

TINJAUAN KONSEPTUAL MAKRO-MIKRO PEMASARAN DAN IMPLIKASINYA BAGI PEMBANGUNAN PERTANIAN

Macro-Micro Marketing Conceptual Review and Its Implication for Agricultural Development

Saptana dan Handewi P. Saliem Rahman

*Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
Jln. A. Yani No. 70, Bogor 16161
E-mail: saptano@yahoo.com*

Naskah diterima: 30 Juni 2015; direvisi: 5 Agustus 2015; disetujui terbit: 15 September 2015

ABSTRACT

Economists are interested in the marketing concept try to apply it in agricultural development. Marketing concept has several aspects, i.e. economy, business, and policy. Some people interpret marketing concept in terms of macro aspect (national level) and micro aspect (firm level). This paper proposes to examine marketing concept in term of macro and micro levels. Examining the marketing aspect at macro level will be useful to increase the marketing efficiency of agricultural commodity at regional or national level. It will also improve marketing efficiency in supply chain of agricultural commodity. Reviews on empirical studies indicate that some agricultural commodities have low marketing efficiency causing low competitiveness in the domestic and global markets. Enhancing marketing efficiency requires government intervention intended to reduce market distortion and high transaction cost in the supply chain of agricultural commodity. To achieve marketing efficiency of agricultural commodity, it is necessary to integrate macro-economic policy and micro-economic activities in the supply chain of agricultural commodity.

Keywords: *competitiveness, macro-economic, micro-economic, strategy, development, agriculture*

ABSTRAK

Pakar ekonomi dan pemasaran telah memberikan perhatian besar terhadap konsep pemasaran dan mencoba menerapkannya dalam pembangunan pertanian. Konsep pemasaran dimaknai dari berbagai perspektif, antara lain perspektif ekonomi, bisnis, dan kebijakan. Di samping itu, ada yang memaknai pemasaran dari perspektif makro dan perspektif mikro. Tulisan ini berusaha mengkaji konsep pemasaran dalam perspektif ekonomi baik makro maupun mikro. Kajian dari perspektif makro diharapkan berguna meningkatkan efisiensi pemasaran suatu komoditas pertanian dalam suatu wilayah atau nasional. Sementara itu, dari kajian dalam perspektif mikro diharapkan berguna dalam upaya meningkatkan efisiensi dalam rantai pasok dan pengelolaan rantai nilai suatu komoditas. Secara mikro beberapa pelaku usaha rantai pasok komoditas pertanian Indonesia mempunyai efisiensi yang rendah, sehingga kalah bersaing di pasar domestik dan global. Untuk mewujudkan sistem pemasaran yang efisien diperlukan adanya kebijakan pemerintah yang ditujukan untuk menghilangkan adanya distorsi pasar dan menekan tingginya biaya transaksi pada sistem pemasaran komoditas pertanian. Sementara itu, untuk mewujudkan efisiensi pemasaran di tingkat mikro (pelaku usaha) menjadi efisiensi di tingkat makro (nasional) diperlukan adanya keterpaduan antara kebijakan makro terkait sistem distribusi dan pemasaran komoditas pertanian dan kegiatan usaha ekonomi mikro dalam rantai pasok komoditas pertanian.

Kata kunci: *pemasaran, makro-mikro, strategi, pembangunan, pertanian*

PENDAHULUAN

Banyak pakar ekonomi dan pemasaran telah memberikan perhatian besar terhadap konsep pemasaran dan mencoba menerapkan dalam kebijakan pembangunan pertanian.

Konsep pemasaran juga menjadi kata kunci dalam upaya pembangunan pertanian dalam perspektif pembangunan agribisnis. Pemasaran dimaknai dari berbagai perspektif, antara lain perspektif ekonomi, bisnis, dan kebijakan. Di samping itu, ada yang memaknai pemasaran dari perspektif

makro (wilayah atau nasional) dan mikro (perusahaan).

Permasalahan pemasaran komoditas pertanian pada dasarnya meliputi bagaimana menerjemahkan permintaan dari konsumen kepada produsen dan menginformasikan produk yang diproduksi oleh produsen kepada konsumen, penyaluran produk pertanian dan jasa-jasa pemasaran dari produsen kepada konsumen serta menyelaraskan proses pemasaran akibat adanya dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen (Sudiyono, 2001). Pemasaran hasil-hasil pertanian sangat dipengaruhi oleh kondisi kinerja produksi atau pasokan, sistem distribusi, dan jumlah konsumsinya. Ketidakseimbangan produksi dan konsumsi serta terhambatnya sistem distribusi dapat mengganggu sistem pemasaran hasil pertanian ke tujuan-tujuan pasar di pusat-pusat konsumsi.

Kondisi pertanian di Indonesia belum mencapai tahapan efisiensi pemasaran yang tinggi, baik dari perspektif makro maupun mikro. Dari perspektif makro sebagian besar petani menghadapi struktur pasar yang belum seimbang baik di pasar input maupun output. Sementara itu, dari perspektif mikro menunjukkan masih rendahnya kinerja keterpaduan rantai pasok produk pertanian. Meskipun secara keseluruhan neraca perdagangan sektor pertanian berada pada posisi surplus, namun lebih disebabkan tingginya surplus produk subsektor perkebunan, sedangkan subsektor tanaman pangan, hortikultura, dan peternakan mengalami defisit dalam neraca perdagangan (Kementan, 2013).

Pemenuhan kebutuhan dan stabilitas harga hasil-hasil pertanian merupakan isu atau masalah yang tetap relevan saat ini dan ke depan. Terlebih dengan jumlah penduduk yang lebih dari 250 juta dan tersebar di berbagai di ribuan pulau, menjadikan dimensi permasalahan bukan hanya pada jumlah ketersediaan dan harga saja, namun lebih kompleks lagi menyangkut masalah distribusi dan pemasaran. Permasalahan pokok yang menjadi penghambat (*bottleneck*) dalam pembangunan pertanian hingga kini adalah masih rendahnya efisiensi pemasaran dan belum terpadunya rantai pasok produk pertanian dari hulu hingga hilir (Kementan, 2011).

Tulisan ini berusaha mengkaji konsep pemasaran dari perspektif ekonomi baik makro maupun mikro. Kajian dari perspektif makro diharapkan berguna

membangun sistem pemasaran komoditas pertanian dalam mendukung pembangunan pertanian wilayah maupun nasional. Sementara itu, dari kajian dalam perspektif mikro diharapkan berguna dalam pembangunan pertanian terutama melalui sistem rantai pasok dan pengelolaan rantai nilai yang efisien sehingga produk pertanian mampu bersaing di pasar domestik dan global.

KONSEPSI PEMASARAN PERSPEKTIF MAKRO

Secara teori ekonomi permintaan di tingkat konsumen dapat langsung berhadapan dengan penawaran di sisi produsen dengan beberapa asumsi pokok sebagai berikut (Williamson, 1985; Dixit, 1996; dan Hutagaol, 2007): *pertama*, perilaku individu bersifat rasional sempurna (*perfectly rational*), hal ini mengandung dua makna, yaitu (a) individu berperilaku memaksimalkan kepuasan (*maximize utility*), dan (b) individu berperilaku mementingkan diri sendiri (*individualistic*). *Kedua*, informasi bersifat sempurna dan produk identik total. Informasi sempurna berimplikasi pada pasar bersaing secara sempurna, tidak ada biaya transaksi tercakup biaya pemasaran (*costless*), dan barang atau jasa disampaikan tanpa memerlukan waktu (*timeless*). Produk identik secara total mengandung arti bahwa produk sama sekali tidak dapat dibedakan satu sama lain (*homogen*).

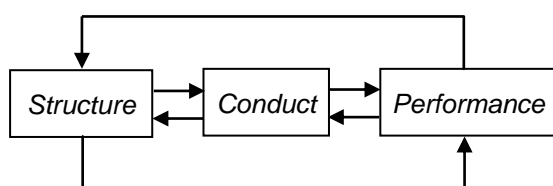
Dalam realitasnya, informasi tidak sempurna dan perlu biaya mahal untuk memperolehnya. Transaksi ekonomi dihadapkan pada masalah informasi asimetris, terjadi perilaku *moral hazards*, dan ongkos transaksi positif. Di antara produsen dan konsumen dihubungkan oleh sistem tata niaga yang diperankan oleh pelaku tata niaga (Rahman, 1997). Dalam memainkan perannya pelaku tata niaga tersebut memperoleh imbalan sebesar perbedaan harga yang diterima produsen dengan harga yang dibayar konsumen. Perbedaan harga tersebut dikenal dengan istilah margin tata niaga (*marketing margin*) yang terdiri atas biaya pemasaran (*marketing cost*) yang dikeluarkan pelaku tata niaga dan keuntungan pemasaran (*profit margin*) yang diterima pelaku tata niaga (Tomeck dan Robinson, 1990).

Dalam konsep pemasaran dikenal pemasaran dalam perspektif makro dan mikro

(Scaffner *et al.*, 1998), seperti halnya dalam konsep pembangunan dikenal makro-mikro pembangunan (Siregar, 2009) dan mikro-makro daya saing (Saptana, 2010). Pemasaran dalam perspektif makro menganalisis efisiensi sistem pemasaran secara keseluruhan (*agregat*) dalam penyampaian produk dari produsen hingga ke konsumen akhir.

Pendekatan Analisis Struktural

Terdapat dua pendekatan dalam analisis struktural, yaitu (1) pendekatan *structure-conduct-performance* (S-C-P) dan (2) pendekatan *efficient structure hypothesis* (ESH). Pendekatan S-C-P merupakan metode yang pertama kali dikembangkan oleh Mason (1949) dan Bain (1954). Metode ini bertujuan untuk mengetahui derajat persaingan dalam industri berdasarkan karakteristik struktural dengan membangun hubungan langsung antara struktur (*structure*) industri dengan perilaku (*conduct*) perusahaan, dan dari perilaku ke kinerja (*performance*) perusahaan. Mason dan Bain menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung dan kuat antara struktur pasar sebuah industri (*market structure*), praktik bisnis dan perilaku pihak-pihak pembentuk pasar (*market conduct*) dan kinerja industri itu sendiri (*market performance*). Terdapat pola hubungan linier antara struktur, perilaku, dan kinerja yang diasumsikan bersifat stabil dan bersifat kausalitas, sehingga hubungan langsung dapat terjadi antara sekumpulan variabel-variabel yang merepresentasikan struktur dan variabel-variabel kinerja (Church dan Ware, 2000). Pendekatan S-C-P lebih menekankan pada aspek deskriptif, melihat kasus-kasus empiris di suatu wilayah, pembahasan aspek kelembagaan pasar lebih dominan, dan lebih menekankan penemuan harga (*price discovery*) serta menjelaskan tindakan perusahaan atau pelaku tata niaga yang melakukan penguasaan pasar (*market power*). Secara ringkas kerangka pikir pendekatan S-C-P dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pikir hubungan *structure-conduct-performance*

Pendekatan (ESH) yang dikembangkan oleh Demsetz (1983) menganggap adanya hubungan yang positif antara struktur pasar dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya senjang efisiensi (*efficiency gap*) antarperusahaan dalam industri atau pasar. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa perusahaan yang efisien dapat meningkatkan keuntungan (*profit*) dengan mengembangkan keunggulan biaya (*cost advantage*) untuk memperoleh pangsa pasar (*market share*) yang lebih besar, dengan konsekuensi meningkatkan konsentrasi pasar. Adanya efisiensi dari salah satu perusahaan selanjutnya dapat mendorong perusahaan lain untuk meningkatkan efisiensi juga agar dapat bersaing di industri atau pasar yang sama.

Sebagian besar pakar ekonomi pertanian di Indonesia lebih banyak menggunakan pendekatan S-C-P yang didasarkan atas kajian-kajian empiris pemasaran di daerah sentra produksi pertanian. Beberapa ukuran untuk melihat struktur pasar (Asmarantaka, 2009) adalah (a) konsentrasi pasar (*market concentration*) diukur berdasarkan persentase dari penjual atau aset atau pangsa pasar; (b) kebebasan keluar-masuk (*exit-entry*) pasar bagi calon penjual; dan (c) diferensiasi produk (*product differentiation*) dengan mengubah kurva permintaan yang elastis menjadi kurva permintaan yang inelastis (Asmarantaka, 2009). Derajat konsentrasi pasar dapat dilihat dari derajat pemusatan pedagang dapat dihitung menggunakan perhitungan nilai indeks Herfindahl (Ferguson, 1988).

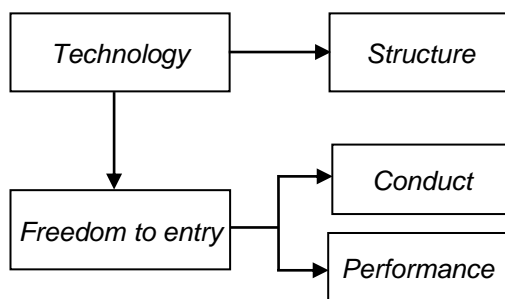
Analisis perilaku pasar sangat terkait dengan (a) penentuan harga dan pengaturan tingkat output yang akan dihasilkan secara bersama-sama; (b) kebijakan promosi produk, melalui pameran atau iklan atas nama perusahaan; (c) perilaku dalam kerja sama antarpelaku usaha dapat ditunjukkan oleh pola koordinasi antarpelaku yang dapat diukur juga dengan menggunakan tingkat integrasi pasar, secara kuantitatif dapat menggunakan integrasi pasar dan indek hubungan pasar (*index market connection/IMC*) (Ravalion, 1986); dan (d) *predatory and exclusivenary*, strategi ini bersifat ilegal karena bertujuan untuk mendorong perusahaan pesaing mengalami kebangkrutan dan keluar dari pasar.

Asmarantaka (2009) mengungkapkan analisis keragaan pasar mencakup (a) analisis pasar serta pengaruhnya terhadap kuantitas dan harga yang terjadi di pasar dan (b)

keragaan pasar mencakup tingkat efisiensi teknis dan efisiensi alokatif, margin pemasaran, kapasitas penggunaan, serta proses inovasi dan insentif. Keragaan pasar yang baik ditunjukkan oleh tingkat harga yang kompetitif.

Pendekatan Analisis *Chicago School*

Pendekatan *Chicago School* dipelopori oleh Stigler (1964) sebagai reaksi atas ketidakpuasan terhadap pandangan kaum strukturalis. Pendekatan ini menempatkan kinerja (*performance*) sebagai variabel yang memengaruhi struktur pasar (*structure*), selanjutnya struktur pasar yang akan memengaruhi perilaku (*conduct*) perusahaan (Martin, 1994). Pendekatan ini menolak adanya campur tangan pemerintah dan menyerahkan kepada mekanisme pasar. Secara ringkas kerangka pikir pendekatan *Chicago School* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pikir *Chicago School*

Salah satu pendekatan utama yang banyak digunakan para pakar pemasaran adalah *contestable market theory* (CMT). Pendekatan CMT yang dikembangkan oleh Boumol (1982) memberikan argumentasi yang lebih kuat mengenai perilaku persaingan pasar. Pendekatan ini menegaskan bahwa tingkat konsentrasi pasar bukan merupakan faktor yang utama dalam menentukan kinerja pasar. Jika pasar berbentuk *contestable* sempurna, harga yang terjadi selalu mencerminkan biaya produksi meskipun hanya terdapat satu perusahaan dalam industri tersebut. Industri yang terkonsentrasi dapat berperilaku kompetitif jika hambatan masuk bagi pesaing baru cukup rendah. Pendekatan CMT mengasumsikan bahwa perusahaan dapat bebas masuk atau keluar industri dengan cepat tanpa kehilangan modal atau tidak ada *sunk cost*. Dalam industri yang *contestable*, pesaing

potensial memiliki fungsi biaya yang sama dengan perusahaan lama. Jika perusahaan lama tidak memiliki keunggulan absolut dalam hal biaya dibandingkan perusahaan potensialnya, pada keseimbangan yang *contestable* menjadikan perusahaan lama hanya menikmati keuntungan normal.

Karakteristik pasar yang *contestable* berimplikasi bahwa industri atau pasar yang terkonsentrasi dapat bersaing secara kompetitif meskipun pasar didominasi oleh beberapa perusahaan besar. Oleh karena itu, pemerintah seharusnya tidak melakukan intervensi dalam kondisi pasar *contestable*. Berdasarkan argumen ini, deregulasi dan liberalisasi akan membuat industri atau pasar menjadi lebih *contestable* atau bersifat terbuka untuk persaingan.

Untuk mengetahui perilaku persaingan bersifat *contestable* atau *noncontestable* ini berkembang metode-metode nonstruktural yang dikembangkan oleh Bresnahan-Lau (1981) dan Panzar-Rose (1987). Metode-metode nonstruktural tersebut masing-masing mengukur perilaku persaingan industri atau pasar tanpa menggunakan struktur pasar secara eksplisit. Pengukuran perilaku persaingan dilakukan dengan mengestimasi perbedaan struktur biaya dari harga persaingan. Metode Bresnahan-Lau (1981) dan Panzar-Rose (1987) banyak digunakan untuk mengukur perilaku persaingan pada industri perbankan.

KONSEP PEMASARAN PERSPEKTIF MIKRO

Pemasaran dalam perspektif mikro merupakan tinjauan pemasaran dari aspek manajemen perusahaan secara individu pada setiap tahapan pemasaran dalam mencari keuntungan, melalui pengelolaan bahan baku, produksi, penetapan harga, distribusi, dan promosi terhadap produk yang akan dipasarkan (Schaffner, 1998; Asmarantaka, 2009). Beberapa alat analisis pemasaran perspektif mikro yang berkembang dewasa ini adalah (1) konsep manajemen rantai pasok (*supply chain management/SCM*) dan (2) analisis rantai nilai (*value chain analysis/VCA*). Manajemen rantai pasok merujuk pada manajemen keseluruhan proses produksi, distribusi, dan pemasaran, di mana konsumen dihadapkan pada produk-produk yang sesuai dengan keinginannya, sementara produsen akan memproduksi produk dengan jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi yang tepat (Saptana dan Daryanto, 2013).

Dalam arti sempit, suatu rantai nilai mencakup serangkaian kegiatan yang dilakukan di dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan produk tertentu. Kegiatan rantai nilai mencakup tahap pembuatan konsep dan perancangan, proses pengadaan input, proses produksi, distribusi, pemasaran, serta kinerja layanan purna jual. Seluruh kegiatan tersebut membentuk keseluruhan 'rantai' yang menghubungkan produsen dan konsumen, dan tiap kegiatan menambahkan 'nilai' pada produk akhir (ACIAR, 2012). Adanya perbaikan standardisasi mutu dan layanan purna jual penting dilakukan pada rantai nilai produk pertanian. Kegiatan-kegiatan tersebut meningkatkan nilai produk secara keseluruhan karena konsumen bersedia membayar lebih mahal untuk mendapatkan produk berkualitas. Beberapa contoh produk pertanian adalah produk beras berkualitas PT Pertani Sidrap, produk mangga gedong gincu Majalengka, produk manggis kualitas ekspor, kubis Berastagi yang menembus ekspor, produk ayam asuh menembus *super market*, semangka *black beauty* menembus *super market* (Saptana dan Daryanto, 2013).

Saptana dan Daryanto (2013) mengemukakan rantai nilai adalah bagaimana mengorganisasikan keterkaitan antara kelompok-kelompok produsen, para pedagang pada berbagai tingkatan, industri pengolah, dan penyedia jasa-jasa penunjang di mana mereka bergabung bersama dalam upaya meningkatkan produktivitas dan nilai tambah pada aktivitas usaha yang mereka jalankan. Terdapat dua tipe aktivitas rantai nilai, yaitu (1) aktivitas utama meliputi logistik masuk, operasional, logistik keluar, pemasaran, serta penjualan dan pelayanan; dan (2) aktivitas pendukung meliputi dukungan infrastruktur, manajemen SDM, pengembangan teknologi, dan persediaan (ACIAR, 2012). Aktivitas pendukung merupakan fungsi-fungsi yang terintegrasi yang berlangsung pada setiap aktivitas utama.

Konsep dasar manajemen rantai pasok berakar dari konsep logistik, sedangkan konsep rantai nilai (*value chain*) berakar dari konsep pemasaran perspektif mikro khususnya analisis margin tata niaga. Keduanya kurang relevan untuk diperbandingkan, namun bersifat saling melengkapi satu dengan yang lain. Manajemen rantai pasok menekankan pada tata kelola (*governance*) yang baik pada sepanjang rantai pasok komoditas atau produk, sedangkan analisis rantai nilai menekankan analisis rantai nilai sepanjang rantai pasok dan bagaimana

nilai yang tercipta tersebut didistribusikan secara adil di antara pelaku rantai pasok yang tercakup berdasarkan kontribusinya.

Konsep Manajemen Rantai Pasok dan Perannya dalam Meningkatkan Nilai Tambah dan Daya Saing

Konsep Manajemen Rantai Pasok

Indrajid dan Djokopranoto (2002) mendefinisikan rantai pasok (*supply chain*) sebagai suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang dan jasa kepada pelanggannya. Manajemen rantai pasok merupakan alat bantu pendekatan untuk mengintegrasikan efisiensi pemasok, perusahaan, distributor, pengecer, sehingga dapat menghasilkan dan menyalurkan produk dengan jumlah, lokasi dan waktu yang tepat, agar dapat mengurangi biaya dan memberikan tingkat kepuasan dalam pelayanan kepada pelanggan.

Definisi dari *APICS Dictionary* adalah sebagai berikut: manajemen rantai pasok adalah "desain, perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian, dan pemantauan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan rantai pasok dengan tujuan untuk menciptakan nilai bersih atau keuntungan, melalui pengembangan infrastruktur yang kompetitif, desain, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pemantauan kegiatan rantai pasok dengan tujuan menciptakan nilai bersih, membangun infrastruktur yang kompetitif, meningkatkan logistik di seluruh dunia, sinkronisasi pasokan dengan permintaan dan mengukur kinerja secara global" (Cox *et al.*, 1995). Pada intinya, rantai pasok adalah suatu set atau paket pengelolaan terpadu yang terintegrasi dan saling terkait, mulai dari industri hulu sampai ke hilir (Lokollo, 2012). Keterkaitan yang terjadi meliputi aliran barang, pelayanan, uang, maupun aliran informasi dari produsen awal sampai konsumen akhir. Manajemen rantai pasok mengintegrasikan permintaan dan penawaran, baik dalam suatu kegiatan usaha maupun antarkegiatan usaha. Gambar 3 di bawah ini menjelaskan tentang apa saja cakupan dan kegiatan yang terjadi dalam manajemen rantai pasok.

Konsep manajemen rantai pasok merujuk pada manajemen keseluruhan proses produksi, distribusi, dan pemasaran di mana konsumen dihadapkan pada produk-produk yang sesuai dengan keinginannya dan

produsen dapat memproduksi produk-produknya dengan jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi yang tepat (Daryanto, 2008; Marimin dan Maghfiroh, 2013). Pada intinya paradigma yang melandasi konsep SCM adalah bekerja bersama lebih menguntungkan daripada bekerja sendiri-sendiri atau dari pola kerja dari tipe transaksional yang bersifat individualis, mandiri, dan oportunistik ke arah pola kerja tipe *partnership* yang bersifat kolaborasi, transparansi, komitmen, saling percaya, serta berbagi informasi dan nilai tambah (Poerwanto, 2013).

Menurut HPSP (2011) rantai pasok adalah sistem organisasi, teknologi, aktivitas, informasi, dan sumber daya yang terlibat di dalam proses penyampaian barang dan jasa dari pemasok ke konsumen. Aktivitas-aktivitas dalam rantai pasok mengubah sumber daya alam, bahan baku, dan komponen-komponen dasar menjadi produk jadi yang akan disalurkan ke konsumen akhir. Sistem pengukuran kinerja rantai pasok diperlukan untuk melakukan monitoring dan pengendalian, melakukan komunikasi tujuan organisasi ke fungsi-fungsi yang dilakukan pelaku pada rantai pasok. Pengukuran kinerja memungkinkan perbaikan kinerja rantai pasok dari waktu ke waktu sehingga rantai pasok berjalan secara efisien.

Menurut Gunasekaran (2001) diperlukan beberapa syarat dalam membangun kinerja manajemen rantai pasok pada produk pertanian yang baik, yaitu (a) fleksibilitas rantai pasok, perusahaan atau produsen harus mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi;

(b) meningkatkan kualitas kemitraan dalam rantai pasok produk pertanian, memiliki *partner* kerja yang dapat diandalkan; (c) keterpaduan rantai pasok produk pertanian, keseluruhan aktivitas baik keorganisasian, pemasok, produksi, dan konsumen harus baik; dan (d) kecepatan produsen produk pertanian dalam merespon permintaan konsumen dan pasar.

Manajemen rantai pasok produk pertanian berbeda dengan manajemen rantai pasok produk manufaktur, hal ini disebabkan (a) produk pertanian bersifat mudah rusak; (b) proses penanaman, pertumbuhan dan pemanenan tergantung pada kondisi iklim dan musim; (c) hasil panen memiliki bentuk dan ukuran yang bervariasi (tidak homogen); dan (d) produk pertanian bersifat kamba sehingga sulit untuk ditangani secara konvensional (Brown, 1994 dalam Marimin dan Maghfiroh, 2013).

Peran Manajemen Rantai Pasok dalam Meningkatkan Nilai Tambah dan Daya Saing

Mengapa rantai pasok itu menjadi penting? Dalam waktu lampau, hanya produsen atau perusahaan pengolah sajalah yang menjadi motor penggerak rantai pasok barang dan jasa. Berapa banyak barang dan jasa harus diproduksi? Mutu atau kualitas seperti barang dan jasa tersebut akan diproduksi? Di mana lokasi barang dan jasa tersebut diproduksi? Ke mana dan kepada siapa barang dan jasa yang diproduksi tersebut akan dipasarkan.



Sumber: Lokollo (2012)

Gambar 3. Cakupan dan kegiatan *supply chain management*

Terdapat beberapa argumen pentingnya penerapan manajemen rantai pasok pada komoditas pertanian. *Pertama*, konsumen yang menentukan terhadap atribut produk yang diinginkan secara lebih lengkap dan rinci mencakup atribut keamanan produk, atribut nutrisi, atribut nilai, atribut pengepakan, atribut lingkungan, atribut ketelusuran produk dan atribut kemanusiaan (Simatupang *et al.*, 1998). Para produsen berupaya untuk memenuhi keinginan atau permintaan konsumen, baik dalam jenis, bentuk, *styles*, *features*, bagaimana penyampaiannya apakah *quick order fulfillment* atau *fast delivery* dan bagaimana kemasannya. *Kedua*, penerapan manajemen rantai pasok pada produk pertanian diyakini dapat meningkatkan efisiensi pada keseluruhan rantai pasok melalui keterpaduan proses produk dan keterpaduan antarpelaku dalam keseluruhan rantai pasok (Saptana dan Daryanto, 2013). *Ketiga*, hingga kini biaya logistik Indonesia mencapai (27% dari GDP) jauh lebih besar dibandingkan Amerika Serikat (9,9% dari GDP), Jepang (10,6% dari GDP), dan Korea Selatan (16,3% dari GDP) (Wargadalam, 2015). *Keempat*, penerapan manajemen rantai pasok pada produk pertanian diyakini dapat meningkatkan daya saing melalui peningkatan efisiensi dan ketepatan pelayanan pada pelanggan. *Kelima*, penerapan manajemen rantai pasok pada produk pertanian dapat meningkatkan akses petani untuk memasuki pasar modern dan pasar global secara lebih luas.

Penerapan manajemen rantai pasok dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing karena industri dituntut untuk (a) memenuhi kepuasan konsumen; (b) mengembangkan produk tepat waktu; (c) mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk; dan (d) mengelola industri secara cermat dan fleksibel (Saptana dan Daryanto, 2013). Untuk industri pertanian yang menggunakan bahan baku dari hasil pertanian konsep manajemen rantai pasok ini dapat diterapkan, terutama untuk produk bernilai ekonomi tinggi (beras berkualitas, beras organik, jagung untuk pakan ternak, produk buah-buahan, produk sayur-sayuran organik, dan produk peternakan rendah lemak) untuk tujuan segmen dan tujuan pasar tertentu (pasar modern, konsumen institusi, industri pengolahan, dan pasar ekspor).

Konsep Rantai Nilai dan Rantai Nilai Global serta Perannya dalam Meningkatkan Nilai Tambah dan Daya Saing

Konsep Rantai Nilai dan Rantai Nilai Global

Menurut Kaplinsky dan Morris (2000) yang juga diacu oleh Saptana dan Daryanto (2013), analisis rantai nilai adalah kegiatan lengkap yang diawali dari penyusunan konsep, kegiatan proses produksi, mengirimkan ke pelanggan melalui pelaku tata niaga, pengolah, dan distributor hingga ke konsumen akhir, sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Terdapat tiga tahapan dalam menganalisis rantai nilai, yaitu (a) perusahaan atau pelaku usaha mengidentifikasi aktivitas rantai nilai, mungkin hanya terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas keseluruhan; (b) mengidentifikasi faktor kunci sukses pada setiap aktivitas rantai nilai yang akan menjadi penentu keberhasilan; dan (c) mengembangkan keunggulan kompetitif dengan memperbaharui dalam bentuk proses, fungsi, dan rantai.

Investasi dan perdagangan merupakan dua kata kunci dalam pembangunan ekonomi suatu negara (Lindert dan Kindleberger, 1993). Investasi baik domestik maupun asing dapat meningkatkan output atau PDB suatu negara yang selanjutnya dapat meningkatkan lapangan kerja baru. Sementara itu, perdagangan akan meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi kerja dan menciptakan kesejahteraan (Lindert dan Kindleberger, 1993; Krugman dan Obstfeld, 1994). Ke depan persaingan dalam memasarkan suatu produk diperkirakan akan terjadi bukan saja antarnegara dan antarproduk tetapi akan lebih intens antarrantai pasok produk. Pengelolaan rantai nilai global (*global value chain governance/GVCG*) merupakan salah satu strategi kemitraan usaha agribisnis yang memungkinkan petani dapat akses ke pasar global.

Hubungan di antara aktivitas industri dapat digambarkan sebagai suatu rantai yang bersifat kontinyu yang merupakan perluasan dari pasar. Hubungan ini diilustrasikan sebagai hubungan yang relatif pendek, yang merupakan hierarki keterkaitan nilai yang diilustrasikan melalui pemilikan langsung pada proses produksi. Pada tahun 1990-an Gereffi mengembangkan suatu kerangka berpikir yang disebut rantai komoditas global (*global commodity chain*), yang menunjukkan adanya keterkaitan secara langsung antara konsep

rantai nilai tambah (*value-added chain*) dengan organisasi industri global (Gereffi dan Korzeniewicz, 1994; Gereffi, 1999; Gereffi *et al.*, 2005; Saptana dan Daryanto, 2013). Dengan menggunakan terminologi “*buyer-driven global commodity chain*” yang meliputi bagaimana pembeli-pembeli global menggunakan koordinasi secara eksplisit untuk membantu menciptakan pasokan berkompetensi tinggi, didasarkan pada produksi skala global dan dapat membangun sistem distribusi tanpa kepemilikan secara langsung.

Dengan menyoroti secara eksplisit koordinasi di dalam rantai yang tersekat-sekat dan secara kontras membandingkannya dengan hubungan yang terdapat pada integrasi vertikal, atau pada “*producer-driven*” *chain*, rantai komoditas global memberikan kerangka kerja dengan memberikan perhatian pada peran jaringan kerja yang bersifat lintas-batas organisasi industri. Kerangka pikir ini sejalan dengan kerangka pikir kemitraan usaha agribisnis. Paling tidak dapat diidentifikasi lima tipe dasar dari *value chain governance* (Gereffi *et al.*, 2005; Daryanto dan Saptana, 2009; Saptana dan Daryanto, 2013), yaitu keterkaitan pasar (*market*), rantai nilai bermodul (*modular value chains*), rantai nilai relasional (*relational value chains*), dan rantai nilai tertutup (*captive value chains*).

Keterkaitan pasar. Keterkaitan ini tidak memiliki sistem transit yang lengkap atau bersifat sementara, seperti tipikal pada pasar valuta asing, mereka dapat tetap eksis kapan saja, dengan transaksi yang terus berulang. Hal terpenting keterkaitan pasar adalah biaya-biaya pergantian untuk *partner* baru adalah rendah untuk kedua pihak. Relasi yang berbasis norma ekonomi pasar merupakan relasi yang paling banyak dipilih petani di perdesaan (Syahyuti, 2012). Pola ini umum terjadi pada transaksi yang terjadi di pasar tradisional dan pasar modern. Pembeli dan penjual bertemu, membuat kesepakatan, dan kemudian mengakhiri hubungan mereka. Pilihan relasi berbasis norma ekonomi pasar lebih berdasarkan alasan kemudahan dan kemurahan, namun relasi yang berlangsung cenderung berpola.

Rantai nilai bermodul. Secara tipikal pemasok dalam rantai nilai yang terus berulang membuat produk untuk pelanggan yang spesifik. Pemasok mengambil tanggung jawab secara penuh untuk kompetensi yang meliputi seluruh proses produksi, investasi spesifik, pengadaan bahan baku berkualitas, teknologi

tepat guna, untuk kepentingan pelanggan. Bila para pelaku memiliki kecenderungan bertransaksi dengan pihak yang sama secara berulang, maka disebutnya sebagai rantai nilai yang berulang. Hubungan ini terjalin seiring dengan adanya rasa saling percaya dan saling ketergantungan. Secara empiris pola ini banyak ditemukan pada hubungan antara pennebas padi dengan petani padi sawah (Saptana *et al.*, 2003), antara petani perkebunan rakyat dengan pedagang pengumpul desa atau industri pengolahan sawit nonkemitraan (Fajar dan Herman, 2001), dan antara peternak sapi rakyat dengan pedagang pengumpul atau blantik (Ilham *et al.*, 2015). Hubungan tersebut biasanya merupakan hubungan langganan dengan ikatan maupun tanpa ikatan tertentu.

Rantai nilai relasional. Jaringan kerja ini merupakan interaksi yang kompleks di antara pembeli dan penjual, di mana sering menciptakan ketergantungan yang saling menguntungkan dan memiliki aset spesifik bertingkat tinggi. Hal ini dapat dikelola melalui reputasi atau melalui hubungan kekeluargaan dan etnik. Dalam perkembangan terkini reputasi dapat dijadikan jaminan dalam mengambil kredit komersial perbankan, seperti pada kasus keberhasilan M. Yunus dalam membangun kelembagaan *Garment Bank* sehingga masyarakat miskin di Bangladesh dapat akses terhadap pembiayaan (Yunus, 1999). Pola ini juga dijumpai pada kasus hubungan kemitraan usaha antara pabrik gula (PG) dengan petani tebu rakyat yang melibatkan perbankan di mana PG sebagai avalisnya (Saptana dan Ilham, 2015). Demikian halnya kemitraan usaha antara BI Jatim, PT Holcim dengan Koperasi Mitra Usaha, di mana Koperasi Mitra Usaha sebagai avalis dan Bank Indonesia Jatim membantu konsultan keuangan, fasilitasi dalam SDM, serta bantuan alat dan mesin peternakan dalam menghasilkan produk peternakan baik sapi, daging segar, daging beku, bakso, dan sosis (Ilham *et al.*, 2015). Dalam konteks produk pertanian, tipe ini sesuai untuk kemitraan usaha agribisnis terpadu yang ditujukan untuk memenuhi segmen pasar tertentu, seperti pasar modern, konsumen institusional, dan industri pengolahan hasil pertanian.

Rantai nilai tertutup. Jaringan kerja ini para pemasok kecil mengalami ketergantungan dalam transaksi dengan pembeli-pembeli besar yang banyak jumlahnya. Tatap muka para pemasok memerlukan biaya transaksi sehingga bersifat tertutup. Jaringan kerja ini diilustrasikan adanya monitoring dan

kontrol tingkat tinggi oleh perusahaan pemimpin. Model ini dapat dijumpai pada industri broiler antara perusahaan peternak sebagai inti dengan peternak mitra sebagai plasma. Perusahaan peternak menyediakan sapronak dan menampung hasil, sedangkan peternak plasma menyediakan kandang, menyediakan bahan, dan memelihara broiler sesuai bimbingan teknis dan manajemen dari perusahaan (Saptana dan Daryanto, 2013). Dalam batas-batas tertentu dijumpai pada produk hortikultura asal Indonesia untuk tujuan ekspor (manggis, mangga gedong, melon), di mana pembeli yang berasal dari Singapura, Malaysia, Taiwan, dan Hongkong sering melakukan supervisi kepada pemasok di daerah sentra produksi di Indonesia (Saptana *et al.*, 2005).

Rantai nilai berjenjang. Bentuk tata kelola ini diilustrasikan sebagai integrasi secara vertikal. Bentuk tata kelola yang dominan adalah kontrol manajerial, adanya aliran dari manajer ke bawahannya. Model ini banyak ditemukan pada produk-produk industri yang memerlukan standar kualitas tinggi dan untuk produksi massal, seperti produk *automobile*, komputer, dan produk-produk elektronik. Untuk produk industri pertanian ditemukan pada industri peternakan ayam broiler yang melakukan integrasi vertikal dari hulu hingga hilir (Saptana dan Daryanto, 2013). Pola ini dalam kasus terbatas juga dijumpai pada industri peternakan sapi potong di Jawa Tengah (Ilham *et al.*, 2015). Pola ini dapat diterapkan pada produk input produksi seperti pupuk dan pakan ternak, sedangkan untuk produk industri pengolahan dapat diterapkan pada produk susu bubuk, susu kaleng, minyak goreng, sosis, *chicken nugget* dan industri kuliner berbasis *high value commodity* (broiler, daging sapi).

Dalam mengonstruksi teori “*value chain governance*” paling tidak ada tiga faktor utama yang perlu dipertimbangkan, yaitu (a) kompleksitas informasi dan transfer pengetahuan diperlukan untuk menjaga kesinambungan transaksi yang bersifat khusus, dengan memperhatikan spesifikasi produk dan prosesnya; (b) perluasan di mana informasi dan pengetahuan dapat disusun dan dapat ditransmisikan secara efisien dan tanpa transaksi investasi yang spesifik di antara pihak yang melakukan transaksi; dan (c) kapabilitas para pemasok baik secara aktual maupun potensial dalam hubungannya dengan persyaratan-persyaratan dalam melakukan transaksi. Secara ringkas determinan pokok dari “*global value chains governance*” dapat dilihat pada Tabel 1.

Melakukan identifikasi terhadap beberapa tipologi tata kelola rantai nilai global (GVC), dan penjelasan tentang tinjauan teoritisnya merupakan tahapan penting dan dapat membantu memahami perkembangan ekonomi dunia dewasa ini, untuk membuat hal ini menjadi alat analisis yang berdaya guna untuk kebijakan. Beberapa lintasan untuk perubahan dapat dilihat pada Tabel 2. Kerangka kerja GVC memfokuskan pada sifat alamiah dan kandungan keterkaitan antar-perusahaan atau industri, dan kekuatan mengatur koordinasi rantai nilai, terutama antara pembeli dan beberapa pemasok pertama. Gambar 4 adalah klasifikasi rantai nilai global.

Selanjutnya, pada Gambar 5 adalah klasifikasi rantai nilai yang diterapkan pada pasar berpihak pada kelompok miskin khususnya pertanian rakyat. Berbagai jenis rantai nilai yang ada diklasifikasikan berdasarkan tingkat integrasi dan koordinasi di pasar masing-masing (ACIAR, 2012). Syarat-syarat partisipasi para petani dalam suatu rantai nilai dapat dipetakan sebagai berikut (ACIAR, 2012):

Tabel 1. Determinan pokok dari tata kelola rantai nilai global (*global value chains governance*)

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

Sumber: Gereffi *et al.* (2005)

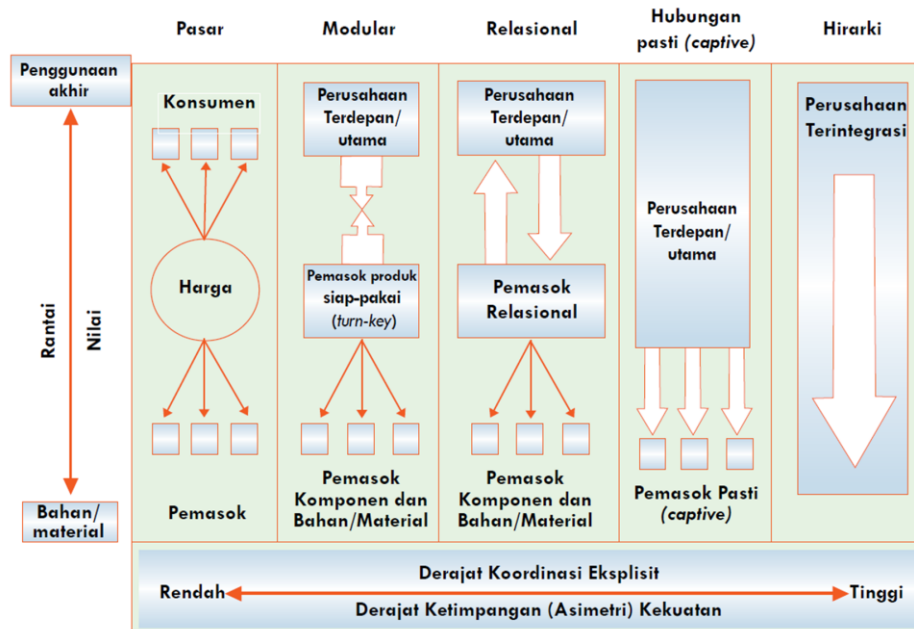
Tabel 2. Beberapa dinamika dari *global value chains governance*

Tipe tata kelola	Kompleksitas dalam transaksi	Kemampuan kodifikasi untuk bertransaksi	Kapabilitas dalam basis pasokan
Pasar	Rendah	Tinggi	Tinggi
Modular	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Relasional	Tinggi	Rendah	Tinggi
Tertutup	Tinggi	Tinggi	Rendah
Bertingkat	Tinggi	Rendah	Rendah

Sumber: Gereffi *et al.* (2005)

Keterangan: Dinamika dari perubahan dalam tata kelola

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



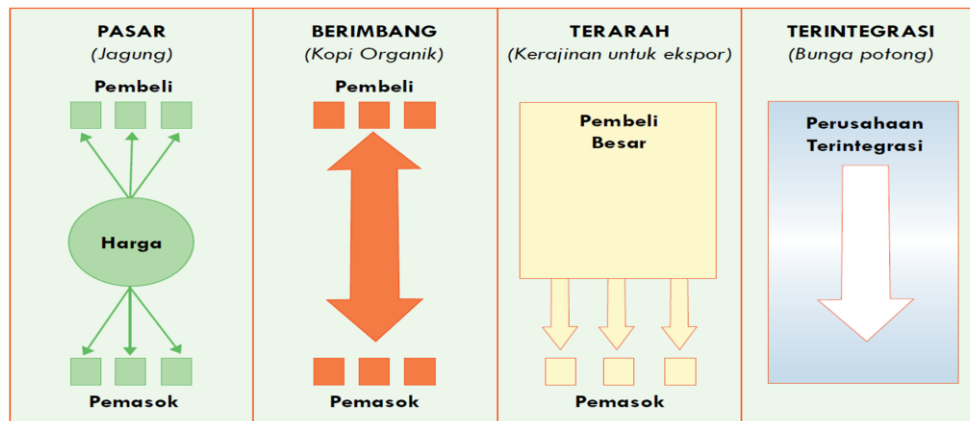
Sumber: Gereffi *et al.* (2005) dan ACIAR (2012)

Gambar 4. Klasifikasi tata kelola rantai nilai global

(1) fungsi-fungsi apa saja yang dijalankan dalam rantai nilai, sehingga diperlukan informasi kegiatan apa saja yang dijalankan kelompok petani dalam suatu rantai nilai tertentu; dan (2) koordinasi formal, hal ini mencakup kontrak formal yang menjadi dasar bekerjanya para kelompok tani sasaran dalam sistem koordinasi, termasuk kontrak penyediaan input, pemasaran, sertifikasi produk, *contract farming* atau penanaman oleh

outgrowing, atau penjualan produk akhir pada pembeli. Pemahaman atas fungsi-fungsi dan tingkat koordinasi formal dapat berguna untuk mengurangi biaya, meningkatkan pendapatan, mengurangi risiko, serta memahami peluang-peluang peningkatan kinerja tata kelola rantai nilai global.

Perusahaan atau industri inti paling bertanggung jawab dalam konfigurasi sistem produksi serta penegakan dalam pemberlakuan peraturan dalam rantai nilai sebagai syarat



Sumber: ACIAR (2012)

Gambar 5. Klasifikasi rantai nilai yang diterapkan pada pasar berpihak pada kelompok miskin

untuk menjual produk mereka di pasar antara atau pasar-akhir disebut sebagai “perusahaan penerobos”. Secara umum, peraturan yang sifatnya lebih membatasi atau lebih kompleks yang menentukan akses pada konsumen akan menghasilkan sistem koordinasi vertikal yang lebih rumit pada perusahaan penerobos. Peraturan dan persyaratan yang lebih ketat dapat mendorong perusahaan penerobos untuk menjalankan kendali yang lebih langsung atas produksi dan pengangkutan barang. Pilihan-pilihan perusahaan dan agen-agen sehubungan dengan produsen mana yang dapat berpartisipasi dalam suatu sistem rantai nilai memiliki dampak langsung yang begitu besar terhadap partisipasi anggota kelompok tani dalam rantai nilai. Dapat terjadi lebih dari satu sistem koordinasi dalam suatu sistem rantai nilai.

Peran Rantai Nilai dan Rantai Nilai Global dalam Meningkatkan Nilai Tambah dan Daya Saing

Pengembangan sistem dan usaha agribisnis dari hulu hingga hilir dalam kenyataannya lebih banyak digerakkan oleh sektor swasta dan adanya tarikan pasar. Sebagai implikasinya, di bagian hilir peranan pasar modern (*supermarket* dan *hypermarket*) yang mengandalkan manajemen rantai pasok serta pengelolaan rantai nilai dan rantai nilai global yang baik merupakan suatu keniscayaan. Standar mutu yang ditetapkan oleh pasar modern baik di pasar domestik maupun pasar global sering kali mempersulit para petani yang bertindak sendiri-sendiri untuk

mengambil bagian di pasar ini, sehingga perlu adanya mediasi kelembagaan kemitraan usaha agribisnis terpadu. Kinerja pasar produk-produk pertanian sering kali terganggu mekanisme pasar yang tidak berjalan secara sempurna, kondisi infrastruktur yang buruk, jasa pendukung yang tidak tersedia, serta konsolidasi kelembagaan petani yang lemah sehingga meningkatkan biaya transaksi dan fluktuasi harga produk pertanian. Oleh karena itu, peran serta para pertanian rakyat dalam rantai nilai pasar modern sangat tergantung dari berfungsi tidaknya kemitraan usaha agribisnis.

Kemitraan usaha agribisnis terpadu dalam rantai nilai dan rantai nilai global menjadi sesuatu yang penting dilakukan untuk kesinambungan usaha, meningkatkan kapasitas SDM kelompok mitra, dan peningkatan skala usaha melalui akses pasar secara lebih luas. Dengan adanya kemitraan usaha agribisnis terpadu berarti menunjukkan adanya kesepakatan antara pihak yang bermitra untuk melakukan tindakan yang memiliki nilai ekonomi. Jika kemitraan usaha terpadu dapat dijalankan dengan baik maka dapat melakukan manajemen secara efisien dan mampu meningkatkan koordinasi antar-pelaku usaha. Adanya kemitraan usaha agribisnis terpadu juga dapat mendorong adanya pembagian kerja sama secara organik melalui spesialisasi kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya transaksi, adanya pembagian risiko, dan adanya jaminan pemasaran hasil.

Dalam konteks ini rantai nilai global, perusahaan atau industri inti paling

bertanggung jawab dalam konfigurasi sistem produksi serta penegakan dalam pemberlakuan peraturan dalam rantai nilai sebagai syarat untuk dapat menjual produk mereka di pasar antara atau pasar-akhir disebut sebagai “perusahaan penerobos”. Peraturan yang sifatnya lebih membatasi atau lebih kompleks yang menentukan akses pada konsumen akan menghasilkan sistem koordinasi vertikal yang lebih rumit pada perusahaan penerobos. Peraturan dan persyaratan yang lebih ketat dapat mendorong perusahaan penerobos untuk menjalankan kendali yang lebih langsung atas produksi dan pengangkutan barang. Pilihan-pilihan perusahaan dan agen-agen sehubungan dengan produsen mana yang dapat berpartisipasi dalam suatu sistem rantai nilai memiliki dampak langsung yang begitu besar terhadap partisipasi anggota kelompok tani dalam rantai nilai. Dapat terjadi lebih dari satu sistem koordinasi dalam suatu sistem rantai nilai.

Terdapat beberapa manfaat dengan adanya sistem kemitraan usaha agribisnis terpadu melalui pengelolaan rantai nilai dan rantai nilai global. Manfaat yang paling penting bagi perusahaan mitra adalah (1) mudah mendapatkan tenaga kerja (buruh) dengan tingkat upah yang murah; (2) mengurangi biaya untuk investasi; (3) mudah memasarkan saprodi dan alsintan ke petani; (4) adanya jaminan pasokan hasil pertanian; (5) perusahaan memiliki kendali terhadap kuantitas, kualitas, waktu penyaluran, dan kontinuitas pasokan; dan (6) kemitraan usaha mampu memberikan manfaat dalam pembagian risiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik dari sisi pendapatan (Saptana dan Daryanto, 2013).

Secara umum kemitraan usaha terpadu melalui pengelolaan rantai nilai dan rantai nilai global memberikan manfaat kepada petani anggota (Patrick *et al.*, 2004; Saptana dan Daryanto, 2013), yaitu keuntungan yang lebih tinggi, akses terhadap pasar baik domestik maupun global, akses terhadap kredit perbankan, akses terhadap teknologi maju, meningkatkan kemampuan mengelola risiko, memberikan kesempatan kerja yang lebih baik bagi anggota keluarga, dan secara tidak langsung, wadah pemberdayaan bagi kaum perempuan serta pengembangan budaya berniaga yang sukses. Dalam konteks penanggulangan risiko, kemitraan usaha terpadu melalui pengelolaan rantai nilai berfungsi dalam dua hal, yaitu pembagian risiko (*risk sharing*) dan strategi manajemen risiko (*risk management-strategy*) bersama.

Alternatif strategi untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk pertanian dalam keseluruhan rantai nilai dapat dilakukan dengan (a) peningkatan produk, dengan menerapkan manajemen mutu dalam proses produksi, meningkatkan kualitas produk dan perencanaan produksi yang disesuaikan permintaan pasar; (b) peningkatan proses, dengan merubah cara berproduksi dengan penerapan teknologi maju dan pengembangan produk; (c) peningkatan fungsional, dengan mengelompokkan petani/peternak dalam lokasi yang sama dan bergabung dalam kelompok tani/gapoktan, atau koperasi/asosiasi; dan (d) peningkatan rantai, melalui program kemitraan usaha agribisnis terpadu, program promosi, dan fasilitasi pemerintah (Saptana dan Daryanto, 2013).

TINJAUAN EMPIRIS MAKRO DAN MIKRO PEMASARAN KOMODITAS PERTANIAN

Tinjauan Empiris Pemasaran Perspektif Makro

Kelompok Komoditas Pangan

Hasil kajian Anggraenie (2005) dengan menganalisis struktur, perilaku, dan kinerja (SCP) pasar komoditas pertanian (beras, gula dan kakao) dengan model ARCH diperoleh beberapa temuan sebagai berikut: (a) struktur pasar beberapa komoditas pertanian yang dihadapi petani di Sulawesi Tengah adalah struktur pasar oligopsonis, di mana pasar didominasi oleh beberapa pedagang besar; (b) setiap pedagang hasil pertanian menentukan harga pembelian secara independen; (c) posisi tawar petani dalam penentuan harga sangat rendah; (d) tingkat hambatan untuk masuk pasar tergolong cukup rendah; (e) harga di pasar sentral Palu adalah referensi utama untuk pengaturan harga; dan (f) metode pembayaran kepada petani dapat dilakukan dengan tunai, kredit, dan dalam bentuk barter. Akibatnya para petani menghadapi harga hasil pertanian yang tidak stabil dan nilai tambah banyak dinikmati para pedagang.

Hasil kajian Asriani *et al.* (2015) untuk melihat arah pemasaran beras lokal di Provinsi Bengkulu dengan analisis integrasi pasar diperoleh hasil sebagai berikut: (a) pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan dan Rejang Lebong terintegrasi dengan kuat terhadap pasar konsumen Kota Bengkulu; (b) pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan

terintegrasi dengan kuat terhadap pasar produsen beras lokal Rejang Lebong; (c) arah pemasaran “produsen-konsumen” beras lokal di Provinsi Bengkulu adalah hubungan satu arah dari pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan ke pasar konsumen beras lokal Kota Bengkulu; dan hubungan dua arah dari pasar produsen beras lokal Rejang Lebong ke pasar konsumen beras lokal Kota Bengkulu; (d) arah pemasaran “produsen-produsen” beras lokal di Provinsi Bengkulu adalah hubungan satu arah dari pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan ke Rejang Lebong; dan (e) pasar pemimpin pada pemasaran beras lokal di Provinsi Bengkulu adalah pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan.

Pengembangan pasar beras lokal di Provinsi Bengkulu hendaknya mengacu pada pasar pemimpin agar pemasaran lebih efisien dan berdaya saing. Kekuatan pasar produsen beras lokal Bengkulu Selatan dapat dijadikan pusat distribusi beras lokal di Provinsi Bengkulu. *Brand image* beras lokal Bengkulu Selatan yang telah terbentuk dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing produk lokal. Adanya kepercayaan dan kesetiaan konsumen terhadap produk lokal dapat terjaga baik dengan adanya *brand* tersebut.

Kelompok Komoditas Hortikultura

Hasil analisis S-C-P pada kelompok komoditas hortikultura banyak dijumpai struktur pasar oligopsonistik, yaitu petani yang banyak berhadapan dengan beberapa pembeli (pedagang, industri pengolahan, perusahaan eksportir) yang banyak ditemukan pada komoditas hortikultura, baik pada komoditas sayur (Hutabarat *et al.*, 1993; Sudaryanto *et al.*, 1993; Saptana *et al.*, 2004) maupun pada komoditas buah-buahan (Hadi, 1993; Saptana *et al.*, 1993; Purwoto *et al.*, 2003; Saptana *et al.*, 2006; Saptana *et al.*, 2012). Akibatnya posisi tawar petani hortikultura rendah dan dihadapkan pada fluktuasi harga yang tinggi.

Hasil analisis yang dilakukan Rahayu (2014) pada komoditas cabai memberikan beberapa temuan pokok sebagai berikut: (a) terdapat empat macam saluran pemasaran cabai dengan *market share* bervariasi antara 66,67–69,57%, pangsa pasar tersebut tergolong cukup tinggi untuk komoditas cabai merah yang cepat rusak; (b) struktur pasar cenderung kepada pasar persaingan oligopsoni; (c) nilai elastisitas transmisi harga (Et) berkisar antara 0,953 yang menunjukkan pasar

di tingkat produsen dan di tingkat konsumen relatif terkoneksi, meskipun secara kurang sempurna.

Kelompok Komoditas Perkebunan

Hasil kajian yang dilakukan Anggraenie (2005) dengan analisis S-C-P pada komoditas kakao dengan menggunakan model ARCH di Provinsi Sulawesi Tengah menunjukkan struktur pasar bersifat oligopsonistik. Terdapat semacam integrasi vertikal, namun tidak utuh (tidak sampai *final product*). Pedagang sangat dominan dalam menentukan harga pembelian ke petani. Harga di pasar sentral Palu adalah referensi utama untuk penentuan harga. Metode pembayaran kepada petani dapat dilakukan dengan tunai, kredit, dan dalam bentuk barter. Model ARCH diterapkan untuk komoditas kakao menunjukkan bahwa harga kakao berkorelasi dengan harga kakao sebelumnya.

Hasil penelitian tentang analisis S-C-P yang memfokuskan pada analisis struktur dan integrasi pasar teh hijau di Jawa Barat yang dilakukan oleh Rochdiani (2015) memberikan beberapa hasil sebagai berikut: (a) struktur pasar yang terjadi pada komoditas teh hijau di lokasi penelitian adalah monopsoni, hampir semua petani (90%) menjual pucuk tehnya hanya kepada satu perusahaan industri pengolahan; (b) tidak terjadi integrasi pasar dalam jangka pendek, namun terjadi integrasi dalam jangka panjang antara harga di tingkat perusahaan teh dengan harga di tingkat petani; (c) petani teh hanya menerima pangsa harga sebesar 7,20–9,01% dari harga jual perusahaan teh dandang.

Hasil kajian empiris yang dilakukan (Alamsyah *et al.*, 2014) dengan analisis S-C-P dan memfokuskan pada analisis integrasi pasar dan transmisi harga memberikan hasil temuan yang menarik: (a) hasil kajian menunjukkan bahwa harga ekspor mempunyai pengaruh negatif dan memiliki keseimbangan jangka pendek dengan harga di tingkat petani; (b) untuk harga indikasi dan harga pasar lelang karet mempunyai pengaruh positif dan memiliki keseimbangan jangka pendek dengan harga di tingkat petani; (c) kecepatan penyesuaian perubahan harga di tingkat ekspor, indikasi, dan pasar lelang karet terhadap harga di tingkat petani dalam jangka panjang memerlukan waktu satu bulan kemudian; dan (d) integrasi pasar karet alam di tingkat petani dengan harga ekspor, harga indikasi, dan harga pasar lelang

karet dalam jangka pendek dan jangka panjang terintegrasi dengan baik.

Hasil kajian Alamsyah *et al.* (2014) menunjukkan hasil sebagai berikut: (1) elastisitas transmisi harga karet di tingkat ekspor terhadap harga karet di tingkat petani dalam jangka pendek dan jangka panjang bersifat inelastis (<1); dan (2) dari hasil analisis diketahui bahwa elastisitas transmisi harga karet pasar lelang terhadap harga karet petani bersifat inelastis dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang elastisitas transmisi harga berubah menjadi elastis. Perbedaan elastisitas transmisi harga karet dalam jangka pendek dan jangka panjang disebabkan karena dalam jangka panjang perubahan harga di tingkat pasar lelang dapat diantisipasi petani karet dengan melakukan tindakan penyesuaian seperti menghasilkan bahan olah karet yang lebih bersih dan mempunyai kadar karet kering yang cukup tinggi.

Kelompok Komoditas Peternakan

Hasil kajian Yusdja dan Saptana (1995) mengungkapkan bahwa ada kecenderungan struktur pertumbuhan pabrik pakan ke arah struktur pasar oligopoli. Hal ini antara lain ditunjukkan oleh (a) proporsi produksi pakan dari pabrik pakan berskala besar yang berjumlah 8 buah (12%) memiliki pangsa pasar sebesar (65–83%); (b) hasil estimasi keuntungan pabrik pakan (1993) Rp265/kg pakan petelur dan Rp287/kg pakan broiler atau sekitar (42–44%) dari harga jual pakan; (c) beberapa perusahaan peternakan skala besar melakukan integrasi vertikal; dan (d) pada kenyataannya kedelapan pabrik pakan skala besar ini berada dalam satu organisasi GPMT yang mempertegas adanya kartel di antara mereka.

Struktur pasar input oligopoli juga terjadi pada pelaku tata niaga yang menunjukkan bahwa (a) jumlah *poultry shop* (PS) relatif terbatas dan di antara PS melakukan kesepakatan-kesepakatan bisnis; (b) besarnya margin keuntungan yang diperoleh PS sebagai agen dalam menjual pakan berkisar antara Rp37,50–47,50/kg pakan dengan hanya mengeluarkan biaya pemasaran Rp12,5/kg pakan, sedangkan PS sebagai pengecer memperoleh margin keuntungan Rp35/kg pakan dengan mengeluarkan biaya Rp15/kg pakan; dan (c) PS menikmati *fee* tergolong besar yang diberikan pabrik pakan

ternak dan perusahaan farmasi hingga mencapai 10–15% (Saptana *et al.*, 2002).

Struktur pasar output oligopsoni juga terjadi di pasar output (Saptana, 2002): (1) sebagian besar peternak di Priangan Timur menjual ke PS yang bertindak sebagai intinya; (2) bagi peternak yang terkait dalam kerja sama dengan PS memperoleh harga penjualan hasil yang sedikit lebih rendah, (3) dalam kondisi menguntungkan PS memperoleh margin keuntungan yang lebih besar dengan korbanan biaya yang lebih kecil; dan (4) dalam kondisi merugi biasanya peternak harus menanggung risiko kerugian yang lebih besar.

Hasil kajian Saptana *et al.* (2002) menunjukkan bahwa dalam pasar oligopoli di mana perusahaan-perusahaan tidak melakukan kesepakatan di antara mereka, tingkat harga bersifat *rigid* (sukar berubah). Dalam pasar oligopolistik, akan sangat menguntungkan bagi semua perusahaan jika mereka bekerja sama melakukan kesepakatan-kesepakatan bersama yang disebut kartel. Dalam industri pakan ternak adanya indikasi kartel ditunjukkan oleh bergabungnya kedelapan pabrik berskala besar tersebut dalam Asosiasi Gabungan Pengusaha Peternakan Indonesia (GAPPI) dan Gabungan Pengusaha Makanan Ternak (GPMT).

Struktur pasar pada unggas komersial hingga kini tidak banyak mengalami perubahan, yaitu struktur pasar oligopoli pada pasar input produksi (saprotrak) dan struktur pasar yang oligopsonistik pada pasar output (daging dan telur), yaitu peternak yang banyak berhadapan dengan beberapa perusahaan pakan ternak dan peternak yang banyak berhadapan dengan beberapa pembeli (pedagang pengumpul, pedagang besar, industri pengolahan, industri kuliner) (Rusastra *et al.*, 2006; dan Saptana dan Daryanto, 2013).

Hasil kajian Septiani dan Alexandi (2014) tentang analisis struktur perilaku dan kinerja (*Structure Conduct-Performance/S-C-P*) dalam persaingan industri pakan ternak di Indonesia pada periode tahun 1986–2010 memperlihatkan beberapa temuan pokok sebagai berikut: (a) struktur industri pakan ternak di Indonesia berada pada struktur oligopoli longgar dengan nilai rata-rata rasio konsentrasi empat perusahaan (CR4) sebesar 37,45%, artinya bahwa persaingan antarperusahaan masih tergolong cukup tinggi; (b) hambatan masuk pasar bagi perusahaan baru pada industri pakan ternak tergolong tinggi

dengan nilai rata-rata *minimum efficiency scale* (MES) sebesar 13,86%, yang artinya cukup sulit bagi perusahaan pesaing baru untuk memasuki pasar pakan ternak; (c) perilaku industri pakan ternak dari strategi harga ditentukan berdasarkan harga pakan pesaingnya dan harga bahan baku pakan ternak, perusahaan baru sulit untuk bisa bersaing baik dalam harga maupun akses mendapatkan bahan baku pakan; (d) perilaku industri pakan ternak dari strategi produk, perusahaan baru sulit untuk bisa bersaing baik dalam inovasi teknologi baru, kualitas pakan, dan memenuhi standar nasional Indonesia (SNI); (e) perilaku industri pakan ternak dari strategi promosi, perusahaan baru sulit untuk bisa bersaing dalam melakukan promosi produk pakan baik melalui *technical service* dan melalui iklan di media cetak, elektronik maupun internet; dan (6) tingkat keuntungan yang merefleksikan kinerja industri pakan ternak dipengaruhi secara nyata oleh efisiensi internal, pertumbuhan nilai output, dan hambatan masuk (*barrier to entry*), sedangkan rasio konsentrasi empat perusahaan terbesar (CR4) tidak berpengaruh nyata terhadap tingkat keuntungan.

Kajian Empiris Pemasaran Perspektif Mikro

Kelompok Komoditas Pangan

Hasil kajian yang dilakukan Mulyani *et al.* (2015) tentang analisis manajemen rantai pasok komoditas jagung di Kabupaten Grobogan menunjukkan beberapa temuan sebagai berikut: (a) saluran rantai pasok jagung terdiri dari berbagai tingkatan pelaku usaha mulai dari petani, pedagang pengumpul desa, pedagang pengumpul kecamatan, pedagang pengepul (besar) kabupaten, dan perusahaan pakan ternak; (b) petani dalam rantai pasok menghadapi struktur pasar jagung cenderung mengarah ke struktur pasar oligopsoni pada saat musim panen raya dan cenderung pasar bersaing sempurna pada saat musim panen biasa; dan (3) rantai pasok komoditas jagung belum terpadu dari hulu hingga hilir. Akibatnya, petani menghadapi ketidakpastian jaminan pasar dan harga.

Hasil analisis manajemen rantai pasok dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) menunjukkan bahwa faktor yang paling menentukan dalam membentuk manajemen rantai pasok secara efisien adalah (a) harga merupakan faktor utama dengan nilai prioritas 0,396; (b) faktor

yang paling berperan adalah perusahaan pakan ternak dengan nilai prioritas tertinggi 0,282 dan diikuti oleh petani dengan nilai prioritas 0,270; dan (c) peningkatan nilai produk dengan nilai prioritas sebesar 0,344. Hasil analisis tersebut merefleksikan bahwa penerapan manajemen rantai pasok yang efisien dapat meningkatkan nilai tambah produk.

Alternatif skenario untuk mencapai rantai pasok yang efisien secara berturut-turut adalah (a) fasilitasi sarana dan prasarana petani dengan nilai prioritas 0,387; (b) membangun kemitraan usaha terpadu antar-pihak menempati prioritas kedua dengan nilai prioritas sebesar 0,195; (c) pengembangan SDM petani menjadi prioritas ketiga dengan nilai prioritas 0,193; (d) pengembangan akses informasi menjadi prioritas strategi keempat dengan nilai prioritas 0,157; dan (d) kebijakan pendukung pemerintah yang diperlukan adalah penyediaan sarana produksi (benih, pupuk, dan subsidi pupuk), inovasi teknologi budi daya jagung, infrastruktur jalan, kebijakan perdagangan, dan aturan karantina menempati prioritas terakhir dengan nilai prioritas 0,068.

Kelompok Komoditas Hortikultura

Kajian yang dilakukan oleh Sinaga *et al.* (2015) tentang analisis rantai nilai pemasaran kentang granola di Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung, Jawa Barat memperoleh temuan sebagai berikut: (a) posisi petani kentang adalah sebagai penerima harga; (b) kurangnya peranan kelembagaan kelompok tani dalam pemasaran kentang granola; (c) terbatasnya industri pengolahan kentang segar; (d) tingkat keuntungan yang diperoleh pelaku tata niaga masih tergolong rendah; dan (e) struktur pasar yang terbentuk adalah oligopsoni, yaitu petani yang jumlahnya sangat banyak berhadapan dengan beberapa bandar dan industri pengolahan kentang. Pemasaran kentang segar tidak diimbangi dengan pengembangan produk dan perluasan pasar produk olahan kentang.

Analisis rantai nilai dari sisi usaha pengolahan kentang menunjukkan bahwa keripik kentang dan kerupuk kentang dapat memberikan peningkatan nilai tambah masing-masing 48,21% dan 55,54%. Kerupuk kentang adalah produk olahan yang mampu memberikan keuntungan serta nilai tambah lebih tinggi daripada keripik kentang. Hanya saja aktivitas yang dilakukan masih sederhana. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa

pengelolaan rantai nilai kentang melalui pengembangan produk dapat meningkatkan nilai tambah produk. Ke depan perlu digarap secara serius pengembangan produk dan promosi produk sehingga dapat meningkatkan volume pemasaran dan nilai tambah.

Kelompok Komoditas Perkebunan

Hasil kajian analisis kinerja manajemen rantai pasok komoditas kopi gayo dilakukan oleh Pramulya dan Agustia (2015) dengan menggunakan metode SCOR dan diagram *fishbone* memberikan hasil sebagai berikut: (a) kegiatan pembelian kopi gayo pada Koperasi XYZ dilaksanakan menurut mekanisme kontrak tertulis yang telah disepakati; (b) rekapitulasi penilaian kondisi kinerja rantai pasok dalam memenuhi pesanan sangat rendah (50%), dikarenakan terjadi fenomena cidera janji, petani menjual ke pihak lain dengan harga kopi lebih tinggi; (c) petani merasa tidak ada transparansi informasi harga; (d) dalam implementasi kontrak dalam pembagian keuntungan belum dilakukan secara adil dan proporsional; dan (e) kemampuan Koperasi XYZ memenuhi permintaan importir sangat rendah (5%) dengan durasi waktu selama 22 hari.

Berdasarkan diagram *fishbone* berhasil diidentifikasi faktor-faktor penyebab inefisiensi rantai pasok kopi gayo pada koperasi XYZ, yaitu (a) manajemen pesanan yang lemah, (b) tidak adanya kesatuan dan transparansi informasi, (c) produksi yang dihasilkan jauh dari yang ditargetkan, (d) distribusi produk tidak optimal, (e) manajemen pasokan lemah, dan (f) rebut tawar (*bargaining position*) koperasi lemah.

Penyelesaian inefisiensi rantai pasok dapat diselesaikan dengan usulan praktik terbaik (PT) meliputi (a) kolaborasi dalam perencanaan, (b) membangun kemitraan melalui ikatan kontrak yang terukur indikator pencapaiannya, (c) menerapkan manajemen informasi yang transparan dan terintegrasi pada setiap tingkatan rantai pasok, dan (d) menerapkan *customer relationship management* melalui divisi kemitraan. Praktik terbaik menekankan kepada kolaborasi perencanaan antartim operasi strategi di setiap tingkatan pelaku rantai pasok. Penekanan pada prinsip membangun hubungan jangka panjang yang dilandasi prinsip saling percaya (*mutual trust*) dapat meningkatkan kinerja rantai pasok serta meminimalisir konflik antarpelaku rantai pasok. Ketelusuran (*traceability*) pelaksanaan

praktik terbaik dengan menciptakan hubungan kemitraan (*partnership*) di setiap level pelaku rantai pasok dapat dilihat pada rancangan aliran material SCOR di masa yang akan datang.

Kelompok Komoditas Ternak

Penerapan manajemen rantai pasok pada industri broiler adalah untuk memastikan agar konsumen mendapat produk daging ayam dengan jumlah, kualitas, serta waktu yang tepat dengan biaya rendah. Manajemen rantai pasok produk broiler berbeda dengan produk manufaktur karena beberapa argumen berikut (Saptana dan Daryanto, 2012; Saptana dan Daryanto, 2013): (a) industri broiler merupakan industri biologi bernilai ekonomi tinggi, sehingga perlu penanganan secara tepat; (b) produk broiler bersifat mudah rusak sehingga perlu penanganan secara cepat; (c) proses pemasukan DOC, pemeliharaan, dan pemanenan tergantung pada kondisi iklim sehingga teknologi budi daya dan manajemen usaha ternak harus dikuasai dengan baik; (d) hasil panen memiliki bentuk dan ukuran yang bervariasi; dan (e) produk broiler bersifat kamba sehingga sulit ditangani, pengembangan distribusi dalam bentuk karkas melalui sistem rantai dingin sangat diperlukan.

Hasil kajian Saptana dan Daryanto (2012) menyimpulkan bahwa pola rantai pasok broiler antara pola mandiri dan kemitraan usaha relatif sama, yaitu melalui pedagang pengumpul dan agen atau pemasok (*supplier*), selanjutnya pedagang pengumpul menjual ke RPA atau pedagang besar (*middle man*), selanjutnya sebagian besar ditujukan untuk pedagang pasar dan pengecer di pasar-pasar tradisional dan sebagian dijual ke agen atau pemasok (*supplier*), selanjutnya ke RPA (jasa pemotongan), kemudian sebagian besar dijual untuk tujuan pasar becek (*wet market*) dan sebagian lainnya untuk tujuan pasar modern dan konsumen institusi (industri pengolahan, hotel, restoran/rumah makan, rumah sakit). Implikasi kebijakan penting dalam membangun manajemen rantai pasok pada komoditas atau produk broiler secara terintegrasi adalah mengembangkan bentuk-bentuk kemitraan yang saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan sehingga terbangun keterpaduan produk dan antarpelaku. Begitu pula dengan alur informasi, dengan adanya manajemen rantai pasok melalui strategi kemitraan usaha alur informasi dapat bergerak

secara efektif, pergerakan produk akan efisien, sehingga menghasilkan produk yang berdaya saing.

STRATEGI PEMASARAN PRODUK PERTANIAN SECARA TERPADU

Membangun S-C-P Terpadu

Pendekatan S-C-P lebih menekankan aspek deskriptif, melihat kasus-kasus empiris di suatu wilayah sentra produksi, pembahasan aspek kelembagaan pasar lebih dominan, dan lebih menekankan penemuan harga (*price discovery*) serta menjelaskan tindakan perusahaan atau pedagang yang melakukan penguasaan pasar (*market power*). Oleh karena itu, penting membangun sistem pemasaran produk pertanian dengan S-C-P terpadu. Paling tidak terdapat tiga model pengembangan S-C-P terpadu: (1) pola integrasi dari hulu-hilir melalui penguasaan tunggal perusahaan dalam satu kesatuan sistem manajemen pengambilan keputusan, sehingga dapat dicapai efisiensi tinggi, namun memiliki implikasi terhadap konsentrasi pasar; (2) pola integrasi vertikal melalui pengembangan koperasi agribisnis komoditas unggulan di daerah sentra produksi yang melibatkan seluruh pelaku agribisnis dari hulu hingga hilir; dan (3) pola koordinasi vertikal melalui kemitraan usaha agribisnis terpadu.

Melalui integrasi vertikal diharapkan dicapai efisiensi tertinggi dan terhindarkan dari fenomena margin ganda melalui keterpaduan struktur-perilaku-kinerja. Struktur pasar komoditas pertanian didorong ke arah struktur pasar bersaing sempurna, baik antarpelaku maupun antarrantai pasok produk pertanian. Jika terjadi distorsi pasar pada pasar komoditas atau produk pertanian maka kebijakan pemerintah ditujukan untuk menghapuskan distorsi pasar yang terjadi.

Melalui integrasi pasar diharapkan perilaku pasar ke arah (a) penentuan harga dan pengaturan tingkat output yang dihasilkan ditentukan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (b) kebijakan promosi produk pertanian melalui promosi bersama oleh seluruh pelaku usaha yang tercakup, melalui program iuran bersama yang disebut *the commodity check of program* atau *the levy system* untuk meningkatkan volume pemasaran; dan (c) perilaku dalam kerja sama antarpelaku usaha dapat dilakukan melalui

sistem koordinasi antarpelaku sehingga terjadi integrasi pasar.

Melalui sistem integrasi maka dapat dicapai keragaan pasar sebagai berikut: (a) terjaminnya produk pertanian yang memenuhi aspek kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pasokan dengan harga yang kompetitif; (b) dicapainya tingkat efisiensi pemasaran yang tinggi, margin pemasaran kompetitif, kapasitas penggunaan optimal, serta proses inovasi maju dan adanya sistem insentif bagi pelaku usaha. Sistem pemasaran dengan S-C-P terpadu akan menghasilkan kinerja pasar yang kompetitif, yang mampu memberikan insentif bagi pelaku usaha dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

Kelembagaan Kemitraan Rantai Pasok Produk Pertanian Terpadu

Beberapa keunggulan dengan menerapkan kelembagaan kemitraan rantai pasok produk pertanian secara terpadu oleh Saptana *et al.* (2004) dan disempurnakan lagi oleh Saptana dan Daryanto (2013): (1) adanya integrasi antara subsistem agribisnis hulu, subsistem budi daya, serta subsistem agribisnis hilir dapat menghapus pasar produk antara sehingga dapat menghilangkan munculnya margin ganda mulai dari subsistem hulu hingga subsistem hilir, sehingga harga pokok produk mampu bersaing secara kompetitif di pasar; (2) pengembangan kelembagaan kemitraan rantai pasok produk pertanian secara terpadu akan dapat menghilangkan atau mengurangi masalah transmisi harga yang bersifat asimetris; dan (3) mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi usaha, menciptakan nilai tambah, dan daya saing produk pertanian.

Strategi pengembangan kelembagaan rantai pasok dapat dilakukan dengan (1) pemberdayaan kelompok tani atau petani ke arah kelompok tani atau petani mandiri dan profesional, dengan jumlah anggota kelompok diseleksi 20–25 orang anggota supaya konsolidasi internal lebih solid; (2) kelompok tani yang sudah mandiri didorong untuk mengonsolidasikan diri dalam kelembagaan formal berbadan hukum, sehingga memudahkan melakukan transaksi dan kemitraan usaha agribisnis; (3) kelompok-kelompok tani disatukan dapat berupa gabungan kelompok tani (gapoktan), asosiasi petani, asosiasi agribisnis, koperasi tani, atau koperasi agribisnis; (4) melakukan perencanaan pola tata tanam dalam

kerangka pengaturan produksi sesuai dengan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (5) adanya proses inovasi dan diseminasi teknologi tepat guna dan spesifik lokasi; (6) pengembangan kelembagaan pembiayaan pertanian dengan bunga lunak; (7) pengelolaan pengadaan sarana produksi melalui pembuatan kios saprodi kelompok; (8) pemasaran hasil kolektif melalui jalinan kelembagaan kemitraan rantai pasok; (9) adanya penyuluh pertanian sebagai pendamping petani yang bertugas di tingkat desa, berkantor di Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis di Kecamatan; (10) semua bantuan teknis harus disediakan dan dianggarkan baik melalui Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis (PPA) di kecamatan atau Balai Penyuluhan Pertanian, melibatkan peneliti/penyuluh BPTP, Lembaga Penelitian Pusat dan Lembaga Penelitian Perguruan Tinggi; (11) peran PPA harus juga mencakup pemberdayaan, peningkatan kapasitas SDM petani, dan mediasi bagi terbangunnya kelembagaan kemitraan rantai pasok produk pertanian secara terpadu; (12) perusahaan mitra dapat berupa perusahaan industri pengolahan, pedagang besar/pemasok/vendor, perusahaan ekspor-impor yang berperan menyediakan kebutuhan sarana produksi petani berupa bibit berkualitas, pupuk, dan sarana produksi lainnya sesuai kesepakatan secara enam tepat, yaitu tepat jumlah, tepat kualitas, tepat tempat, tepat waktu, tepat dosis, dan tepat harga yang ditetapkan dengan kesepakatan; (13) pemerintah perlu mengalokasikan tenaga berdasarkan kebutuhan, meningkatkan kualitas sumber daya petani, memfasilitasi lembaga kemitraan rantai pasok dan kemudahan melalui regulasi dan fasilitasi, serta mengawasi jalannya kelembagaan kemitraan rantai pasok terpadu; dan (14) pemerintah harus mengalokasikan anggaran atau dana untuk pembinaan dan peningkatan kapasitas SDM petani dan pendamping, serta untuk pengadaan sarana yang dibutuhkan sebagai penunjang jalannya kelembagaan kemitraan rantai pasok terpadu; seperti tempat penampungan hasil, subterminal agribisnis, pasar petani, pergudangan atau *cold storage*. Infrastruktur pendukung seperti jalan, air bersih, energi, dan pasar, pembangunannya harus diselaraskan dengan program pengembangan kawasan produksi pertanian.

PENUTUP

Paling tidak terdapat tiga model pengembangan S-C-P terpadu: (1) pola integrasi dari hulu-hilir melalui penguasaan tunggal perusahaan dalam satu kesatuan sistem manajemen pengambilan keputusan, sehingga dapat dicapai efisiensi tinggi, namun memiliki implikasi terhadap konsentrasi pasar; (2) pola integrasi vertikal melalui pengembangan koperasi agribisnis komoditas unggulan di daerah sentra produksi yang melibatkan seluruh pelaku agribisnis dari hulu hingga hilir; dan (3) pola koordinasi vertikal melalui kemitraan usaha agribisnis terpadu. Sistem pemasaran dengan S-C-P terpadu akan menghasilkan kinerja pasar yang kompetitif, yang mampu memberikan insentif bagi pelaku usaha dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

Paling tidak terdapat lima manfaat atau keuntungan bila manajemen rantai pasok dan pengelolaan rantai nilai produk pertanian berjalan dengan baik: (a) adanya penciptaan nilai tambah, meliputi kesesuaian dengan pesanan, ketetapan distribusi, dan kesesuaian pembebanan biaya; (b) pengurangan biaya transaksi ekonomi sehingga meningkatkan daya saing; (c) pengurangan risiko bisnis melalui pembagian risiko; (d) sebagai sarana alih teknologi dari perusahaan besar kepada petani; dan (e) meningkatkan efisiensi dan daya saing produk pertanian melalui keterpaduan produk dan pelaku usaha dalam rantai pasok.

Implementasi kelembagaan kemitraan terpadu melalui manajemen rantai pasok dan pengelolaan rantai nilai dapat dipandang sebagai model alternatif dapat dilakukan melalui tahapan 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/asosiasi agribisnis; (4) kelembagaan-kelembagaan yang telah tergabung tersebut melakukan konsolidasi manajemen usaha pada hamparan lahan yang memenuhi skala usaha, tergantung jenis komoditas (10–25 ha); (5) pilihan komoditas atau kelompok komoditas disesuaikan dengan potensi wilayah dan dinamika permintaan

pasarnya; (6) kemitraan usaha terpadu dilakukan dengan penerapan manajemen rantai pasok dan pengelolaan rantai nilai untuk meningkatkan keterpaduan proses dan keterpaduan antarpelaku; (7) pemilihan perusahaan mitra yang didasarkan atas rekomendasi dari Dinas dan atau Direktorat Teknis yang didasarkan atas komitmennya membangun kemitraan usaha agribisnis terpadu; dan (8) adanya kelembagaan Pusat Pelayanan dan Konsultasi Agribisnis (PPA) sebagai mediator dan fasilitator terbangunnya kelembagaan kemitraan agribisnis terpadu berbasis komoditas pertanian unggulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraenie, T. 2005. Market structure and price variability of agricultural commodities in Central Sulawesi Province, Indonesia. <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/y/2005/anggraenie/anggraenie.pdf> (15 Januari 2015).
- Asmarantaka, R.W. 2009. Pemasaran produk-produk pertanian. hlm. 19–43. Dalam: N. Kusnadi, A. Farriyanti, D. Rachmina, dan S. Jahroh (eds.). Bunga Rampai Agribisnis: Seri Pemasaran. Bogor: Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- [ACIAR] Australian Centre for International Agricultural Research. 2012. Membuat Rantai Nilai Lebih Berpihak Pada Kaum Miskin. Australian Centre for International Agricultural Research. Diterjemahkan oleh Mia Hapsari Kusumawardani. Monograph No. 148. Canberra: Australian Centre for International Agricultural Research.
- Alamsyah, Z., Z. Fathoni, dan M. Suryanti. 2015. Analisis perilaku pasar karet alam di Provinsi Jambi. hlm. 289–302. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Kongres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Asriani, P.S., Bonodikun, dan R. Badrudin. 2015. Arah pemasaran beras lokal sebagai komoditi pangan pokok sumber karbohidrat di Provinsi Bengkulu. hlm. 179–190. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Kongres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Bain, J. 1954. Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *American Economic Review* 44(1):15–30.
- Baumol. W.J. 1982. Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure. *The American Economic Review* 72(1):1–15.
- Church, J, and R. Ware. 2000. *Industrial Organization: A Strategic Approach*. New York: Irwin Mc Graw-Hill.
- Cox, J.F., J.H. Blackstone, and M.S. Spencer (eds). 1995. *APICS Dictionary*. Falls Church, VA: American Production and Inventory Control Society.
- Daryanto, A. 2008. Peningkatan nilai tambah perunggasan melalui supply chain management. <https://ariefdaryanto.wordpress.com> (15 Januari 2015).
- Daryanto, A. dan Saptana. 2009. Global value chain governance (GVCG) pada broiler di Indonesia: memadukan pertumbuhan, pemerataan dan keberlanjutan. hlm. 291–332. Dalam: M. Firdaus dan Y.K. Wagiono (eds.). *Orange Book: Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan dalam Menghadapi Krisis Ekonomi Global*. Bogor: IPB Press.
- Demsetz, H. 1983. The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economic* 26:375–393.
- Dixit, A.K. 1996. *The Making Economic Policy: Transaction-Cost Politics Perspective*. Cambridge: CES and the MITI Press.
- Ferguson, P.R. 1988. *Industrial Economic: Issue and Perspectives*. London: Macmillan Education Ltd.
- Gereffi, G. and M. Korzeniewicz. 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G. 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* 48:37–70.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. 2005. The governance of global value chains. *Review of Political Economy* 13:78–104.
- Gunasekaran. 2001. Model evaluasi kinerja rantai pasok. <http://digilib.itb.ac.id/files/disk1/68> (20 Januari 2015).
- Hutabarat, B., I. Sadikin, dan B. Winarso. 1993. Karakteristik dan perspektif agribisnis

- kentang di Tanah Karo, Sumatera Utara. hlm. 202-240. Dalam: T. Sudaryanto, E. Pasandaran, dan A. Djauhari (eds.). *Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia*. Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.
- Hutagaol, P. 2007. *Tinjauan Singkat Atas Asumsi-Asumsi Dasar Teori Ekonomi Neoklasik*. Bahan Kuliah Ekonomi Kelembagaan. Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian. Bogor: Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.
- HPSP. 2011. Rantai pasok vs rantai nilai. <https://hortipart.wordpress.com> (20 Januari 2015).
- Indrajit, R.E. dan R. Djokopranoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ilham, N., Saptana, A. Purwoto, T. Nurasa, dan Y. Supriyatna. 2015. *Kajian Pengembangan Industri Peternakan Mendukung Peningkatan Produksi Daging*. Laporan Penelitian. Bogor: Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Kaplinsky, R. and M. Morris. 2001. *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Krugman, P.R. dan M. Obstfeld. 1994. *Ekonomi Internasional Teori dan Kebijakan*. Edisi ke-2. Jakarta: Universitas Indonesia dan Harper Collins Publishers.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2011. *Rancangan Strategis Kementerian Pertanian Tahun 2010–2014*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2013. *Laporan Data Kinerja Kementerian Pertanian Tahun 2004–2012*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Lindert, P.H. dan C.P. Kindleberger. 1993. *Ekonomi Internasional*. Edisi ke-8. Jakarta: Erlangga.
- Lokollo, E.M. 2012. Supply chain management (SCM) atau manajemen rantai pasok. hlm. 1–7. Dalam: E.M. Lokollo (ed.). *Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia*. Bogor: IPB Press.
- Mason, E.S. 1949. The current state of the monopoly problem in the United States. *Havard Law Review* 62(8):1265–1285.
- Martin, S. 1994. *Industrial Economic Analysis and Public Policy*. 2nd ed. New York: Macmillan.
- Marimin dan Magfiroh. 2013. Teknik dan analisis pengambilan keputusan fuzzy. Dalam: *Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Mulyani, S., E.S. Rahayu, dan Kusnandar. 2015. Analisis manajemen rantai pasok jagung di Kabupaten Grobogan. hlm. 223–234. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). *Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Konggres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia*. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Pramulya, R. dan D. Agustia. 2014. Analisis rantai pasok komoditas kopi Gayo. hlm. 391–398. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). *Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Konggres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia*. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Purwoto, A., R. Sayuti, dan T. Sudaryanto. 1993. Prospek pengembangan agribisnis pisang di Indonesia. hlm. 77–101. Dalam: T. Sudaryanto, E. Pasandaran, dan A. Djauhari (eds.). *Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia*. Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.
- Poerwanto, R. 2013. Membangun sistem baru agribisnis hortikultura Indonesia pada era pasar global. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Hortikultura, Bogor, 10 Oktober 2013.
- Ravallion, M. 1986. Testing market integration. *Journal of American Agricultural Economics* 68(1):102–109.
- Rahman, H.P.S. 1997. Aspek permintaan, penawaran dan tataniaga hortikultura di Indonesia. *Forum Agro Ekonomi* 15(1 & 2): 44–56.
- Rusastra, IW., W.K. Sejati, S. Wahyuni, dan Y. Supriyatna. 2006. *Analisis Kelembagaan Rantai Pasok Komoditas Peternakan*. Laporan Penelitian. Bogor: Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Rochdiani, D. 2015. Analisis struktur dan integrasi pasar teh hijau di Jawa Barat (suatu kasus pada petani teh rakyat dan industri teh hijau di Kabupaten Bandung dan Kabupaten Tasikmalaya). hlm. 319–328. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). *Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Konggres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian*

- Indonesia. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Rahayu, E. S. 2015. Analisis S-C-P pada pemasaran cabai di Kabupaten Grobogan. hlm. 211–221. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Kongres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan. Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Stigler, G.S. 1964. A theory of oligopoly. *Journal of Political Economy* 72:44–61.
- Sudaryanto, T., Y. Yusdja, A. Purwoto, K.M. Noekman, A. Iswaryadi, dan W.H. Limbong. 1993. *Agribisnis Hortikultura*. Monograph Series No. 7. Bogor: Pusat Sosial Ekonomi Pertanian.
- Scaffner, D.J., W.R. Schroder, and M.D. Earle. 1998. *Food Marketing An International Perspective*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Simatupang, P., Muharminto, A. Purwoto, A. Syam, G.S. Hardono, K.S. Indraningsih, E. Jamal, dan R. Elizabeth. 1998. Koordinasi Vertikal sebagai Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing dan Pendapatan dalam Era Globalisasi Ekonomi (Kasus Agribisnis Kopi). Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.
- Siregar, H. 2009. *Makro-Mikro Pembangunan: Kumpulan Makalah dan Esai*. Bogor: IPB Press.
- Saptana, IW. Rusastra, K.M. Noekman, dan T. Sudaryanto. 1993. Situasi komoditas jeruk di Indonesia: kinerja, kendala dan prospek. hlm. 141–165. Dalam: T. Sudaryanto, E. Pasandaran, dan A. Djauhari (eds.). *Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia*. Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana. 1999. Dampak Krisis Moneter dan Kebijakan Pemerintah terhadap Profitabilitas dan Daya Saing Sistem Komoditi Ayam Ras di Jawa Barat. Tesis. Bogor: Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Saptana, R. Sayuti, dan K.M. Noekman. 2002. Industri perunggasan: memadukan pertumbuhan dan pemerataan. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 20(1):50–64.
- Saptana, T. Pranadji, Syahyuti, dan R. Elizabeth. 2003. Transformasi Kelembagaan Tradisional untuk Memperkuat Jaringan Ekonomi Kerakyatan di Pedesaan. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana, H.P.S. Rachman, dan T.B. Purwantini. 2004. Struktur penguasaan lahan dan kelembagaan pasar lahan di pedesaan. hlm. 120–153. Dalam: H.P.S. Rachman, E. Basuno, B. Sayaka, dan W.K. Sejati (eds.). *Prosiding Efisiensi dan Daya Saing Sistem Usahatani Beberapa Komoditas Pertanian di Lahan Sawah*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana, M. Siregar, S. Wahyuni, S.K. Dermoredjo, E. Ariningsih, dan V. Darwis. 2004. Pemantapan Model Pengembangan Kawasan Agribisnis Sayuran Sumatera (KASS). Bogor: Puslitbang Sosial Ekonomi Pertanian.
- Saptana, E.L. Hastuti, Ashari, K.S. Indraningsih, S. Friyatno, Sunarsih, dan V. Darwis. 2005. Analisis Kelembagaan Kemitraan pada Komoditas Hortikultura. Bogor: Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Saptana, Sunarsih, dan K.S. Indraningsih. 2006. Mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui kemitraan usaha hortikultura. *Forum Agro Ekonomi* 24(1):61–76.
- Saptana, A. Agustian, H. Mayrowani, dan Sunarsih. 2006. Analisis Kelembagaan Partnership Rantai Pasok Komoditas Hortikultura. Laporan Teknis. Bogor: Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Saptana. 2010. Tinjauan konseptual mikro-makro daya saing dan strategi pembangunan pertanian. *Forum Agro Ekonomi* 28(1): 1–18.
- Saptana. 2012. Manajemen rantai pasok (supply chain management) pada komoditas cabai merah di Jawa Tengah. hlm. 97–137. Dalam: E.M. Lokollo (ed.). *Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia*. Bogor: IPB Press.
- Saptana dan A. Daryanto. 2012. Manajemen rantai pasok (supply chains management) melalui strategi kemitraan pada industri broiler. hlm. 229–263. Dalam: E.M. Lokollo (ed.). *Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia*. Bogor: IPB Press.
- Saptana dan A. Daryanto. 2013. *Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan*. Bogor: Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Sudiyono, A. 2001. *Pemasaran Pertanian*. Edisi ke-1. Malang: UMM Press.
- Syahyuti, 2012. *Pengorganisasian Diri Petani dalam Menjalankan Agribisnis di Pedesaan: Studi*

- Lembaga dan Organisasi Petani. Disertasi. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pascasarjana Sosiologi, Universitas Indonesia.
- Syahyuti. 2014. International year of family farming: mewujudkan keluarga petani Indonesia yang bermartabat. Disampaikan pada Seminar Pembangunan Pertanian dan Perdesaan, Bogor, 19 Agustus 2014.
- Septiani, M. dan M.F. Alexandi. 2014. Struktur-perilaku-kinerja dalam persaingan industri pakan ternak di Indonesia periode tahun 1986–2010. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* 11(2):77–88.
- Sinaga, V.R., A. Fariyanti, dan N. Tinaprilla. 2015. Analisis rantai nilai pemasaran kentang Granola di Kecamatan Pengalengan Kabupaten Bandung Jawa Barat. *hlm.* 191–210. Dalam: Erwidodo, K. Muhri, R.S. Natawidjaja, Saptana, N. Hanani, Darsono, A. Daryanto, H. Ismono, R. Oktaviani, A. Rijin, Feryanto, dan T.A. Putri (eds.). *Prosiding Konferensi Nasional XVII dan Kongres XVI Tahun 2014 Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia. Kebijakan untuk Petani: Pemberdayaan untuk Pertumbuhan dan Pertumbuhan yang Memberdayakan.* Bogor, 28–29 Agustus 2014.
- Tomeck, W.G. and K.L. Robinson. 1990. *Agricultural Product Prices.* 3rd ed. Ithaca: Cornell University Press.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Market and Relational Contracting.* New York: Free Press.
- Wargadalam, T.A. 2015. Peta logistik dan harapan mendukung ekspor. *Tinjauan Perdagangan Indonesia* 33:41–52.
- Yusdja, Y. dan Saptana. 1995. Disintegrasi pola kemitraan dan inefisiensi dalam industri ayam ras. *Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak.* Bogor: Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerja sama dengan Balai Penelitian Ternak.
- Yunus, M. 1999. *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty.* New York: Public Affair.