berupa daun, kotoran (tanah) atau produk sisa dari sayuran tersebut (afkir).
6. Peranan teknis dalam arti teknologi sangat menentukan juga kinerja kelembagaan kemitraan, seperti adanya dukungan komputerisasi dalam kelembagaan kemitraan akan memperlancar kinerja kelembagaan.

Pada kelembagaan kemitraan komoditas stroberi, secara teknis permasalahan yang dihadapi adalah: (1) Tuntutan kualitas dan stabilitas produksi yang mendorong *green house* menjadi satu perhatian yang serius, yang merupakan suatu inovasi baru untuk menjawab tuntutan tersebut. Namun di sisi lain, harga peralatan untuk membangun *green house* masih sangat mahal dan memerlukan modal yang besar. (2) Jaminan pasar belum bisa diandalkan, kendatipun ada pihak yang mau memberikan pinjaman modal untuk membangun *green house* tetapi siapa yang akan menjamin pasarnya, sementara petani sudah terikat hutang dengan pihak pemberi modal. (3) Teknis sortasi dan pengepakan juga memerlukan ketrampilan dan permodalan yang cukup kuat, karena stroberi termasuk buah yang *freshable* (mudah busuk). (4) Cara memperoleh bibit baru untuk rehabilitasi, selama ini petani menggunakan bibit batang sulur dari tanaman sendiri, namun para petani menyadari

bahwa hal ini hanya bisa dilakukan beberapa kali saja, selanjutnya akan mengalami penurunan kualitas bibit. Untuk mendapat benih baru, petani merasa kesulitan karena harus impor. Upaya yang pernah dilakukan adalah melakukan kemitraan dengan perusahaan pembibitan di Bogor namun itupun kurang begitu lancar. Untuk mengembangkan batang sulur saja harus membeli hak paten dari sumber bibitnya.

Sementara kendala teknis pada kemitraan buah manggis adalah: (1) Umur tanaman yang terlalu lama untuk menghasilkan buah, sehingga kesulitan untuk memenuhi kebutuhan jumlah yang diharapkan bagi mitra yang sudah melakukan kontrak dengan pihak *klien*. Pada saat tertentu ketika kekurangan produksi harus dicari dan didatangkan dari provinsi lain. (2) Tahapan yang paling kritis pada perdagangan komoditas manggis adalah teknik sortasi dan *grading*. Teknik ini masih menjadi kendala bagi petani, karena petani pada umumnya tidak melakukan sortasi, untuk menghindarkan terjadinya ada sisa produk yang tidak terjual dan atau petani tidak merasa mendapat insentif dengan adanya sortasi. Petani mendapat sebagian produk dengan harga tinggi tetapi juga memperoleh harga rendah untuk produk lainnya. Oleh karena itu, khusus petani di Bali menjual produk manggis dalam bentuk asalan, tanpa melakukan pengkelasan kualitas. Jadi yang melakukan sortasi adalah STA atau para *supplier*. (3) Di Bali belum ada teknis pemanenan secara mekanis, tetapi dilakukan dengan manual, sehingga mengakibatkan tanaman menjadi rusak yang pada gilirannya mengakibatkan terjadi *stagnase* pertumbuhan tanaman untuk pemulihan yang rusak akibat teknis pemanenan. Sementara di Malaysia teknis pemanenan sudah menggunakan alat yang tidak mengakibatkan tanaman menjadi rusak. (4) Teknis pemeliharaan, pada tanaman manggis yang sudah tinggi atau sudah berumur lebih dari 30 tahun sangat sulit untuk melakukan pemeliharaan (penyemprotan, pemangkasan ranting kering) sampai saat ini belum ada alat yang dapat membantu pemeliharaan tersebut. (5) Teknis penyortiran di STA. (6) Tidak terpenuhinya kontrak baik dengan swalayan maupun ekspor

Dari faktor teknis ini menyebabkan timbulnya kendala utama yang dirasakan oleh para pelaku kemitraan, kendala yang dihadapi tersebut diantaranya: (1) lemahnya infrastruktur atau instalasi penanganan pascapanen dan pemasaran; (2) kurangnya perusahaan-perusahaan yang siap dan mau menjadi inti dan sekaligus sebagai *afalis* dalam kemitraan usaha agribisnis hortikultura; (3) lemahnya sistem pengawasan terhadap masuknya produk hortikultura impor, padahal kalau kita melakukan dikenakan persyaratan-persyaratan yang sangat ketat; (4) sudah ada standar nasional Indonesia, tetapi belum diwajibkan bagi produk hortikultura; (5) pihak hotel membuat standar mutu sendiri, sehingga menyulitkan petani dalam penyediaan produk hortikultura bagi perhotelan dan restoran; dan (6) petani menghadapi beberapa kendala pokok terutama masalah teknologi dan permodalan.

Dari analisis faktor-faktor teknis yang mempengaruhi kinerja kelembagaan kemitraan usaha nampak jelas adanya kaitan antara kelembagaan kemitraan usaha dengan teknologi. Biswanger dan Ruttan (1978) yang menyatakan bahwa kelembagaan merupakan faktor utama yang menghasilkan teknologi, tercakup didalamnya kelembagaan kemitraan usaha. Artinya teknologi yang baik hanya dapat dihasilkan dari suatu manajemen kelembagaan kemitraan usaha yang baik pula. Selanjutnya, implementasi suatu teknologi yang telah dihasilkan tersebut akan lebih berhasil bila dilakukan oleh kelembagaan kemitraan usaha yang memadai pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Arturo Israel (1990) yang menunjukkan bahwa teknologi tertentu harus dilayani oleh kelembagaan tertentu pula.

4.3.2. Faktor Ekonomi

Salah satu lembaga pembiayaan yang berkembang dengan baik di pedesaan Bali adalah lembaga perkreditan desa (LPD). Pengembangan LPD bertujuan untuk: (1) mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui tabungan yang terarah serta penyaluran modal yang efektif; (2) memberantas praktek ijon, gadai gelap dan lain-lain di pedesaan; (3) menciptakan pemerataan dan kesempatan berusaha bagi warga desa dan tenaga kerja di pedesaan; (4) meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa.

Bidang usaha LPD di pedesaan Kabupaten Tabanan mencakup: (1) simpanan dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka/ deposito; (2) pinjaman/kredit yang diberikan untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat produktif pada sektor pertanian, industri/kerajinan kecil, perdagangan dan usaha-usaha ekonomi produktif lainnya; (3) usaha-usaha lain yang bersifat pengerahan dana desa; (4) penyertaan modal pada usaha-usaha lainnya; (5) menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan.

LPD merupakan milik, dioperasikan dan digunakan masyarakat pedesaan (desa adat) dimana kekuasaan tertinggi terletak pada *Paruman* Desa (rapat Desa). Desa Adat merupakan unit pedesaan dimana adat dan hukum adat (*awig-awig*) memegang peranan yang penting dalam kehidupan sosial masyarakat. Badan pengurus LPD kasus di Desa Batusesa terdiri atas: ketua, bagian pembukuan, bendahara, bagian kredit (3 orang) dan tabungan (6 orang). Badan pengurus tersebut (12 orang) dipilih oleh anggota masyarakat desa adat dan dikukuhkan oleh bupati/walikota. Badan pembina LPD terbagi atas 3 tingkatan, yaitu tingkat provinsi diketuai oleh gubernur, tingkat kabupaten diketuai oleh bupati, dan tingkat kecamatan diketuai oleh camat. Untuk pembinaan teknis dilakukan oleh PLPDK, dimana tugasnya memberikan bantuan teknis kepada LPD yang berada di lingkungan wilayah kerjanya. PT Bank Pembangunan Daerah Bali bertindak sebagai pengawas LPD dimana tanggung jawab tersebut dilakukan sesuai standar pengawasan bagi lembaga keuangan mikro.

Modal dasar LPD Batusesa berasal dari pinjaman Pemda Tingkat I Bali (dana APBD) sebesar Rp 2 juta/tahun. Besarnya modal LPD Batusesa sampai Desember 2004 adalah Rp 260.359.720. Alokasi pembagian laba LPD (sesuai Perda Bali No. 8/2002) adalah (1) cadangan modal (60%), (2) dana pembangunan desa (20%), (3) jasa produksi/biaya operasional (10%), (4) pembinaan, pengawasan dan perlindungan (5%), (5) dana sosial (5%). Dana pembangunan desa (20%) digunakan untuk membiayai kepentingan desa adat seperti perbaikan pura, upacara keagamaan, kegiatan religius dan budaya lainnya.

Bagi warga desa adat yang meminjam uang LPD < Rp 5 juta tidak menggunakan jaminan (hanya berdasarkan kepercayaan dan dilihat dari jenis pekerjaan serta keberhasilan atau kelayakan usaha). Bagi warga lain di luar desa adat jika meminjam uang di LPD harus dengan jaminan berupa BPKB kendaraan bermotor (sepeda motor atau mobil) ataupun sertifikat, tergantung dari besarnya pinjaman. Demikian juga halnya dengan warga desa adat yang meminjam uang LPD > Rp 5 juta diberlakukan aturan yang sama. Selain itu, peminjam dikenakan biaya administrasi 2 persen dari total pinjaman, tabungan wajib 1 persen, sumbangan desa adat Rp 2.000 dan meterai (Rp 3.000 untuk pinjaman <Rp 1 juta; Rp 6.000 untuk pinjaman > Rp 1 juta).

Keragaan kelembagaan LPD di Desa Padangan adalah sebagai berikut: (1) modal awal LPD hanya Rp 4,9 juta/desa, namun saat ini LPD Padangan telah mampu mengembangkan modal usahanya mencapai Rp 200 - 225 juta; (2) pengelolaan dilakukan dengan sistem perbankan dengan legitimasi kelembagaan desa adat; (3) sektor usaha atau jenis nasabah yang dilayani antara lain petani (80%), pedagang input (5%), pedagang output (5%), Usaha jasa (5 %), dan PNS/TNI/POLRI/karyawan swasta (5%); (4) besarnya kredit yang disalurkan per nasabah berkisar antara Rp 100.000 - Rp 5 juta; (5) pada awalnya hanya melayani anggota dalam satu komunitas desa adat, namun saat ini melayani nonanggota di luar desa adat dengan persyaratan yang berbeda; (6) keuntungan tahun awal hanya berkisar Rp. 1-2 juta, namun saat ini mampu memberikan keuntungan sebesar Rp. 40-45 juta/tahun.

Dampak positif LPD bagi perkembangan desa: (1) memperoleh dana pembangunan desa 20 persen dan dana sosial 5 persen; (2) menunjang program pemerintah dalam hal pengentasan kemiskinan dan memperluas kesempatan kerja; (3) ikut mendorong laju pertumbuhan industri kecil di pedesaan, sehingga pertumbuhan ekonomi masyarakat desa semakin baik; dan (4) sebagai obyek penelitian tentang pemberdayaan ekonomi rakyat.

Selain LPD, Bank Mandiri telah menyalurkan dana sebesar Rp 400 juta kepada kelompok tani stroberi di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, dengan afalis PT Bayu Jaya Kusuma. Tanpa keberadaan PT. Bayu sebagai afalis, kecil kemungkinannya petani dapat langsung akses kredit kepada Bank Mandiri. Keberadaan BRI Unit di wilayah pedesaan ternyata masih sulit diakses petani.

4.3.3. Faktor Sosial-Kelembagaan

Efektivitas kinerja kelembagaan kemitraan usaha selain sangat tergantung kepada faktor teknis seperti yang telah diuraikan di atas juga tergantung kepada faktor sosial kelembagaan setempat. Pada kelembagaan kemitraan pada komoditas sayuran, faktor sosial kelembagaan yang mempengaruhi efektivitas kelembagaan kemitraan adalah :

1. Jalinan hubungan kemitraan terjadi dalam satu wilayah pedesaan yang memiliki hubungan kekerabatan. Dengan demikian terlihat sisi kebaikannya dan sisi keburukannya. Sisi kebaikan adanya hubungan kekerabatan adalah sangat mudah untuk melakukan negosiasi-negosiasi dan melakukan kesepakatan-kesepakatan atau mengakses informasi, akan tetapi kelemahannya adalah orientasi usaha yang berbasis bisnis menjadi lebih kendur dengan jaringan yang relatif terbatas.
2. Jalinan dengan mitra berupa "langganan", sehingga jaminan kontinuitas pasokan stroberi menjadi lebih baik. Cara mitra untuk mempertahankan langganan sebagian ada yang memberikan ikatan berupa bantuan permodalan atau menyewakan lahannya kepada petani dengan harapan produknya dapat dijual kepada mitra (*supplier*).
3. Jalinan kerja sama dengan perguruan tinggi untuk melakukan pengembangan komoditas stroberi. Dengan adanya tuntutan yang tinggi bervariasi antarklien, maka para pelaku agribisnis hortikultura di Bali memandang perlu adanya pengkajian mengenai berbagai segmen pasar hortikultura baik mengenai keragaan jumlah permintaan, kualitas yang diminta, dan waktu penyerahan produk. Oleh karena itu, mengembangkan kelembagaan penelitian atau pengkajian mulai digarap dengan cara bekerja sama dengan para perguruan tinggi.
4. Hubungan dengan organisasi petani (kelompok tani), sehingga konsolidasi pemasaran dan pembinaan kualitas akan menjadi lebih mudah dan efisien. Terutama pada daerah yang jauh dari pasar, mengkonsolidasikan petani hortikultura menjadi kelompok yang solid menjadi lebih penting, karena dengan mengkonsolidasikan petani berarti melakukan perbaikan skala usaha kepada skala yang lebih menguntungkan secara ekonomi, terutama dalam melakukan posisi tawar dan biaya transportasi.
5. Intensitas perhatian pembinaan dari Dinas Pertanian sebagai pembina. Khususnya Provinsi Bali yang merupakan daerah wisata, maka melalui Dinas Pariwisata, Pemerintah Daerah telah melakukan promosi, temu usaha baik antarinstansi terkait di Bali maupun dengan pengusaha dari luar provinsi seperti Jawa Timur, NTB, Jawa Barat.

6. Hubungan sosial-ekonomi, misalnya petani menjual produksi ditukar dengan sembako. Para mitra juga harus jeli untuk melihat apa kebutuhan petani, sehingga ketika petani menjual produknya dengan mudah petani dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.
7. Upaya penguatan kelembagaan kelompok tani, sehingga kelompok tani menjadi mampu meningkatkan posisi tawar dengan mitra.
8. Pengembangan program yang mendukung hortikultura, seperti KUT hortikultura, program pengembangan agribisnis hortikultura dan STA-hortikultura.
9. Kesiediaan mitra sebagai *afalis* dalam memperlancar sumber permodalan bagi petani. Sudah menjadi indikasi umum, bahwa permasalahan petani adalah dalam hal permodalan, terutama bagi petani hortikultura seperti stroberi, dana yang dibutuhkan untuk membangun *green house* dapat mencapai Rp 30 – Rp 50 juta, jika tidak ada jaminan *afalis* untuk memasarkan produknya maka tidak tertutup kemungkinan petani tidak mampu untuk mengembalikan hutang tersebut.
10. Jaminan dari salah satu perusahaan untuk penampungan hasil atau pemasaran serta jaminan harga sehingga pemasaran lebih mudah dan luas.
11. Peran lembaga penyuluhan dan perusahaan daerah yang turut mendukung pengembangan agribisnis hortikultura. Dalam hal pengembangan agribisnis hortikultura baik stroberi, manggis dan sayuran lainnya, maka dituntut adanya kelembagaan penyuluh yang inovatif, responsif, serta agresif sehingga kinerja kelembagaan kemitraan menjadi lebih kondusif. Untuk PPL yang ada pada daerah stroberi nampak sudah begitu baik dengan cara terjun langsung melakukan inovasi-inovasi baik dalam mengembangkan teknologi *green house*, sistem budidaya terutama dalam mencari bibit yang bermutu hingga pengukuran PH tanah maupun dalam membangun sistem pemasaran, misalnya inovasi pemasaran baru dengan menjadikan kebun *green house* sebagai objek wisata.
12. Perusahaan mitra harus memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan kesepakatan-kesepakatan dengan pihak pedagang atau petani.
13. Internalisasi kelembagaan Pemerintah Daerah - desa dinas dengan kelembagaan kultural dan keagamaan setempat-desa adat, serta kelembagaan subak dan kelompok tani sehingga rasa memiliki terhadap kelembagaan tersebut menjadi lebih tinggi.
14. Tersedianya sarana pendukung, seperti komputer sehingga kecepatan sistem administrasi menjadi lebih baik.
15. Keterlibatan tokoh-tokoh sosial yang berpengaruh di pedesaan sangat menentukan keberhasilan program kemitraan usaha yang dibangun.

4.3.4. Aspek Kebijakan

Kebijakan pemerintah daerah Bali yang terkait dengan kinerja kelembagaan kemitraan usaha hortikultura, antara lain berupa: (1) pewilayahan komoditas hortikultura, terutama buah-buahan; sedangkan sayuran belum dilaksanakan karena karakteristik produk sayuran dan permintaan pasar yang cenderung cepat berubah; dan (2) penentuan komoditas unggulan, untuk komoditas sayuran antara lain kentang dan cabe merah, sedangkan komoditas buah-buahan adalah manggis, salak, dan jeruk.

Keberhasilan pengembangan agribisnis dengan memanfaatkan potensi serta peluang usaha yang tersedia di pedesaan banyak dipengaruhi oleh: (1) kesiapan sumber daya manusia pedesaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, bersikap optimis dan memiliki etos kerja yang tinggi; (2) dukungan sumber daya alam yang tersedia di pedesaan; (3) iklim usaha yang diciptakan oleh pemerintah; (4) ketersediaan teknologi yang bersifat spesifik lokasi; dan (5) kebijakan pemerintah yang mendukung sepenuhnya upaya pengembangan agribisnis sebagai bagian dari pembangunan pedesaan.

Peran dan sikap aparat pelaksana suatu kebijakan pada hakekatnya berada dalam pendulum *paternalistik* dan *populis* (Suradisastra, 1999). Peran *paternalistik* aparat, seperti PPL dapat dikembangkan ke arah yang lebih luwes dan fleksibel menjadi lebih bersifat *populis*. Dalam pendekatan *populis* yang memiliki ciri partisipatif, aparat mendengar dan mempertimbangkan keinginan yang berasal dari kelompok akar rumput (*grass roots*) petani. Seperti halnya gagasan petani membuat proposal usahatani stroberi di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng, yang dibimbing oleh PPL setempat sebagai bahan pengajuan kredit kepada Bank Mandiri merupakan pendekatan akar rumput *populis*. Pendekatan kombinasi antara pendekatan *top-down* dan akar rumput merupakan keseimbangan antara peran *paternalistik* dan peran *populis* cenderung memberikan hasil yang lebih baik. Selain itu, pelaksanaan otonomi daerah yang di dalamnya menyangkut pengurangan peranan langsung pemerintah pusat telah terakomodir.

4.4. Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura Promosi Ekspor

Model kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di Provinsi Bali masih terdapat beberapa kelemahan, sehingga diperlukan upaya pembenahan kearah yang lebih baik. Dukungan kemitraan yang bersifat mutualitas dalam upaya pemasaran hasil produksi belum terlihat. Hal ini ditunjukkan oleh dominasinya bentuk hubungan petani-produsen dengan kelembagaan pengumpul individu, sekedar bersifat hubungan penjual-pembeli. Keterlibatan pihak swasta secara aktif dalam aspek produksi

masih sangat lemah, bahkan hampir tidak terlihat, seperti model kemitraan antara *Supermarket* Tiara Denpasar dengan Kelompok Tani Sari Buah, Kecamatan Pupuan. Meskipun ditemukan pola-pola kemitraan usaha dalam bentuk pola PIR maupun kontrak *farming* antara Petani atau kelompok tani dengan perusahaan daerah serta antara petani atau kelompok tani dengan PT Bayu Jaya Kusuma. Seyogyanya, para pelaku agribisnis saling menyadari bahwa jalinan kemitraan yang dibina merupakan suatu kerja sama yang bersifat saling membutuhkan dan saling memperkuat. Dengan demikian aturan main yang dibuat sudah seharusnya menguntungkan semua pihak, tanpa berpretensi membodohi ataupun merugikan pihak yang lemah (dalam hal ini petani).

Secara keseluruhan upaya penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha hortikultura dapat dilakukan dengan cara.

4.4.1. Pembentukan Asosiasi Petani Hortikultura (APH)

Dengan adanya APH para petani mempunyai posisi tawar yang tinggi, karena APH merupakan gabungan dari beberapa kelompok tani yang berbadan hukum, memiliki anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Dalam pengadaan input produksi dan pemasaran produk petani yang bergabung dalam APH memiliki daya tawar yang relatif lebih tinggi dibanding petani secara individual. Negosiasi kelompok yang dikelola secara profesional jauh lebih menguntungkan daripada perseorangan. Melalui lembaga tersebut, petani relatif mudah akses terhadap lembaga pembiayaan, terutama perbankan seperti BRI, Bank Mandiri maupun bank perkreditan rakyat (BPR). Mengingat selama ini terjadi pemberlakuan persyaratan yang sama (*prudential* perbankan) antara nasabah *corporate* dengan nasabah usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) seperti halnya petani. Diharapkan melalui APH, petani dapat memperoleh kucuran dana berupa kredit lunak dengan tingkat suku bunga rendah dari perbankan. APH dapat bertindak sebagai afalis dengan mengagunkan aset yang dimiliki asosiasi. Di samping itu, sebagai individu petani tetap dapat akses terhadap lembaga pembiayaan lain yang selama ini sudah berjalan dengan baik, seperti lembaga perkreditan desa (LPD) maupun koperasi serba usaha (KSU). Manfaat lain dengan adanya APH, petani atau kelompok mitra dapat mengakses informasi bisnis melalui internet yang terkait dengan informasi mengenai jenis produk hortikultura yang dibutuhkan suatu negara pada bulan-bulan/musim tertentu, kriteria mutu, jumlah yang dibutuhkan dan harga produk.

4.4.2. Pemberdayaan Pelayanan Informasi Pasar (PIP)

Pelayanan informasi pasar (PIP) yang dalam pelaksanaannya berada di bawah koordinasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dapat lebih diberdayakan dengan mengembangkan sistem jaringan informasi yang menghubungkan unit-unit yang menangani informasi pasar, sehingga

data dari daerah-daerah di wilayah Provinsi Bali dapat diperoleh secara cepat. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, para pelaku agribisnis dapat mengakses beberapa informasi pokok seperti informasi peta produksi, peta perdagangan, serta peta konsumsi (rumah tangga, hotel, dan restoran/ rumah makan), serta informasi pasar (harga, tujuan pasar, dayaserap pasar, dan jumlah yang diminta) secara cepat dengan perolehan data yang bersifat *up to date*. Dengan demikian, petugas PIP diharapkan dapat berdiri sendiri yang terlepas dari kestrukturalan dinas. Apabila terjadi pergantian atau perubahan struktur, maka lembaga PIP tidak ikut berubah sehingga para pengguna jasa tersebut (dari mulai petani yang berwadahkan APH, STA termasuk pedagang pengumpul/*supplier* maupun eksportir) tidak terganggu.

4.4.3. Mengefektifkan Peran PPL dan Dinas Lain Terkait

Kelembagaan penyuluh seyogyanya berfungsi sebagai ujung tombak dalam proses difusi inovasi dan transfer teknologi ke petani. Untuk itu beban wilayah binaan hendaknya berimbang dengan jumlah dan kapasitas penyuluh pertanian lapang (PPL) termasuk dalam pengalokasian dana, karena terdapat kecenderungan PPL *overload* dari sisi pekerjaan, sementara dana yang diperoleh terbatas. Peran PPL dalam pembinaan terhadap petani masih diperlukan terutama yang terkait dengan transfer teknologi: budidaya, penanganan panen maupun pascapanen, serta dalam membangun kemitraan usaha terutama pada komoditas hortikultura yang selama ini kurang mendapat perhatian secara seimbang. Selain itu petani juga masih perlu pembinaan dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan serta Pariwisata. Pembinaan dari berbagai instansi tersebut, hendaknya bersifat terintegrasi, lebih mengedepankan kepentingan petani, dalam artian petani bukan dijadikan obyek untuk kepentingan institusional yang sekedar administrasi proyek. Adanya koordinasi yang efektif antarkelembagaan pemerintah dalam pembinaan masyarakat petani hortikultura dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pertanian melalui kemitraan usaha.

4.4.4. Mengefektifkan Jaringan Komunikasi Vertikal antara Para Pelaku Agribisnis

Melalui pertemuan lintas sektoral (dinas terkait seperti tersebut pada butir 3) yang difasilitasi oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan, informasi dari eksportir dapat ditransmisikan dengan baik kepada petani produsen melalui lembaga APH, terutama yang terkait dengan harga dan preferensi konsumen terhadap produk hortikultura yang dibutuhkan. Mengingat sekarang ini terdapat kecenderungan konsumen untuk mengkonsumsi sayuran maupun buah-buahan bebas pestisida dan ramah lingkungan. Dengan mengetahui kriteria produk hortikultura yang dibutuhkan konsumen, petani selaku produsen diharapkan dapat

memenuhi kualifikasi tersebut, sehingga tidak akan terjadi penolakan produk yang dihasilkan petani oleh pihak eksportir. Selain itu, bila jaringan komunikasi vertikal berjalan efektif, maka spesifikasi mutu produk yang dibutuhkan pihak restoran, hotel maupun pasar swalayan/*super market* (termasuk fluktuasi harga) dapat diketahui petani secara langsung pada ajang pertemuan seluruh pelaku agribisnis dengan dinas-dinas terkait maka dapat dibangun *supply chain management* melalui kelembagaan kemitraan usaha. Selama ini informasi tersebut hanya sampai pada level *supplier*/pedagang pengumpul dan petani cenderung menjual produk yang dihasilkan bersifat asal-an tanpa melakukan penyortiran, karena insentif harga yang diperoleh tidak signifikan.

4.4.5. Pembenahan infrastruktur STA

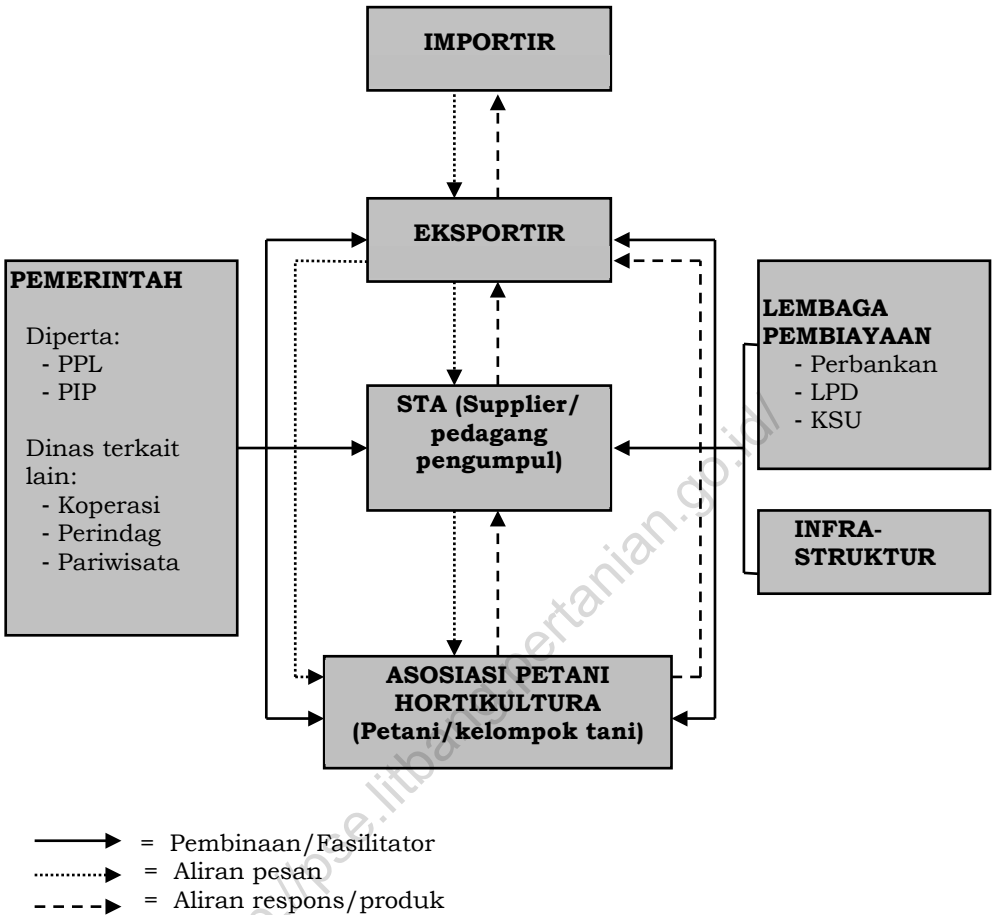
Pemerintah pusat perlu membuat standar mengenai sub-terminal agribisnis (STA), baik yang menyangkut bangunan fisik, prasarana penunjang maupun sumberdaya manusia yang mengelolanya, sehingga pemerintah daerah Provinsi Bali dapat mengimplementasikan dengan baik. STA akan dianggap memadai bila memenuhi beberapa faktor penggerak pembangunan, memiliki: (1) infrastruktur fisik berupa bangunan utama untuk kegiatan transaksi jual beli, (2) tempat penanganan pascapanen (pencucian, sortasi, *grading*, dan pengepakan) serta gudang sebagai tempat penyimpanan, (3) sarana seperti keranjang, timbangan, dan meja, (4) kantor pengelola, (5) tempat bongkar muat dan jasa angkut serta (6) prasarana jalan termasuk tempat parkir. STA yang berada di Kabupaten Tabanan dan Buleleng terkesan seperti gudang penyimpanan produk pertanian dengan pengelolaan yang kurang profesional. Untuk itu, pemerintah daerah Provinsi Bali perlu melakukan pembenahan. Dalam pengembangan STA perlu mengacu pada STA wilayah lain (diluar Provinsi Bali) yang sudah dikategorikan maju baik dari aspek infrastruktur fisik, fasilitas penunjang, maupun manajemen operasional STA (termasuk di dalamnya sumberdaya manusia). Pengelolaan STA yang profesional akan memperlancar distribusi produk hortikultura sehingga permasalahan dalam pemasaran dapat diatasi dan petani produsen dapat termotivasi untuk mengembangkan skala usahanya. Mengingat dalam era globalisasi dengan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang pesat dan persaingan pasar yang semakin ketat menuntut efisiensi di semua unit usaha dalam sistem agribisnis, termasuk di dalamnya efisiensi dalam pemasaran produk hortikultura baik dalam bentuk segar maupun olahan. Manajemen produksi juga perlu dikaitkan dengan peluang pasar yang ada sehingga tidak terjadi kelebihan pasokan (*over supply*) dan meminimalkan jatuhnya harga. Artinya, petani produsen perlu memperhatikan kebutuhan pasar, baik jenis, mutu maupun kontinuitas pasokan sesuai dengan dinamika permintaan pasar komoditas hortikultura.

4.4.6. Pemberdayaan Lembaga Pembiayaan

Menumbuh kembangkan lembaga pembiayaan mikro yang mampu menjangkau masyarakat petani/pedagang pengumpul yang sebelumnya sangat sulit akses ke sistem keuangan komersial. Adanya dana yang diperuntukkan bagi pengembangan agribisnis, namun sulit diimplementasikan oleh pihak perbankan perlu ada jalan pemecahannya. Mengingat ketersediaan pembiayaan/modal merupakan salah satu akselerator bagi keberhasilan pengembangan usaha. Selain mempermudah prosedur peminjaman bagi nasabah (petani dan pedagang pengumpul), dan tidak mensyaratkan adanya agunan yang tidak seimbang, perbankan perlu menyeleksi nasabah berdasarkan: (1) kemampuan nasabah menggunakan pinjaman secara produktif; (2) kemampuan nasabah dalam membayar hutang; dan (3) adanya motivasi dari nasabah untuk mendapatkan pinjaman kembali, apabila pinjaman sebelumnya telah dilunasi; serta (4) adanya rujukan dari lembaga Desa Adat di mana nasabah bertempat tinggal. Perbankan dapat terus memberikan kredit dengan jumlah yang semakin meningkat berdasarkan catatan pembayaran nasabah dan kelayakan mendapatkan kredit (*creditworthiness*), tentunya dengan memperhatikan karakteristik nasabah (kondisi sosial ekonomi dan budaya).

Dari uraian di atas, penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura di kawasan sentra produksi di Provinsi Bali dapat diilustrasikan pada Gambar 26. Beberapa hal penting yang perlu mendapat perhatian adalah:

- a. Kontrol dan pembinaan untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan.
- b. Kelembagaan keuangan seperti perbankan, LPD, dan KSU, kredit dipandang belum memadai dan harus diperbesar.
- c. Tingkat suku bunga kredit harus diturunkan dengan mengurangi beban biaya untuk berbagai kepentingan di luar kegiatan ekonomi.
- d. Peningkatan kapasitas sumberdaya manusia, baik terhadap masyarakat agribisnis hortikultura maupun terhadap pengurus seperti manajer, staf dan karyawan lainnya
- e. Penguatan kelembagaan kelompok tani baik dari keanggotaan, manajemen, permodalan, maupun struktur organisasinya.
- f. Peningkatan pembinaan serta pengawasan oleh perbankan (BPD) dan lembaga pemerintah terkait.



Gambar 26. Penyempurnaan Model Kelembagaan Kemitraan Usaha Hortikultura

V. STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN

5.1. Justifikasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Terpadu

Bagaimana sebaiknya mengelola agribisnis hortikultura di kawasan sentra produksi. Hasil kajian teoritis maupun empiris di lapang menunjukkan bahwa pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis melalui integrasi vertikal adalah yang paling baik dalam kemampuannya meningkatkan produktivitas, efisiensi usaha, akses terhadap pasar, serta dalam rangka peningkatan daya saing produk hortikultura. Artinya, mulai dari hulu sampai ke hilir berada dalam satu keputusan manajemen.

Beberapa argumen yang mendukung pentingnya pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura secara integratif, antara lain sebagai berikut. *Pertama*, adanya integrasi antara subsistem agribisnis hulu, budidaya dan subsistem agribisnis hilir dapat menghapus pasar produk antara sehingga dapat menghilangkan margin ganda mulai dari subsistem hulu hingga subsistem hilir. Hal ini berarti harga pokok penjualan produk hortikultura akhir merupakan penjumlahan dari harga pokok input produksi (benih/bibit, pupuk, pestisida), budidaya, penanganan pascapanen, distribusi dan pemasaran.

Hilangnya margin ganda ini memiliki konsekuensi pada sistem agribisnis hortikultura sebagai berikut, yaitu: (1) Harga produk hortikultura yang dihasilkan menjadi lebih rendah, sehingga pada satu sisi bagi produsen produk yang dihasilkan memiliki daya saing tinggi di pasar karena adanya efisiensi dan di sisi lain menguntungkan bagi konsumen karena membayar produk dengan harga yang lebih rendah. (2) Sinkronisasi skala usaha produk hortikultura secara vertikal akan tercapai, dan setiap tahapan produksi mulai dari hulu hingga hilir mampu mewujudkan skala ekonomi di mana skala produksi dicapai pada biaya produksi rata-rata terendah. Hal ini memberikan beberapa keuntungan volume produksi dan kontinuitas pasokan lebih terjamin dan mendukung usaha peningkatan daya saing, serta mendorong terjadinya perluasan pasar. (3) Makin rendahnya harga pokok penjualan dan makin besarnya volume produk hortikultura akhir yang dihasilkan (pada harga pasar tertentu) akan dapat meningkatkan keuntungan. Hal ini mengandung arti pendapatan yang diterima oleh pelaku agribisnis yang terlibat dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura dapat meningkat.

Kedua, dengan membangun kelembagaan kemitraan usaha hortikultura secara terintegratif akan dapat menghilangkan atau mengurangi masalah transmisi harga yang bersifat asimetris, melalui mekanisme sebagai berikut: (1) kemitraan usaha yang terintegratif akan mendorong transmisi harga berjalan secara simetris dan sempurna, sehingga agribisnis hortikultura memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan baik internal maupun eksternal; (2) kemitraan yang terintegratif akan mendorong informasi pasar (daya serap

pasar, tujuan pasar, harga, dan preferensi konsumen) akan mudah ditransmisikan dan diimplementasikan oleh pelaku-pelaku ekonomi dalam seluruh jaringan agribisnis mulai dari hulu hingga hilir, dengan demikian setiap perubahan yang terjadi di pasar (perubahan preferensi konsumen) segera dapat direspon oleh pelaku agribisnis yang tergabung dalam kelembagaan kemitraan usaha; dan (3) ada insentif untuk terus melakukan inovasi pada setiap kegiatan agribisnis karena manfaat inovasi tersebut akan dinikmati secara bersama-sama dan dibiayai secara bersama-sama. Inovasi yang dilakukan dapat berupa inovasi teknologi (pembibitan, budidaya, sistem panen, dan penanganan pascapanen, inovasi manajemen atau rekayasa sosial-kelembagaan, serta inovasi pada bidang pemasaran yang ketiganya sangat penting dilakukan dalam menghadapi era perdagangan bebas.

Keseluruhan uraian di atas menunjukkan bahwa pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura secara terintegratif akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat hortikultura baik kelompok mitra, perusahaan mitra, dan masyarakat konsumen serta meningkatkan daya saing agribisnis hortikultura dengan ciri produktivitas tinggi, efisiensi usaha tinggi, lincah dan responsif serta adaptif.

Berdasarkan hasil kajian di lapang, kita dapat mengamati bahwa kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang modern dan cepat berkembang, serta bersifat relatif berkelanjutan adalah kelembagaan kemitraan usaha yang terintegrasi. Sebagai ilustrasi kelembagaan kemitraan usaha hortikultura antara PT Putera Agro Sejati dengan masyarakat petani baik secara individu maupun kelompok di Kabupaten Karo dan kelembagaan kemitraan usaha sayuran antara PT Selectani dengan masyarakat petani baik secara individu maupun kelompok tani di Kabupaten Karo. Selanjutnya di Kabupaten Tabanan Bali dan Buleleng juga sedang berlangsung kelembagaan kemitraan usaha terintegratif komoditas sayuran dan stroberi antara kelompok tani, Perusahaan Daerah Provinsi Bali, dan PT Bayu Kusuma Sejati. Sementara itu, di Jawa Barat juga sedang berjalan kelembagaan kemitraan usaha terpadu antara Asosiasi Petani Mangga Majalengka dengan Perusahaan Indofresh untuk tujuan ekspor.

5.2. Pola Kelembagaan Kemitraan Terpadu

Sistem pertanian berkelanjutan dapat diwujudkan dengan memanfaatkan dua sumber pertumbuhan utama yaitu (Adnyana, 2005) : (1) pertumbuhan produksi dan (2) pertumbuhan pendapatan dan kesejahteraan petani. Selanjutnya dikemukakan bahwa pemanfaatan sumber pertumbuhan produksi dan pendapatan rumah tangga tani secara optimal meliputi: (1) peningkatan produktivitas dan produksi melalui diversifikasi dan intensifikasi, (2) sumber pertumbuhan yang terkait dengan penciptaan nilai tambah produk pertanian, (3) sumber pertumbuhan yang terkait dengan preferensi konsumen yang dinamis, (4) sumber pertumbuhan yang terkait dengan kelembagaan agribisnis.

Adnyana (2005) memperkenalkan suatu kelembagaan petani yang disebut “Sistem Agribisnis Korporasi Terpadu (*Integrated Corporate Agribusiness System, ICAS*). Inti dari bentuk kelembagaan ini adalah: (1) petani melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, misalnya 50-100 hektar; (2) konsolidasi manajemen dituangkan dalam bentuk kelembagaan agribisnis seperti KUAT, sistem kebersamaan ekonomi (SKE) dan lainnya; (3) kelompok usaha tersebut sebaiknya berbentuk korporasi, asosiasi, atau koperasi yang berbadan hukum; (4) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis; dan (5) pengembangan pola kemitraan terpadu secara tidak langsung dengan mitra.

Penulis mencoba memberikan alternatif model kelembagaan kemitraan usaha terpadu di era otonomi daerah ini dengan mempertimbangkan berbagai bentuk kelembagaan sebagai penopang kehidupan masyarakat, yaitu kelembagaan yang hidup dan telah diterima oleh komunitas lokal atau tradisional (*voluntary sector*), kelembagaan pasar atau ekonomi (*private sector*) sejalan dengan keterbukaan ekonomi, dan kelembagaan politik/pemerintah atau sistem pengambilan keputusan di tingkat publik (*public sector*) (Etzioni, 1961).

Secara ilustratif pengembangan model kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu di pedesaan dengan melakukan revitalisasi kelembagaan kelompok tani dan kelembagaan penyuluhan pertanian dengan disajikan pada Gambar 27.

Beberapa simpul kritis untuk pengembangan atau transformasi kelembagaan kelompok tani menjadi kelembagaan formal yang berbadan hukum harus dilakukan secara partisipatif. Semua kegiatan perbaikan harus dimulai dari bawah, dengan arti tidak mengabaikan program yang diputuskan oleh pusat. Untuk itu, petani harus diberdayakan menjadi pelaku aktif yang bertindak secara profesional, sentra pengembangan agribisnis dimulai dari level paling bawah (kampung, dusun, banjar, marga, nagari).

Pemberdayaan petani ke arah petani mandiri dan professional dapat dilakukan dengan beberapa langkah berikut: (1) Peningkatan kualitas sumberdaya manusia petani melalui pelatihan, sekolah lapang, magang, pendampingan dan sebagainya, yang dapat dilakukan baik secara individu maupun kelompok. Pengalaman keberhasilan SLPHT dapat diterapkan misalnya menjadi SL Agribisnis. (2) Revitalisasi kelompok tani yang sudah mandiri ke arah kelembagaan formal berbadan hukum (koperasi petani atau koperasi agribisnis, asosiasi petani komoditas tertentu). (3) Pengangkatan penyuluh swakarsa atau Petani Petandu (dalam Program SLPHT) sebagai mitra penyuluh lapang, terbukti memperlancar difusi dan adopsi teknologi. (4) Pemberdayaan kelembagaan penyuluh pertanian lapang dan kelembagaan BPP (Balai Penyuluhan Pertanian) menjadi pusat pelayanan dan konsultasi agribisnis yang berkedudukan disetiap kecamatan melalui sistem penyuluhan partisipatif.

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>

Kelembagaan di tingkat petani seperti kelompok tani yang belum mandiri harus direvitalisasi lebih dulu sesuai dengan kondisi dan kebutuhan setempat. Jumlah anggota kelompok dibatasi 20-25 orang anggota supaya penyatuan pendapat dan penggalangan kerja sama jauh lebih mudah. Hal ini sesuai dengan pengalaman keberhasilan berbagai program pembangunan pertanian yang dilakukan melalui pendekatan kelompok-kelompok kecil dan melalui proses seleksi yang baik ternyata sangat menentukan keberhasilan program seperti kasus pada P4K (Program Peningkatan Pendapatan Petani dan Nelayan Kecil) dan Program SLPHT. Kelompok tani yang sudah mandiri didorong untuk mengkonsolidasikan diri dalam kelembagaan formal berbadan hukum, sehingga memudahkan melakukan transaksi dan kemitraan usaha agribisnis.

Kelompok-kelompok tani disatukan dapat berupa gabungan kelompok tani (gapoktan), asosiasi petani, asosiasi agribisnis, koperasi tani, koperasi agribisnis, yang anggotanya adalah pengurus-pengurus kelompok tani. Ketua-ketua kelompok tani diangkat sebagai penyuluh swakarsa atau dapat berupa manajer atau pengelola kelembagaan kelompok tani yang bertanggung jawab dengan perkembangan kelompoknya. Jika memungkinkan penyuluh swakarsa ini mendapatkan insentif atau honor yang dianggarkan dalam APBD. Persyaratan teknis dan sosial harus dipenuhi sebagai kriteria menjadi seorang penyuluh swakarsa, manajer atau pengelola, gapoktan, asosiasi atau koperasi, dan atau kelompok tani. Para penyuluh swakarsa, manajer atau pengelola akan menjadi mitra penyuluh pertanian lapang dalam mengembangkan potensi agribisnis pedesaan. Perencanaan pengembangan agribisnis pedesaan dan kelompok tani disusun bersama secara partisipatif dengan pendekatan PRA. Dalam hal ini penyuluh pertanian lapang dan penyuluh swakarsa atau manajer/pengelola perlu didampingi peneliti agar metodologi yang digunakan lebih tepat dan sesuai sehingga sasaran yang akan dicapai tidak salah arah.

Perencanaan pengembangan agribisnis pedesaan merupakan kunci dari keberhasilan pelaksanaan program pembangunan pertanian. Oleh karena itu, kegiatan awal yang mutlak dilakukan adalah melatih penyuluh agar memahami teknik dan filosofi PRA sebagai metodologi. Dalam penerapan di lapang penyuluh harus didampingi dan difasilitasi oleh peneliti (lembaga penelitian pusat, BPTP, lembaga penelitian perguruan tinggi) yang berpengalaman dan menguasai teknik PRA. Output dari PRA adalah rencana kerja atau program pengembangan agribisnis hortikultura di suatu kawasan. Program difokuskan pada: (1) perencanaan pola tata tanam dalam kerangka pengaturan produksi; (2) diseminasi teknologi tepat guna (pembibitan, pembuatan pupuk bokhasi, pembuatan pestisida nabati, alsintan); (3) pengelolaan usaha simpan-pinjam; (4) pengelolaan pengadaan sarana produksi melalui pembuatan kios saprodi kelompok; (5) pemasaran hasil bersama melalui jalinan kemitraan usaha.

Dalam kerangka implementasi otda maka penyuluh pertanian lapang (PPL) dan penyuluh swakarsa/manajer/pengelola, bertugas di tingkat desa dan berkantor di Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis di kecamatan. Namun untuk memperlancar tugasnya adanya sekretariat serta fasilitas pendukung di desa-desa yang menjadi wilayah kerjanya akan sangat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Semua bantuan teknis penyediaan infrastruktur fisik (dapat memanfaatkan kantor BPP), peralatan dan bahan, pendanaan, serta bimbingan teknis yang diperlukan harus disediakan dan dianggarkan baik dari APBN maupun APBD melalui Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis (PPA) di kecamatan. Segala permasalahan yang muncul dimusyawarahkan di PPA untuk ditindaklanjuti. Bila diperoleh masalah yang tidak terpecahkan penyuluh bisa menghubungi dan atau memanggil peneliti/penyuluh BPTP, lembaga penelitian pusat dan lembaga penelitian perguruan tinggi. Koordinator penyuluh pertanian lapang akan berfungsi sebagai ketua pelaksana PPA dan bertugas merencanakan (bersama gapoktan dan asosiasi petani atau asosiasi agribisnis) pengembangan agribisnis pedesaan, melaksanakan program yang direncanakan dan mengevaluasi perkembangan.

Bila sistem ini dapat berhasil dikembangkan, diharapkan masyarakat petani akan secara aktif mendatangi PPA untuk mengakses informasi teknologi, informasi pasar, atau konsultatif tentang masalah-masalah yang dihadapinya. Dengan demikian penyuluhan partisipatif akan berjalan baik dan petani terdidik untuk bertindak lebih profesional. Konsultasi bisa dilakukan secara pribadi atau melalui musyawarah kelompok (sebaiknya diawali dengan musyawarah kelompok, bila tidak teratasi baru dimajukan ke musyawarah gapoktan atau asosiasi petani/asosiasi agribisnis. Para anggota gaboktan/asosiasi mempunyai kesempatan untuk terpilih menjadi PPA. Lembaga ini diharapkan akan menjadi pusat pengembangan sistem dan usaha agribisnis di pedesaan.

Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis berperan tidak hanya merencanakan pengembangan agribisnis saja, tetapi program tahunannya juga harus menyangkut pemberdayaan, peningkatan kualitas sumberdaya petani/kelompok tani, PPL dan penyuluh swakarsa, serta dalam mediasi bagi terbangunnya kemitraan usaha antarpelaku agribisnis hortikultura yang saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan. Sebutan kelembagaan PPA dan PPL bisa dirubah sesuai kebutuhan atau kesepakatan sesuai dengan tupoksinya.

Petani yang tergabung dalam kelompok tani yang kelembagaan kemitraan usaha terpadu, bertindak sebagai pelaksana usaha dan atau usahatani. Mereka akan mengusahakan komoditas yang disepakati dengan menerapkan teknologi spesifik lokasi yang sudah teruji dibawah bimbingan dan pengawasan PPL. Teknologi teruji ini diharapkan berasal dari hasil penelitian dan pengkajian pihak pemerintah yang terdiri dari BPTP (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian), pusat penelitian atau perguruan tinggi. Untuk itu, petani berhak menuntut bila terjadi kegagalan yang disebabkan oleh teknologi atau kurangnya bimbingan dan

pengawasan dari pihak pemerintah tersebut atau mitra kemitraan usaha yang ditunjuk untuk itu. Petani juga diharuskan mencatat semua kegiatan usahatani dengan arahan atau bimbingan dari perusahaan mitra. Semua urusan kebutuhan sarana produksi, penerapan dan komponen teknologi, produksi, serta utang piutang masing-masing anggota menjadi bagian tugas dari pengurus tersebut. Kelembagaan kemitraan usaha terpadu juga dapat dilakukan melalui kelembagaan koperasi agribisnis. Bila sistem ini yang digunakan maka pengadaan sarana produksi dan penjualan hasil bisa dilakukan melalui koperasi. Untuk itu pemerintah harus menyediakan dana bantuan (kredit) melalui koperasi pertanian. Disamping peran diatas, petani juga harus mengikuti semua pelatihan ataupun kegiatan sejenis yang dilakukan pihak pemerintah dalam menunjang pengembangan lembaga ini.

Perusahaan mitra dapat berupa pedagang besar, perusahaan eksportir, dan perusahaan industri pengolahan atau perusahaan lainnya berperan menyediakan kebutuhan sarana produksi petani berupa bibit berkualitas, pupuk, dan sarana produksi lainnya sesuai kesepakatan secara enam tepat. Tepat jumlah, tepat kualitas, tepat tempat, tepat waktu, tepat dosis, dan tepat harga yang ditetapkan dengan kesepakatan. Diharapkan pengusaha bersedia mengadakan bibit dan pupuk sesuai kebutuhan dengan pembayaran setelah panen atau sesuai kesepakatan dan kemampuan kelompok. Cara pembayaran demikian dengan tujuan mengatasi masalah kelangkaan modal yang menjadi latar belakang diadakannya kelembagaan kemitraan usaha terpadu. Dalam kelembagaan ini perusahaan mitra melalui (*agro supervisor, manager field*, atau staf lainnya) juga harus mengawasi jalannya kegiatan usahatani, sehingga teknologi dapat diterapkan secara baik dan disiplin. Di samping itu, harus ada kesepakatan antara perusahaan mitra dengan kelompok mitra tentang jadwal dan skedul kegiatan usahatani terutama kapan saat tanam, saat pemupukan serta saat panen. Sehingga perusahaan mitra dapat melakukan perencanaan dan pengaturan produksi, yang dapat menjamin dari aspek volume, kualitas dan kontinuitas pasokan.

Pemerintah perlu mengalokasikan tenaga berdasarkan kebutuhan, meningkatkan kualitas sumberdaya petani, memfasilitasi lembaga dan membantu kemudahan yang diperlukan (regulasi), serta mengawasi jalannya kelembagaan kemitraan usaha terpadu. Alokasi tenaga contohnya dengan menempatkan petugas sesuai dengan keahliannya yang khusus membantu menangani kelancaran kelembagaan kemitraan usaha yang dibangun. Misalnya menempatkan staf Dinas Pertanian sebagai manajer/pendamping lapang dalam program-program kelembagaan kemitraan usaha. Peran lain pemerintah yang tidak kalah pentingnya adalah mengalokasikan dana pembinaan dan peningkatan kualitas sumberdaya petani. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui pelatihan, sekolah lapang, magang, demplot dan sebagainya. Peningkatan kualitas sumberdaya ini akan sangat berperan bagi keberlanjutan kelembagaan kemitraan usaha yang dibangun.

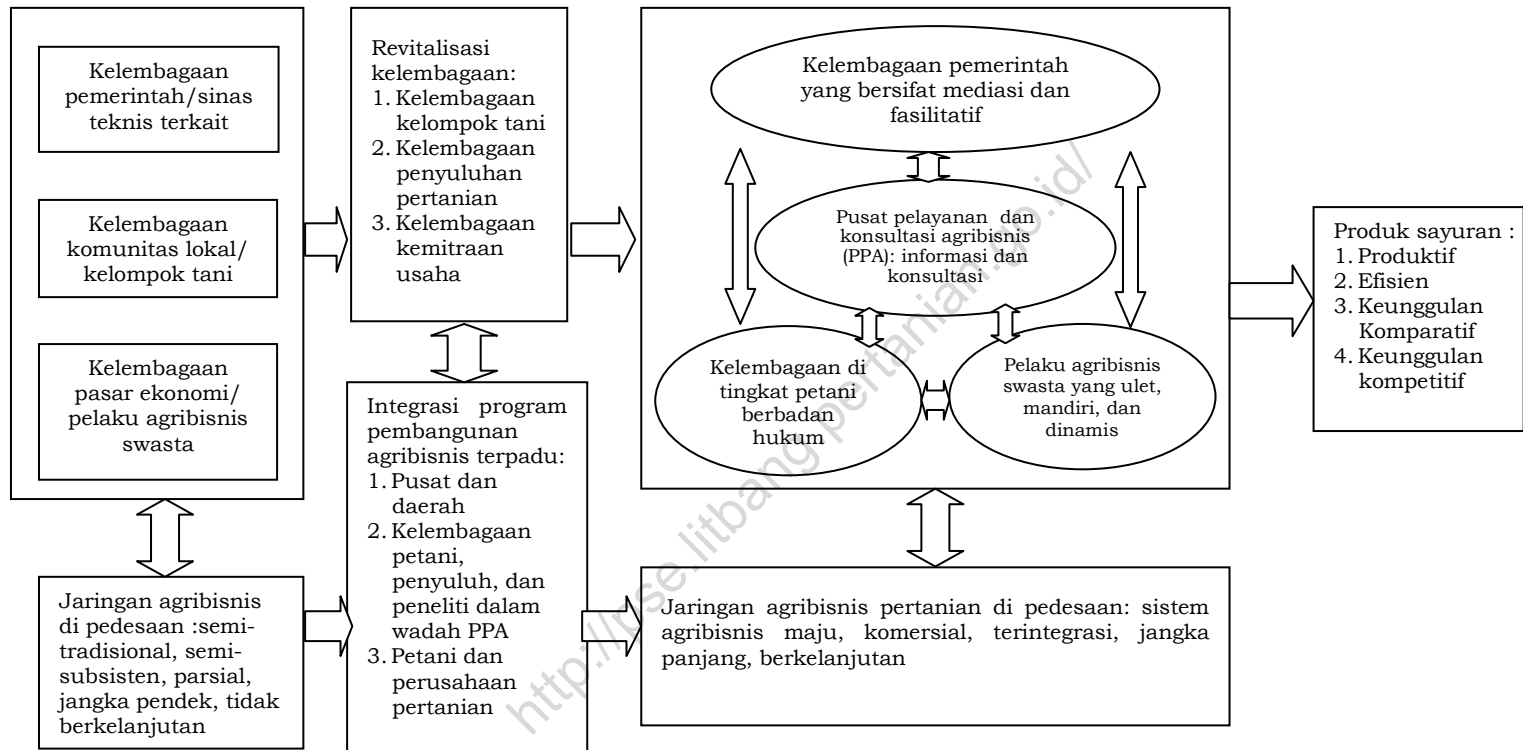
Pemerintah juga harus mengalokasikan dana untuk pengadaan sarana yang dibutuhkan sebagai penunjang jalannya kelembagaan kemitraan usaha terpadu yang dibangun, seperti tempat penampungan hasil, subterminal agribisnis, pasar petani, pergudangan atau *cold storage*. Prasarana lain seperti jalan dan pasar sudah merupakan kewajiban pemerintah, dan pembangunannya kedepan harus diselaraskan dengan program pengembangan pertanian, terutama untuk daerah-daerah sentra produksi hortikultura. Kemudahan yang diperlukan oleh lembaga seperti persyaratan administrasi pengurusan ekspor, biaya pengangkutan yang murah, pelayanan di pelabuhan yang baik perlu juga diberikan pemerintah, agar proses pemasaran produk hortikultura terutama untuk pasar ekspor dapat berjalan lancar.

Setelah mendudukan peran masing-masing pihak dalam kelembagaan kemitraan usaha secara terpadu maka perlu dipahami bagaimana syarat-syarat membangun kelembagaan kemitraan usaha yang berdaya saing dan berkelanjutan. Berdasarkan simpul-simpul kritis di atas dapat disintesis syarat-syarat membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura secara berkelanjutan, adalah (1) proses perencanaan dan pelaksanaan melalui proses sosial yang matang; (2) kemampuan dalam membangun saling kepercayaan di antara pihak-pihak yang bermitra; (3) adanya keterbukaan (*transparency*) dalam membangun kemitraan usaha terutama dalam penetapan harga dan pembagian keuntungan; (4) sistem pengaturan produksi yang didasarkan dinamika permintaan pasar yang terjalin dalam kemitraan usaha; (5) adanya satu manajemen dalam pengambilan keputusan melalui kelembagaan kemitraan usaha; (6) koordinasi secara vertikal antarpelaku agribisnis baik koordinasi antarpelaku maupun koordinasi melalui mekanisme pembentukan harga; (7) adanya jaminan kepastian pasar dan harga melalui kemitraan usaha; (8) pengembangan kelembagaan kemitraan usaha didasarkan atas tingkat perkembangan sistem agribisnis dan karakteristik komoditas, serta bersifat spesifik lokasi; (9) Pentingnya melakukan konsolidasi kelembagaan kelompok tani; (10) Pentingnya kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi sebagai energi (daya kerja) untuk menghasilkan produk hortikultura berdaya saing; dan (11) pengembangan sistem informasi yang handal untuk mempermudah sistem pengambilan keputusan dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura.

Implementasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu adalah sebagai berikut : (1) petani melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani; (2) kelompok tani mandiri dapat ditransformasikan dalam kelembagaan formal berbadan hukum (koperasi pertanian, koperasi agribisnis, atau kelembagaan lainnya sesuai kebutuhan); (3) kelompok tani mandiri atau yang sudah dalam kelembagaan berbadan hukum mengkonsolidasikan diri dalam bentuk gapoktan atau asosiasi petani/asosiasi agribisnis; (4) kelembagaan-kelembagaan yang telah tergabung tersebut melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, tergantung jenis komoditas (25-100 hektar);

(5) pilihan komoditas atau kelompok komoditas di sesuaikan dengan potensi wilayah dan permintaan pasarnya; (6) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis; (7) pemilihan perusahaan mitra yang didasarkan atas rekomendasi dari dinas dan atau direktorat teknis yang di dasarkan atas komitmennya membangun masyarakat agribisnis; dan (8) adanya kelembagaan pusat pelayanan dan konsultasi agribisnis (PPA) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan usaha terpadu.

<http://pse.litbang.pertanian.go.id/>



Gambar 27. Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu dalam Mewujudkan Keunggulan Komparatif Menjadi Keunggulan Kompetitif di Pedesaan

VI. RANGKUMAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

6.1. Rangkuman

1. Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura antara petani dan pengusaha yang difasilitasi oleh Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara, antara lain yaitu : (1) untuk komoditas nenas antara PT Alami Agro Industri dengan petani atau kelompok tani di Desa Sipahutar, Taput; (2) untuk komoditas jeruk antara PT Segar Perkasa (Ay Lie) dengan pedagang jeruk (Bertobat Surbakti) Desa Surbakti Kabupaten Karo; (3) untuk komoditas jambu biji antara PT Segar Perkasa (Ay Lie) dengan CV Bukit Kemabang Jaya (Hendri) di Kabupaten Deli Serdang dan Langkat; (4) untuk komoditas jeruk antara Forum KAHS Regional (Achua) dengan Masyarakat Jeruk Indonesia (MJI), Kabupaten Karo, Dairi, Simalungun, Tobasa dan Taput; (5) untuk komoditas wortel antara PT Putera Agro Sejati dengan Dinas Pertanian Kabupaten Dairi, di Kabupaten Dairi; dan (6) untuk komoditas kentang, kol, cabe dan tomat antara PT Selectani dengan petani di Karo; serta (7) untuk komoditas lobak, pueleng, gobo, dan ubijalar antara PT PAS dengan petani di Karo.
2. Pada pola kemitraan perdagangan umum beberapa petani menjalin kemitraan dengan pedagang sarana produksi dan pedagang output yang memberikan pinjaman untuk membeli sarana produksi. Kemitraan diantara kedua belah pihak relatif dapat lebih melembaga dan fleksibel. Aturan-aturan yang disepakati biasanya didasarkan atas kepercayaan dan bersifat informal. Keuntungan bagi pedagang di dalam jaringan kemitraan ini adalah terjaminnya volume, kualitas, dan kontinuitas pasokan. Sedangkan keuntungan petani produsen adalah jaminan pemasaran dan kemudahan untuk mendapatkan pinjaman. Sistem pembayaran beragam antara lain begitu barang dikirim uang langsung ditransfer, sistem panjar, bayar kemudian atau kredit, dan bahkan kalau belum terjadi kepercayaan penuh, tiga kali pengiriman dibayar sekali.
3. Aturan main antara PT Putera Agro Sejati (PT PAS) dengan petani awalnya dilakukan berdasarkan kepercayaan yang bersifat informal. Kontrak kerja sama secara formal secara tertulis, baru dilaksanakan pada tahun 2000. Kewajiban PT PAS adalah sebagai berikut: (1) menyediakan bibit yang berkualitas, (2) menyediakan pupuk untuk usahatani, (3) membina/memberikan bimbingan teknis budidaya kepada petani, (4) mengangkut hasil dari lahan petani ke PT PAS, biaya angkutan di potong pada saat pembayaran, (5) menampung hasil dengan harga yang telah disepakati serta (6) memasarkan hasil ke berbagai tujuan pasar. Sedang hak PT PAS didalam kemitraan tersebut adalah memperoleh jaminan hasil/pasokan bahan baku dengan harga yang telah disepakati.

4. Petani mempunyai kewajiban : (1) menyediakan lahan usahatani; (2) mengelola usahatani sesuai anjuran; (3) menyerahkan hasil sepenuhnya ke perusahaan mitra; dan (4) mematuhi kontrak harga yang disepakati sebelum penanaman komoditas yang ditentukan; (5) melaporkan jika terjadi sesuatu masalah dalam usahatannya; (6) melaporkan ke perusahaan jika akan panen; (7) membayar ongkos angkut dan rafaksi yang tidak memenuhi standar kualitas yang ditentukan. Hak petani sebagai mitra adalah memperoleh jaminan pasar dengan harga yang telah disepakati bersama.
5. Kemitraan antara PT Selektani dengan petani dilakukan melalui sistem kontrak. Perusahaan menyediakan bibit kepada petani, harus dibayar secara tunai atau kredit dan dipotong waktu panen. Ketika menjelang panen perusahaan datang ke petani memberitahu standar mutu kentang yang dibutuhkan. Secara umum harga kentang yang ditawarkan oleh perusahaan > Rp.200-300/kg harga pasar. Selanjutnya petani datang ke perusahaan dengan membawa sampel, dan jika mutu sesuai maka dilakukan transaksi. Dalam menjaga kontinuitas pasokan, untuk komoditas kentang dilakukan *buffer stock*, dengan fasilitas *cold storage* yang memadai. Komitmen dan kejujuran sangat menentukan berlanjut tidaknya suatu kemitraan usaha.
6. Kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang eksis dan sedang berjalan di Jawa Barat antara lain adalah : (1) kemitraan PT Indofresh (eksportir) dengan petani mangga gedong di Kabupaten Majalengka; (2) kemitraan usaha antara Kelompok Tani Warga Mukti-Manggis, Desa Wanayasa, Kabupaten Purwakarta dengan perusahaan eksportir; (3) kemitraan petani manggis Di Tasikmalaya dengan pedagang/eksportir; (4) pola kemitraan pada komoditas bawang merah melalui pola dagang umum dengan bantuan permodalan, di Desa Cibodas, Kecamatan Kota, Kabupaten Majalengka; dan (5) pola kemitraan usaha pada komoditas cabe, di Desa Sunia, Kecamatan Banjar, Kabupaten Majalengka.
7. Aturan main pada pola dagang umum antara petani hortikultura dengan pedagang umumnya dilakukan melalui kesepakatan informal yang bersifat fleksibel. Ada tiga sistem pembelian, yaitu tebasan, ijon, *cash* (unai) atau tempo. Harga dibuat berdasarkan kesepakatan atau tawar menawar, di mana posisi pedagang lebih dominan dibandingkan petani. Cara pembayaran ke petani dan antarpedagang umumnya dilakukan sistem tempo 2-5 hari setelah penyerahan barang.
8. Sebagian besar petani telah terikat dengan pedagang melalui bentuk ikatan hutang-piutang. Petani berhutang pada pedagang dalam bentuk uang tunai, dan akan dibayar dari setelah panen. Pembayaran oleh pedagang kepada petani dilakukan setelah pedagang yang bersangkutan menerima pembayaran dari pedagang di atasnya. Tujuan pasar adalah Pasar Induk Kramatjati Jakarta; Caringin, Bandung; Tanah Tinggi, Tangerang; dan Pasar Induk Cibitung, Bekasi serta ke Cirebon, Jatibarang, dan Pasar Maja.

9. Aturan main antara antara asosiasi produsen mangga dengan PT Indofresh sebagai perusahaan ekspor-impor dibuat berdasarkan kesepakatan tertulis yang dituangkan MOU. Dalam MOU disepakati mengenai : jenis dan waktu kerja, tugas pengawas pekerjaan, kewajiban pihak yang terlibat, kualitas buah (penampilan dan ukuran buah), harga pembelian (termasuk adanya harga minimum pembelian), tata cara pembayaran, pembatalan pekerjaan (sanksi). Salah satu dari isi MOU adalah ditetapkannya harga minimal gedong untuk kualitas A Rp. 4.150 dan B Rp. 3.650 serta gedong gincu untuk kualitas A Rp. 6.650 dan B Rp. 6.150/kg yang akan dibeli oleh PT Indofresh.
10. Aturan main pada kemitraan pola kontrak pemasaran untuk komoditas manggis berdasarkan kesepakatan secara tertulis, namun kontrak pemasaran dilakukan antara *supplier* dan kelompok tani dengan perusahaan eksportir. Kewajiban kelompok, yaitu : (1) menginventarisasi anggota kelompok dan pohon manggis, (2) melakukan budidaya manggis dengan baik, (3) mengumpulkan manggis dari petani, (4) melakukan sortir dan *grading* bersama petugas perusahaan mitra, (5) menjual manggis kepada perusahaan mitra, (6) membayar pinjaman modal dengan cara dipotong dari hasil penjualan manggis. Hak anggota kelompok tani yang menjadi mitra adalah : (1) memperoleh pinjaman, (2) dapat memasok manggis pada perusahaan mitra, (3) memperoleh harga sesuai harga pasar yang berlaku, (4) menerima pembayaran melalui transfer bank segera setelah barang diterima perusahaan mitra, dan (5) memperoleh *fee* untuk tiap kilogram manggis yang disetorkan Rp 100/kg.
11. Mekanisme kerja sama antara PT Indofood Fritoley Makmur (PT IFM) dengan petani kentang di Garut adalah sebagai berikut, PT IFM berkewajiban : (1) menyediakan bibit dengan varietas Atlantik dengan kualitas terjamin, (2) menyediakan sarana produksi lain yang bersifat tidak mengikat, (3) melakukan pembinaan teknis budidaya dengan pendampingan seorang agro-supervisor dan (4) menampung hasil dari petani dengan harga dan spesifikasi produk yang telah disepakati. Sementara itu, petani atau kelompok tani berkewajiban : (1) membeli bibit varietas Atlantik yang disediakan oleh PT IFM, (2) melakukan budidaya kentang Atlantik sesuai anjuran, dan (3) menjual hasil kepada PT IFM, serta (4) membayar kredit bibit dengan sistem bayar setelah panen.
12. Hak perusahaan mitra adalah mendapatkan jaminan produksi atau bahan baku baik dari segi jumlah, kualitas, dan kontinuitas berdasarkan kesepakatan, di mana harga ditetapkan sebelum menanam yaitu sebesar Rp. 3.800/kg franko pabrik. Sementara itu, petani mitra memiliki hak atas jaminan harga dan pasar sesuai kesepakatan kedua belah pihak. Pola interaksi dilakukan secara tatap muka terutama pada saat sosialisasi dan melakukan kesepakatan-kesepakatan. Melalui mediasi agro-supervisor yang ada di setiap lokasi. Serta melalui media telepon atau *handpond*. Sedangkan transaksi

- dapat dilakukan melalui transfer bank maupun melalui mediasi agrosupervisor.
13. Beberapa faktor atau simpul kritis dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha hortikultura secara berkelanjutan, adalah : (1) proses perencanaan dan pelaksanaan melalui proses sosial yang matang, (2) kemampuan dalam membangun saling kepercayaan, (3) adanya keterbukaan (*transparancy*) terutama dalam penetapan harga dan pembagian keuntungan, (4) sistem pengaturan produksi yang didasarkan dinamika permintaan pasar, (5) adanya satu manajemen dalam pengambilan keputusan, (6) koordinasi secara vertikal baik koordinasi pelaku maupun koordinasi harga, (7) adanya jaminan kepastian pasar dan harga, (8) pengembangan kelembagaan kemitraan usaha didasarkan atas tingkat perkembangan masyarakat agribisnis, (9) pentingnya melakukan konsolidasi kelembagaan kelompok tani, (10) pentingnya kandungan jiwa kewirausahaan yang tinggi sebagai energi (daya kerja) untuk menghasilkan produk hortikultura berdaya saing, dan (11) pengembangan sistem informasi yang handal untuk mempermudah sistem pengambilan keputusan dalam kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura.
 14. Kelembagaan kemitraan usaha yang eksis dan sedang berjalan di Provinsi Bali antara lain adalah (1) pola inti-plasma, antara perusahaan daerah dengan petani, (2) pola kerja sama operasional agribisnis antara perusahaan swasta PT Bayu Jaya Kusuma dengan petani stroberi yang melibatkan perusahaan daerah, (3) kerja sama dalam rangka pengembangan STA, (4) kerja sama dalam penyediaan modal melalui kelembagaan koperasi serba usaha (KSU) dan lembaga perkreditan desa (LPD), (5) pola perdagangan umum melalui *supplier* yang memasok konsumen institusi (hotel dan restoran) dan (6) pola perdagangan umum melalui pedagang pengepul yang memasok pasar-pasar tradisional dengan konsumen rumah tangga.
 15. Pola kemitraan kerja sama operasional agribisnis komoditas stroberi antara PT Bayu Jaya Kusuma dengan PD Bali dan kelompok tani : (1) PD Bali menyediakan fasilitas penanganan pascapanen dan angkutan berupa mobil box; (2) PT BJK membuat perencanaan penanaman, menyediakan sarana produksi, menampung dan memasarkan produksi, menggunakan fasilitas PD Bali; (3) PD Bali memperoleh hak berupa kompensasi penggunaan fasilitas, memperoleh imbalan jasa penanganan pascapanen sesuai kesepakatan; dan (4) kerja sama dilakukan untuk jangka waktu lima tahun dan dapat diperpanjang kembali.
 16. Mekanisme aturan main kemitraan usaha antara petani stroberi di Desa Pancasari, Kecamatan Sukasada, Buleleng dengan PT BJK adalah sebagai berikut, PT BJK berkewajiban : (1) sebagai penjamin (*afalis*) kepada bank, (2) melakukan bimbingan teknis budidaya dan (3) menampung hasil produksi stroberi petani dengan kontrak harga; PT BJK sebagai inti memiliki hak : (1) sebagai otoritas tunggal dalam

- penampungan hasil, (2) melakukan negosiasi harga dan (3) berhak memasarkan produk stroberi yang diterimanya kepada rekanan bisnisnya. Kewajiban petani sebagai plasma : (1) melakukan budidaya usahatani stroberi secara hidroponik-semi organik sesuai anjuran, (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 serta internet.
17. Untuk komoditas manggis dan sayuran, kelembagaan kemitraan yang berlaku antara kelompok tani dan atau STA dengan *supplier*, *supermarket*, hotel/restoran atau dengan *buyer*. Mekanisme aturan main yang ditetapkan oleh pelaku kelembagaan kemitraan usaha antara STA Sari Buah, di Kecamatan Pupuan dengan petani manggis adalah: (1) adanya jaminan pasar, (2) harga pembelian oleh STA dari petani sesuai dengan harga pasar yang didasarkan harga ekspor, (3) petani dapat menjual langsung ke STA atau melalui pedagang pengumpul dan (4) pembayaran kepada petani dilaksanakan dengan kontan atau tunai.
 18. Aturan main yang ditetapkan antara STA Sari Buah dengan *client* atau *supermarket* adalah: (1) STA melakukan kontrak pengadaan manggis yang memenuhi syarat kuantitas, kualitas, dan kontinuitas, (2) Apabila STA tidak mampu mengirim manggis sesuai kontrak *client* memiliki kebebasan untuk membeli dari *supplier* lain, (3) sistem pembayaran < Rp. 300.000 dilakukan secara tunai dan > Rp. 300.000 ditanggguhkan sampai dengan 14 hari dan pembayaran dilakukan dengan menggunakan *bilyet giro*. Kewajiban *supermarket* adalah membayar tepat waktu sesuai harga yang disepakati.
 19. Aturan main yang diterapkan pada kemitraan STA Bukit Wahana Mertha yang ada di Desa Mayungan, Kecamatan Baturiti, Kabupaten Tabanan komoditas sayuran adalah : (1) STA Bukit Wahana Mertha berkewajiban membeli berbagai jenis sayuran dari petani baik petani kelompok maupun nonkelompok, (2) harga ditetapkan berdasarkan harga yang terjadi dipasar dan (3) setiap penjualan petani dikenakan biaya STA sebagai *fee*, namun besarnya *fee* tersebut adalah biaya transport dari STA ke pasar ditambah Rp 100/kg penjualan.
 20. Aturan main antara PD Bali dengan petani penggarap pada pola kemitraan pola perusahaan inti rakyat adalah sebagai berikut, PD Bali berkewajiban : (1) menyediakan lahan, dengan rata-rata 0,25 Ha/KK; (2) menyediakan sarana produksi; (3) memberikan bimbingan teknis budidaya dan pengaturan pola tanam; (4) menampung dan memasarkan hasil. Sementara itu, petani berkewajiban : (1) melakukan budidaya sesuai bimbingan teknis dari PD; (2) melaporkan jadwal kegiatan kapan saat tanam dan kapan saat panen dilakukan; dan (3) menyerahkan hasil produksinya ke PD. Dalam kerja sama ini dilakukan kontrak harga dalam periode satu minggu. Kewajiban dari petani penggarap, adalah : (1) melakukan budidaya sesuai dengan

bimbingan teknis dari perusahaan daerah, (2) penggarap melaporkan kegiataannya terutama kapan jadwal tanam dan kapan jadwal panen dilakukan, (3) petani wajib menyerahkan seluruh hasil panennya kepada perusahaan daerah, dan (4) kedua belah pihak melakukan kontrak pengadaan barang dengan harga tertentu, harga yang dituangkan dalam kontrak didasarkan kepada harga pasar.

21. Pola interaksi antara pelaku kemitraan usaha agribisnis pada berbagai pola kemitraan usaha agribisnis dilakukan secara personal, atau menggunakan ponsel dan internet. Sistem pembayaran dilakukan secara tunai, bayar secara kredit, giro bilyet, dan transfer bank.

6.2. Implikasi Kebijakan

1. Perencanaan dan pelaksanaan pengembangan agribisnis hortikultura promosi ekspor di kawasan sentra produksi melalui kelembagaan kemitraan usaha agribisnis haruslah didasarkan atas keseimbangan *supply* dan *demand*, segmen dan tujuan pasarnya, serta dilakukan secara terpadu dengan mendudukkan peran dan fungsi kelembagaan komunitas lokal, kelembagaan pasar-ekonomi, dan kelembagaan politik-pemerintah melalui sistem koordinasi yang harmonis sehingga terbangun pola kemitraan yang saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan untuk menghasilkan produk hortikultura yang berdaya saing.
2. Membangun perencanaan dan pelaksanaan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berbasis kelembagaan komunitas lokal, berbasis kelembagaan pemerintah, dan berbasis kelembagaan pasar, serta dengan pendekatan yang integratif tergantung tingkat perkembangan masyarakat. Pada kelompok masyarakat yang kelembagaan lokalnya kuat kelembagaan kemitraan usaha dapat diinisiasi berdasarkan kelembagaan komunitas. Pada kelompok masyarakat yang masih mengandalkan bantuan program pemerintah maka kelembagaan kemitraan usaha dapat diawali oleh pemerintah daerah. Sementara itu, pada kelompok komunitas di mana tarikan pasar dan mekanisme pasar berjalan secara efektif kelembagaan kemitraan usaha dapat didasarkan pada mekanisme atau transaksi pasar.
3. Tindakan utama dan pertama sekali yang harus dilakukan adalah merangkul semua pelaku agribisnis hortikultura yang terlibat dalam sistem dan usaha agribisnis hortikultura promosi ekspor. Kemudian mendudukkannya dalam suatu kelembagaan kemitraan usaha agribisnis dengan peran dan persepsi serta komitmen yang sama. Artinya, sama-sama berbuat, sama-sama bekerja, sama-sama menanggung risiko dan sama-sama menikmati keuntungan secara adil.
4. Beberapa saran kebijakan operasional dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdaya

- saing di kawasan sentra produksi antara lain adalah: (1) perakitan teknologi spesifik lokasi sehingga dicapai tingkat produktivitas dan kualitas hasil yang tinggi; (2) stabilitas dan peningkatan harga jual komoditas hortikultura; (3) membangkitkan kembali kelembagaan petani; (4) membangun kelembagaan pembiayaan yang mudah diakses oleh petani; (5) membangun kawasan sentra produksi hortikultura yang kompak yang memenuhi azas terpusat (*centrality*), efisien (*efficiency*), menyeluruh dan terpadu (*holistic and integrated*), dan kelestarian lingkungan (*sustainable ecosystem*); (6) membangun sistem penyuluhan terpadu dengan basis kawasan dan komoditas unggulan promosi ekspor; serta (7) merumuskan beberapa alternatif mekanisme dan sistem kemitraan usaha yang eksis dan berjalan di lapangan secara partisipatif.
5. Secara keseluruhan upaya penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura di lokasi penelitian di Bali dapat dilakukan dengan cara: (1) pembentukan asosiasi petani hortikultura (APH); (2) pemberdayaan pelayanan informasi pasar (PIP) yang difungsikan sebagai sistem informasi pasar; (3) mengefektifkan peran PPL dan dinas lain terkait seperti Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan serta Pariwisata; (4) mengefektifkan jaringan komunikasi vertikal antara para pelaku agribisnis; (5) pembenahan infrastruktur STA; (6) pemberdayaan lembaga pembiayaan, baik lembaga perkreditan desa, koperasi serba usaha, dan lembaga perbankan.
 6. Dalam rangka penyempurnaan model kelembagaan kemitraan usaha di sentra produksi hortikultura di Sumatera Utara diperlukan perbaikan: (1) bentuk kerja sama antara petani, kelompok tani, pengrajin, lembaga tataniaga dalam menghasilkan produk yang memenuhi *standard eksport*; (2) dukungan lembaga pembiayaan yang bersifat sederhana-mudah, cepat, dan murah; (3) revitalisasi kelompok tani ke arah kelembagaan yang lebih formal; (4) dukungan dan peran yang lebih aktif dari lembaga atau dinas terkait dalam membangun kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang saling membutuhkan, saling memperkuat, serta saling menguntungkan; (5) koordinasi antarpelaku agribisnis (kelompok tani atau asosiasi petani, pedagang pengumpul, dan pedagang besar/eksportir) yang bergabung di dalam wadah STA; (6) diperlukan adanya lapak-lapak atau tempat penjualan di negara tujuan ekspor terutama Singapura; dan (7) membangun komitmen dan kepercayaan antarpihak yang bermitra.
 7. Secara singkat berbagai usulan guna penyempurnaan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura di Jawa Barat adalah: (1) peningkatan posisi dan peran petani sehingga memiliki rebut tawar yang seimbang; (2) pelaku tataniaga pada berbagai tingkatan melakukan fungsi pemasaran secara efisien dan dilakukan secara terbuka; (3) lembaga pembiayaan menyediakan modal secara mudah-sederhana, cepat, dan murah; (4) perusahaan mitra harus mampu melakukan perluasan

- pasar dan pendalaman industri; dan (5) menciptakan kebijakan yang kondusif bagi berkembangnya kemitraan usaha melalui kebijakan regulasi, mediasi, advokasi, dan fasilitasi terutama dalam mempromosikan produk-produk hortikultura promosi ekspor; serta (6) pola interaksi antarpelaku, terutama antara petani dengan pelaku lainnya, lebih ditekankan pada interaksi yang bersifat langsung, sejauh hal itu memang memungkinkan.
8. Dalam kerangka membangun kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdaya saing dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut : (1) petani atau kelompok tani di kawasan sentra produksi melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, misalnya 50-100 hektar; (2) konsolidasi manajemen dituangkan dalam bentuk kelembagaan agribisnis seperti yang lebih bersifat formal dan terpadu, seperti koperasi agribisnis, asosiasi petani hortikultura, kelompok usaha agribisnis terpadu, kelompok usaha bersama agribisnis, sistem kebersamaan ekonomi (SKE) dan lainnya; (3) kelompok usaha tersebut sebaiknya berbentuk korporasi, asosiasi, atau koperasi yang berbadan hukum sehingga dapat melakukan transaksi secara seimbang dan akses keberbagai lembaga pembiayaan; (4) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis hortikultura; dan (5) pengembangan pola kemitraan usaha agribisnis hortikultura terpadu.
 9. Salah satu model kemitraan usaha yang layak dikembangkan adalah kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu. Implementasi kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu adalah sebagai berikut: (1) petani melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani; (2) kelompok tani mandiri dapat ditransformasikan dalam kelembagaan formal berbadan hukum (koperasi pertanian, koperasi agribisnis, atau kelembagaan lainnya sesuai kebutuhan); (3) kelompok tani mandiri atau yang sudah dalam kelembagaan berbadan hukum mengkonsolidasikan diri dalam bentuk gapoktan atau asosiasi petani/asosiasi agribisnis; (4) kelembagaan-kelembagaan yang telah tergabung tersebut melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, tergantung jenis komoditas (25-100 hektar); (5) pilihan komoditas atau kelompok komoditas di sesuaikan dengan potensi wilayah dan permintaan pasarnya; (6) penerapan manajemen korporasi dalam menjalankan sistem usaha agribisnis; (7) pemilihan perusahaan mitra yang didasarkan atas rekomendasi dari dinas dan atau direktorat teknis yang di dasarkan atas komitmennya membangun masyarakat agribisnis; dan (8) adanya kelembagaan pusat pelayanan dan konsultasi agribisnis (PPA) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan usaha terpadu.

DAFTAR PUSTAKA

- Belshaw, Cyril S. 1981. *Tukar Menukar Tradisional dan Pasar Modern*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Berger, P.L. dan T. Luckman. 1966. *The Social Construction of Reality*. Doubleday. New York.
- Biswanger, Hans P dan V W Ruttan. 1978. *Induced Innovation: Technology, Institution and Development*. The John Hopkins University Press, Baltimore and London.
- Dinas Indagtamben Kabupaten Karo. 2002. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2002*. Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kabupaten Karo. Kabanjahe.
- Diperta Provinsi Sumut. 2003. *Laporan Tahun 2003*. Dinas Pertanian Provinsi Sumatera Utara. Medan.
- Gillin, J.L. dan J.P. Gillin. 1954. *General Feature of Social Institutions*. Dalam Soemardjan, S. dan Soelaeman Soemardi. *Setangkai Bunga Rampai Sosiologi*. LP-FE UI. Jakarta.
- Granovetter, M. dan R. Swedberg (eds.). 1992. *The Sociology of Economic Life*. Westview Press. Boulder.
- Horton, B.P. dan C.L. Hunt. 1984. *Sociology*. Mc.Graw-Hill Inc. Singapore.
- Israel, Arturo. 1990. *Pengembangan Kelembagaan : Pengalaman Proyek-Proyek Bank Dunia*. LP3ES. Jakarta.
- Pakpahan, A, Sumaryanto, Hendiarto, S. Priyatno. 1992. *Studi Kebijakan Irigasi Pompa. Hasil Kerjasama Ford Foundation dengan Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor*.
- Pemkab. Karo. 2003. *Arah dan Kebijakan Umum (AKU) APBD 2004*. Kabupaten Karo. Pemerintah Kabupaten Karo. Kabanjahe.
- Pemprov. Sumut. 2005. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Provinsi Sumatera Utara. Tahun 2006- 2010*. Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Medan.
- Saptana, M. Siregar, Sri 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., Pranadji.T, Syahyuti, dan Ros Ganda.E 2003. *Transformasi Kelembagaan Guna Memperkuat Ekonomi Rakyat di Pedesaan. Suatu Kajian Atas Kasus di Kabupaten Tabanan, Bali*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor.
- Scoones, I. 1998. *Sustainable Rural Livefoods: A Framework for Analysis* IDS Working Paper No.72. Institute of Developmetn Studies. University of Sussex. Brighton.
- Soekanto, Soerjono. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Suradisastra. K.1999. *Peran Pemerintah Dalam Pemacuan Industrialisasi Pertanian*. Dalam *Inovasi Ekonomi dan Kelembagaan Pertanian*. Pusat

- Penelitian Sosial Ekonomi Peranian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Sutawan. 2005. Revitalisasi Subak dalam Memasuki Era Globalisasi. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suwandi. 1995. Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan *Dalam* Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerja dengan Balai Penelitian Ternak, Ciawi-Bogor.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan. Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Tambunan, Mangara. 2005. Bedah Buku: The Micro Finance Revolution. Vol 2: Lessons from Indonesia, by Marguerite S. Robinson. LPPM-IPB bekerja sama dengan Bank BRI. Bogor.
- Uphoff. N.1986. Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases. Kumarian Press.