

MEWUJUDKAN KEUNGGULAN KOMPARATIF MENJADI KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI PENGEMBANGAN KEMITRAAN USAHA HORTIKULTURA

Saptana, Sunarsih, dan Kurnia Suci Indraningsih

*Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
Jalan A. Yani No. 70 Bogor 16161*

ABSTRACT

Changes in strategic environment indicated by trade liberalization, regional autonomy, consumer preference, and environmental sustainability, require conduct adjustment of horticulture agribusiness partnership institutions. This review focuses: (1) the concept of competitiveness and importance of partnership; (2) status of competitiveness of some Indonesian horticultural commodities; (3) formulating critical nodes of competitive business partnership; (4) efforts to realize comparative advantage into competitive advantage through business partnership. In general, horticultural commodities have both comparative and competitive advantages, but its comparative advantage parameters are less than those competitive advantage. It indicates that horticulture farmers pay higher costs of inputs or receive lower price of their outputs than they have to. The fact shows that domestic horticulture products get difficulty in penetrating Singapore and Malaysia' markets due to low quality, irregular supply, significant losses during transportation, and unfavorable domestic political circumstance. Strategy of horticulture agribusiness partnership institutions through satisfactory social process based on mutual interest will change comparative advantage into competitive advantage.

Key words : *horticulture, comparative advantage, competitive advantage*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan strategis seperti liberalisasi perdagangan, otonomi daerah, perubahan preferensi konsumen, dan tuntutan terhadap kelestarian lingkungan, menuntut adanya perubahan cara beroperasinya kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura. Tulisan ini membahas: (1) Konsep daya saing dan pentingnya kemitraan usaha; (2) Status daya saing komoditas hortikultura di beberapa sentra produksi di Indonesia; (3) Rumusan simpul-simpul kritis pengembangan kelembagaan kemitraan usaha yang berdaya saing; dan (4) Upaya untuk mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui strategi kemitraan usaha. Secara umum komoditas hortikultura memiliki keunggulan komparatif dan sekaligus keunggulan kompetitif, namun parameter keunggulan komparatif lebih rendah dibandingkan keunggulan kompetitifnya. Hal ini mengandung makna bahwa petani hortikultura membayar harga input produksi lebih tinggi dari yang seharusnya dan atau menerima harga output lebih rendah dari yang seharusnya. Faktanya dewasa ini produk hortikultura tetap mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dan akses terhadap pasar Singapura dan Malaysia karena masalah kualitas, kontinuitas pasokan, tingginya kerusakan dalam pengangkutan, serta kondisi sosial politik dalam negeri yang belum kondusif. Strategi pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura melalui proses sosial yang matang dengan dasar saling percaya mempercayai di antara pelaku agribisnis diharapkan dapat membantu mewujudkan keunggulan komparatif yang dimiliki menjadi keunggulan bersaing.

Kata kunci : *hortikultura, keunggulan komparatif, keunggulan kompetitif*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis berupa liberalisasi perdagangan, otonomi daerah, perubahan preferensi konsumen, serta kelestarian lingkungan; menuntut adanya perubahan cara beroperasinya kelembagaan ke-

mitraan usaha agribisnis hortikultura. Liberalisasi perdagangan akan mendorong persaingan yang makin kompetitif dan makin terintegrasinya pasar komoditas baik antar wilayah maupun antar negara.

Sebagai negara tropis, Indonesia memiliki kekayaan sumberdaya hayati dan keunggulan komparatif untuk menghasilkan berbagai

produk pertanian tropis yang tidak dapat dihasilkan negara non-tropis. Di antara berbagai komoditas pertanian khas tropis yang potensial untuk dikembangkan adalah komoditas hortikultura terutama sayuran dan buah-buahan. Kedua komoditas tersebut tergolong komoditas komersial bernilai ekonomi tinggi (*high value commodity*), sehingga harus diproduksi secara efisien untuk dapat bersaing di pasar. Dari aspek produksi, potensi pengembangan komoditas hortikultura masih dapat ditingkatkan ditinjau dari aspek ketersediaan lahan dan peluang peningkatan adopsi teknologi.

Jumlah penduduk yang besar, kenaikan pendapatan, dan berkembangnya pusat kota-industri-wisata, serta liberalisasi perdagangan merupakan faktor utama yang mempengaruhi permintaan. Permintaan komoditas sayuran dan buah-buahan pada tahun 1996 masing-masing sebesar 44,1 kg/kapita/tahun dan 24,5 kg/kapita/tahun, pada tahun 1999 meningkat menjadi 48,2 kg/kapita/tahun dan 18,6 kg/kapita/tahun, dan pada tahun 2002 masing-masing menjadi 38,92 kg/kapita/tahun dan 25,8 kg/kapita/tahun (Susenas, 1996, 1999, dan 2002).

Komoditas hortikultura secara intrinsik memiliki sifat cepat busuk, rusak, dan susut besar. Hal ini merupakan masalah yang dapat menimbulkan risiko fisik dan harga. Permasalahan pokok pengembangan agribisnis hortikultura adalah belum terwujudnya ragam, kualitas, kesinambungan pasokan, dan kuantitas yang sesuai dengan permintaan pasar. Permasalahan tersebut nampak nyata pada produk hortikultura untuk tujuan pasar konsumen institusi dan ekspor. Permasalahan tersebut disebabkan oleh kurangnya penguasaan teknologi, baik teknologi pembibitan, budidaya, maupun penanganan pasca panen, serta kurangnya koordinasi antar pelaku agribisnis; sehingga struktur kelembagaan agribisnis hortikultura menjadi rapuh dan lemahnya keterkaitan *supply chain management* produk hortikultura.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka tulisan ini mengkaji: (1) konsepsi daya saing dan pentingnya kemitraan usaha; (2) status daya saing beberapa komoditas hortikultura Indonesia; (3) rumusan simpul-simpul kritis prasyarat berjalannya kelembagaan kemitraan usaha yang berdaya-

saing; dan (4) bagaimana mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui kemitraan usaha.

TINJAUAN KONSEPTUAL DAYA SAING DAN PENTINGNYA KEMITRAAN USAHA

Kosepsi Daya Saing

Daya saing suatu komoditas dapat diukur dengan menggunakan pendekatan keunggulan komparatif dan kompetitif. Keunggulan komparatif merupakan suatu konsep yang dikembangkan oleh David Ricardo untuk menjelaskan efisiensi alokasi sumberdaya di suatu negara dalam sistem ekonomi yang terbuka (Warr, 1992; Lembaga Penelitian IPB, 1997/1998). Hukum keunggulan komparatif dari Ricardo menyatakan bahwa sekalipun suatu negara tidak memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi dua jenis komoditas jika dibandingkan negara lain, namun perdagangan yang saling menguntungkan masih bisa berlangsung, selama rasio harga antar negara masih berbeda jika dibandingkan tidak ada perdagangan (Lindert dan Kindleberger, 1993). Ricardo menganggap keabsahan teori nilai berdasar tenaga kerja (*labor theory of value*) yang menyatakan hanya satu faktor produksi yang penting menentukan nilai suatu komoditas, yaitu faktor tenaga kerja. Nilai suatu komoditas adalah proporsional (secara langsung) dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menghasilkannya.

Teori keunggulan komparatif Ricardo disempurnakan oleh teori biaya imbalan (*theory opportunity cost*). Argumentasi dasarnya adalah bahwa harga relatif dari komoditas yang berbeda ditentukan oleh perbedaan biaya. Biaya disini menunjukkan produksi komoditas alternatif yang harus dikorbankan untuk menghasilkan komoditas yang bersangkutan. Selanjutnya teori *Heckscher Ohlin* tentang pola perdagangan menyatakan bahwa: *Komoditi-komoditi yang dalam produksinya memerlukan faktor produksi (yang melimpah) dan faktor produksi (yang langka) diekspor untuk ditukar dengan barang-barang yang membutuhkan faktor produksi dalam produksi yang sebaliknya. Jadi secara tidak langsung faktor produksi yang melimpah diekspor dan faktor produksi yang langka diimpor (Ohlin,*

1933: hal. 92 dalam Lindert dan Kindleberger, 1993).

Keunggulan komparatif suatu produk sering dianalisis dengan *Domestic Resource Cost (DRC)* atau Biaya Sumberdaya Domestik (BSD). Biaya Sumberdaya Domestik adalah ukuran biaya imbalan sosial dari penerimaan satu unit marginal bersih devisa, diukur dalam bentuk faktor-faktor produksi domestik yang digunakan baik langsung maupun tidak langsung dalam suatu aktivitas ekonomi. Pendekatan ini sangat umum digunakan pada komoditas pertanian seperti yang dilakukan oleh Suryana (1980), Rosegrant *et al.* (1987), Saptana (1987), Simatupang (1990), Warr (1990), Kasryno (1990), Saptana *et al.* (2001), Rachman *et al.* (2004), Rusastra *et al.* (2004), Saliem *et al.* (2004), dan Saptana *et al.* (2004). Guna memperoleh indikator pengukur daya-saing yang lebih lengkap digunakan *Policy Analisis Matrix* yang dikembangkan oleh Monke dan Person (1995).

Menurut Simatupang (1991) maupun Sudaryanto dan Simatupang (1993), konsep keunggulan komparatif merupakan ukuran daya saing (keunggulan) potensial dalam arti daya saing yang akan dicapai pada perekonomian tidak mengalami distorsi sama sekali. Aspek yang terkait dengan konsep keunggulan komparatif adalah kelayakan ekonomi, dan yang terkait dengan keunggulan kompetitif adalah kelayakan finansial dari suatu aktivitas. Sudaryanto dan Simatupang (1993) mengemukakan bahwa konsep yang lebih cocok untuk mengukur kelayakan finansial adalah keunggulan kompetitif atau *revealed competitive advantage* yang merupakan pengukur daya saing suatu kegiatan pada kondisi perekonomian aktual.

Urgensi Kelembagaan Kemitraan Usaha

Daya saing komoditas yang dihasilkan suatu negara sangat ditentukan oleh kemampuan daya kerja sumberdaya manusia terutama kemampuan manajerialnya. Keunggulan daya kerja manusia ditentukan oleh empat faktor berikut (Yusdja, 2004): (1) Kemampuan manusia memanfaatkan dan mengelola alam mencakup kemampuan manusia dalam bekerja yang tidak dapat digantikan oleh daya kerja yang lain; (2) Kemampuan mengelola (manajemen) dalam menggunakan

sumberdaya yang dikuasainya; (3) Kemampuan menguasai modal, finansial, dan sumberdaya alam; dan (4) Kemampuan menciptakan dan menggunakan teknologi.

Landasan pemikiran tersebut di atas seharusnya dapat diimplementasikan pada tataran operasional di tingkat mikro. Gagasan tersebut sejalan dengan pemikiran John R. Commons tentang pentingnya kerjasama usaha dalam mencapai harmoni. John R. Commons dalam Mubyarto (2002), mengakui prinsip ekonomi neoklasik tentang kelangkaan (*scarcity*) dan asas efisiensi untuk mengatasinya tetapi berbeda dengan teori ekonomi klasik dalam cara-cara mencapai “harmonis” atau “keseimbangan”, yaitu tidak dengan menyerahkan pada mekanisme pasar melalui persaingan (*competition*), tetapi melalui kerjasama (*cooperation*) dan tindakan bersama (*collective action*). Sehingga akan tercapai keseimbangan antara pertumbuhan dalam jangka pendek di satu sisi dan aspek pemerataan dan sustainabilitas dalam jangka panjang di sisi lain. Melalui pengembangan kelembagaan kemitraan usaha akan diperoleh beberapa manfaat dalam rangka meningkatkan daya saing komoditas, seperti dicapainya skala ekonomi usahatani maupun dalam pengangkutan, adanya transfer teknologi dan informasi dari perusahaan kepada masyarakat petani, peningkatan akses terhadap pasar, serta adanya keterpaduan dalam pengambilan keputusan; sehingga usahatani yang dilakukan sesuai dengan dinamika permintaan pasar.

Lahirnya konsep dan implementasi kelembagaan kemitraan usaha antara perusahaan pertanian (BUMN, Swasta, Koperasi) dengan pertanian rakyat (petani) didasari beberapa alasan : (1) Adanya perbedaan dalam penguasaan sumberdaya (lahan dan kapital) antara masyarakat industrial di perkotaan (pengusaha pertanian) dan masyarakat pertanian di pedesaan (petani); (2) Adanya perbedaan sifat hubungan biaya per satuan output dengan skala usaha pada masing-masing sub sistem dari sistem agribisnis, di mana pada sub sistem usahatani sifat hubungan biaya per satuan output terhadap skala usaha bersifat meningkat atau tetap (*increasing* atau *constant cost to scale*), sedangkan pada sub sistem lainnya sifat hubungan biaya persatuan output dengan skala usaha bersifat menurun (*decreasing cost*

return to scale); dan (3) Dalam dunia nyata, sulit ditemukan terjadinya mekanisme pasar yang mendekati pasar persaingan sempurna, karena petani menghadapi struktur pasar oligopolistik pada pasar input dan menghadapi struktur pasar yang oligopsonistik pada pasar output.

DINAMIKA KEBIJAKAN KEMITRAAN DAN STATUS DAYA SAING KOMODITAS HORTIKULTURA

Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis

Menurut Uphoff (1986) terdapat tiga pilar utama kelembagaan sebagai pendukung kehidupan masyarakat, yaitu kelembagaan komunitas (*voluntary sector*), kelembagaan ekonomi atau pasar (*private sector*), dan kelembagaan pemerintah/publik (*public sector*). Kelembagaan terbentuk antara lain karena adanya kepentingan bersama (Tjondronegoro, 1986). Secara empiris terjadi pergeseran dominasi peran dari dominansi kelembagaan komunitas kemudian kelembagaan pemerintah dan terakhir dominasi kelembagaan pasar (Saptana *et al.*, 2003).

Hasil kajian Saptana *et al.* (2003) pada kasus kelembagaan Koperasi Makmur di daerah sentra produksi sayuran, di Rejang Lebong (Bengkulu) yang awalnya sangat tergantung program pemerintah terutama dalam penyaluran pupuk, pasca dicabutnya subsidi pupuk koperasi tersebut malah tumbuh menjadi kelembagaan ekonomi mandiri dengan kegiatan usaha yang makin beragam (simpan pinjam, pengadaan saprodi, toko sembako, dan unit usaha jasa penggilingan padi) (Saptana *et al.*, 2003). Pada penelitian yang sama, juga ditemukan kelembagaan Banjar Adat di Bali yang pada awalnya hanya menangani masalah adat-istiadat dan agama, saat ini tidak kurang dari 80 persen Banjar Adat di Bali memiliki Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Kelembagaan LPD awalnya hanya melayani anggota masyarakat Banjar Adat, kemudian berkembang melayani di luar komunitas masyarakat adat sejalan dengan tingginya tarikan pasar modal. Transformasi kelembagaan juga dialami Kelompok Tani komoditas sayuran Wetu Wisesa, Desa Candi Kuning, Kediri, Bali menjadi Kelembagaan

Koperasi "Iswara Tani" yang melakukan penanganan terhadap Sub Terminal Agribisnis yang melayani anggota maupun nonanggota.

Kemitraan adalah jalinan kerjasama antar berbagai pelaku agribisnis, mulai dari tingkat produksi sampai ke tingkat pemasaran (Anonim, 1991). Meskipun berbagai program kemitraan telah dikembangkan pada berbagai komoditas pertanian, akan tetapi sebagian besar kemitraan yang diprogramkan pemerintah tidak menunjukkan kinerja yang baik kecuali pada sebagian komoditas perkebunan PIR kelapa sawit (Erwidodo *et al.*, 1996). Keberhasilan pada PIR kelapa sawit tersebut pada dasarnya didorong oleh beberapa faktor utama, yaitu: (1) usaha komoditas perkebunan memiliki *economic of scale* yang mencakup areal luas; (2) pada umumnya dilakukan pada lahan transmigrasi bukaan baru, sehingga dapat dirancang lebih mudah berdasarkan skala usaha yang menguntungkan; (3) perusahaan inti tertarik untuk melakukan kemitraan dengan petani karena pasar bahan baku bagi industri pengolahan yang dibangunnya dapat dikuasai, dan (4) adanya pembagian risiko antara perusahaan inti, petani dan pemerintah; serta (5) bagi petani, kemitraan tersebut menguntungkan karena komoditas perkebunan yang dikembangkan memiliki jangkauan pasar lebih luas. Faktor-faktor tersebut menjadi daya tarik bagi perusahaan untuk melakukan kemitraan dengan petani, sehingga PIR perkebunan dapat berjalan.

Hasil kajian Saptana *et al.*, 2001; dan Saptana *et al.*, 2004 menemukan adanya pola kemitraan sebagai akibat tarikan pasar antara petani sayuran di Karo dengan pengusaha eksportir serta dengan pembeli di Singapura. Pola ini juga ditemukan di Bali antara kelompok tani, pedagang pengumpul, Sub Terminal Agribisnis (STA) dengan pemasok yang memasok konsumen hotel dan restoran (Saptana *et al.*, 2005). Kemitraan dengan pola PIR yang dikembangkan di daerah transmigrasi pada dasarnya dapat pula diterapkan pada komoditas hortikultura dengan berbagai penyesuaian seperti Pola Kerjasama antara Petani Penggarap sayuran dengan Perusahaan Daerah di Bali, PT. Putra Agro Sejati (PT PAS) dan PT Selectani dengan petani sayuran di Karo, Sumatera Utara, serta PT. Indofood Fritolay Makmur (PT. IFM) dengan petani kentang atlantik di Garut dan Bandung, Jawa

Barat. Kemitraan pola PIR untuk petani hortikultura melalui program penyediaan lahan transmigrasi akan sangat prospektif untuk pengembangan komoditas buah-buahan tropis melalui pembangunan *estate tropic fruits* (*manggo estate*, *manggo steam estate*) yang dikelola dengan pendekatan pertanian organik, karena tanaman buah memiliki daya adaptasi yang lebih baik terhadap kondisi agroklimat dibanding komoditas sayuran.

Kemitraan Usaha di Kawasan Hortikultura

Dalam pertemuan nasional hortikultura tahun 2001 (BP2HP, 2001) dikemukakan empat skenario pengembangan model usaha hortikultura yaitu: (1) usaha perorangan; (2) usaha patungan; (3) usaha koperasi, dan (4) kerjasama atau kemitraan usaha. Selanjutnya dalam Pedoman Pengembangan Kawasan Agribisnis Hortikultura, Direktorat Pengembangan Usaha Hortikultura (2002) melengkapi dan menyempurnakan menjadi lima model pengembangan yaitu: (1) Model manajemen satu atap; (2) Model *contract farming*; (3) Model Kemitraan Petani-Pengusaha; (4) Koperasi Agribisnis hortikultura; dan (5) Jejaring Usaha Agribisnis Hortikultura.

Model Manajemen Satu Atap

Dalam pengembangan dan pengelolaan Kawasan Agribisnis Hortikultura (KAHORTI) dapat diterapkan manajemen satu atap. Sistem manajemen satu atap dalam kawasan pengembangan adalah satu kesatuan sistem manajemen yang mengelola suatu kawasan pengembangan mulai dari hulu sampai ke hilir, sehingga semua kegiatan yang dilakukan di dalam kawasan berada di bawah satu-kesatuan sistem pengambilan keputusan. Dalam pengembangannya baru dapat diimplementasikan melalui pembentukan Forum Informasi dan Komunikasi KAHORTI, dengan melibatkan semua *stakeholders* dalam Kawasan Agribisnis Hortikultura tersebut. Ditjen Bina Produksi Hortikultura (2002) telah membentuk tiga kawasan agribisnis sentra produksi hortikultura, yaitu: (1) KAHS, dengan wilayah mencakup NAD, Sumut, Sumbar, Riau, Bengkulu, Jambi, Sumsel, dan Provinsi Bangka Belitung; (2) KAHORTI KRAKATAU, dengan wilayah mencakup Lampung, Banten, DKI Jakarta dan Jawa Barat, dan direncanakan Provinsi Kalbar juga akan masuk sebagai

anggota; dan (3) KAHORTI JABALSUKA-NUSA dengan wilayah mencakup DI Yogyakarta, Jateng, Jatim, Bali, Sultra, Sulsel, Kalsel, dan Nusa Tenggara Barat.

Dalam mendukung semua kegiatan-kegiatan Forum KAHORTI tersebut selain aspek perencanaan, proses produksi, penanganan pasca panen dan pemasaran; juga diperlukan dukungan kelembagaan: (1) Pusat Informasi, yang berfungsi mengumpulkan, memuat dan mengkomunikasikan data dan informasi data luas areal, produksi, harga, dan permintaan. Saptana *et al.* (2004) telah berhasil memetakan permintaan, produksi, dan perdagangan komoditas sayuran (kentang, kubis, cabe merah, dan tomat) di Kawasan Agribisnis Hortikultura Sumatera; (2) Penyediaan sarana dan prasarana baik sarana perkantoran, produksi, maupun infrastruktur pemasaran sangat diperlukan. Beberapa infrastruktur pemasaran (STA, Pasar Lelang, Pasar Petani, Pasar Lelang, *Cold Storage*) belum mampu dioperasikan dengan baik karena lemahnya kelembagaan pengelola; (3) Laboratorium, untuk melakukan uji coba kualitas produk dan analisis yang berkaitan dengan standarisasi dan sertifikasi produk maupun hasil sampingannya; (4) Tenaga ahli (konsultan usaha), yang terdiri dari para peneliti, PPL, dan pelaku usaha sukses, yang dapat memberikan saran kepada petani atau pelaku agribisnis dalam mengembangkan usahanya. Konsultan ini pada tahap awal harus disediakan oleh pemerintah; dan (5) Ruang promosi atau pameran, yang menyediakan fasilitas pameran untuk hasil-hasil pertanian dari kawasan sentra produksi, baik dalam bentuk mentah ataupun olahan. Ruang ini sebagai wahana untuk promosi produk, sekaligus memberikan contoh produk dari berbagai sentra produksi.

Model Kontrak Farming

Kontrak farming (*contract farming*) secara definitif adalah usahatani yang didasari kontrak antara satu lembaga atau perusahaan yang berperan sebagai pengolah atau pemasar hasil-hasil pertanian dengan petani yang berperan sebagai produsen primer yang menjual hasil produksinya kepada perusahaan negara ataupun swasta dengan kesepakatan diantara kedua belah pihak dimana tidak ada ikatan resmi secara hukum. Model Kontrak

Farming merupakan kerjasama antara petani kecil dengan perusahaan swasta yang bentuk kesepakatan di antara keduanya meskipun dibuat secara tertulis tetapi tidak memiliki hukum yang kuat. Biasanya bagi pihak yang melanggar (biasanya anggota kelompok tani) akan mendapatkan sanksi dikeluarkan dari kerjasama, seperti pada kasus kerjasama kontrak pemasaran mangga gedong antara PT. Indofresh dan asosiasi petani mangga di Majalengka, PT. Indofood Fritolay Makmur dengan petani kentang atlantik di Garut Jawa Barat, dan PT. Putra Agro Sejati dengan petani sayuran di Karo (Saptana *et al.*, 2005). Beberapa ciri dari pelaksanaan hubungan produksi dengan model Kontrak Farming antara lain adalah adanya hubungan ketergantungan antara perusahaan inti dan petani plasma dalam hal saprodi, permodalan, dan teknologi; sehingga perusahaan inti mampu melakukan intervensi sampai ke tingkat tahapan produksi.

Beberapa manfaat bagi perusahaan dengan pelaksanaan sistem kontrak, antara lain adalah dapat menyerahkan proses produksi kepada petani, tidak harus mengeluarkan biaya investasi, terbebas dari konflik (dengan pemilik tanah, isu perburuhan atau masyarakat setempat), terbebas dari biaya keamanan, serta petani atau kelompok tani dinilai lebih fleksibel dalam melakukan kegiatan kerjasama dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang bekerjasama dalam skala besar. Manfaat sistem kontrak bagi petani ataupun kelompok tani antara lain adalah mengurangi persaingan antar sesama petani, berpeluang mengadopsi teknologi baru, kemudahan dalam modal, dan peluang meningkatkan kemampuan manajemen lebih baik; adanya jaminan pasar dan kepastian harga; pengetahuan tentang pengelolaan komoditas yang sesuai dengan permintaan pasar, baik jenis produk, volume, kualitas, kontinuitas, dan cara pengemasannya; serta mengatasi adanya kesulitan akses pasar dan sumber permodalan.

Model Kemitraan Petani – Pengusaha

Dalam model ini pengusaha–pengusaha besar, pengusaha pengolahan hasil, eksportir atau pedagang hasil hortikultura melakukan kemitraan dengan petani produsen, ataupun kelompok usaha agribisnis dengan

membentuk kesepakatan harga dan kualitas pembelian produk. Kemitraan dilakukan dengan kelompok tani, sehingga kegiatan produksi dapat dilakukan secara lebih terkoordinir dalam satu hamparan dengan skala usaha tertentu. Hal ini akan memudahkan pihak pengusaha karena tidak harus berhubungan dengan banyak petani, sehingga proses pengumpulan menjadi efisien. Kemitraan ini perlu diarahkan dan dibina sehingga tercipta kondisi saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan antar pihak yang bermitra, serta adanya jaminan pemasaran produk.

Koperasi Agribisnis Hortikultura

Dalam rangka pengembangan agribisnis di KAHORTI maka seyogyanya petani di pedesaan membentuk wadah kerjasama ekonomi, dalam hal ini Koperasi Agribisnis Hortikultura. Selama ini kegiatan usaha pertanian yang ditangani oleh petani perorangan maupun kelompok tani bersifat parsial dengan penekanan pada kegiatan produksi, sedangkan kegiatan penanganan pasca panen, pengolahan hasil, pemasaran dan distribusi yang mempunyai nilai tambah tinggi dilakukan oleh pihak-pihak lain. Kenyataannya kegiatan produksi tidak dapat memberikan keuntungan optimal, meskipun curahan tenaga, modal, waktu serta risiko yang ditanggung petani lebih besar. Sementara kegiatan penanganan pasca panen, pengolahan dan pemasaran yang memberikan keuntungan lebih besar dan risiko lebih kecil, justru diterima oleh pedagang atau pengolah hasil. Dengan demikian terdapat kesenjangan yang sangat besar antara modal, korbanan, risiko dan keuntungan yang diterima oleh petani dan pedagang serta sektor jasa lainnya. Melalui koperasi agribisnis diharapkan keterlibatan petani pada aspek-aspek lainnya dalam sistem agribisnis dapat dilaksanakan, sehingga sebagian keuntungan tersebut dapat beralih oleh petani.

Petani produsen dihimpun dalam suatu kelompok dengan bentuk Koperasi Produksi, Kelompok Usaha Bersama Agribisnis (KUBA) atau Koperasi Agribisnis Hortikultura yang berbadan hukum. Dengan kekuatan hukum tersebut, mereka dapat melakukan usaha secara legal, dapat melakukan transaksi dengan berbagai pihak, serta berhak menda-

patkan berbagai fasilitas dan kemudahan dalam pengembangan usaha.

Pemberdayaan petani melalui Koperasi Agribisnis Hortikultura di pedesaan perlu berlandaskan pada prinsip-prinsip ekonomi dan etika bisnis. Modal dasar sebagai perekat dalam pengembangan koperasi agribisnis hortikultura dapat berupa lahan dalam hamparan yang sama, infrastruktur penanganan pasca panen dan pengolahan hasil, serta pemilikan saham bersama. Modal keuangan berasal dari pemupukan modal bersama dalam bentuk simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela, di samping modal dari luar. Selain itu, rapat anggota berfungsi untuk menentukan AD/ART, menunjuk manajer profesional dengan memberikan hak dan kewajiban sesuai kesepakatan, serta memberikan kewenangan penuh kepada manajer profesional untuk mengelola koperasi agribisnis hortikultura.

Manajer profesional sebaiknya memiliki standar pendidikan sarjana, pengalaman kerja yang cukup, serta mempunyai kemampuan bisnis yang memadai untuk menggerakkan koperasi agribisnis. Manajer koperasi menentukan dan mengatur jenis komoditas dan pola pengelolaan usaha agribisnis yang akan dikembangkan berdasarkan atas dinamika permintaan pasar. Petani berkewajiban melakukan pengelolaan usahatani sesuai dengan arahan manajer koperasi dalam hal pengaturan pola tanam, jenis komoditas, luas areal tanam, serta jadwal tanam dan panen yang semua itu didasarkan atas kesepakatan yang telah dibuat dengan pihak mitra (prosesor, pedagang, atau eksportir). Selain itu, manajer berkewajiban mengembangkan kemitraan usaha yang saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan, serta membentuk dan mengembangkan divisi atau unit usaha berdasarkan atas potensi, kendala, dan kebutuhan masyarakat anggotanya. Divisi yang dibangun mencakup divisi budidaya tanaman atau produksi, divisi pasca panen dan pengolahan hasil, serta divisi pemasaran dan *delivery* yang bertanggung jawab menerima pesanan dan pengiriman.

Jejaring Usaha Agribisnis Hortikultura

Pengembangan jejaring usaha agribisnis hortikultura merupakan suatu pendekatan untuk pengembangan sentra usaha

agribisnis hortikultura melalui pengembangan atau penguatan kelompok agribisnis yang telah ada dan pengembangan kemitraan usaha antara pengusaha agribisnis dengan kelompok agribisnis. Pengembangan kelompok agribisnis yang ada dilakukan dengan cara: (1) Pemberdayaan kemampuan kelompok agribisnis dalam hal manajemen usaha; (2) Peningkatan diversifikasi usaha untuk menangani setiap aspek agribisnis atau diversitas komoditas dengan menerapkan pertanian terpadu; dan (3) Perluasan cakupan keanggotaan kelompok agribisnis pada daerah lain dalam satu sentra usaha agribisnis hortikultura.

Sementara pengembangan kemitraan usaha dalam rangka membangun jejaring agribisnis dilakukan dengan cara: (1) Penguatan kelompok usaha agribisnis hortikultura pada suatu kawasan atau sentra produksi; (2) Pencarian mitra usaha dalam bidang agribisnis untuk kelompok usaha agribisnis; (3) Menjembatani dan menyatukan persepsi, kepentingan dan usaha antar kelompok dengan mitra usaha; (4) Bimbingan dan konsultasi intensif untuk pengembangan usaha agribisnis pada kemitraan; serta (5) Perluasan, diversifikasi usaha, cakupan usaha dan keanggotaan kelompok.

STATUS DAYA SAING KOMODITAS HORTIKULTURA

Untuk melihat keragaan daya saing beberapa komoditas hortikultura baik sayuran maupun buah-buahan di lakukan *review* beberapa hasil penelitian. Untuk melihat status komoditas pertanian dapat digunakan analisis keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif, dengan menggunakan indikator *domestic resource cost ratio* (DRCR) dan *private cost ratio* (PCR). Suatu komoditas dikatakan memiliki keunggulan komparatif apabila memiliki koefisien $DRCR < 1$. Artinya, untuk menghasilkan nilai tambah keluaran pada harga sosial, diperlukan tambahan biaya lebih kecil dari satu. Demikian juga, suatu komoditas dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila memiliki koefisien $PCR < 1$, dimana untuk menghasilkan nilai tambah keluaran pada harga *private* diperlukan tambahan biaya lebih kecil dari satu.

Komoditas Sayuran dan Buah

Secara umum hasil analisis daya saing komoditas hortikultura baik sayuran maupun buah-buahan memiliki keunggulan komparatif yang baik. Artinya untuk menghasilkan satu-satuan nilai tambah baik pada harga sosial maupun harga private diperlukan biaya sumberdaya domestik lebih kecil dari satu satuan. Keunggulan komparatif yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan keunggulan kompetitif (Tabel Lampiran 1 dan 2). Hal ini mengandung makna bahwa posisi petani dirugikan karena membayar harga input lebih tinggi dibanding dengan harga seharusnya, atau menerima harga output lebih rendah dari harga yang seharusnya. Perbedaan kesenjangan antara nilai parameter keunggulan komparatif yang merupakan pengukur daya saing dalam kondisi pasar bersaing sempurna (pasar tidak terdistorsi) dengan nilai parameter keunggulan kompetitif yang merupakan pengukur daya saing dalam kondisi pasar aktual (pasar terdistorsi) menunjukkan ada peluang peningkatan daya saing produk hortikultura.

Hasil kajian Saptana *et al.* (2001) menunjukkan bahwa hingga kini produk hortikultura masih sulit bersaing untuk memasuki pasar ekspor Singapura dan Malaysia disebabkan masalah kualitas, kontinuitas pasokan, tingginya kerusakan dalam pengangkutan, serta kondisi sosial politik dalam negeri yang belum sepenuhnya kondusif. Hal ini sangat terkait dengan belum adanya perencanaan pengaturan produksi yang disesuaikan dengan permintaan pasar, sistem panen dan penanganan pasca panen yang prima, sistem distribusi yang menimbulkan risiko kerusakan fisik yang tinggi, serta stabilitas sosial politik dalam negeri. Implikasi penting dari hasil kajian ini adalah pentingnya mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui strategi kelembagaan kemitraan usaha sehingga akan tercipta keterpaduan harga melalui mekanisme pasar yang adil dan keterpaduan antar pelaku.

SIMPUL-SIMPUL KRITIS PENENTU KINERJA KEMITRAAN USAHA HORTIKULTURA YANG BERDAYA SAING

Dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang berdaya-

saing terdapat 10 aspek yang penting diper-timbangkan. Kesepuluh aspek tersebut adalah: (1) membangun kemitraan usaha melalui proses sosial yang matang ; (2) pentingnya membangun saling kepercayaan; (3) perencanaan dan pengaturan produksi; (4) pentingnya pemahaman terhadap jaringan agribisnis; (5) kepastian pasar dan harga; (6) konsolidasi kelembagaan di tingkat petani; (7) meletakkan integrasi-koordinasi vertikal secara tepat; (8) kandungan kewirausahaan; (9) sistem koordinasi antar kelembagaan di era otonomi daerah; dan (10) pengembangan sistem informasi (Saptana, *et al.*, 2005).

Membangun Kemitraan Usaha Melalui Proses Sosial yang Matang

Membangun kemitraan merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal dan mengidentifikasi secara cermat calon mitra, mengetahui keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi atau mekanisme bermitra, melaksanakan kemitraan, serta melakukan monitoring dan mengevaluasi sampai target atau sasaran tercapai. Rangkaian urutan proses pengembangan kemitraan usaha merupakan proses yang beraturan, yaitu : (1) membangun hubungan dengan calon mitra; (2) mengerti kondisi bisnis pihak-pihak yang bermitra; (3) mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis; (4) mengembangkan program dalam kemitraan usaha; (5) memulai pelaksanaan kemitraan usaha; dan (6) memonitor dan mengevaluasi perkembangan kemitraan usaha yang dibangun (Ditjen Horti, 2002).

Membangun Saling Kepercayaan

Dyer *et al.* (2002) mengemukakan ada empat isu sentral berkaitan dengan kepercayaan (*trust*), yaitu: (1) menyangkut risiko dan ketidakpastian; (2) kemauan untuk menerima saran dan kritikan; (3) adanya harapan dan saling ketergantungan; dan (4) kesediaan berbagi nilai. Kemitraan usaha adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua belah pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, memperkuat, dan saling menguntungkan. Karena merupakan strategi bisnis, maka keberhasilan kemitraan

usaha sangat ditentukan kemampuan menciptakan saling kepercayaan (*trust*) dan ketaatan diantara pihak-pihak yang bermitra dalam menjalankan perjanjian yang telah disepakati. Dalam pengertian ini pelaku-pelaku yang tercakup dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis (saling percaya, konsisten, dan disiplin).

Perencanaan dan Pengaturan Produksi

Sistem produksi komoditas hortikultura di kawasan sentra produksi umumnya masih dicirikan oleh orientasi bahan mentah pertanian bernilai tambah rendah, belum berorientasi pada produk akhir yang bernilai tambah tinggi (Saptana *et al.*, 2003). Masih terbatasnya sumber dan penerapan teknologi, baik teknologi pembibitan, budidaya, serta panen dan pasca panen menjadikan produk hortikultura menyebabkan belum terjaminnya jumlah, kualitas dan kontinuitas produk hortikultura. Dengan basis data dan informasi yang tersedia pada Pusat Pelayanan Informasi di KAHORTI, maka diharapkan kelembagaan kemitraan usaha yang dibangun dapat melakukan koordinasi dengan Dinas Pertanian, KCD, dan PPL serta kelompok tani untuk melakukan perencanaan dan pengaturan produksi melalui kesepakatan pengaturan jenis tanaman, pola tanam, dan skala yang harus diusahakan pada masing-masing wilayah atau kawasan, sesuai dinamika permintaan pasar yang dapat diakses oleh perusahaan mitra.

Pemahaman Terhadap Jaringan Agribisnis

Pemahaman terhadap jaringan agribisnis sangat penting, karena mustahil merekayasa sistem kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdaya saing tanpa pengetahuan yang memadai tentang sistem jaringan agribisnis. Sistem jaringan agribisnis di kawasan sentra produksi menyangkut pola-pola usaha agribisnis, skala pengusahaan, dan konfigurasinya dari sistem pengadaan saprodi, usahatani, pasca panen dan pengolahan, serta sistem distribusi dan pemasarannya. Sistem agribisnis hortikultura mempunyai implikasi yang sangat penting terhadap sistem kelembagaan kemitraan usaha yang akan dikembangkan. Sistem agribisnis hortikultura skala besar dengan jaringan usaha yang kompleks dengan tujuan pasar yang luas (regional dan ekspor) membutuhkan

sistem kelembagaan yang berbeda dengan sistem agribisnis sayuran skala menengah dan kecil dengan tujuan pasar yang bersifat lokal.

Jaminan Pasar dan Kepastian Harga

Dalam kemitraan usaha hal terpenting menurut perusahaan mitra adalah adanya jaminan pasokan yang memenuhi volume, jenis, kualitas, dan kontinuitas; sedangkan bagi petani adalah adanya jaminan pasar dan kepastian harga (Saptana *et al.*, 2005). Kendala yang dihadapi petani hortikultura di daerah sentra produksi utamanya adalah masalah fluktuasi harga yang tajam. Bagi petani, dinamika harga masukan dan (ekspektasi) harga keluaran menentukan keputusan mengenai jenis, jumlah, kualitas, waktu, serta metode berproduksi dalam kegiatan usahatannya. Dengan demikian, dinamika harga masukan dan keluaran harus menjadi pertimbangan penting dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang berdaya saing. Dengan adanya jaminan pasar dan kepastian harga melalui jaringan kemitraan usaha akan menjamin pasokan perusahaan mitra, mengurangi risiko petani, dan menjamin keberlanjutan kemitraan usaha.

Konsolidasi Kelembagaan di Tingkat Petani

Kelembagaan petani mencakup pengelolaan sumberdaya pertanian pada kawasan agribisnis hortikultura yang berada di dataran tinggi (Deptan, 2003). Hasil kajian Saptana *et al.* (2005) menunjukkan lemahnya struktur, fungsi, dinamika, dan konsolidasi kelompok tani, sehingga menempatkan posisi perwakilan masyarakat petani lemah dalam kelembagaan kemitraan usaha. Hasil kajian juga menunjukkan posisi rebut tawar petani juga lemah dalam kemitraan usaha dan pengoperasian STA, Pasar Lelang, Pasar Petani, dan *Cold Storage* di sentra-sentra produksi. Secara normatif, kelembagaan petani haruslah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang akan dijalankan sehingga dapat mencapai skala usaha yang efisien. Kelembagaan tersebut mestinya dapat dijadikan alat konsolidasi kelembagaan di tingkat petani secara efektif. Oleh karena itu pengoperasian infrastruktur tersebut haruslah melibatkan kelembagaan di tingkat petani, kalau tidak ingin bangunan tersebut hanya merupakan

bangunan fisik yang hanya dimanfaatkan pelaku ekonomi di luar petani.

Meletakkan Integrasi-Koordinasi Vertikal Secara Tepat

Simatupang *et al.* (1998) mengemukakan keterpaduan vertikal agribisnis dapat dibedakan sesuai bentuk pilihan alat koordinasinya, yaitu melalui pasar atau menurut organisasi (kelembagaan kemitraan usaha). Selanjutnya dikatakan, bahwa untuk mendukung strategi pemenuhan preferensi konsumen, keterpaduan yang dikoordinir oleh sistem pasar tidak dapat menjamin preferensi konsumen terpenuhi. Sementara itu koordinasi melalui organisasi agribisnis melalui kelembagaan kemitraan usaha dapat menjamin preferensi konsumen. Saragih (1998) mendefinisikan integrasi vertikal sebagai penguasaan atas seluruh atau sebagian besar jaringan agribisnis dari industri hulu hingga industri hilir, di mana keseluruhan unit perusahaan berada dalam satu manajemen pengambilan keputusan. Implementasi konsep integrasi vertikal harus mempertimbangkan hal-hal berikut: (1) Pengelolaan integrasi vertikal dalam agribisnis hortikultura harus mampu mencapai efisiensi tertinggi dan stabilitas harga secara dinamis; (2) Pengelolaan integrasi vertikal harus mampu menjamin harmonisasi antar pelaku agribisnis, baik harmonisasi proses maupun produk; dan (3) Pengelolaan integrasi vertikal harus dapat mengakomodir kepentingan-kepentingan ekonomi masyarakat petani.

Aspek Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan aspek penting dalam menghasilkan produk hortikultura yang berdaya saing tinggi. Kemampuan daya saing produk hortikultura yang dihasilkan oleh pelaku agribisnis sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kandungan semangat kewirausahaan sebagai energi (daya kerja) untuk menghasilkan produk hortikultura tersebut (Pranadji, 2003). Sebagai ilustrasi, jika mutu kewirausahaan dalam kegiatan usahatani hortikultura rendah (menghasilkan sayuran dan buah-buahan berkualitas rendah dan biaya produksi tinggi), maka hampir dapat dipastikan produk akhir hortikultura yang dihasilkan tidak atau kurang memiliki daya saing di pasar.

Sistem Koordinasi Antar Kelembagaan di Era Otonomi Daerah

Tatanan politik dan pemerintahan di tingkat daerah otonom, dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura masih lemah. Hal ini direfleksikan oleh beberapa hal berikut: (1) dukungan politik terhadap pengembangan kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura masih kurang; (2) masih lemahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani hortikultura, sehingga petani berada pada posisi subordinat (belum pada posisi koordinat); (3) pemerintahan yang masih menjalankan asas desentralistik dan otonomi secara semu, sehingga masih ada kesenjangan antara masyarakat petani di pedesaan dengan pemerintah daerah sebagai pengambil keputusan, mengakibatkan keputusan-keputusan yang diambil belum didasarkan atas potensi, permasalahan dan kebutuhan masyarakat.

Pengembangan Sistem Informasi

Informasi merupakan input utama dalam sistem usaha bisnis apapun. Pengembangan sistem informasi dalam kelembagaan kemitraan usaha bukan saja menyangkut informasi tentang sistem pengadaan, distribusi, serta harga input dan output, tetapi juga dalam konteks hubungan antar sub sistem dalam agribisnis hortikultura baik secara horisontal maupun secara vertikal. Ketersediaan data dan informasi baik yang menyangkut aspek produksi, pemasaran, pengolahan, dan permintaan atau konsumsi (baik lokal, regional, maupun ekspor) merupakan input utama dalam pengoperasian kelembagaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura yang berdayasaing. Pengembangan sistem informasi yang handal sangat berguna untuk mempermudah eksekusi suatu aktivitas dan merupakan determinan dari sistem koordinasi yang harus dijalankan dalam kelembagaan kemitraan usaha, baik secara internal maupun eksternal.

DARI KEUNGGULAN KOMPARATIF MENUJU KEUNGGULAN KOMPETITIF

Sejarah negara-negara di dunia menunjukkan bahwa keberhasilan dalam membangun ekonomi sangat ditentukan oleh kesuk-

sesan dalam membangun sektor pertanian (Eropa Barat, Amerika Serikat, Jepang, Rusia, Australia, dan Cina). Negara-negara yang tidak berhasil membangun pertanian sebagai dasar pembangunan sektor ekonomi akan mengalami kemunduran setelah mencapai tahapan perkembangan ekonomi tertentu. Sebagai contoh, ekonomi Filipina jatuh ke tahap prakondisi setelah memasuki tahap lepas landas (1957), demikian juga dengan Argentina, Chili, Sri Lanka, Myanmar, India dan Indonesia. Gejala tersebut umumnya diakibatkan oleh belum kokohnya sektor pertanian dan terlalu cepat membangun industri substitusi impor.

Kendala dan Permasalahan Pokok

Secara umum, permasalahan utama pengembangan agribisnis hortikultura di Indonesia adalah belum terwujudnya ragam, kualitas, kesinambungan pasokan, dan kuantitas yang sesuai dengan permintaan pasar atau preferensi konsumen. Hal tersebut berkaitan dengan beberapa permasalahan sebagai berikut: (1) Pola pemilikan lahan yang sempit dan tersebar; (2) Belum operasionalnya program-program riil Kawasan Agribisnis Hortikultura di daerah sentra produksi; (3) Lemahnya permodalan petani, serta tidak aksesnya masyarakat petani ke lembaga perbankan yang ada; (4) Rendahnya penguasaan teknologi oleh petani baik dari aspek teknis budidaya maupun pascapanen; (5) Lemahnya konsolidasi kelembagaan penyuluhan pertanian dan kelompok tani di era otonomi daerah; (6) Sistem pemasaran pada sebagian besar produk pertanian belum efisien, dimana bagian keuntungan yang diterima petani relatif rendah, adanya margin ganda, serta adanya ketimpangan struktur pasar; (7) Harga produk pertanian terutama hortikultura sangat fluktuatif; serta (9) Kebijakan dan strategi pemerintah kurang kondusif sehingga petani dan pelaku tataniaga mengalami disinsentif (Saptana *et al.*, 2004). Implikasi kebijakan dari kondisi di atas adalah pentingnya mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui strategi kemitraan usaha.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan untuk mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif adalah kemitraan usaha yang dibangun harus mampu untuk: (1) meningkatkan aplikasi teknologi

sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas; (2) menjamin pemasaran dan kepastian harga melalui sistem kontrak sebelum tanam atas perencanaan dan pengaturan produksi oleh perusahaan mitra berdasarkan dinamika permintaan pasar; dan (3) menghasilkan ikatan saling membutuhkan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan melalui manajemen korporasi yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kemitraan Usaha Terpadu Melalui Revitalisasi Kelembagaan Petani dan Penyuluh

Sistem manajemen dan keorganisasian usaha agribisnis di daerah sentra produksi hortikultura masih lemah. Hal ini menunjukkan bahwa kolektivitas petani hortikultura belum dijadikan basis pengembangan agribisnis hortikultura di daerah sentra produksi. Selain itu pemahaman organisasi produksi usaha agribisnis masih terbatas pada usahatani belum pada seluruh jaringan agribisnis, masih dipertahankannya sistem kemitraan yang mengandung unsur interdependensi yang bersifat asimetris, aliansi strategis yang terbentuk sebagian besar masih berskala lokal dan regional, dan masih dijalankannya sistem pengambilan keputusan (manajemen) secara tertutup atau tidak transparan.

Pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura yang berdaya saing perlu menginkorporasikan hal-hal berikut: (1) Pengembangan kelembagaan kemitraan usaha harus mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas produk hortikultura yang dihasilkan; (2) Kelembagaan kemitraan usaha yang dibangun harus mampu menjamin harmonisasi antar pelaku pada masing-masing sub sistem agribisnis, harmonisasi mencakup harmonisasi proses dan harmonisasi produk; dan (3) Pengelolaan kemitraan usaha agribisnis hortikultura harus mampu mengakomodir kepentingan-kepentingan ekonomi petani rakyat.

Sistem pertanian berkelanjutan dapat diwujudkan dengan memanfaatkan dua sumber pertumbuhan utama, yaitu pertumbuhan produksi dan pertumbuhan pendapatan dan kesejahteraan petani (Adnyana, 2005). 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, dan (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.

Implementasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu adalah sebagai berikut: (1) petani melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani; (2) kelompok tani-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/assosiasi 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 disesuaikan 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.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pemahaman tentang konsepsi keunggulan komparatif dan kompetitif sangat diperlukan dalam membangun kelembagaan kemitraan usaha yang berdaya saing. Terdapat dua konsep pengukur daya saing, yaitu keunggulan komparatif dan kompetitif. Hasil review terhadap daya saing komoditas hortikultura baik sayuran maupun buah-buahan di berbagai wilayah sentra produksi di Indonesia menunjukkan bahwa ke dua kelompok komoditas tersebut memiliki keunggulan komparatif yang cukup tinggi. Artinya untuk menghasilkan satu-satuan nilai tambah produk hortikultura baik pada harga sosial maupun harga private, diperlukan biaya sumberdaya domestik lebih kecil dari satu satuan. Namun keunggulan komparatif yang dimiliki belum sepenuhnya dapat diwujudkan menjadi keunggulan kompetitif.

Secara umum keunggulan komparatif yang dimiliki relatif lebih tinggi dibandingkan keunggulan kompetitifnya. Hal ini mengandung makna bahwa petani membayar harga input lebih tinggi dengan harga seharusnya dan atau menerima harga output lebih rendah dari harga yang seharusnya. Faktanya hingga kini produk hortikultura masih sulit bersaing untuk memasuki pasar ekspor Singapura dan Malaysia karena masalah kualitas dan kontinuitas pasokan.

Beberapa simpul kritis dalam pengembangan kelembagaan kemitraan usaha hortikultura berdaya saing serta berkelanjutan mencakup 10 aspek, yaitu membangun kemitraan usaha harus dilakukan melalui proses sosial yang matang, membangun saling kepercayaan (*trust*) di antara pihak-pihak yang bermitra, perencanaan dan pengaturan produksi yang disesuaikan dengan dinamika permintaan pasar, memahami jaringan sistem dan usaha agribisnis secara utuh, jaminan pasar dan kepastian harga melalui sistem kontrak, revitalisasi dan konsolidasi kelembagaan di tingkat petani, integrasi-koordinasi vertikal yang dapat menjamin keterpaduan produk dan pelaku agribisnis, kandungan kewirausahaan sebagai daya kerja, sistem koordinasi antar

kelembagaan di era otonomi daerah, dan pengembangan sistem informasi yang handal.

Implementasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis Terpadu dapat diimplementasikan sebagai berikut: (1) petani melakukan konsolidasi dalam wadah kelompok tani; (2) kelompok tani-kelompok tani mandiri 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 disesuaikan 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 komitmentnya membangun masyarakat agribisnis; dan (8) adanya kelembagaan Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis (PPA) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan usaha terpadu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, M. O., Lintasan dan Marka Jalan Menuju Ketahanan Pangan Terlanjutan Dalam Era Perdagangan Bebas. 2005. Orasi Pengukuhan Ahli Peneliti Utama Bidang Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Bogor 31 Agustus 2005.
- Anonim. 1991. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi Kedua. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Balai Pustaka.
- BP2HP. 2004. Ekspor-Impor Hortikultura di Pasca Krisis. Badan Pemantauan dan Pemasaran Hasil Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 1997. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 44 Tahun 1997, tentang Kemitraan. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 1997. SK. Mentan No. 944/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Penetapan Tingkat

Hubungan Kemitraan Usaha Pertanian. Departemen Pertanian. Jakarta.

- Deptan. 1997. SK. Mentan No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Deptan. 2003. Pengembangan Model Usaha Pertanian Pada Kawasan Agropolitan Merek Provinsi Sumatera Utara. Proyek Koordinasi Perencanaan Peningkatan Ketahanan Pangan, Departemen Pertanian dengan Lembaga Pengabdian Masyarakat Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Deptan. 2004. Kinerja Sektor Pertanian Tahun 2000-2003. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Ditjen Hortikultura. 2002. Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran Sumatera. Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Ditjenhort. 2001. Kebijakan Strategi dan Pengembangan Produksi Hortikultura: Rencana Strategis dan Program Kerja Tahun 2001-2004. Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. Departemen Pertanian.
- Dyer, J. H. And Wujin Chu. 2002. The Role Trustworthiness in Reducing Transaction Cost and Improving Performance : Empirical Evidence From The United States, Japan, and Korea. The Sloan Foundation, International Motor Vehicle Program at MIT, and Seoul National University Institute of Management of Research are Gratefully Acknowledged for Supporting this Research.
- Erwidodo.1995. Transformasi Struktural dan Industrialisasi Pertanian *dalam* Prosiding Agribisnis; Peluang dan Tantangan Agribisnis Perkebunan, Peternakan dan Perikanan. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Hastuti E. L. dan Irawan, B. 2004. Peran Kelembagaan Lokal Pada Kegiatan Agribisnis di Pedesaan. Icaserd Working Paper No.43.Pusat penelitian dan Penembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Hastuti.E.L.1986. Bentuk- Bentuk Kerjasama Ekonomi Skala Kecil. Studi Kasus di Desa Sukaambit, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Studi Dinamika Pedesaan. Survey Agro Ekonomi. Bogor.
- Irawan, B., A.R. Nurmanaf, E.L. Hastuti, V. Darwis, Y. Supriyatna, dan C. Muslim. 2001. Studi

- Kebijaksanaan Pengembangan Agribisnis Komoditas Unggulan Hortikultura. Laporan Hasil Penelitian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Kasryno, F. 1990. Government Policies and Economic Analysis of Livestock Commodity System in Indonesia. In Kasryno and Simatupang, P. (Eds.), Comparative Advantage and Production Structures of the Livestock and Feedstuff Sub Sector Indonesia. Center for Agrieconomic Research, p. 1-32.
- Lemlit, IPB. 1997/1998. Evaluasi Keunggulan Komparatif Produk Pangan Dalam Rangka Pemantapan Kemandirian Pangan. Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor bekerjasama dengan Kantor Menteri Negara Urusan Pangan.
- Lindert, P. H. dan Ch. P. Kindleberger. 1993. Ekonomi Internasional (Alih Bahasa Burhanuddin Abdullah) Edisi Kedelapan. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Monke, E.A. and S.K. Pearson. 1995. The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development. Cornell University Press. Ithaca and London.
- Mubyarto, 2002. Pemberdayaan Ekonomi Rakyat dan Peranan Ilmu-Ilmu Sosial. Gajah Mada Press. Yogyakarta.
- Penetapan Tingkat Hubungan Kemitraan Usaha Pertanian. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Pranadji, T. 2003. Menuju Transformasi Kelembagaan Dalam Pembangunan Pertanian dan Pedesaan. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Pranadji, T., E.L. Hastuti, F. Sulaeman, H. Tarigan. 2000. Perekayasaan Sosio Budaya Dalam Percepatan Transformasi Masyarakat Pedesaan. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Rachman, B., P. Simatupang dan T. Sudaryanto. 2004. Efisiensi dan Daya saing Usahatani Padi *dalam* Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Rachman, H.P.S. 1997. Aspek Permintaan, Penawaran dan Tataniaga Hortikultura di Indonesia. Forum Agro Ekonomi. 15 (1&2):44-56. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Rosegrant, M. W., F. Kasryno, L. A. Gonzales, C. A. Rasahan, Y. Saefudin. 1987. Price and Investment Policies in the Indonesia. Food Crop Sector. IFPRI and CASER. Bogor.
- Rusastra I.W. B. Rachman, dan S. Friyatno. 2004. Efisiensi dan Daya Saing Usahatani Palawija *dalam* Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Saliem, H. P., Supriyati, Saptana, dan B. Rachman. 2003. Efisiensi dan Daya saing Hortikultura. Prosiding Efisiensi dan Daya saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah (Penyunting Handewi P. Saliem, Edi Basuno, Bambang Sayaka, dan Wahyuning K. Sejati). Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Samuelson P.A. dan W.D. Nordhaus. Mikro-Ekonomi Edisi Ke Empat Belas. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- 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, S. Friyatno dan T. B. H. Purwantini. 2004. Efisiensi dan Daya Saing Usahatani Tebu dan Tembakau *dalam* Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Saptana, Sumaryanto, M. Siregar, H. Mayrowani, I. Sadikin, dan S. Friyatno. 2001. Analisis Keunggulan Kompetitif Komoditas Unggulan Hortikultura. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana. 1987. Kelayakan Ekonomis dan Finansial Usaha Ternak Ayam Ras Petelur dan Pedaging di Indonesia di Tinjau Dari Efisiensi Penggunaan Sumberdaya Domestik. Skripsi Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Saptana., Pranaji.T, Syahyuti, dan Ros Ganda.E 2003. Transformasi Kelembagaan Guna Memperkuat Ekonomi Rakyat di Pede-

- saan. Suatu Kajian Atas Kasus di Kabupaten Tabanan, Bali. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor
- Saragih, B. 1998. Agribisnis Berbasis Peternakan. Pusat Studi Pembangunan, Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Simatupang, P. 1990. Comparative Advantage and Government Protection Structure of Soybean Production in Indonesia. Comparative Advantage and Protection Structures of Livestock and Feedstuff Subsector in Indonesia (Ed. F. Kasryno and P. Simatupang). Center for Agrieconomic Research, AARD. Bogor.
- Simatupang, P. 1991. The Conception of Domestic Resource Cost and Net Economic Benefit for Comparative Advantage Analysis Agribusiness Division Working Paper No. 2/91, Centre for Agro-Socioeconomic Research. Bogor.
- Sudaryanto, T dan P. Simatupang. 1993. Arah Pengembangan Agribisnis : Suatu Catatan Kerangka Analisis *dalam* Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Suryana, A. 1980. Keuntungan Komparatif dalam Produksi Ubikayu dan Jagung di Jawa Timur dan Lampung dengan Analisa Penghematan Sumberdaya Domestik (BSD). Fakultas Pasca Sarjana Intstitut Pertanian Bogor. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Susenas. 1996. Data Mentah Susenas 1996. Pengeluaran Untuk Konsumsi Penduduk Indonesia, Badan Pusat Statistik (diolah). Jakarta.
- Susenas. 2002. Data Mentah Susenas 2002. Pengeluaran Untuk Konsumsi Penduduk Indonesia, Badan Pusat Statistik (diolah). Jakarta.
- Susenas. 1999. Data Mentah Susenas 1999 : Pengeluaran Untuk Konsumsi Penduduk Indonesia, Badan Pusat Statistik (diolah). Jakarta.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan. Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Tomeck, W.G. and Kenneth L. Robinson. 1990. Agricultural Product Prices. Cornell University Press. Ithaca and London. Third Edition.
- Uphoff. N.1986. Local Institutionnal Development: An Analytical Sourcebook With Cases. Kumarian Press.
- Warr, P. G. 1992. 'Comparative Advadtage and Protection in Indonesia'. Bulletin of Indonesia Economic Studies, 28 (3), 41-70.
- White, Bejamin. 1990. Agroindustri, Industrialisasi Pedesaan dan Transformasi Pedesaan. Industrialisasi Pedesaan Dilengkapi dengan Memorandum Bersama Tentang Indutrialisasi Pedesaan. Editor Sayogyo dan Mangara Tambunan. Kerjasama antara Pusat Studi Pembangunan Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Cabang Jakarta.
- Wilson, J. 1986. The Political Economy of Contract Farming. Review of Radical Political Economics 18 no 4 : 47-70.
- Yusdja, Y. 2004. Paradigma Keunggulan Kooperatif: Membangun Sistem Perdagangan Dunia yang Lain. ICASERD Working Paper No. 62. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.

Lampiran 1. Review Status Daya Saing Komoditas Sayuran Beberapa Daerah Sentra Produksi di Indonesia

No.	Sumber/Tahun Penelitian	Komoditas	Lokasi	DRCR		PCR	
				MH	MK	MH	MK
1.	Saptana <i>et al.</i> , 2001	Kentang	Wonosobo, Jateng	0,306	0,239	0,468	0,413
		Kentang	Karo, Sumut	0,305	0,457	1,089	1,132
		Kubis	Wonosobo, Jateng	0,660	0,622	0,854	0,875
		Kubis	Karo, Sumut	0,620	0,683	0,703	0,968
		Bawang merah	Brebes, Jateng	0,506	0,339	0,503	0,370
		Bawang merah	Simalungun, Sumut	0,493	1,429	0,404	0,786
		Cabai merah	Brebes, Jateng	-	0,265	-	0,232
		Cabai keriting	Simalungun, Sumut	0,283	0,522	0,307	0,461
2.	Saliem <i>et al.</i> , 2004	Bawang merah	Indramayu, Jabar	0,72	0,55-0,57	0,57	0,47-0,58
		Bawang merah	Majalengka, Jabar	-	0,54-0,71	-	0,31-0,70
		Cabai merah	Kediri, Jatim	0,40	0,41-0,59	0,41	0,43-0,62
		Cabai keriting	Agam, Sumar	0,34	0,41-0,44	0,94	0,96-0,98
		Tomat	Agam Sumbar	0,68	0,65-0,69	0,91	0,94-0,95

Lampiran 2. Review Status Daya Saing Komoditas Sayuran Beberapa Daerah Sentra Produksi di Indonesia

No.	Sumber/Tahun Penelitian	Komoditas	Lokasi	DRCR	PCR
1.	Lembaga Penelitian, IPB, 1997/1998	Mangga dermayu	Indramayu, Jabar	0,64	0,95
		Mangga arumanis	Pasuruan, Jatim	0,49	0,74
		Nenas kaleng	Subang, Jabar	0,60	0,68
		Manggis	Tasik malaya, Jabar	0,62	0,69
		Perkebunan pisang Cavendish	Di Indonesia	0,35	0,42
2.	Saliem <i>et al.</i> , 2004	Melon	Ngawi, Jatim	0,30-0,60	0,32-0,66