

ISBN 978-979-19423-8-6

# PROSIDING SEMINAR

## Penelitian Unggulan Departemen Agribisnis

Bogor, 27 - 28 Desember 2012



**Editor :**

Rita Nurmalina

Netti Tinaprilla

Amzul Rifin

Tintin Sarianti

Yanti N. Muflikh



**DEPARTEMEN AGRIBISNIS**  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

# PROSIDING SEMINAR PENELITIAN UNGGULAN DEPARTEMEN AGRIBISNIS

Bogor, 27 - 28 Desember 2012

## EDITOR :

Rita Nurmalina  
Netti Tinaprilla  
Amzul Rifin  
Tintin Sarianti  
Yanti N. Muflikh

**PROSIDING SEMINAR  
PENELITIAN UNGGULAN DEPARTEMEN AGRIBISNIS**  
Bogor, 27 - 28 Desember 2012

**TIM PENYUSUN**

**PENGARAH :**

- Dr. Ir. Nunung Kusnadi, MS (Ketua Departemen Agribisnis)
- Dr. Ir. Dwi Rachmina, MS (Sekretaris Departemen Agribisnis)
- Dr. Ir. Anna Fariyanti, MS (Gugus Kendali Mutu FEM - IPB)

**EDITOR :**

- Ketua : Prof. Dr. Ir. Rita Nurmalina, MS
- Anggota : - Dr. Ir. Netti Tinaprilla, MM  
- Dr. Amzul Rifin, SP., MA  
- Tintin Sarianti, SP., MM  
- Yanti N. Muflikh, SP., M.Agribuss

**TIM TEKNIS :**

- Nia Rosiana, SP., M.Si

**DESAIN DAN TATA LETAK :**

- Hamid Jamaludin M., AMd

Diterbitkan Oleh :

DEPARTEMEN AGRIBISNIS

FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN

INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

Telp/Fax : 0251-8629654

e-mail : depagribisnis@yahoo.com, dep-agribisnis@ipb.ac.id

Website : <http://agribisnis.fem.ipb.ac.id>

ISBN : 978-979-19423-8-6

## **KATA PENGANTAR**

Salah satu tugas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah kegiatan penelitian. Dalam rangka mendukung kegiatan penelitian bagi para dosen, Departemen Agribisnis telah melakukan kegiatan Penelitian Unggulan Departemen (PUD) yang dimulai sejak tahun 2011. Kegiatan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi bagi dosen Departemen Agribisnis untuk melakukan kegiatan penelitian sehingga dapat meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing. Kegiatan PUD tersebut dimulai dari penilaian proposal yang akan didanai dan ditutup oleh kegiatan seminar. Selanjutnya untuk memaksimalkan manfaat dari kegiatan penelitian tersebut, hasil penelitian perlu didiseminasi dan digunakan oleh masyarakat luas. Salah satu cara untuk mendiseminasikan hasil-hasil penelitian tersebut adalah dengan menerbitkan prosiding ini.

Prosiding ini berhasil merangkum sebanyak 23 makalah PUD yang telah diseminarkan pada tanggal 27-28 Desember 2012. Secara umum makalah-makalah tersebut dapat dibagi menjadi tiga bidang kajian, yaitu kajian Bisnis (9 makalah), Kewirausahaan (3 makalah), dan Kebijakan (11 makalah). Bidang kajian tersebut sesuai dengan Bagian yang ada di Departemen Agribisnis, yaitu Bagian Bisnis dan Kewirausahaan serta Bagian Kebijakan Agribisnis. Dilihat dari metode analisis yang digunakan, makalah yang terangkum dalam prosiding ini sebagian besar menggunakan analisis kuantitatif. Pesatnya perkembangan teknologi komputasi dan ketersediaan software metode kuantitatif mendorong para peneliti untuk memilih metode analisis tersebut. Ke depan metode analisis kajian bidang Agribisnis perlu diimbangi dengan metode analisis kualitatif.

Kami mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir Rita Nurmalina, MS sebagai ketua tim PUD dan sekaligus sebagai Editor Prosiding ini beserta tim lainnya. Besar harapan kami prosiding ini dapat digunakan dan bermanfaat bukan saja di lingkungan kampus tapi juga bagi masyarakat luas.

Bogor, 1 Februari 2013  
Ketua Departemen Agribisnis FEM IPB

Dr.Ir. Nunung Kusnadi, MS



## DAFTAR ISI

### **KAJIAN BISNIS**

Analisis Sikap Petani Terhadap Atribut Benih Unggul Jagung Hibrida di Sulawesi Selatan .....	1
Rita Nurmalina, Harmini, Asrul Koes, dan Nia Rosiana	
Analisis Usaha Sayuran <i>Indigenous</i> Kemangi di Kabupaten Bogor.....	23
Anna Fariyanti	
Analisis Kelayakan Usahaternak Sapi Perah Rakyat dan Pemasaran Susu di Jawa Timur (Studi Kasus Peternakan Sapi Perah di Kecamatan Pujon, Malang - Jawa Timur).....	41
Harmini, Ratna Winandi Asmarantaka, Dwi Rachmina, dan Feryanto	
Kelayakan Usaha Peternakan Sapi Perah dalam Menunjang Swasembada Susu di Indonesia.....	61
Juniar Atmakusuma	
Kajian Sistem Pemasaran Produk Pertanian Organik dalam Rangka Menunjang Ketahanan Pangan dan Menuju Perdagangan Berkesetaraan ( <i>Fair Trade</i> ).....	75
Tintin Sarianti, Juniar Atmakusuma, Heny Kuswanti Daryanto, Siti Jahroh, dan Febriantina Dewi	
Pendapatan Usahatani dan Sistem Pemasaran Cabai Rawit Merah ( <i>Capsicum frutescens</i> ) di Kecamatan Cigedug Kabupaten Garut.....	97
Rita Nurmalina, Asmayanti, dan Tubagus Fazlurrahman	
Kelayakan Usaha Pembibitan Domba Melalui Program Kemitraan dan Inkubasi Bisnis dalam Rangka Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Bogor .....	117
Popong Nurhayati	
Analisis Faktor dan Proses Pengambilan Keputusan Pembelian Beras Organik Serta Analisis Pendapatan dan Risiko Produksi Padi Organik .....	137
Tintin Sarianti	
<i>Supply Chain Management</i> Jambu Kristal pada Agribusiness Development Center-University Farm (ADC-UF) IPB .....	157
Yanti Nuraeni Muflikh	

### **KAJIAN KEWIRAUSAHAAN**

Analisis Faktor-Faktor Determinan Kewirausahaan Pertanian Padi Organik .....	177
Rachmat Pambudy, Burhanuddin, Arif Karyadi Uswandi, Yeka Hendra Fatika, Nia Rosiana, dan Triana Gita Dewi	
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Hasil Negosiasi Wirausaha Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor .....	199
Yusalina	

Metode Belajar Kewirausahaan di Institut Pertanian Bogor .....	215
Burhanuddin, dan Nia Rosiana	
<b>KAJIAN KEBIJAKAN</b>	
Analisis Keberlanjutan Lembaga Keuangan Mikro .....	235
Dwi Rachmina	
Analisis Pengaruh Penerapan Bea Keluar pada Daya Saing Ekspor Kakao Indonesia .....	257
Amzul Rifin	
Strategi Pengembangan Agribisnis Sapi Perah di Jawa Timur .....	273
Lukman Mohammad Baga	
Kajian Stok Pangan Beras di Provinsi Jawa Timur dan Sulawesi Selatan .....	295
Andriyono Kilat Adhi, Netti Tinaprilla, dan Maryono	
Advokasi Program Ketahanan Pangan di Kabupaten Bogor .....	313
Yusalina, Anna Fariyanti, Nunung Kusnadi, dan Yanti Nuraeni Muflikh	
Peranan dan Analisis Pendapatan Koperasi Susu di Jawa Timur (Kasus Koperasi Peternak Sapi Perah SAE Pujon) .....	331
Ratna Winandi Asmarantaka	
Analisis Pengaruh Pertumbuhan Pengguna Telepon Seluler Terhadap Pertumbuhan Sektor Pertanian .....	347
Rachmat Pambudy, dan Arif Karyadi Uswandi	
Prospek Ekspor Produk Perikanan dan Kelautan ke Uni Eropa .....	357
Andriyono Kilat Adhi	
Pengaruh Penerapan Teknologi Organik SRI ( <i>System Rice Intensification</i> ) Terhadap Penggunaan Sumber Modal Eksternal (Kasus Petani Padi di Kecamatan Kebon Pedes, Kabupaten Sukabumi) .....	377
Netti Tinaprilla	
Dayasaing Usahaternak Sapi Perah Rakyat di Kecamatan Pujon Kabupaten Malang, Jawa Timur.....	403
Harmini dan Feryanto	
Pengaruh Realisasi APBD Bidang Pertanian Terhadap Pertumbuhan Sektor Pertanian di Kabupaten Bogor .....	425
Arif Karyadi Uswandi	

# **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT JAMBU KRISTAL PADA AGRIBUSINESS DEVELOPMENT CENTER- UNIVERSITY FARM (ADC-UF) IPB**

**Oleh:**

**Yanti Nuraeni Muflikh**

Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB  
y\_muflikh@yahoo.com

## **ABSTRACT**

*Seedless guava is technological based product which is introduced by Taiwan Technical Mission through ADC-UF IPB to farmers in Bogor to help them participating directly to the highly valued supply chain. SCM is implemented by ADC in marketing seedless guava to the modern markets through creating value and building and maintaining relationship marketing with farmers, although there are some problems regarding farmers commitment to the relationships. The study aims at (1) identifying characteristics of seedless guava farmers and evaluating relationship marketing between ADC and farmers, (2) identifying influencing factors of relationship marketings between ADC and farmers, (3) Analysing the implementation of SCM. Survey was conducted to 58 farmers in Cikarawang and Bantarsari, Bogor. In-depth interview was held to the staff of ADC and staff of modern retailers in Bogor. Descriptive qualitative is applied to answer objective (1) and objective (3) against theory. Smart PLS is applied to answer objective (2). Result shows that the majority of farmers are less educated, in the range of productive ages, engaged in the relationship less than 2 years and have less than 400 guava trees. The relationship is identified to be a development partnership instead of pure business partnership. Degree of farmers satisfaction and commitment to the relationship is still low. Trust and commitment are the key influencing factors to the relationship. ADC has tried to implement the six key principles of SCM although in the farmers level is still poor due to the lack of governance. Establishing farmer cooperative which is supervised by ADC is alternative to improve governance in the SCM.*

**Keywords:** *seedless guava, relationship marketing, Supply Chain Management*

## **ABSTRAK**

Jambu kristal sebagai hasil teknologi budidaya, diperkenalkan oleh Misi Teknik Taiwan melalui ADC-UF IPB kepada petani di Bogor agar dapat berpartisipasi secara langsung pada *supply chain* buah-buahan berkualitas tinggi. SCM diimplementasikan oleh ADC dalam memasarkan produk ke pasar modern dengan membangun hubungan kemitraan dengan petani meskipun tidak mudah menjaga komitmen petani pada kemitraan untuk mendukung implementasi SCM. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi karakteristik petani binaan dan mengevaluasi hubungan kemitraan antara ADC dan petani binaan, (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hubungan kemitraan antara ADC dengan petani binaan, (3) menganalisis pelaksanaan SCM berdasarkan enam prinsip kunci SCM. Survey dilakukan kepada 58 petani binaan ADC. Wawancara mendalam dilakukan kepada staff ADC dan staff dari retailer modern di Bogor. Analisis deskriptif kualitatif dilakukan untuk menjawab tujuan (1) dan (3). Analisis kuantitatif menggunakan Smart PLS digunakan untuk menjawab tujuan (2). Sebagian besar petani binaan, berpendidikan rendah, berusia produktif, bermitra kurang dari dua tahun dan memiliki kurang dari 400 pohon jambu kristal. Hubungan kemitraan dievaluasi sebagai hubungan kemitraan yang berfokus pada pembinaan/ pemberdayaan petani. Namun tingkat kepuasan, kepercayaan dan komitmen



petani terhadap kemitraan masih relatif rendah. Kepercayaan dan komitmen merupakan faktor kunci yang berpengaruh terhadap hubungan kemitraan sebagai prasyarat implementasi SCM. ADC telah berusaha mengimplementasikan enam prinsip kunci SCM meskipun pada tingkat petani implementasinya masih rendah karena kurang efektifnya *governance* (koordinasi). Sebagai alternatif efektivitas koordinasi adalah dengan membentuk koperasi paguyuban petani binaan yang diawasi oleh ADC.

**Kata kunci** : jambu kristal, relationship marketing, supply chain management

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Buah-buahan dengan keberagaman jenisnya (terdapat 60 jenis buah-buahan binaan ditjen hortikultura) berperan penting terhadap pembentukan PDB hortikultura Indonesia. Buah-buahan memiliki kontribusi terbesar terhadap pembentukan PDB hortikultura pada tahun 2005 hingga tahun 2010, dengan persentase nilai kontribusi rata-rata setiap tahun adalah 54,19 persen (Ditjen Hortikultura 2011). Hal tersebut menunjukkan bahwa buah-buahan memiliki nilai ekonomis yang cukup tinggi.

Di pasar domestik, peluang pasar untuk buah-buahan cukup besar yang ditunjukkan oleh minat konsumen untuk membeli buah-buahan yang cenderung terus meningkat. Hal tersebut ditunjukkan oleh peningkatan pengeluaran per kapita sebulan untuk buah-buahan sebesar 44,64 persen dari tahun 2009 hingga tahun 2011 (BPS 2011). Meskipun buah-buahan impor juga cenderung mendominasi pasar lokal sebagai akibat pasokan buah-buahan dalam negeri yang belum stabil dan sangat tergantung musim, adanya peraturan Menteri Pertanian No. 60 tahun 2012 mengenai pengaturan impor hortikultura menjadi peluang bagi produsen hortikultura lokal untuk meningkatkan antusiasme dalam persaingan di pasar domestik.

Salah satu buah-buahan tropis yang layak untuk dikembangkan dan tidak tergantung musim dan relatif tahan terhadap hama penyakit serta rasanya renyah dan manis adalah jambu biji varietas kristal (jambu kristal) dengan kadar vitamin C sangat tinggi, bahkan lebih tinggi dari buah jeruk. Jambu kristal merupakan jambu biji yang dengan pemanfaatan teknologi, bijinya dikristalkan sehingga kadar bijinya hampir tidak ada (hanya hampir 3% saja). Jambu kristal mulai diperkenalkan di Indonesia pada tahun 2009 oleh ICDF-Taiwan tepatnya di Desa Cikarawang, Kabupaten Bogor. Dengan keunikan tersebut jambu kristal memiliki harga (di tingkat konsumen) yang cukup tinggi yakni sekitar Rp 25.000 sampai dengan Rp 30.000 per kg, namun karena banyak peminatnya sehingga banyak petani yang sudah mulai menanam di beberapa daerah di Indonesia yakni di Karawang, Semarang, Mojokerto dan Bogor (Narundana 2010). Pemerintah melalui Ditjen Hortikultura menyusun strategi pengembangan hortikultura termasuk buah jambu biji (jambu kristal) agar dapat bersaing di pasar global dan berkelanjutan melalui enam pilar, tiga diantaranya adalah (1) penataan rantai pasok (*supply chain*) dan (2) pengembangan kelembagaan usaha serta

(3) penerapan budidaya pertanian yang baik (*Good Agricultural Practice/GAP* dan *Standard Operating Procedure/SOP*). Strategi tersebut juga menjadi acuan utama *Agribusiness Development Center-University Farm* Institut Pertanian Bogor (ADC-UF IPB) dalam membantu petani di Kabupaten Bogor.

## 1.2. Perumusan Masalah

Jambu kristal merupakan salah satu komoditas yang dikembangkan oleh ADC-UF IPB selain komoditas sayuran daun (organik) dan sayuran buah (non organik). ADC-UF IPB merupakan hasil kerja sama antara *International Cooperation and Development Fund* (ICDF) melalui *Taiwan Technical Mission* dengan IPB yang diresmikan tanggal 24 Oktober 2007. Kerjasama ini bertujuan untuk membantu para petani khususnya yang berada di sekitar kampus IPB dalam mengembangkan agribisnis hortikultura dalam rangka meningkatkan kesejahteraan petani melalui transformasi ilmu sehingga dengan mudah diaplikasikan di lapangan melalui sistem pendampingan kepada petani agar dapat berpartisipasi di pasar modern/*upper market* (Tisna 2012)<sup>1</sup>. Strateginya adalah melalui penerapan *Supply Chain Management* (SCM) yang efektif sehingga langsung dapat mengakses rantai pasar modern dan dapat memutus saluran distribusi yang umumnya melibatkan tengkulak. Petani jambu kristal yang tercatat sebagai binaan adalah sekitar 126 orang. Sistem kemitraan yang terjalin lebih bersifat pembinaan dan fasilitasi dari pihak ADC-UF IPB kepada para petani termasuk petani jambu kristal agar dapat berpartisipasi di *supply chain* pasar modern dan bukan semata-mata kemitraan bisnis antara *supplier* (petani jambu kristal) dengan *buyer*. Hal tersebut dibuktikan dengan sistem penentuan harga jual kepada pelanggan di pasar modern yang hanya diperhitungkan berdasarkan harga beli dari petani dengan biaya operasional yang dikeluarkan ADC-UF IPB. Artinya, ADC-UF IPB tidak menyertakan profit sebagai komponen margin pemasaran yang diperoleh. Kerja sama kemitraan dengan petani dikuatkan dengan sebuah kontrak kerja sama yang berisi hak dan kewajiban antara petani dengan ADC-UF IPB namun demikian tidak terdapat *punishment* (sanksi) yang diberlakukan bagi kedua belah pihak jika salah-satu atau keduanya melanggar baik hak dan kewajibannya. Hal tersebut yang menjadi kekurangan yang sedang dievaluasi oleh ADC-UF IPB mengingat akhir-akhir ini sering terjadi pelanggaran kesepakatan atau komitmen oleh petani terutama oleh petani jambu kristal. Bentuk pelanggaran yang paling sering dilakukan adalah tidak memasok buah jambu kristal kepada ADC-UF IPB, sehingga *supply* jambu kristal ke pasar modern menjadi berkurang. Contohnya, pada Juni 2012, jumlah permintaan jambu kristal adalah 2.077 kg namun yang dipasok petani adalah 720,6 kg, padahal potensi produksi jambu kristal dari seluruh petani binaan adalah 38 ton per bulan (dengan asumsi rata-rata produktivitas 2 kg per bulan per pohon). Dampaknya adalah berhentinya hubungan dagang dengan beberapa retailer di pasar modern karena tidak kontinunya *supply*.

Agar implementasi SCM efektif, hal yang perlu diperkuat adalah komitmen para petani untuk terus bekerja sama dengan ADC-UF IPB agar *supply chain* jambu kristal dapat dikelola dengan baik. Komitmen tersebut dimulai dengan kesiapan para petani tersebut untuk bekerjasama dan menjadi binaan ADC-UF IPB. Kepercayaan dan komitmen tersebut juga harus dipupuk oleh beberapa hal antara lain (1) memperkecil peluang untuk mencari alternatif lain yang minimal sama menguntungkannya (mempertinggi *termination cost*), (2) komunikasi yang baik (*shared communication*) serta (3) *shared benefit* (keuntungan) dan *values* (tujuan) yang dapat dirasakan dan disadari dengan baik oleh para petani binaan. Pertanyaannya adalah bagaimanakah kepercayaan dan komitmen petani dalam pelaksanaan kemitraan sertag implementasi SCM pada ADC-UF IPB?.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi karakteristik petani jambu kristal binaan ICDF dan mengevaluasi sistem kemitraan yang terjalin antara petani jambu kristal dengan ADC-UF IPB
2. Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hubungan kemitraan antara petani jambu kristal dengan ADC-UF IPB melalui pendekatan teori *Relationship Marketing*
3. Menganalisis implementasi *supply chain management* oleh ADC-UF IPB berdasarkan enam prinsip kunci SCM

## II. KERANGKA PENELITIAN

### 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Collins & Dunne (2002) mengemukakan bahwa SCM adalah suatu strategi bisnis dimana satu *supply chain* (rantai pasok) dipandang sebagai satu unit kompetitif, namun hal tersebut tidak akan terwujud kecuali jika masing-masing pelaku *supply chain* mau belajar untuk **bekerja sama** dan **menciptakan nilai**. Definisi tersebut mengandung arti bahwa daya kompetitif suatu *supply chain* sangat ditentukan oleh kemampuan masing-masing perusahaan yang terlibat di dalamnya untuk saling bekerja sama. Selanjutnya Collins & Dunne (2002) menyatakan bahwa menjalin kerjasama dalam satu *supply chain* tidak hanya dapat meningkatkan keeratn hubungan kemitraan antar pelakunya tetapi juga sebagai cara untuk menciptakan dan meningkatkan nilai tambah baik bagi perusahaan mitra maupun untuk konsumen.

Mengapa pendekatan SCM menjanjikan adanya peningkatan daya saing (*competitive advantage*)?. Hal tersebut karena SCM diharapkan mampu melakukan pembenahan dalam beberapa dimensi utama *supply chain*.

Terdapat 5 (lima) dimensi utama *supply chain* yang perlu dikelola dalam suatu kerangka SCM (Boehlje 1999) yang tidak mendapat perhatian penuh dalam *supply chain* tradisional, yakni:

- (1) Aliran fisik Produk dari produsen primer ke konsumen akhir
- (2) Aliran proses yang berkesinambungan dari produsen ke konsumen akhir
- (3) Aliran finansial dari konsumen akhir ke produsen primer
- (4) Aliran informasi baik dari produsen maupun dari konsumen akhir
- (5) *Governance*, koordinasi antar pelaku usaha dalam suatu rantai pasok

Terdapat beberapa tahapan dalam membangun SCM, yakni (Collins dan Dunne, 2002):

1. Kecocokan dengan Mitra (*Partner Match*)

Pada tahapan ini pelaku usaha berusaha untuk menilai kesiapan diri dalam bermitra yang meliputi kesiapan untuk bekerjasama dan kesiapan dalam member kontribusi (nilai) terhadap kemitraan. Selain itu, tahap ini juga memberikan gambaran bagaimana perusahaan melakukan penilaian terhadap calon mitra yang akan diajak untuk bekerja sama. Penilaian mitra tersebut untuk mencari kecocokan dengan visi perusahaan. Semakin akurat penilaian suatu perusahaan terhadap kesiapan diri dan calon mitra, semakin besar kemungkinan kemitraan dapat berhasil.

2. Mengelola Hubungan dalam satu *Supply Chain* (*Building Relationship*)

Setelah memilih mitra yang sesuai, langkah selanjutnya adalah membangun hubungan kemitraan dan mengelolanya. Membangun kemitraan didasarkan atas tingkat kepercayaan dan komitmen dalam bermitra. Untuk memastikan terbangun dan terpeliharanya kepercayaan dan komitmen diperlukan usaha untuk menjaganya yakni memastikan terbangun dan terbinanya sistem komunikasi yang baik agar aliran informasi antar mitra berjalan dengan baik, memastikan manfaat kemitraan dapat dirasakan bersama oleh masing-masing mitra secara proporsional, memastikan bahwa masing-masing mitra memahami tujuan bersama dalam kemitraan.

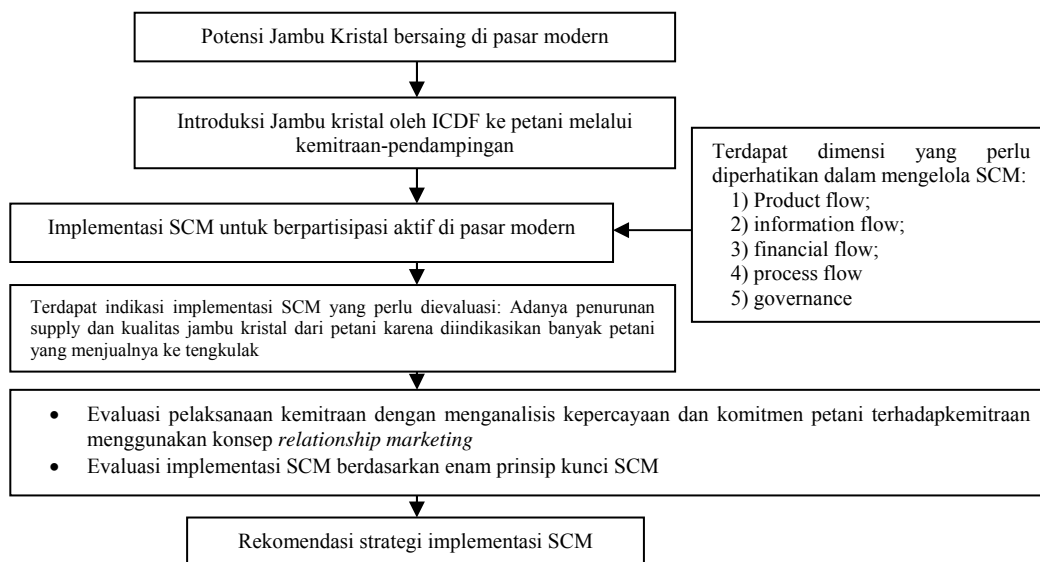
3. Mengelola *Supply Chain* (SCM)

Melakukan evaluasi mengenai kinerja SCM dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Salah satunya adalah berdasarkan 6 (enam) prinsip kunci *supply chain management* (Collins dan Dunne 2002) yang didasarkan pada lima dimensi utama yang harus dikelola dalam kerangka SCM yang dikemukakan oleh Boehlje (1999). Keenam prinsip SCM tersebut adalah yaitu: fokus terhadap konsumen, penciptaan dan pendistribusian nilai, komunikasi dua arah, sistem logistik yang efisien, manajemen mutu yang baik dan *governance* (koordinasi antar mitra).

## 2.2. Kerangka Pemikiran Operasional

Jambu kristal sangat berpotensi untuk dapat bersaing di pasar modern, sehingga ICDF tidak hanya memperkenalkan proses budidaya jambu kristal kepada petani di

Kabupaten Bogor. Namun melalui pembinaan dalam kerangka kemitraan membantu petani mengembangkan usaha budidaya dan pemasaran jambu kristal ke pasar modern. Hal tersebut agar jambu kristal tidak hilang eksklusivitasnya sebagai *highly valued product* dan petani dapat memperoleh margin yang lebih tinggi sehingga berpotensi mendapatkan keuntungan lebih baik. Oleh karena itu, untuk dapat berkompetisi dipasar modern ICDF mengimplementasikan SCM agar kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk sesuai harapan konsumen dengan harga yang kompetitif dan biaya yang efisien. Namun demikian, dalam implementasinya terdapat kendala terutama yang berkaitan dengan dimensi *governance* yang menyebabkan turunnya *supply* dan kualitas jambu kristal dari petani. Hal tersebut yang perlu dievaluasi sehingga implementasi SCM dapat dilaksanakan secara lebih efektif.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Operasional**

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di ADC-UF IPB di Desa Cikarawang dan melibatkan para petani jambu kristal binaan yang terdapat di Desa Cikarawang dan Bantarsari. Waktu pelaksanaan penelitian adalah selama kurang lebih enam bulan dari Bulan Mei sampai dengan November 2012. Namun demikian, waktu pengumpulan data relatif lama yakni dari Juli sampai dengan November 2012. Hal tersebut karena terdapat kendala sumberdaya dalam pengumpulan data.

### 3.2. Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh dari sumber informasi pertama melalui pengamatan langsung di lapangan, diskusidan wawancara langsung yang berpedoman pada kuesioner yang disesuaikan untuk menjawab masalah penelitian. Wawancara dilakukan kepada petani binaan, staff ADC dan retailer modern. Pengumpulan data primer dibantu oleh tiga eunerator yang merupakan mahasiswa S1 IPB. Data sekunder berasal dari data internal ADC-UF IPB berupa dokumen atau laporan organisasi tersebut, data sekunder juga diperoleh dari artikel, jurnal, internet dan hasil penelitian sebelumnya yang dapat menjadi acuan dalam penelitian ini. Data tersebut digunakan sebagai data pendukung penelitian.

### 3.3. Metode Penentuan Responden

Jumlah petani binaan yang berhasil diwawancarai adalah 58 orang. Penentuan responden dilakukan secara *purposive*, yakni hanya memilih responden yang aktif melakukan penyeteroran jambu. Sedangkan untuk pihak ADC-UF IPB yang diwawancarai adalah Pak Tisna sebagai *counterpart* sayuran, Ibu Farida sebagai *counterpart* Jambu kristal, Pak Wu sebagai Manajer Pemasaran, Ibu Hima sebagai staff marketing, serta Ibu Fitri sebagai staff keuangan. Penelitian ini juga melibatkan 2 (dua) responden dari mitra bisnis ADC-UF IPB yakni Bapak Dadi (supervisor buah-buahan segar Total Buah Segar Bogor) dan Ibu Nia sebagai supervisor produk-produk *fresh* termasuk buah, sayur dan daging-dagingan pada Yogy Department Store.

### 3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data

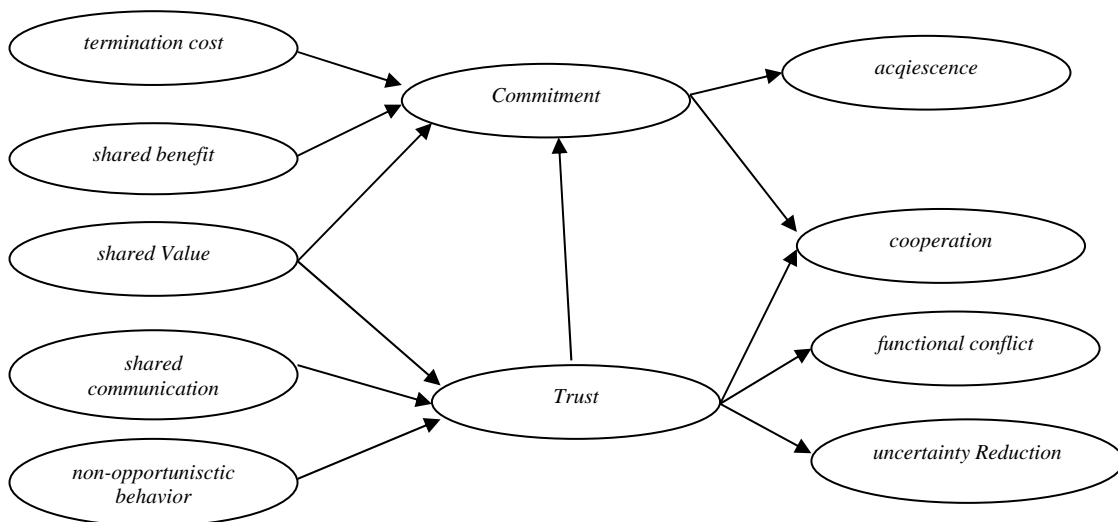
Datadialisis secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menggambarkan pola hubungan kemitraan antara ADC-UF IPB dengan petani jambu kristal dengan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kemitraan sesuai fungsi-fungsi pembinaan ADC. Analisis kualitatif juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja implementasi SCM berdasarkan enam prinsip pokok SCM berdasarkan teori Collins dan Dunne (2001). Analisis kuantitatif digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan (*relationship marketing*) antara ADC-UF IPB dengan petani jambu kristal. Analisis Implementasi SCM berdasarkan Enam Prinsip SCM. Keenam prinsip yang menjadi indikator keberhasilan SCM tersebut adalah: (1) Membangun Focus terhadap Konsumen (*Consumer Focus*); (2) Menciptakan dan Membagi Nilai (*Creating and Sharing Value*); (3) Menciptakan produk sesuai keinginan konsumen (*Getting the product right*); (4) Mengimplementasikan sistem logistik yang efektif dan efisien (*Implementing Logistic and Distribution System*); (5) Membangun komunikasi yang terbuka (*Shared Open Communication and information System*); (6) Mengelola hubungan kemitraan dengan mitra bisnis dalam satu *supply chain (Governance)*. Prinsip satu sampai dengan prinsip lima tidak akan berarti jika tida ada komponen yang terakhir namun sangat menentukan dan merupakan kunci pokok untuk mewujudkan kelima prinsip tersebut, yaitu kemampuan untuk mengelola hubungan

kemitraan (*relationship marketing*) yang baik dengan mitra bisnis dalam satu *supply chain*. Hubungan yang baik dicerminkan dengan tingkat komitmen dan kepercayaan yang tinggi antara mitra bisnisnya.

### 3.5. Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap *Relationship Marketing*

Awalnya, penelitian ini menggunakan model analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Namun demikian terdapat prasyarat dari SEM terkait penggunaan jumlah sample (data) atau kasus yang dikaji yakni harus lebih besar dari jumlah jumlah variabel manifest atau jumlah indikator. Ukuran sampel yang disarankan berkisar antara 100-200 (Yamin dan Kurniawan (2009). Sehingga sebagai metode analisis alternatif adalah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang dapat mengatasi permasalahan hubungan yang kompleks dengan jumlah sampel data yang sedikit (kurang dari 100) (Yamin dan Kurniawan (2009).

Evaluasi model dalam PLS meliputi (1) evaluasi *outer model* atau model pengukuran yang meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity* melalui *cross loading* dan akar-akar *variance extracted* serta *composite reliability* dan (2) evaluasi *inner model* atau model struktural dievaluasi melalui nilai  $R^2$  (reliability indikator) untuk kontrak dependent dan nilai *t-statistik* dari pengujian koefisien jalur. Konstruksi model hubungan kemitraan dilandasi sebagian besar oleh *Relationship Marketing Model* yang dibangun oleh Morgan & Hunt (1994); dan Spekman (1998).



**Gambar 2. Relationship Marketing Model**

Berdasarkan landasan teori dan landasan empiris dari berbagai literatur dapat disusun hipotesis penelitian mengenai hubungan kemitraan antara ADC-UF IPB dengan petani jambu kristal. Adapun hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Komitmen petani mitra dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan, ketersediaan alternatif, kesamaan visi/nilai, dan adanya manfaat bersama.
2. Kepercayaan petani mitra dipengaruhi secara positif oleh faktor komunikasi, perilaku non-opportunistik dan kesamaan visi atau nilai
3. Kepercayaan dan komitmen bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap keeratn hubungan yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat kepatuhan (rendahnya keinginan untuk mengakhiri hubungan), eratnya kerja sama/kekompakan dan rendahnya ketidakpastian serta rendahnya konflik diantara mitra dan perusahaan.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Karakteristik Umum Petani Binaan ADC-UF

Sebagian besar petani jambu kristal berumur 36-65 tahun. Berpendidikan antara SD (31%), SMP (19%) dan SMA(38%), memiliki pengalaman bertani kurang dari 15 tahun; bertani jambu kristal bukan merupakan pekerjaan utama; lama bermitra kurang dari 2 tahun; memiliki luas lahan garapan antara 200 m<sup>2</sup> hingga 10.000 m<sup>2</sup> dengan luasan lahan bervariasi dengan frekuensi terbanyak antara 1000 m<sup>2</sup> hingga 5000 m<sup>2</sup>; memiliki luasan lahan jambu kristal kurang dari 2000 m<sup>2</sup>; dengan jumlah pohon kurang dari 400 pohon; dan merupakan pemilik lahan sekaligus penggarap. Terdapat kecenderungan bahwa petani jambu kristal yang berusia lebih muda memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi (nilai korelasi positif). Terdapat hubungan searah dan signifikan antara total luas lahan garapan petani dengan luas lahan yang diusahakan oleh petani jambu kristal. Petani yang memiliki luas lahan garapan lebih banyak cenderung untuk mengalokasikan lahan garapan untuk jambu kristal lebih banyak pula.

##### 4.2. Evaluasi Pelaksanaan Kemitraan

Bentuk kemitraan yang dibangun antara petani dengan ADC-UF IPB yaitu petani berperan sebagai produsen utama dari komoditi-komoditi yang dikembangkan dan ADC-UF IPB berperan sebagai tenaga pendamping bagi petani untuk mendapatkan produksi dan pemasaran yang lebih baik. Namun demikian seperti diuraikan pada rumusan masalah bahwa kemitraan ini lebih bersifat pendampingan kepada petani, tidak berorientasi profit bagi ADC. Kontrak secara tertulis hanya mengatur mengenai sistem pembelian dan pembayaran bibit dengan sistem *yarnen* (dibayar saat panen). Sistem *yarnen* diberlakukan dengan melakukan potongan 25 persen untuk pelunasan bibit setiap pengiriman jambu. Harga bibit adalah Rp 25.000/bibit. Bentuk pendampingan yang diberikan ADC adalah:

- 1) Penyediaan bibit yang baik;
- 2) Bimbingan teknis dalam manajemen tanaman seperti; persiapan lahan, pemupukan, penanaman, pengontrolan hama dan penyakit, teknik perawatan tanaman sampai panen serta penanganan pasca panen sampai produk dikirim ke ADC-UF IPB untuk disortir dan dikemas (*packaging*) kemudian dikirim ke supermarket;



- 3) Mengadakan kelas-kelas pelatihan (*training course*) bagi petani dan memberikan modul SOP (*standard Operating Procedure*);
- 4) Melakukan kunjungan lapang dan mengadakan demonstrasi-demonstrasi secara langsung ke lokasi-lokasi petani binaan secara berkala;
- 5) Melakukan rapat rutin bulanan dengan seluruh petani binaan. Semua bentuk pendampingan tersebut selalu dilaksanakan oleh ADC-UF.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap pemahaman petani mengenai kemitraan diperoleh bahwa hanya sebagian petani yang memahami tujuan kemitraan dengan baik (41,3%); memahami hak sebagai petani binaan (39,7%); memahami isi kontrak yarnen (51,7%) meskipun seluruh petani memahami bahwa kewajiban utama adalah memasok jambu kristal kepada ADC-UF.

Hasil penilaian mengenai partisipasi petani terhadap pelaksanaan kemitraan-pendampingan oleh ADC-UF menunjukkan bahwa:

- 1) Sebagian besar petani (77,5%) memahami SOP namun hanya sebagian kecil (34%) yang melaksanakan secara penuh, Sebagian besar hanya melaksanakan sebagian sajadari SOP bahkan cenderung tidak mengikuti. Alasan utama adalah terkait biaya perawatan; alasan lain kurang percaya terhadap teori.
- 2) Hanya sebagian petani (58%) yang selalu menjual semua produk ke ICDF. Sebagian yang lain sering menjual ke pihak lain terutama tengkulak karena tidak di-*grade*.
- 3) Sebagian besar petani (74%) hanya menghadiri rapat rutin bulanan satu kali selama tahun 2012. Bahkan ada beberapa petani (6%) yang tidak pernah mengikuti rapat bulanan. Alasan utamanya karena kesibukan lain dan karena rapat digabung dengan petani lain sehingga tidak fokus.
- 4) Sebagian besar petani (91%) sudah pernah dikunjungi *counterpart* namun tidak rutin (seharusnya 5 kali dalam satu bulan). Bahkan ada (9%) yang tidak pernah dikunjungi.

Berdasarkan hasil tersebut, secara keseluruhan sebagian besar petani jambu kristal masih kurang berpartisipasi aktif terhadap pelaksanaan kemitraan-pembinaan. Sejalan dengan itu, hanya sebagian kecil petani (32%) yang menyatakan sudah puas terhadap jalannya kemitraan. Alasan utama ketidakpuasan adalah masalah sortasi yang terlalu ketat oleh pihak ICDF sehingga produk yang ber-*grade* A sangat sedikit dapat diterima ICDF. Ada juga petani yang mengeluhkan sangat sulit untuk menghasilkan jambu kristal dengan *grade* A karena butuh perawatan yang intensif artinya butuh modal yang tidak sedikit. Hal lain yang dikeluhkan oleh petani adalah kurangnya frekuensi kunjungan ke lapang bahkan ada yang tidak pernah dikunjungi sama sekali oleh *counterpart*. Selain itu, petani jambu kristal mengeluhkan mengenai ketidakkonsistenan ADC-UF dalam menerima jambu kristal dari petani dalam penetapan *grade*. Artinya pada saat produk banyak, kriteria penetapan *grade* sangat ketat namun pada saat produk sedikit kriteria agak longgar. Oleh karena itu ada beberapa petani yang menginginkan tidak ada sistem *grade*.

*Saya sering sakit hati karena produk sering ditolak. Jangan pas gak ada stok baru minta dikirim. Jangan cuma kasih support sama yang berhasil (petani X1). Yang disetorkan 1 kwintal. Eh grade A nya Cuma 10 kilogram. Jangan terlalu ketatlah sortirnya (petani X2)*

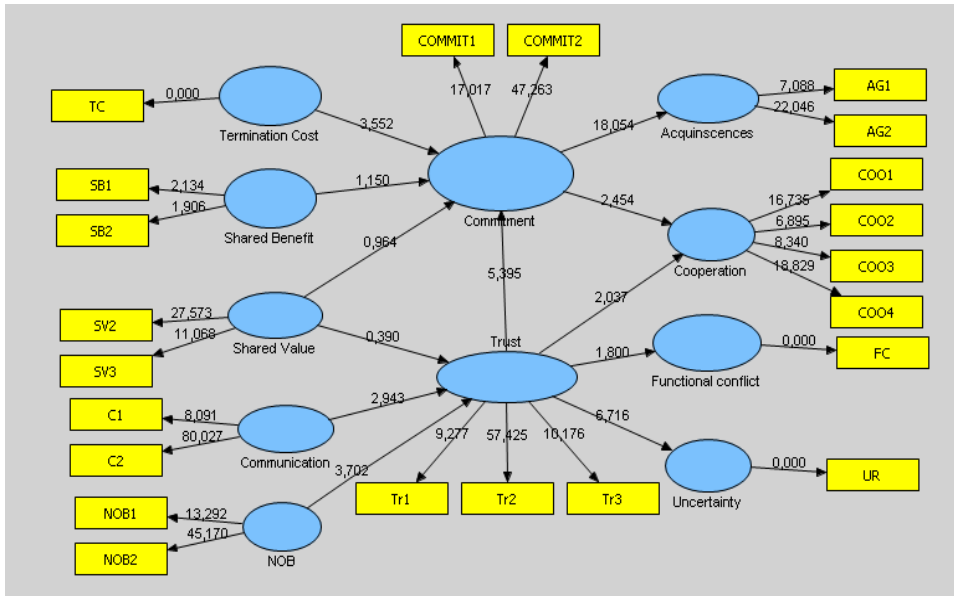
Berdasarkan hasil analisis kepuasan terhadap hubungan kemitraan dan pembinaan yang dilakukan oleh ADC-UF IPB, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang searah dan signifikan antara kepuasan petani jambu kristal dengan luas lahan jambu kristal. Terdapat juga hubungan yang searah dan signifikan antara kepuasan petani jambu kristal dengan jumlah pohon jambu kristal yang diusahakan. Serta terhadap hubungan yang searah dan signifikan antara kepuasan dengan semua indikator dalam *relationship marketing model*. Hampir semua indikator kepercayaan dan komitmen petani binaan dinilai masih relatif rendah oleh sebagian besar petani. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar petani masih memiliki tingkat kepercayaan dan komitmen yang relatif rendah terhadap kemitraan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, dapat diidentifikasi bahwa petani belum sepenuhnya menyadari bahwa pasar sasaran untuk jambu kristal ini adalah *upper market*, yakni pasar untuk produk-produk yang berkualitas tinggi. Penetapan pasar sasaran ini disadari ADC sebagai salah satu cara untuk meningkatkan partisipasi petani kecil dalam memperoleh akses pasar yang lebih terfokus dengan margin pemasaran yang lebih tinggi. Sehingga petani tidak mudah terjebak dalam rantai pemasaran yang didominasi oleh para tengkulak. Namun demikian masih sangat sulit untuk merubah *mindset* petani, bahwa harus berani menciptakan nilai yang diinginkan konsumen sasaran agar dapat terus berpartisipasi di pasar modern. Artinya usaha untuk menciptakan nilai dan menjalin kerjasama baik dengan sesama petani dan ICDF belum sepenuhnya menjadi kebutuhan bisnis dari petani.

#### **4.3. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap *Relationship Marketing***

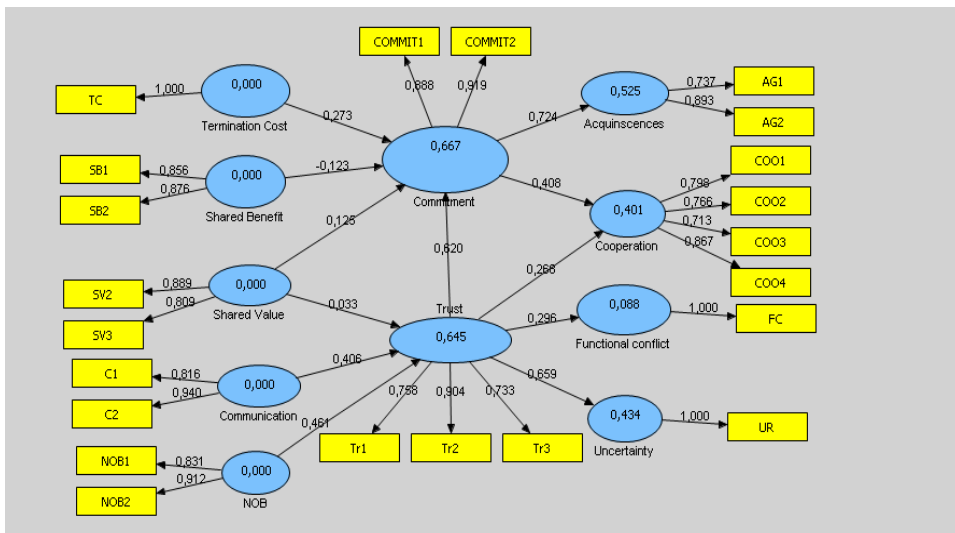
Model struktural (inner model) dapat dievaluasi melalui nilai signifikansi koefisien jalur dan nilai  $R^2$  (reliabilitas indikator). Berdasarkan nilai signifikansi koefisien pengaruh diperoleh hasil sebagai berikut Gambar 2a dan 2b):

1. *Non opportunistic behavior* berpengaruh secara positif (0.4609) dan nyata ( $t$ -hitung = 3.7025) terhadap *trust* (kepercayaan) petani jambu kristal terhadap ICDF
2. *Shared Communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* (kepercayaan) petani jambu kristal terhadap ICDF.
3. *Termination cost* berpengaruh positif dan nyata terhadap *commitment* petani jambu kristal terhadap ICDF
4. *Shared value* berpengaruh secara positif terhadap *trust* dan *commitment* meskipun tidak signifikan
5. *Trust* berpengaruh secara nyata dan signifikan terhadap *commitment* petani jambu kristal terhadap ICDF

6. *Trust* dan *commitment* berpengaruh positif dan nyata terhadap *cooperation* (kemampuan bekerja sama)
7. *Commitment* berpengaruh nyata terhadap kepatuhan petani jambu kristal terhadap kemitraan
8. *Trust* berpengaruh positif dan nyata terhadap *functional conflict* yang terjadi dan juga *uncertainty reduction* (mengurangi ketidakpastian).



Gambar 3a. Nilai Koefisien Jalur dan reliabilitas Indikator



Gambar 3b. Signifikansi Koefisien Jalur

Berdasarkan evaluasi *inner model* atau faktor struktural yang ditunjukkan oleh nilai R-square diperoleh bahwa variabel *commitment* yang dapat dijelaskan oleh *termination cost*, *shared benefit* dan *shared value* adalah sebesar 66,7 persen. Sedangkan variabel *trust* dapat dijelaskan oleh variabel *non-opportunistic behavior*, *shared communication* dan *shared value* adalah sebesar 64,5 persen.

#### **4.4. Evaluasi Implementasi Prinsip Supply Chain Management pada Rantai Pasok Jambu Kristal**

##### **4.4.1. Fokus terhadap Pelanggan dan Konsumen Akhir (*focusing on Customers and Consumers*)**

ADC-UF cukup memahami siapakah yang menjadi pemasok produk jambu kristal dan kemanakah produk jambu tersebut dipasarkan. Bahwa dalam memasarkan produk saluran distribusinya adalah sebagai berikut: Petani Jambu kristal binaan ADC-UF memasok produknya kepada kemudian memasok produk kepada pasar modern. Dengan sistem distribusi seperti ini ADC-UF sangat mengenal para *partner* bisnisnya baik *supplier* maupun konsumennya. Indikator selanjutnya dalam berfokus pada konsumen adalah mengenai bagaimana produk ADC-UF dapat dikenali oleh konsumen. Dalam memasarkan produknya kepada konsumen ADC-UF menggunakan *brand* dengan mencantumkan logo ADC-UF dan Lambang IPB dalam setiap label dalam kemasan produk yang dihasilkan termasuk jambu kristal. Hal tersebut agar konsumen mengetahui bahwa produk jambu kristal merupakan produksi dari ADC-UF. Dengan brand tersebut ADC-UF mengkomunikasikan bahwa produk-produk yang dihasilkan merupakan produk yang berkualitas sesuai harapan dari target konsumen yaitu konsumen kelas atas (*upper market*).

Indikator selanjutnya dan yang paling penting adalah sejauhmana ADC-UF telah mengenal segmen pasar jambu kristal. Produk jambu kristal adalah produk jambu batu tanpa biji sebagai hasil dari pengembangan teknologi berdasarkan preferensi konsumen bahwa produk jambu tanpa biji umumnya lebih diminati daripada yang dengan biji. Oleh karena itu produk ini merupakan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan jambu batu dengan biji dengan nilai jual yang cukup tinggi. Sehingga segmen pasar yang dituju adalah segmen menengah atas jika ditinjau dari pendapatan. Namun jika ditinjau dari jangkauan pasar, segmen menengah atas yang dituju ditargetkan yang berada di wilayah Jabodetabek.

##### **4.4.2. Menciptakan dan Membagi Nilai (*Creating and Sharing Value*)**

Produk utama dari ADC-UF adalah Grade A, meskipun Grade B dan C tetap diterima ADC-UF dari petani sebagai komitmen ADC-UF dalam menampung jambu kristal dari petani binaan. Harga beli Grade A dari petani yang ditetapkan ADC-UF atas pengetahuan petani adalah Rp. 15.000, sedangkan harga jual yang ditetapkan ADC-UF kepada retailer modern adalah Rp 20.000 per kilogram. Umumnya tidak ada biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh petani binaan karena biaya pengangkutan ditanggung oleh ADC-UF jika produk dijemput menggunakan kontainer milik ADC-

UF. Penjemputan produk tersebut bersifat rutin dan terjadwal. Namun demikian ada beberapa petani jambu kristal yang mengantarkan produknya kepada ADC-UF dengan menggunakan sepeda motor atau ojek dengan ongkos ojek yang bervariasi namun dengan rata-rata Rp 200 setiap kilogramnya. Tidak ada perlakuan khusus dari petani jambu kristal dalam melakukan penanganan pasca panen sebelum dilakukan pengangkutan sehingga secara umum dapat disimpulkan bahwa petani jambu kristal tidak mengeluarkan biaya pemasaran. ADC-UF melakukan kegiatan sortasi dan pengepakan serta pelabelan sebelum jambu kristal siap dipasarkan. Biaya-biaya tersebut adalah biaya perlengkapan pengepakan dan pelabelan, biaya tenaga kerja serta biaya lain-lain. Berdasarkan rincian biaya diperoleh bahwa keuntungan ADC-UF dari kegiatan pemasaran jambu kristal adalah sebesar margin pemasaran dikurangi biaya pemasaran yakni  $(Rp\ 20.000 - Rp\ 15.000) - Rp\ 4.965 = Rp\ 35$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat keuntungan yang diperoleh oleh ADC-UF dalam kegiatan pemasaran jambu kristal. Hal tersebut karena ADC-UF dalam hal ini tidak berfokus pada kegiatan bisnis namun mendampingi petani jambu kristal dalam mengakses pasar kepada retailer modern. Dan margin pemasaran sepenuhnya diserahkan kepada petani jambu kristal dalam bentuk penetapan harga beli yang tinggi kepada petani jambu kristal. Setelah ADC-UF menyelesaikan misi kerja samanya di IPB diharapkan para petani binaan ini dapat mandiri dengan bimbingan dari pihak IPB. Berdasarkan hasil wawancara dengan staff dari dua retailer modern yang terdapat di wilayah Bogor diperoleh keterangan bahwa harga jual jambu kristal yang ditetapkan relatif stabil. Misalnya, harga jual jambu kristal yang ditetapkan Yogya adalah Rp 24.500 per kilogram. Sedangkan harga jual yang ditetapkan oleh Total Buah Segar yakni Rp 27.000 per kilogram. Penetapan harga tersebut ditentukan berdasarkan taksiran risiko yang dapat dialami perusahaan yakni dengan menetapkan margin antara 20-25 persen dari harga jual. Risiko tersebut mengingat komoditi segar sifatnya mudah rusak. Di samping itu sistem kerja sama tidak berdasarkan konsinyasi namun sistem jual beli sehingga risiko yang berkaitan dengan produk berada di tangan pembeli. Berdasarkan uraian tersebut pembagian nilai tidak dapat dianalisis secara lebih mendetail berdasarkan rasio keuntungan dan biaya pemasaran karena tidak semua komponen biaya dapat diperoleh peneliti secara akurat dan terbuka terutama kepada pihak retailer. Namun demikian secara umum margin pemasaran pada *supply chain* jambu kristal adalah berkisar antara Rp 9.500-Rp 12.000, share yang diperoleh petani adalah sebesar 55,5 persen hingga 61 persen. Meskipun demikian, volume penjualan dari kedua retailer tersebut tidak terlalu besar yakni sekitar 15 kilogram setiap dua hari sekali, meskipun volume order sekitar 30 kilogram setiap kali pemesanan. Hal tersebut pasokan dari ADC-UF tidak stabil bahkan cenderung selalu lebih rendah dari pemesanan yang dikarenakan pasokan dari petani juga berfluktuatif.

#### **4.4.3. Menciptakan produk yang sesuai keinginan konsumen (*Getting the Product Right*)**

Untuk menjaga agar kualitas produk senantiasa terjaga mulai dari tingkat produsen hingga ke tingkat konsumen maka ADC-UF menetapkan SOP (*Standard Operating Procedure*) mulai dari pembibitan, pembudidayaan usahatani, penanganan pasca panen hingga pendistribusian jambu kristal kepada petani. Dalam hal pembudidayaan jambu kristal, petani diberikan buku panduan atau modul bagaimana melakukan perawatan jambu dengan baik sehingga dihasilkan buah yang berkualitas. kondisi buah. Namun demikian di tingkat petani, meskipun sebagian besar petani menyatakan memahami SOP dan memahami jambu kristal seperti apa yang harus diproduksi namun pada pelaksanaannya para petani banyak yang tidak mengikuti SOP. Alasannya utamanya adalah terkendala modal atau kondisi di lapangan tidak sesuai dengan yang harus dilakukan di SOP. Sehingga banyak petani yang memiliki kemampuan rata-rata menghasilkan grader A yang sedikit sekali jumlahnya. Dari total panen rata-rata kurang dari 50 persen yang ber-grade-A. Dalam menangani buah jambu kristal, ADC-UF telah memenuhi semua standar prosedur yang ditetapkan. Mulai dari pemisahan produk ke dalam kelas-kelas. Mencuci jambu kristal. Namun sebelum menangani produk. Karyawan bagian pengemasan harus mencuci tangan terlebih dahulu. Melakukan kegiatan penimbangan dan kegiatan pelabelan dan pengepakan. Setelah dikemas, jambu kristal siap untuk dikirim dengan melakukan *cooling transportation* (kontainer dengan perlengkapan pendingin). Retailer juga melakukan kegiatan pengontrolan kualitas produk dengan memajang produk di rak-rak pendingin. Jambu kristal tidak bisa digelar di ruang terbuka seperti buah-buahan lainnya misalnya apel, pisang ataupun jeruk. Hal tersebut karena jambu kristal hanya bertahan selama dua hari di ruang terbuka. Hal tersebut yang sering dikeluhkan oleh para pemasar pada tingkat retailer. Hal tersebut dapat berdampak pada performa penjualan jambu kristal yang lebih lambat untuk terjual habis karena konsumen akan lebih sulit untuk mencari keberadaan produk jika dibandingkan dengan produk yang digelar di depan pintu masuk retailer.

*Kalau bisa ADC-UF melakukan inovasi produk sehingga dapat tahan di ruang tanpa pendingin khusus lebih dari dua hari. Produk jambu kristal lainnya dari tangerang dapat tahan lho selama satu minggu di ruang terbuka (retailer X).*

#### **4.4.4. Memastikan sistem logistik yang efektif dan efisien (*Ensuring effective dan efficient Logistic System*)**

ADC-UF menyadari bahwa jambu kristal merupakan produk buah segar yang rentan terhadap kerusakan dan kebusukan. Apalagi jika tidak dilakukan. Untuk itu pendistribusian dari petani ke tempat pengepakan jambu kristal di ADC-UF dilakukan penjemputan. Penjembutan dilakukan setiap 2 (dua) hari sekali untuk semua lokasi di Desa Cikarawang maupun Bantarsari. Untuk Cikarawang penjemputan dilakukan setiap hari Selasa, dan Kamis. Dan untuk Bantarsari dilakukan setiap hari Senin, Rabu dan Jumat. Namun demikian jika sewaktu-waktu ADC-UF membutuhkan stok jambu

lebih banyak di luar jadwal pengiriman, biasanya petani yang punya stok mengirim langsung ke ADC-UF. Pengangkutan dilakukan sesaat setelah dilakukan panen dan sortasi oleh para petani, biasanya pada siang hari jam, kemudian langsung di-*packing* (dikemas) dan langsung dikirim pada sore hari oleh pihak ADC-UF menggunakan *cooling transportation*. Namun pada saat tertentu pengiriman ke *retailer* dilakukan pada pagi hari jam 7. Yang dipahami oleh semua petani dengan baik adalah jambu kristal selalu dikirim ke ADC-UF sesaat setelah panen.

#### **4.4.5. Memiliki Strategi Komunikasi dan Informasi (*having an information and communication Strategy*)**

Strategi komunikasi dan penyampaian informasi dilakukan dengan tujuan agar para pelaku usaha dalam *supply chain* jambu kristal dapat memiliki keterikatan yang kuat sehingga informasi yang disampaikan cukup akurat, relevan dan tepat waktu. Contoh strategi komunikasi yang dibangun oleh ADC-UF kepada petani binaan jambu kristal adalah dengan menyediakan *counterpart* sebagai pendamping di lapangan. Namun seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, terdapat banyak keluhan yang disampaikan petani terkait rapat yang digabung, sehingga banyak petani yang tidak hadir dalam rapat tersebut. Bentuk strategi komunikasi lainnya adalah dengan melakukan komunikasi jarak jauh via telepon atau sms. Strategi lain dilakukan dengan cara menunjuk koordinator petani di setiap wilayah. Misalnya untuk Cikarawang, yang ditunjuk sebagai koordinator dalam berbagai hal yang berkaitan dengan kemitraan adalah Bapak Badri. Sedangkan di Bantarsari adalah Bapak Unang. Sebelumnya ada Bapak X yang menjadi koordinator di Bantarsari. Namun beliau melakukan kecurangan dengan mencangkok pohon jambu kristal sendiri yang diperoleh dari ADC-UF untuk dijual tanpa sepengetahuan pihak ADC-UF dan melarikan bibit jambu kristal untuk 20 petani di Bantarsari. Kegiatan komunikasi yang dijalin dengan pihak *retailer* dengan melakukan kunjungan langsung ke *retailer*, mengundang rapat dan berkomunikasi via telepon atau SMS. Dalam hal undangan rapat atau pertemuan atau undangan kunjungan ke ADC-UF, *retailer* jarang bisa hadir karena kesibukan dalam mengerjakan aktivitas bisnis ratusan produk yang lain. Namun demikian, ADC-UF senantiasa proaktif dalam mengamati perkembangan pasar pada tingkat *retailer*. Misalnya dengan mengamati langsung ke toko eceran mengenai performa produk dan melakukan kunjungan ke manajemen *retailer* terutama pada saat melakukan penjajagan pasar untuk cabang *retailer* yang baru dengan melakukan presentasi bisnis. Namun karena tidak ada ikatan kerjasama kemitraan yang formal dengan semua *retailer*. Maka *retailer* tidak terlalu berfokus untuk berkomunikasi intens dengan *supplier*. Bentuk kerjasama hanyalah sebatas MoU (*Memorandum of Understanding*) dalam hal pemasokan produk. Tidak ada ketentuan lain misalnya ketentuan harga. Namun demikian tidak ada harga yang berubah yang dilakukan ADC-UF dari tahun pertama pemasaran hingga sekarang. Pada praktiknya sistem pembelian merupakan sistem jual-beli-putus. *Retailer* pun dapat sewaktu-waktu memutuskan hubungan kerja sama pemesanan produk. ADC-UF pun tidak

dapat menghalangi retailer untuk menjadi pemasok tunggal karena retailer berprinsip mengembangkan kompetisi antar supplier agar mutu produk yang dijual kepada retailer dapat terjamin kualitasnya.

#### **4.4.6. Membangun Hubungan Kemitraan yang Efektif (*Building Effective Relationship*)**

Hubungan kemitraan dibangun di atas pondasi *Trust* dan *Commitment*. Salah satu strategi membangun komitmen adalah dengan melakukan kontrak kerja sama dan kesepakatan antara ADC-UF dengan supplier dan customers. Namun demikian kontrak kerja sama dengan petani binaan hanya mengatur aspek yamen saja meskipun dilaksanakan per individu. Yang dicantumkan adalah jumlah dan harga bibit dan jumlah bibit yang dibeli serta kewajiban pengembalian bibit yakni 25 % dari nilai penjualan buah. Hal-hal lain seperti tujuan kemitraan, penentuan harga, hak dan kewajiban serta *rewards* dan *punishment* tidak dicantumkan. Sehingga pada praktiknya aspek-aspek lain yang tidak tercantum dalam kontrak sering menjadi perdebatan antara petani dan ADC-UF dalam mengatasi setiap permasalahan. Karena sering dijadikan alasan oleh petani jika melanggar kesepakatan karena tidak tercantum dalam kontrak, sehingga ADC-UF pun mengakui terdapat kesulitan terhadap petani yang secara tidak terbuka menjual produknya kepada tengkulak. Kepercayaan yang kuat antara kedua belah pihak dapat dibangun meskipun tidak ada kesepakatan hitam di atas putih. Caranya adalah dengan membangun komunikasi yang efektif dan efisien sehingga timbul kedekatan secara personal selain sebatas hubungan bisnis. Seperti yang telah dikemukakan banyak strategi hubungan komunikasi yang dikembangkan ADC-UF. Namun demikian, karena jumlah sumberdaya terbatas (hanya terdapat dua counterpart) untuk mengakomodasi lebih dari 60 orang petani jambu kristal banyak petani yang belum dapat merasakan bimbingan dari ADC-UF. Sering terdapat kekeliruan pada *mindset* petani bahwa apa yang dilakukan ADC-UF bukanlah untuk kepentingan petani, misalnya mendorong petani untuk memproduksi jambu kristal dengan grade B sebanyak- mungkin adalah untuk kepentingan petani itu sendiri karena nilai margin yang mungkin dapat diperoleh akan menjadi lebih besar. Keuntungan lain adalah pihak retailer merasa puas karena permintaan pasokan jambu kristal akan senantiasa dapat terpenuhi secara optimal. Berdasarkan hasil survey kepada petani menunjukkan bahwa tingkat *trust* dan *commitment* sebagian petani masih cukup rendah. Tanggapan dari retailer dalam hal membangun hubungan dagang yang efektif adalah bahwa selama ini ADC-UF dinilai cukup komunikatif dan akomodatif namun yang sering dikeluhkan oleh retailer adalah bahwa umumnya volume permintaan atau order jambu kristal tidak dapat dipenuhi oleh ADC-UF. Hasil analisis sebelumnya menunjukkan bahwa ternyata *trust* petani berpengaruh kuat pada *commitment* petani untuk terus menjadi mitra binaan ADC-UF. Hal tersebut yang harus menjadikan fokus perhatian ADC-UF ke depan atau pihak UF IPB setelah kerjasama dengan ADC-UF berakhir. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa *trust*



dan commitment berpengaruh positif terhadap *outcomes* atau berdampak positif terhadap keeratan hubungan yang terjalin antara ADC-UF dengan petani binaan.

**Tabel 1. Evaluasi Implementasi Enam Prinsip Kunci SCM oleh IPB**

Indikator Prinsip Kunci SCM	1	2	3	4	5
<b>• Consumer Focus</b>					
Memahami siapa pelanggan dan supplier				√	
Melakukan branding produk				√	
Memahami nilai tambah dari mitra				√	
Mengetahui segmen pasar sasaran				√	
<b>• Creating and Sharing Value</b>					
Pembagian marjin pemasaran dalam supply chain secara proporsional			√		
Rasio keuntungan dan biaya yang merata			√		
<b>• Getting the Product Right</b>					
Memahami Proses penambahan nilai dari produk yang dipasarkan				√	
Memahami Apakah nilai tambah yang diberikan sesuai keinginan konsumen			√		
Memahami Apakah proses penambahan nilai sudah dilakukan dengan tepat			√		
<b>• Ensuring Logistic system</b>					
Memahami titik kritis dalam pendistribusian produk				√	
Tersedia transportasi memadai				√	
Mampu mengelola supply produk yang berfluktuatif		√			
<b>• Having communication system</b>					
Melakukan pendekatan kepada mitra bisnis/ binaan		√			
Mengakomodasi informasi dua arah		√			
<b>• Building effective relationship</b>					
Upaya membangun kepercayaan mitra		√			
Upaya membangun komitmen mitra		√			

5=implementasi sangat baik;4=implementasi cukup baik namun perlu sedikit perbaikan namun tidak *urgent*  
3=implementasi cukup baik namun perlu memperhatikan perbaikan untuk masa mendatang;2=implementasi kurang baik, perlu perbaikan dalam jangka pendek; 1=implementasi kurang baik, perlu perbaikan segera

Berdasarkan matriks penilaian implementasi SCM tersebut dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan ADC-UF telah berusaha mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar SCM. Namun demikian implementasinya masih perlu penyempurnaan. Terutama dalam hal membangun hubungan kemitraan yang efektif dengan petani binaan yang sekaligus juga membangun strategi komunikasi yang efektif. Hal tersebut agar petani binaan mendapatkan pemahaman dan kesadaran yang penuh bahwa fokus utama dari pasar jambu kristal adalah *upper market* (pangsa pasar kelas menengah atas) dimana kualitas produk menjadi komitmen bersama yang harus dijaga baik oleh petani jambu kristal maupun ADC-UF-ADC UF IPB dan bukan hanya tanggung jawab dari salah satu pihak saja.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Petani jambu kristal sebagai mitra binaan IPB memiliki variasi karakteristik demografi. Namun sebagian besar berumur antara 35-65 tahun, berpendidikan SD, SMP dan SMA, sudah bermitra selama 2 tahun, memiliki luas lahan jambu kristal kurang dari 2000 m<sup>2</sup> dan memiliki pohon sambu kristal kurang dari 400 pohon.

Sistem kemitraan yang dijalankan IPB adalah sistem kemitraan yang tidak berorientasi pada keuntungan ekonomi bagi ADC-UF namun lebih kepada sistem pembinaan oleh ADC-UF terhadap petani jambu kristal. Semua aktivitas yang dilakukan berfokus pada keuntungan petani. Karena sejatinya ADC-UF/IPB bukan merupakan entitas bisnis.

2. Secara keseluruhan petani menilai kemitraan cukup memuaskan pada satu aspek namun kurang memuaskan pada aspek lain. Hal tersebut juga ditunjukkan oleh tingkat kepercayaan dan komitmen dari petani jambu kristal yang masih rendah. *Shared non opportunistic behavior, termination cost* menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan juga sangat berpengaruh nyata terhadap komitmen petani. Kepercayaan dan komitmen sangat berpengaruh terhadap keeratn hubungan kemitraan yang terjalin.
3. IPB telah mengimplementasikan SCM berdasarkan enam prinsip kunci SCM sebagai indikator. Namun demikian, pada implementasinya masih perlu beberapa perbaikan terutama dalam hal meningkatkan kepercayaan dan komitmen dari para petani jambu kristal.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh terdapat beberapa antara lain:

1. Untuk memperbaiki *governance*, memperbaiki strategi komunikasi dan mengatasi kekurangfahaman petani terhadap kemitraan-pembinaan, kekurangpuasan dari para petani jambu kristal dalam berbagai aspek terutama modal pemeliharaan pohon dan pendampingan, perlu dibentuk koperasi petani jambu kristal. Melalui koperasi ini kontrak kerja sama bukan lagi per individu namun dengan koperasi. Dan koperasi menjalin komitmen dengan anggotanya yakni petani jambu kristal. Namun demikian, koperasi tersebut harus berada dalam pembinaan IPB misalnya nama koperasi adalah Koperasi Paguyuban Petani Jambu Kristal Binaan-IPB. Dengan adanya koperasi transisi pendampingan dari ADC-UF kepada IPB dan transfer teknologi dari IPB kepada petani menjadi lebih mudah dikoordinasikan. Sehingga nantinya petani jambu kristal menjadi asosiasi pengusaha jambu kristal yang mandiri.
2. Membangun kepercayaan dan komitmen bukanlah hal yang mudah oleh karena itu perlu melakukan berbagai strategi komunikasi agar petani jambu kristal lebih percaya dan memegang teguh kesepakatan. Misalnya dengan selalu mendengar keluhan petani dan tidak hanya menampungnya tetapi serius menanggapi. Dengan meningkatnya kepercayaan, *mindset* petani dapat dengan lebih mudah diubah yang mementingkan keuntungan jangka pendek. Melalui koperasi pun implementasi SCM pada tingkat petani dapat lebih mudah dikontrol. Diharapkan juga dapat memelihara hubungan dagang dengan pelanggan (*modern retailer*) namun harus lebih selektif dalam memilih retailer menunjukkan keinginannya dan memiliki

perhatian untuk mengkomunikasikan produk jambu kristal kepada konsumen dengan lebih baik dan merangsang konsumen untuk tertarik membeli.

3. Perlu ada penelitian lebih lanjut mengenai implementasi SCM dalam persepektif yang berbeda dan lebih komprehensi dengan menggunakan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Sehingga pengukuran efisiensi dan efektifitas SCM dapat dengan mudah dicerna lebih jelas diinterpretasikan. Penelitian mengenai sikap konsumen terhadap jambu kristal juga perlu dilakukan agar dapat menganalisis lebih baik konsumen sasaran, sebagai dasar dalam menyusun strategi bersaing di pasar modern.

### DAFTAR PUSTAKA

- [Ditjen Hortikultura] Direktorat Jenderal Hortikultura 2011. Pengelolaan Data dan Informasi Ditjen Hortikultura. Disampaikan pada Forum Komunikasi Statistik dan Informasi Pertanian. Kementerian Pertanian RI [Diakses tanggal 30 Maret 2012].
- [BPS] Badan Pusat Statistik Nasional. 2011. Sensus Penduduk 2011. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Boehlje M. 1999. Structural Change in the Agricultural Industries: How do we measure, analyse and understanding them?. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 81, No. 5, pp. 1028-1041
- Brewer, Peter C, Speh, Thomas W. 2000. 'Using the balanced scorecard to measure supply chain performance', *Journal of Business Logistic*, Vol. 1, No. 1 pp. 75
- Collins R. J. & Dunne A. J. (CD) 2002, 'Forming and Managing Supply Chain in Agribusiness: Learning From Others, Department of Agriculture, Forestry and Fisheries, Canberra.
- Dunne, A. J. 2001, 'Supply Chain Management: Fad, panacea or opportunity?', *Australian Agribusiness Perspectives*, Paper 48.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Muflikh, Y.N. 2008. A Study of Supply Chain Management in Indonesian Food Retailing Chains for Fresh Vegetable. *Jurnal Agribisnis dan Ekonomi Pertanian*, Vo. 2, No. 1. Bogor.
- Narundana F.T 2010. Studi Kelayakan Bisnis Tanaman Buah Jambu Kristal pada Kelompok Tani Desa Cikarawang, Kecamatan Dramaga Bogor. [Skripsi]. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Speakman, Robert E.; Kamauff, John E. and Myer, Niklas 1998, 'An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnership', *Supply Chain Management*, Vol. 3, No.2, pp. 53-67.
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan, Heri. 2009. Structural Equation Modeling: Belajar lebih mudah teknik analisis data kuesioner dengan Lisrel-PLS. Jakarta: Salemba Infotek.

**DEPARTEMEN AGRIBISNIS**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN**  
**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

JL. KAMPER. WING 4 LEVEL 5, KAMPUS IPB DRAMAGA BOGOR  
TELP (0251) 8629654

