

# REVITALISASI KELEMBAGAAN KEMITRAAN USAHA DALAM PEMBANGUNAN AGRIBISNIS HORTIKULTURA DI PROVINSI SUMATERA UTARA

Valeriana Darwis, Endang Lestari Hastuti dan Supena Friyatno

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

## ABSTRACT

For market oriented of agricultural development, agribusiness scheme is the most appropriate option. Partnership pattern in agribusiness scheme is one of the alternatives to achieve successful performance. This article aims to introduce the application of partnership pattern on horticultural crops in North Sumatera Province. The current partnership pattern in horticultural production centers is generally developed locally, applying nucleus-plasma pattern, and pattern introduced by the intervention of the government. The locally established partnership pattern was developed based on the common needs and, therefore, this pattern has been institutionalized due to the increasing trustworthy and honesty among the members. Meanwhile the nucleus-plasma pattern is carried out and controlled by formal rules and regulations which are agreed and approved by the members. On the other hand, the partnership pattern introduced by the government is designed to support rural development programs. However, the pattern faces various constraints in internalizing the concept. There is an assumption that the government aid and support is treated as grant with no obligation to repay. In this regard, the role of the government and coordination among the related institutions should be intensified and improved.

**Key words :** *institution, partnership, horticulture*

## ABSTRAK

Pada usaha pertanian berorientasi pasar, pendekatan yang sesuai adalah agribisnis. Kemitraan di antara pelaku usaha di bidang agribisnis merupakan salah satu cara untuk memperbesar peluang keberhasilan. Tulisan ini menggambarkan kemitraan hortikultura yang ada di Provinsi Sumatera Utara dalam upaya menyempurnakan serta merevitalisasi kemitraan yang pernah dikembangkan. Pola kemitraan yang ada di sentra produksi hortikultura umumnya bersifat lokal, pola inti-plasma, dan bentukan pemerintah. Kemitraan usaha yang bersifat lokal terbentuk karena adanya kebutuhan bersama dari pelaku kemitraan usaha, sehingga relatif melembaga karena adanya nilai-nilai kepercayaan dan kejujuran. Kemitraan usaha dengan pola inti plasma diatur dan dikontrol oleh aturan-aturan yang bersifat formal, yang telah disetujui dan ditandatangani bersama. Pola kemitraan yang dibentuk oleh pemerintah terutama bertujuan sesuai dengan program pembangunan pedesaan, dan sampai saat ini tampaknya relatif sulit melembaga. Hal ini antara lain disebabkan adanya anggapan bahwa setiap bantuan yang diberikan oleh pemerintah merupakan hibah, sehingga tidak perlu dikembalikan. Oleh karena itu peran pemerintah harus ditingkatkan dan koordinasi antar lembaga terkait lebih diintensifkan.

**Kata kunci :** *kelembagaan, kemitraan, hortikultura*

## PENDAHULUAN

Dalam kegiatan agribisnis, struktur agribisnis yang sifatnya dispersal atau tersekat-sekat sangat tidak kondusif untuk menciptakan sistem agribisnis berdaya saing tinggi yang mampu merespon dinamika pasar secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan keterkaitan fungsional di antara para pelakunya (Simatupang, 1999; Sudaryanto dan Pranaji, 1999; Irawan *et al.*, 2001). Oleh karena itu diperlukan penataan struktur agribisnis yang mengarah kepada pembentukan unit agribisnis industrial (Simatupang, 1999). Me-

nurut Etzioni (1985) hal ini dapat diatasi bila terbangun suatu organisasi yang dapat melancarkan komunikasi antar subsistem yang menyediakan barang dan subsistem yang memerlukan barang. Atau dengan kata lain, agribisnis bisa berhasil apabila dibangun suatu kemitraan antar pelaku agribisnis itu sendiri.

Berbagai program kemitraan telah dikembangkan pada komoditas pertanian, namun sebagian besar belum menunjukkan kinerja optimal, kecuali pada sebagian komoditas perkebunan, khususnya kelapa sawit. Keberhasilan kemitraan ini disebabkan komoditas ini memiliki jangkauan pasar yang lebih luas dan

adanya pengembangan pabrik pengolahan (Erwidodo, 1995). Pada program kemitraan yang lain sering dijumpai kegagalan, karena kemitraan yang dikembangkan berujung pada pelanggaran kesepakatan yang cenderung memberikan manfaat kepada salah satu pihak saja (Yuzja, 1998).

Pemerintah telah berusaha untuk membentuk dan memperkenalkan kelembagaan kemitraan usaha dengan tujuan semua pihak yang terlibat di dalamnya sama-sama memiliki manfaat. Dalam pelaksanaannya tidaklah semudah dalam perencanaan, bahkan kemitraan yang melibatkan pemerintah justru menambah kesulitan dan menimbulkan distorsi (Raharjo, 1990). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Syahyuti (2004), dimana peran pemerintah yang terlalu dominan dalam kemitraan justru akan menghasilkan iklim yang kurang baik. Sebaliknya kemitraan yang terbentuk dengan sendirinya, khususnya di daerah sentra produksi pertanian dianggap lebih berhasil daripada kelembagaan yang dibentuk dari pihak lain. Hal ini disebabkan oleh adanya ketergantungan dan kebutuhan bersama.

Di dalam masyarakat pedesaan terdapat berbagai macam bentuk kerjasama, baik yang bersifat sosial, ekonomi, maupun keagamaan. Kelompok tersebut biasanya mempunyai tujuan bersama, serta mempunyai pengurus dan pengaturan tersendiri. Selain itu terdapat karakteristik yang cukup penting, yaitu semua anggotanya saling mengenal. Dengan demikian sebagai anggota mereka akan sering bertemu di dalam kehidupan sehari-hari, dan sering mempunyai ikatan sosial ekonomi (Hastuti and White, 1979). Selanjutnya dalam kemitraan usaha tersebut masing-masing pelaku telah menyepakati aturan main dan manfaat yang dapat diperoleh, dan ternyata dapat berkelanjutan (Suradisastra, 1999). Sampai saat ini telah teridentifikasi ada tiga pola kemitraan pada kegiatan agribisnis di pedesaan, yaitu pola kemitraan tradisional, pola kemitraan pemerintah, dan pola kemitraan pasar (Kasryno dan Pranaji, 1994).

Pada agribisnis sayuran, masalah pemasaran merupakan salah satu permasalahan yang menonjol, oleh karena itu kemitraan usaha yang dikembangkan harus mampu mengatasi masalah tersebut (Syukur, 1995). Aspek kemitraan usaha lebih dititikberatkan pada revitalisasi kelembagaan kemitraan usaha

yang telah ada di dalam masyarakat, terutama pada implementasi aturan main, hak, dan kewajibannya.

Tulisan ini ditujukan untuk melakukan tinjauan terhadap kinerja kelembagaan beberapa kemitraan yang ada di sentra produksi hortikultura khususnya di Provinsi Sumatera Utara. Pemaparan ini diharapkan dapat menyempurnakan serta merevitalisasi kemitraan tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan kerjasama usaha yang lebih teratur dan terarah.

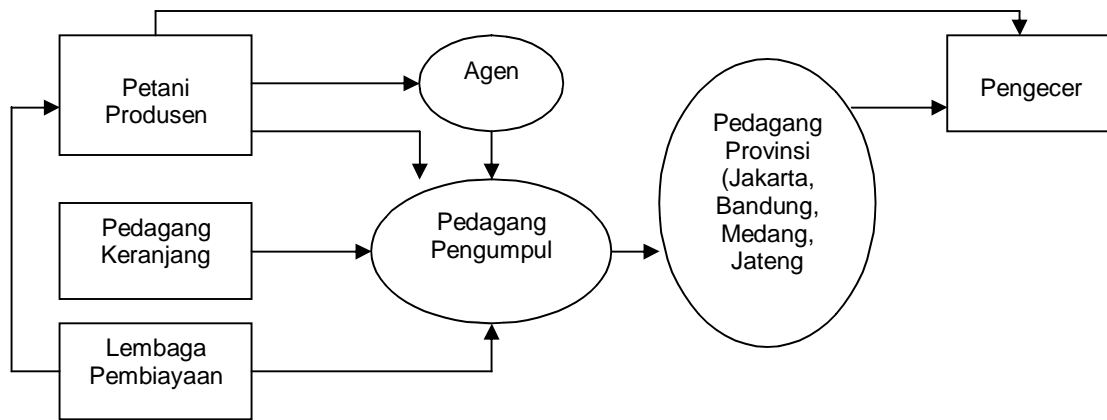
## **KEMITRAN AGRIBISNIS PEDESAAN DI SUMATERA UTARA**

Kemitraan kegiatan agribisnis yang terdapat di daerah pedesaan antara lain terbentuk karena adanya kebutuhan masyarakat, yaitu kemitraan usaha yang bersifat lokal dan tradisional (Tjondronegoro, 1984). Proses terbentuknya kemitraan usaha tidak secara spontan namun secara gradual dan evolutif yang didahului oleh adanya 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 (Martineli, 2002). Di Provinsi Sumatera Utara sebagian besar pola kemitraan usaha pada komoditas hortikultura merupakan kelembagaan lokal, yang mengikuti pola dagang umum, kemudian diikuti oleh kemitraan usaha pola inti-plasma. Pola dagang umum melibatkan petani produsen, pedagang pengumpul, pengusaha transportasi, lembaga pembiayaan, pedagang penampung di tingkat provinsi, dan pedagang pengecer. Sedangkan kemitraan pola inti plasma melibatkan petani produsen, pengusaha, penjual saprotan, pembeli di tingkat lokasi baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dan lembaga pemerintah terkait.

### **Kemitraan Usaha dengan Pola Dagang Umum**

#### ***Kemitraan Usaha Pada Komoditas Jeruk***

Kemitraan pada komoditas jeruk merupakan kemitraan usaha antara petani produsen, pedagang pengumpul atau 'toke', agen, usaha ekspedisi atau angkutan, suplayer,



Gambar 1. Bentuk Kelembagaan dan Kemitraan Usaha Pada Komoditas Jeruk, di Desa Surbakti di Provinsi Sumatera Utara, Tahun 2005

pedagog pengecer, dan lembaga pembiayaan (Gambar 1). Petani produsen, berperan dalam membudidayakan dan memasok barang dagangan kepada pedagang pengumpul. Hubungan antara petani produsen dengan pedagang pengumpul dapat secara langsung atau melalui agen.

Seringkali pedagang pengumpul atau toke mempunyai beberapa agen, untuk memperlancar usaha. Tugas agen membantu 'toke' mencari petani produsen dan menaksir harga di tingkat petani, selanjutnya untuk pembayaran barang dagangan dilakukan secara langsung oleh toke ke petani produsen. Tidak jarang petani produsen meminjam uang kepada toke, dan dipotong pada waktu panen.

Selanjutnya barang dagangan dikirim ke pedagang provinsi misalnya di Medan, Jakarta, Bandung, Tangerang, dan Solo. Pedagang provinsi tersebut sebagian besar masih mempunyai hubungan tali persaudaraan. Hal ini merupakan salah satu cara untuk menghindari penipuan.

Dari pedagang provinsi, barang dagangan disalurkan kepada para pengecer, untuk dijual kepada konsumen. Biasanya setiap pedagang pengecer sudah mempunyai pelanggan pedagang provinsi.

Untuk memperlancar usaha, pedagang pengumpul atau toke berhubungan dengan lembaga perbankan. Karena BRI belum melayani kredit untuk komoditas hortikultura, sehingga pasokan dana lebih banyak dipinjam

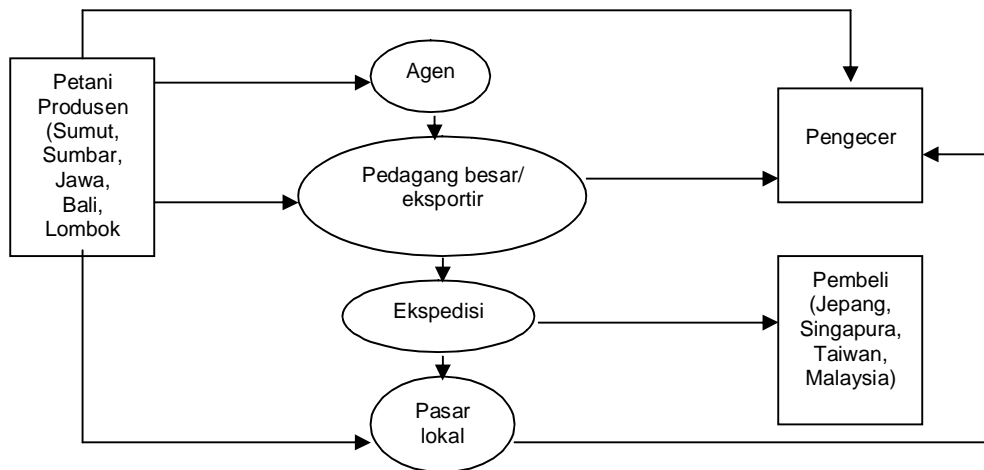
dari Bank Mandiri, Bank BNI, dan Credit Union atau lembaga koperasi. Menurut informasi, pelayanan Bank BRI dianggap relatif sulit dibanding lembaga pembiayaan yang lain. Bagi nasabah, kemudahan transaksi merupakan hal yang diutamakan daripada tingkat bunga.

Pengiriman barang pada umumnya menggunakan jasa lembaga ekspedisi, dimana rata-rata biaya sekitar Rp. 4-5 juta/truk, atau sekitar Rp.700/ kg. Dalam menangani masalah pengepakan, mereka bermitra dengan pengrajin keranjang. Pengepakan jeruk dengan keranjang ditutup dengan kertas semen, dimana harga keranjang Rp.5000,- per biji.

### **Kemitraan Usaha Pada Komoditas Manggis**

Proses terjadinya kelembagaan kemitraan agribisnis manggis berawal dari interaksi personal antara pelaku kemitraan, karena adanya kebutuhan yang sama. Interaksi terjadi antara petani produsen, agen, pedagang pengumpul, eksportir, pengusaha angkutan, pedagang pengecer, dan pembeli (*buyer*) dari Taiwan, Singapura, dan Malaysia. Bentuk kelembagaan kemitraan dapat dilihat pada Gambar 2.

Sebagian besar petani produsen manggis mengusahakannya di hutan lindung. Pohon manggis yang dimiliki petani pada umumnya sudah tua, dan merupakan warisan dari orang tuanya. Petani pada umumnya kurang mempunyai keahlian untuk berdagang



Gambar 2. Bentuk Kelembagaan Perdagangan Kemitraan Pada Komoditas Manggis, di Desa Sibolangit di Provinsi Sumatera Utara, Tahun 2005

manggis. Oleh karena itu peranannya dilakukan oleh pedagang, baik yang berskala besar atau kecil. Pedagang ini biasanya hanya menjual manggis kualitas BS di pinggir jalan, dan di pasar tradisional.

Dengan dibantu agen yang berperan untuk membantu pedagang dalam mencari barang dagangan, seringkali manggis dibeli pada waktu masih berbunga atau dengan sistem ijon, dengan alasan untuk menjamin pasokan. Sebagian manggis yang tidak dapat diekspor, langsung dijual ke pasar lokal atau pengecer. Sedang manggis yang berkualitas super di ekspor ke Singapura, Taiwan, dan Malaysia.

Kerjasama antara pelaku kemitraan antara petani dan pedagang lokal dilakukan berdasarkan atas dasar kepercayaan dan kejujuran, serta tidak dilegalkan secara tertulis. Pada waktu panen terdapat beberapa petani manggis yang langsung menjual ke pedagang pengecer di pinggir jalan, secara borongan atau menjual ke pedagang di pasar lokal. Pemetikan dan sortasi biasanya dilakukan oleh tenaga ahli dari Tasikmalaya yang bekerja berkelompok (8-12 orang). Tenaga kerja dari Jawa dinilai jauh lebih berpengalaman. Namun menurut informasi, tenaga pemetik tersebut seringkali sengaja di "silang" antar daerah oleh eksportir untuk menghindari kecurangan.

Beberapa pedagang pengecer juga ada yang membeli dari pedagang di pasar lokal, dan tentu dengan harga yang lebih mahal. Namun kerjasama kemitraan antara pedagang besar dan eksportir dilakukan de-

ngan cara menandatangani kontrak kerjasama. Demikian pula antara lembaga ekspedisi, pedagang dan pembeli (*buyer*) 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 kerjasama yang terjadi hanya berdasarkan atas permintaan dan penawaran .

Pengiriman atau ekspor oleh perusahaan (PT) semuanya menggunakan cargo, sedangkan skala perorangan atau CV dapat menggunakan pesawat atau kapal laut, dengan pertimbangan utama pada masalah harga. 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 dalam pengiriman barang tersebut, 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 negara Indonesia pengiriman barang masih dicampur dengan pesawat penumpang.

Biaya transportasi dengan menggunakan pesawat udara sebesar \$1,2 /kg ditambah pajak 10 persen, kerusakan 5-10 persen. Untuk transportasi laut biaya kurang lebih 50 persen dari transportasi udara, ditambah pajak 10 persen, namun risiko kerusakan dapat mencapai 20-30 persen. Pajak pelabuhan ekspor di Indonesia dibayar

eksportir, sedang biaya masuk ke negara tujuan dibayar oleh pembeli (*buyer*). Sewa kontainer Rp.400.000/ satu malam, dengan kapasitas 8-15 ton. Ongkos transport lokal dari gudang ke bandara atau pelabuhan kurang lebih sekitar Rp.2 juta/ 4-6 ton manggis. Biaya pengumpulan sebesar Rp.200.000/ truk diesel, yang setara dengan 3,5 ton atau Rp.150.000/ cold diesel setara 1,5 ton. Pusat perdagangan manggis di luar negeri dipusatkan di Hongkong, selanjutnya didistribusikan ke negara-negara tujuan antara lain Taiwan, Jepang, dan Cina.

Sistem pembayaran yang dijalankan bervariasi. Kalau dengan pembeli langganan, uang langsung ditransfer saat barang diterima, atau kadang-kadang diberi panjar. Sedang kalau belum ada kepercayaan penuh, tiga kali pengiriman dibayar sekali. 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, serta mengkilat; (4) tingkat kematangan 70-80 persen; dan (5) ukuran 8-10 biji/kg.

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 telah menggunakan transfer langsung melalui rekening bank.

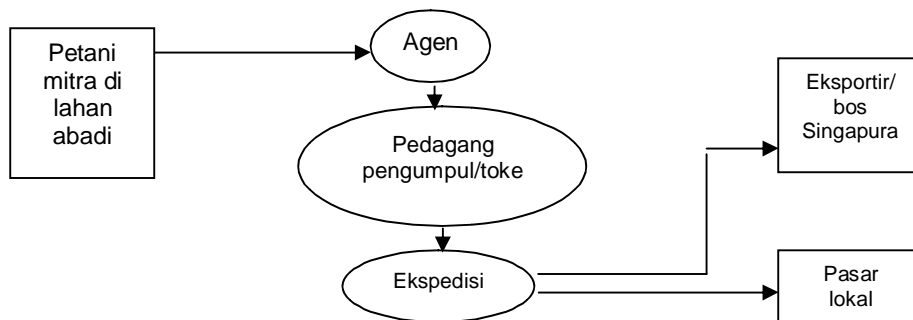
**Kemitraan Usaha Pada Komoditas Kubis**

Dari kasus yang ditemukan, terdapat kemitraan antara non pribumi dengan peda-

gang pribumi. Awal terbentuknya kemitraan usaha dimulai dari adanya interaksi personal secara langsung dengan eksportir, yang mendatangi langsung ke ladang petani. Terjadilah kesepakatan yang tidak tertulis untuk bermitra dagang. Pedagang sekaligus merangkap sebagai petani mendapatkan modal awal dari eksportir, untuk pembelian kubis dari petani. Namun demikian pedagang pengumpul tidak mampu membina kemitraan permanen dengan para petani produsen, karena tidak sanggup memberikan pinjaman dalam bentuk modal usahatani. Pada umumnya petani hanya mau diajak bermitra secara permanen apabila diberi pinjaman modal usahatani. Hal inilah yang dinilai memberatkan bagi pedagang pengumpul.

Pembelian kubis dari petani mitra bersifat bebas. Pada waktu kubis berumur satu bulan telah terjadi transaksi jual beli, biasanya dibayar panjar sebanyak 50 persen dari harga total yang diperkirakan, dan atau dilunasi seluruhnya pada waktu panen. Barang dagangan diambil langsung di kebun petani oleh tenaga aron (buruh tani) yang dibayar toke, lalu dibawa ke gudang. Di dalam gudang dilakukan pembersihan, pengapuran, dan pengepakan oleh tenaga aron yang dibayar Rp.25.000,- per hari.

Terdapat pula kasus pedagang eksportir yang bermitra dengan petani guna memenuhi tonasenya. Untuk mendapatkan pasokan dagangan, eksportir membeli kubis dengan dua cara, yaitu melalui perantara atau langsung ke petani. Untuk dapat menjadi mitra, petani harus mempunyai lahan garapan minimal 0,5 ha. Kerjasama dilakukan hanya atas kepercayaan dan kejujuran. Bentuk kemitraan dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kelembagaan Kemitraan dan Perdagangan Pada komoditas Kubis di Desa Sigarang-garang di Sumatera Utara, Tahun 2005

Secara ringkas mekanisme kemitraan yang terjadi sebagai berikut. Untuk satu petani mitra, pedagang mengeluarkan dana sebesar Rp 11.060.000. Anggaran itu berdasarkan hak yang diterima petani berupa benih kubis sebanyak 10 bungkus, setiap bungkus berisi 20 gram dengan harga per bungkus Rp 56.000. Ditambah pupuk anorganik sebanyak 2,5 ton, senilai Rp.7.500.000; serta obat-obatan senilai Rp.3.000.000. 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, dengan nilai Rp.25 juta per ha. Diperkirakan setiap ha dapat menghasilkan 35 ton kubis. Pembayaran dilakukan dengan panjar sebesar 60 persen, yang dilakukan dua minggu sebelum panen, sedangkan pelunasan selanjutnya dilakukan pada saat panen.

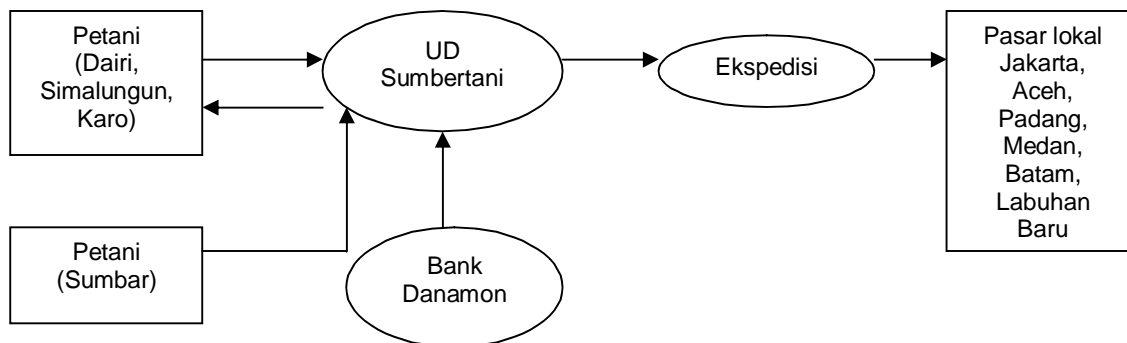
Kubis yang sudah dipanen langsung dibawa ke gudang dengan biaya transpor Rp 135.000 per 3 ton. Selanjutnya dilakukan pembersihan dan packing dengan biaya Rp 200/kg. Selanjutnya dibawa ke pelabuhan Tanjung Balai oleh lembaga ekspedisi, dengan biaya Rp 200/kg; seterusnya dibawa ke Singapura dengan biaya Rp 130/kg. Biaya kontainer dengan kapasitas 40 feet untuk tujuan Singapura Rp 400/kg, Malaysia Rp 450/kg, dan Taiwan Rp 650/Kg.

Dari seluruh kubis yang dikumpulkan oleh pedagang, sekitar 25 persen dijual di pasar lokal dan 75 persen diekspor ke Taiwan, Singapura, dan Malaysia. Konsumen Malaysia menyukai kubis yang berukuran 1,3 kg, Singapura 2 kg, dan Taiwan lebih dari 2 Kg.

### Kemitraan Usaha Pada Komoditas Kentang

Untuk menggambarkan pola ini, dikemukakan kasus seorang mantan eksportir yang membuka usaha dagang (UD) Sumber-tani, dan sudah berjalan selama 7 tahun. Untuk menjalankan usahanya ia bermitra dengan anak, adik, dan kerabat dekatnya untuk mengurangi risiko kerugian. Hampir di semua lokasi pemasaran akhir ditempatkan kerabat dekatnya sebagai penampung antara lain di Medan, Padang, Labuhan Batu, dan Jakarta. Dalam satu hari volume usaha mencapai 73 kw, yang diperoleh dari petani disekitar, yaitu dari Kabupaten Dairi, Simalungun, dan Karo. Bila kekurangan pasokan ia mendatangkan terutama dari Kerinci, Padang, dan Alahan Panjang.

Usaha dagang ini memerlukan modal tunai sekitar Rp 20.000.000 ditambah gudang kurang lebih senilai Rp 100.000.000. Untuk memenuhi modal ia bermitra dengan Bank Danamon yang sudah menjadi mitranya semenjak berusaha. Besar pinjaman saat ini sudah mencapai Rp 100.000.000. Modal utama dalam bermitra dengan lembaga komersial tersebut adalah kedisiplinan dalam pengembalian pinjaman. Dalam satu hari ia dapat memperoleh pasokan kentang dari petani sekitar 70 kw, yang biasanya dibayar dengan panjar 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 tidak cukup ia mendatangkan dari daerah Sumatera Barat. Selanjutnya kentang ditampung di dalam gudang, dan



Gambar 4. Bentuk Kemitraan Usaha dan Pola Perdagangan Kentang di Desa Merek di Provinsi Sumatera Utara, Tahun 2005

dilakukan fungsi pemasaran yang dikerjakan oleh kerabatnya. Hubungan kerabat ini dilakukan untuk mengurangi risiko kerugian, sekaligus membantu ekonomi rumah tangganya

Fungsi pemasaran yang dilakukan adalah pembersihan dan grading, dengan mempekerjakan 18 orang tenaga kerja, dengan upah rata-rata Rp 20.000/orang/hari. Untuk kegiatan pemasaran dilakukan oleh adik perempuan, sedang untuk kegiatan pengumpulan di ladang dilakukan bersama dengan istri. Untuk pengangkutan ia bermitra dengan lembaga ekspedisi yang sudah dilakukan selama 7 tahun terakhir ini.

Barang dagangan yang dikirim ke lokasi pemasaran akhir (Jakarta, Labuhan Batu, Padang, Aceh, Medan, dan Batam) yaitu ke 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 ditransfer setelah barang terjual.

Pola interaksi antara pelaku kemitraan yang masih dalam wilayah kecamatan dilakukan secara personal, atau melalui anggota kerabatnya. Sedang dengan pelaku yang 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 dengan jalan ditransfer antar rekening. Meskipun belum pernah bertemu muka dengan mitranya, namun transaksi dan hubungan kemitraan

dapat tetap berjalan. Hal ini karena adanya tingkat kepercayaan yang cukup. Untuk memelihara kemitraan, kedua pihak saling menjaga kesepakatan yang telah disetujui bersama.

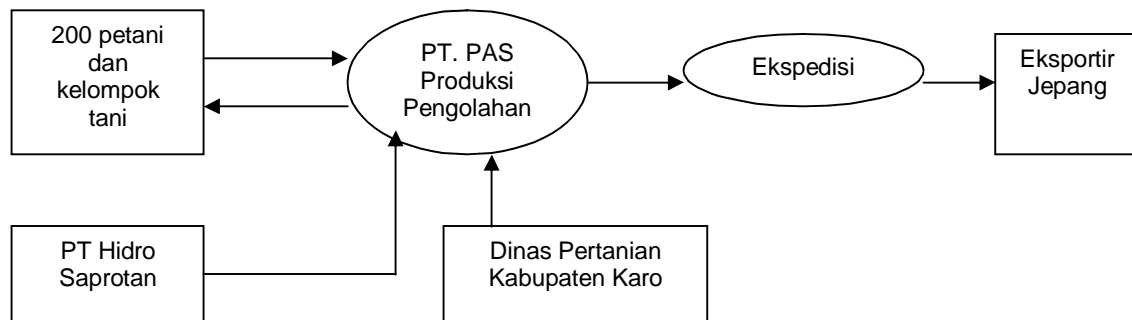
### Kemitraan Usaha dengan Pola Inti-Plasma

#### Studi Kasus PT. PAS (Putra Agro Sejati)

PT PAS sudah memulai usaha semenjak tahun 1988 khususnya komoditas kubis, gobo, pueleng, dan ubi jalar dalam bentuk olahan setengah jadi. Produksi komoditas tersebut utamanya di ekspor ke Jepang dengan standard mutu yang ditentukan oleh pembeli (*buyer*). Untuk memperoleh pasokan, PT PAS bermitra dengan 200 petani, baik secara individu (70%) atau dengan Kelompok Tani (30%). Sebanyak 20 persen kelompok tani merupakan binaan Dinas Pertanian Kabupaten Karo. Bentuk kemitraan usaha PT.PAS dapat dilihat pada Gambar 5.

Kerjasama 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 kerjasama (SPK). Bagi petani mitra diberi insentif sebesar 50 persen untuk pembelian bibit dan sarana produksi, serta mendapat bimbingan dalam budidaya komoditas yang diusahakan. Pinjaman ini akan dipotong pada waktu panen. Realisasi pengiriman dilakukan dari bulan Januari sampai dengan Agustus.

Dalam satu kali pengiriman sebanyak 108 kontainer, yang terdiri dari 46 Daikon, 5



Gambar 5. Kelembagaan Kemitraan Inti- Plasma PT PAS dengan Petani Sayuran di Kabupaten Karo, Provinsi Sumatera Utara, Tahun 2005

Burdox, 20 Ubi, 29 Bayam, dan 8 wortel. Menurut informasi petani lebih tertarik menanam kubis karena: (1) perawatan mudah; (2) panen cepat, hanya dalam waktu 55 hari; dan (3) harga cukup 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 menangani hubungannya dengan petani yang bermitra secara individu.

Petani yang bermitra dengan PT PAS dapat secara langsung mengambil sarana produksi yang diperlukan ke PT Hidro dengan membawa DO (*delivery order*) yang diberikan oleh PT PAS. Struktur mitra dan perannya dapat dilihat pada Tabel 1.

Didalam menjalankan kemitraan usaha terdapat hak dan kewajiban baik bagi PT. PAS sebagai perusahaan mitra maupun bagi petani. Kewajiban PT PAS adalah sebagai berikut: (1) menyediakan bibit berkualitas; (2) menyediakan pupuk; (3) memberikan bimbingan teknis kepada petani; (4) mengangkut hasil ke PT PAS; (5) menampung hasil dengan harga yang telah disepakati; dan (6) memasarkan hasil

Sedang hak PT PAS didalam kemitraan tersebut adalah memperoleh jaminan pasokan bahan baku dengan harga yang telah disepakati. Di lain pihak petani sebagai mitra perusahaan mempunyai kewajiban sebagai berikut, yaitu: (1) menyediakan lahan usahatani; (2) mengelola usahatani sesuai anjuran perusahaan mitra; (3) menyerahkan hasil ke perusahaan mitra; (4) mematuhi kontrak harga

yang disepakati sebelum penanaman komoditas yang ditentukan; (5) melaporkan jika terjadi sesuatu masalah; (6) melaporkan ke perusahaan jika akan panen; dan (7) membayar ongkos angkut dan rafaksi yang tidak memenuhi standard kualitas.

Hak petani sebagai mitra adalah memperoleh jaminan pasar dengan harga yang telah disepakati. Kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja kelembagaan antara PT PAS dengan mitranya adalah faktor ekonomi, teknis, iklim, dan sosial budaya manusia seperti kejujuran, kedisiplinan, dan keuletan. Kendala dari faktor ekonomi yang dirasakan oleh petani mitra adalah jumlah potongan terlalu tinggi, yaitu sekitar 5-8 persen.

Di dalam kemitraan usaha dengan bentuk pola-inti ini harus dapat memenuhi tiga syarat, yaitu kuantitas, kualitas dan kontinuitas. Bulan Mei sampai Agustus adalah musim kemarau panjang, yang sangat berpengaruh terhadap kualitas, kuantitas, maupun kontinuitas pasokan. Pada prinsipnya pasar luar negeri sangat tegas dalam menuntut kualitas produk dibandingkan pasar domestik. Karena itu, produk disesuaikan dengan segmen pasarnya.

Budaya masyarakat Karo yang sangat patuh dan mementingkan keperluan keluarga, seringkali menghambat SPK yang telah disepakati. Misalnya pada waktu salah seorang saudara meninggal atau mempunyai hajat, kegiatan pertanian terpaksa ditinggalkan karena harus menghadiri upacara adat. Meskipun demikian, sampai saat ini lebih kurang 70 persen dari masalah kemitraan dapat diatasi, dan sisanya ditanggung sendiri oleh PT.PAS.

Tabel 1. Pola Kemitraan Usaha antara PT.PAS dengan beberapa lembaga lainnya, di Kabupaten Karo, Provinsi. Sumatera Utara, Tahun 2005

Mitra Usaha	Pola Kemitraan	Lama Bermitra	Sifat Kemitraan	Jumlah Mitra	Bentuk Kegiatan	Motivasi	Lokasi Mitra
Petani Individu	Inti-Plasma	5 tahun	Berkelanjutan	1700	Pasokan barang	Jaminan bahan baku	Dalam kabupaten
Kelompok Tani	Inti-Plasma	5 tahun	Berkelanjutan	300	Pasokan barang	Jaminan bahan baku	Dalam kabupaten
Buyer Jepang	Kontrak	7tahun	Berkelanjutan	1	Pembelian	Jaminan pasar	Luar negeri
Pedagang Saprotan	Kontrak	3 tahun	Berkelanjutan	1	Pasokan saprotan	Jaminan saprotan	Dalam provinsi
Lembaga Pemerintah	Kerjasama Operasional Agribisnis	3tahun	Berkelanjutan	2	Pembinaan Kel. Tani	Pemberdayaan petani	Dalam kabupaten



Sebagai konsekuensi dari ketidakjujuran petani dalam masalah memasok wortel, maka kemitraan terpaksa harus dihentikan untuk sementara. Hal ini disebabkan karena pada malam hari, petani mitra mencampur wortel standard yang akan dikirim dengan wortel yang kualitasnya tidak memenuhi standard. Untuk memulihkan kepercayaan *buyer*, dibutuhkan waktu yang cukup lama.

Untuk komoditas kentang belum dilakukannya kemitraan dengan petani, dan baru diusahakan di kebun inti seluas 6 ha. Produksi kentang yang dibudidayakan baru dapat mencapai 20-25 ton/ha, padahal menurut Dinas Pertanian Kabupaten Karo seharusnya produksi dapat mencapai 40-50 ton/ha.

Beberapa kendala teknis yang dihadapi pada komoditas kentang antara lain adalah: (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 China. Padahal saat ini ada larangan masuknya bibit kentang ke Indonesia.

**Studi Kasus PT Selektani**

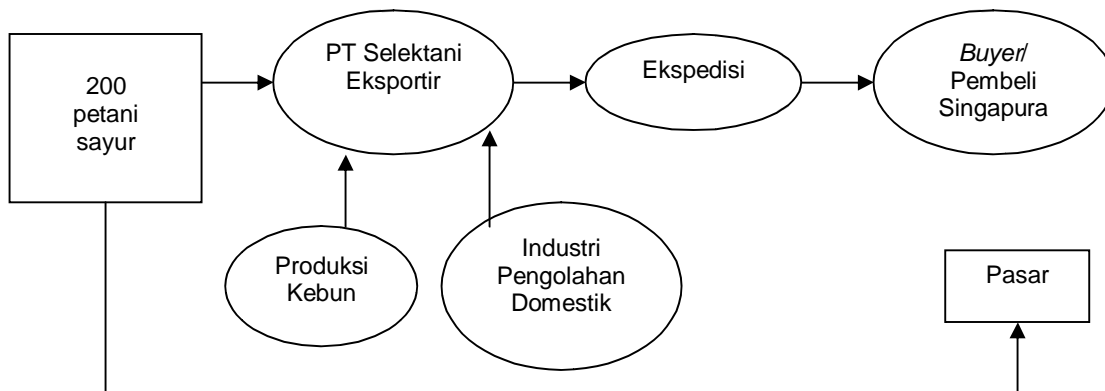
PT Selektani mempunyai dua kegiatan utama yaitu menanam bunga-bunga yang bijinya di ekspor dan kerjasama dengan petani untuk budidaya sayur mayur seperti cabe, kentang, dan kol. Kerjasama dengan petani sudah dirintis sejak tahun 1980-an, atas dorongan pemerintah saat itu, sebagai bentuk kontribusi PT. Selektani terhadap pembangunan sektor pertanian. Bentuk, status, dan

peran dalam kelembagaan kemitraan usaha dapat dilihat pada Gambar 6.

Dalam kemitraan usaha tersebut, petani berperan dalam budidaya sayur, sedang PT Selektani berperan dalam pemasaran. Dalam kerjasama ini PT Selektani membantu dalam hal peningkatan teknologi petani, penyediaan bibit bermutu, teknologi pasca panen, dan sebagainya. Dengan demikian selain misi untuk mencari keuntungan, PT. Selektani juga mempunyai perhatian terhadap bidang sosial-ekonomi, yaitu mengembangkan petani dan sistem pertanian di sekitarnya.

Kemitraan antara PT Selektani dengan petani dilakukan melalui sistem kontrak. Pada saat awal, petani harus membayar tunai bibit yang diperahnya dari perusahaan. Bila kemitraan sudah berjalan baik bibit dapat dipinjam dan dibayar waktu panen. Ketika petani sudah panen, pihak PT Selektani masih memberikan keleluasaan kepada petani untuk menjual produksinya ke luar, kalau memang harganya lebih tinggi dibanding harga yang ditetapkan PT Selektani. Saat panen petani diberi informasi tentang standard mutu kentang yang dibutuhkan. Harga kentang yang ditawarkan oleh perusahaan lebih tinggi Rp.200-300/kg dibanding harga pasar. Selanjutnya petani datang ke perusahaan dengan membawa sampel, dan jika mutu sesuai maka dilakukan transaksi.

Kualitas kentang yang diinginkan perusahaan adalah kelas super dengan ukuran lebih besar dari telur ayam ras (3-6 biji/kg), tidak busuk/cacat, dan bersih dari kotoran. Namun perusahaan juga menerima kentang mini dengan kualitas bagus, karena disukai



Gambar 6. Kemitraan Usaha Pola Inti-Plasma antara PT Selektani dengan Petani Sayur di Kabupaten Karo, Sumatera Utara, Tahun 2005

konsumen di Malaysia untuk keperluan restoran.

Untuk menjaga kontinuitas pasokan dilakukan *buffer stock*, karena ada kontrak dengan perusahaan Singapura. 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.

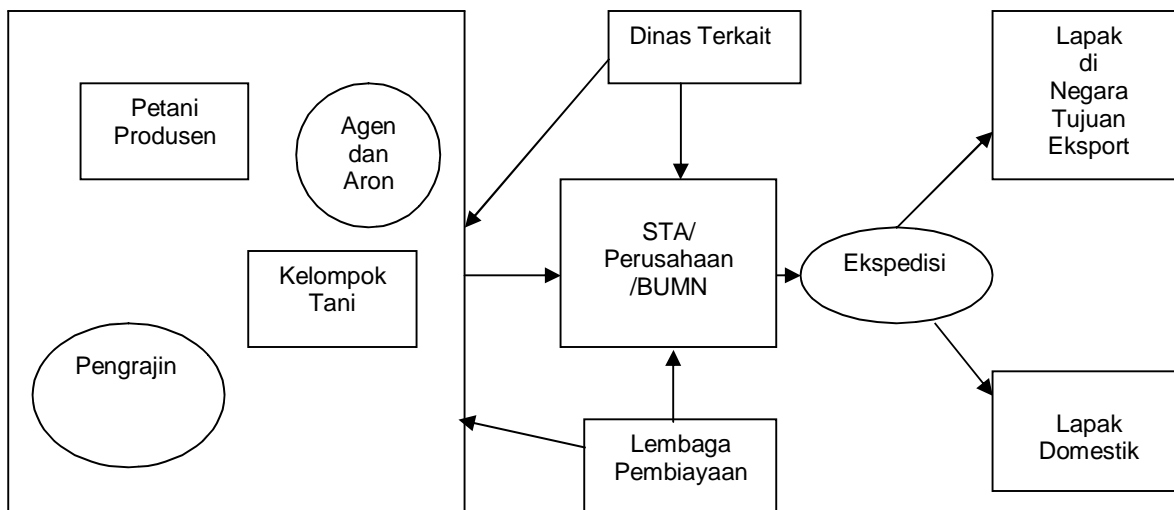
Beberapa kendala yang mempengaruhi efektifitas kelembagaan kemitraan usaha bersifat teknis, yaitu adanya larangan import bibit kentang karena disinyalir adanya semacam nematoda (*cacing mas*) yang menginfeksi bibit kentang import. Larangan impor ini cukup mengganggu pasokan kentang ke Singapura, karena petani kehilangan sumber bibit.

### Revitalisasi Kelembagaan Kemitraan Usaha Agribisnis

Agar kemitraan usaha di Provinsi Sumatera Utara dapat berjalan, dimana peran masing-masing pelaku dalam berperan sesuai dengan fungsinya dan diperlukan hal-hal berikut:

1. Peningkatan kerjasama antar petani, kelompok tani, pengrajin, tenaga fungsi pemasaran untuk menghasilkan produk yang memenuhi standar ekspor.

2. Dukungan sepenuhnya dari lembaga pembiayaan dengan memberikan mekanisme pelayanan yang relatif sederhana dan sesuai dengan kemampuan petani. Kepastian adanya modal usahatani sekaligus keperluan rumah tangga merupakan salah satu faktor penentu penerapan teknologi budidaya.
3. Revitalisasi kelompok tani untuk meningkatkan *bargaining position* petani.
4. Dukungan dan peran yang lebih aktif dari lembaga terkait, seperti Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, dan Pemda sebagai fasilitator, stimulator dan regulator pembangunan.
5. Peningkatan intergrasi dari pelaku pemasaran seperti pedagang pengumpul yang tergabung di dalam wadah STA atau BUMN. Perlu pula dibangun kepercayaan antar pelaku kemitraan dan partisipasi aktif terutama dari perilaku kemitraan usaha dalam pembangunan.
6. Pembangunan lapak-lapak di negara tujuan ekspor dengan melakukan kemitraan dengan pelaku importir.
7. Pemberian reward dan sanksi bagi pelanggar kemitraan dapat dilakukan dengan melalui kontrak kerja atau kelembagaan komunitas yang ada.
8. Interaksi antar pelaku kemitraan dapat dilakukan baik secara personal maupun



Gambar 7. Bagan Revitalisasi Kelembagaan Kemitraan Usaha di Pedesaan Sumatera Utara

dengan alat komunikasi modern yang dilandasi kepercayaan dan kejujuran yang kuat. Secara rinci pengembangan model revitalisasi kelembagaan kemitraan usaha dapat dilihat pada Gambar 7.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Di daerah pedesaan terdapat berbagai bentuk pola kemitraan usaha, baik yang bersifat lokal, pola inti-plasma, maupun bentukan pemerintah. Kemitraan usaha yang bersifat lokal terbentuk karena adanya kebutuhan bersama dari pelaku-pelakunya. Kemitraan usaha dengan pola inti plasma terbentuk terutama karena adanya permintaan pasar, sedangkan kemitraan yang dibentuk oleh pemerintah masuk melalui program pembangunan pedesaan.

Kemitraan usaha lokal melembaga di dalam masyarakat karena adanya nilai-nilai kepercayaan dan kejujuran. Di dalam kelembagaan lokal tersebut petani mendapatkan manfaat yang lebih besar dibanding kerugiannya. Pada kemitraan usaha dengan pola inti, peran pelaku kemitraan lebih diatur dan dikontrol oleh aturan-aturan yang bersifat formal yang telah disetujui dan ditandatangani bersama. Kemitraan usaha bentukan pemerintah relatif sulit melembaga, karena adanya anggapan bahwa setiap bantuan yang diberikan oleh pemerintah merupakan hibah dan sehingga tidak perlu dikembalikan.

Kelembagaan kemitraan usaha cenderung bersifat spesifik lokasi, sehingga tidak dapat diseragamkan, karena adanya perbedaan sumberdaya alam, letak geografis, kondisi sosial budaya. Terdapat kaitan yang cukup erat antara subsistem produksi, pemasaran, pengolahan, lembaga pembiayaan, lembaga pemerintah, lembaga ekspedisi dan pembeli. Langkah-langkah operasional dalam pengembangan kemitraan usaha antara lain: (1) identifikasi dan pendekatan kepada pelaku usaha, (2) membentuk wadah organisasi ekonomi, (3) menganalisa kebutuhan usaha, (4) merumuskan program pengembangan usaha, (5) kesiapan bermitra, (6) temu usaha, dan (7) adanya koordinasi yang harmonis.

Disamping itu diperlukan pengembangan organisasi yang meliputi: (1) peningkatan

sumber daya manusia, (2) membangun kelompok tani, koperasi, dan asosiasi yang mandiri dan kuat, (3) memantapkan kelembagaan kemitraan, dan (4) memantapkan birokrasi pemerintah sebagai lembaga pelayanan.

Peran pemerintah masih harus ditingkatkan dalam pengembangan kemitraan usaha, antara lain dengan cara meningkatkan koordinasi antara lembaga terkait, dengan lebih menekankan pada paradigma utama peningkatan kesejahteraan petani. Selain itu kemitraan yang akan dibangun oleh pemerintah sebaiknya tidak menggeser kemitraan yang sudah ada.

Beberapa implikasi kebijakan yang dapat dilakukan antara lain : (1) peningkatan posisi dan peran petani sehingga mempunyai posisi tawar yang seimbang, (2) pelaku tata niaga pada berbagai tingkatan melakukan fungsi pemesanan secara efisien dan dilakukan terbuka, (3) lembaga pembiayaan menyediakan modal secara mudah, sederhana, cepat dan murah, (4) perusahaan mitra harus mampu melakukan perluasan pasar dan pendalaman industri, (5) menciptakan kebijakan yang kondusif bagi berkembangnya kemitraan usaha melalui kebijakan regulasi, mediasi, advokasi, dan fasilitasi terutama dalam mempromosikan produk-produk hortikultura promosi ekspor, dan (6) pola interaksi antara pelaku terutama antar petani dengan pelaku lainnya yang lebih ditekankan pada interaksi yang bersifat langsung dan transparan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Erwidodo, 1995. Transformasi Struktural dan Industrialisasi Pertanian. Dalam Prosiding Agribisnis: Peluang dan Tantangan Agribisnis Perkebunan, Peternakan dan Perikanan. PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Etzioni Amiati, 1985. Organisasi-Organisasi Modern. Universitas Indonesia (UI-Pres)
- Hastuti, Endang Lestari dan B. White N.F, 1979. Bentuk- Bentuk Kerjasama Ekonomi Skala Kecil di Enam Desa Contoh di Daerah Aliran Sungai Cimanuk, Jawa Barat. Rural Dynamic Series No.9. Agro Economic Survey. Rural Dynamic Study, Bogor. Indonesia
- Irawan, B. R. Nurmanaf, E.L.Hastuti. C. Muslim. Y. Supriyatna dan V. Darwis. 2001. Studi

- Kebijaksanaan Pengembangan Agribisnis Komoditas Unggulan Hortikultura. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Kasryno, F. dan Tri Pranaji. 1994. Kemitraan Saat Ini dan di Masa Datang di Sektor Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Martineli, Alberto. 2002. Market, Governments, Communities and Global Governance. Paper : Presidential Address ISA (International Sociologist Association) XV Congress Brisbane 2002. 20 hal.
- Raharjo, M.D. 1990. Transformasi Pertanian, Industrialisasi dan Kesempatan Kerja, UI-Pres.
- Saptana, E.L.Hastuti, K.S.Indraningsih, Ashari, S. Friyatno, Sunarsih dan V. Darwis. 2006. Pengembangan Model Kelembagaan Mitra Usaha Hortikultura Yang Berdayasaing. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Departemen Pertanian.
- Simatupang, P. 1999. Industrialisasi Pertanian Sebagai Strategi Agribisnis dan Pembangunan Pertanian Dalam Era Globalisasi, dalam Dinamika Inovasi Ekonomi dan Kelembagaan Pertanian. Buku II PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Sudaryanto, T. dan Tri Pranaji. 1999. Peran Kewirausahaan dan Kelembagaan (kemitraan) Dalam Peningkatan Daya Saing Produk Tanaman Pangan. Makalah disampaikan pada Simposium Tanaman Pangan IV, 22-24 November 1999, Puslitbang Tanaman Pangan Bogor.
- Suradisastra, K. 1999. Peran Pemerintah Dalam Pemacuan Industrialisasi Pertanian. Dalam Dinamika Inovasi Ekonomi dan Kelembagaan Pertanian. PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Syahyuti. 2004. Pemerintah, Pasar dan Komunitas : Faktor Utama Dalam Pengembangan Agribisnis di Pedesaan. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Vol 22 No.1 hal 54-62. PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Syukur, M. 1995. Kemitraan Usaha Sebagai Strategi Pemasaran Komoditas Perikanan dan Hortikultura. *Dalam* Prosiding Agribisnis Peluang dan Tantangan Agribisnis Perkebunan, Peternakan dan Perikanan. PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.
- Tjondronegoro, S.M.P. 1984. Gejala Organisasi dan Pembangunan Berencana Dalam Masyarakat Pedesaan di Jawa. *Dalam* Masalah-masalah Pembangunan. Bunga Rampai Anthropologi Terapan. LP3ES.
- Yusja, Y dan E. Pasandaran, 1998. Arah Restrukturisasi Industri Agribisnis Perunggasan di Indonesia. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Vol 16 No.2 PSE Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian.