



ISSN: 2085 - 0085



**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Unhalu**

Kampus Bumi Tridharma Anduonohu Kendari
Telp/Fax (0401) 3193383

Jurnal Manajemen & Kewirausahaan

VOL.4. No. 1. Januari 2012

ANALISIS KEUNTUNGAN PETANI KELAPA PADA BERBAGAI DAERAH PEMASARAN: STUDI KASUS PENGOLAHAN KELAPA DI DESA MATAUAWE BUTON

Aidin

STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM KERAJINAN BATIK DAN JENANG DI KABUPATEN PONOROGO JAWA TIMUR

Rofiaty & Rohadian Yusuf Dhuha

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN DIVIDEN KAS PADA SAHAM LQ 45 DI BURSA EFEK INDONESIA 2006 - 2009

Dedy Takdir Syaifuddin, Wahyuniaty, Noval Nur

ANALISIS KINERJA BANK PEMBANGUNAN DAERAH SULAWESI TENGGARA DI TINJAU DARI RENTABILITAS, LIKUIDITAS DAN SOLVABILITAS

Sulavarian Tamburaka

PENGEMASAN INFORMASI: PELUANG PERPUSTAKAAN BERBISNIS INFORMASI

Darmawati

KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS KERJA

Jabal Nur

MODEL PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI BAGIAN TENGAH KABUPATEN BUTON PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Manat Rahim

REKAYASA KELEMBAGAAN KEMITRAAN PABRIK GULA DENGAN PETANI TEBU DALAM MENDUKUNG PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI GULA TEBU NASIONAL

Bambang Suhada, E. Gumbira Sa'id, I. W. Rusastra, Sukardi

PENGARUH ATRIBUT PRODUK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN PENGGUNA KOSMETIK POND'S DI KOTA KENDARI

H. Rahmat Madjid

PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENILAIAN KOMPETENSI CALON PEMEGANG JABATAN DI PT. PERTAMINA MUHAMMAD FAISAL OABANG KENDARI

Muh. Taufiq

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS PELAYANAN PADA LEMBAGA KURSUS HANDAYANI KENDARI

Sinarwati

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI SULAWESI TENGGARA

La Ode Achmad Aliddin

STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DAERAH (SPKD) KABUPATEN KONAWE UTARA

Muh. Yanti Balaka

ANALISIS DETERMINAN BAURAN PEMASARAN DALAM KEPUTUSAN PEMBELIAN SURAT KABAR HARIAN KENDARI EKSPRES DI KOTA KENDARI

Hj. Patwiyah

**DITERBITKAN OLEH JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS HALUOLEO KENDARI**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



ISSN : 2085 - 0085

Jurnal Manajemen & Kewirausahaan

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Diterbitkan Oleh:

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo

Penasehat:

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo

Penanggung jawab:

Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo

Penyunting:

DR. Adnan Hakim, SE., M.Si. (Ketua)

H. Rahmat Madjid, SE., M.Si. (Wakil Ketua)

Penyunting Pelaksana:

DR. Endro Sukotjo, SE., M.Si.

Yusuf Montundu, SE., M. Si.

La Ode Asfahyadin Aliddin, SE., MM.

Muhamad Masri, SE., M.Si.

Nursaban Rommy, SE., M.Si.

Asrip Putera, SE., M.Si.

Arman Alimuddin, SE., M.Si.

Penyunting Ahli:

Prof. DR. H. Muh. Yusuf Abadi, SE., MS. (Fekon Unhalu)

Prof. DR. Rahman Kadir, SE., MS. (Fekon Unhas)

Prof. DR. Sucipto Ngumar (STIESIA Surabaya)

DR. Warsono, SE., ME. (Fekon Unair Surabaya)

DR. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si. (Fekon Unlam Banjarmasin)

Prof. DR. Alida Palilati, SE., MS. (Fekon Unhalu)

Prof. Buyung Sarita, SE., M.Si., Ph.D. (Fekon Unhalu)

DR. Hasanuddin Bua, SE., M.Si. (Fekon Unhalu)

DR. Adnan Hakim, SE., M.Si. (Fekon Unhalu)

DR. Sudirman Zaid, SE., M.Si. (Fekon Unhalu)

Tata Usaha:

Siti Kurnia Syam, B.Sc.

Laranguna

Alamat:

Jurusan Manajemen Fekon Unhalu Kampus Bumi Tridharma Anduonohu Kendari,
Telp/Fax (0401) 3193383; e-mail: adihy_sun@yahoo.com, izzat.laode@gmail.com

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



DAFTAR ISI

ANALISIS KEUNGUAN PETANI KELAPA PADA BERBAGAI DAERAH PEMASARAN: STUDI KASUS PENGOLAHAN KELAPA DI DESA MATANAUWE BUTON (Aidin)	1
STRATEGI PENGEMBANGAN UMKM KERAJINAN BATIK DAN JENANG DI KABUPATEN PONOROGO JAWA BARAT (Rofiaty & Rahadian Yusuf Dhuha)	9
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN DIVIDEN KAS PADA SAHAM LQ 45 DI BURSA EFEK INDONESIA 2006 - 2009 (Dedy Takdir Syaifuddin, Wahyuniati, Noval Nur)	18
ANALISIS KINERJA BANK PEMBANGUNAN DAERAH SULAWESI TENGGARA DI TINJAU DARI RENTABILITAS, LIKUIDITAS, DAN SOLVABILITAS (Sulvariany Tamburaka)	30
KEPERMASAN INFORMASI: PELUANG PERPUSTAKAAN BERBISNIS INFORMASI (Darnawati)	37
KEPIMPINAN DAN EFEKTIVITAS KERJA (Jabal Nur)	40
STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI BAGIAN TENGAH KABUPATEN BUTON PROVINSI SULAWESI TENGGARA (Mamat Rahim)	46
PERAN KEMERDEKAAN KEMITRAAN PABRIK GULA DENGAN PETANI TEBU DALAM MENDUKUNG PENGKATAN KINERJA INDUSTRI GULA TEBU NASIONAL (Suhada, E. Gumbira Sa'id, I. W. Rusastra, Sukardi)	60
PENGARUH ATRIBUT PRODUK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN PENGGUNA KOSMETIK POND'S DI KOTA KENDARI (H. Ramat Madjid)	75
PERSEPSI KARAWAN TERHADAP PENILAIAN KOMPETENSI CALON PEMEGANG JABATAN DI PT. PERTAMINA MUHAMMAD YUSUF CABANG KENDARI (Muh. Taufik)	84
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS PELAYANAN PADA LEMBAGA KURSUS KENDAYANI KENDARI (Sinarwati)	96
PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI SULAWESI TENGGARA (La Ode Asfahyadin Aliddin)	112
STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DAERAH (SPKD) KABUPATEN KONAWE UTARA (H. Yani Balaka)	125
ANALISIS DETERMINAN BAURAN PEMASARAN DALAM KEPUTUSAN PEMBELIAN SURAT KABAR HARIAN KENDARI EKSPRES DI KOTA KENDARI (Hj. Patwayati)	139



REKAYASA KELEMBAGAAN KEMITRAAN PABRIK GULA DENGAN PETANI TEBU DALAM MENDUKUNG PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI GULA TEBU NASIONAL

*The Institutional Partnership Redesign Among Sugar Factories And Cane Sugar Farmers In Supporting
Of National Sugar Cane Industries Performance*

Bambang Suhada³, E. Gumbira Sa'id⁴, I.W. Rusastra⁵, Sukardi²

ABSTRACT

This research aimed to gain key elements in redesigning institutional partnership among sugarcane factories and its farmers. Six key elements to be developed were resulted by The Interpretative Structural Modelling (ISM) method, those elements consisted of: (1). Goal elements: improving raw materials and sugar products quality (2). Success elements measurements: increasing yield and income of both parties, increasing access to sugar price information, increasing production capacity and number of supplies and quality of sugarcane. (3). Constraint elements: unbalanced reward and punishment systems, low coordination among stakeholders, relatively high amount of charges and government policies that have not been integrated (4). Desired elements: Good Agricultural Practises (GAP) in sugarcane cultivation and Good Manufacturing Practises (GMP) in its production process, strengthen partnerships as the core of sugarcane cluster and maintaining sugar price stability (5). Program's elements requirements: the development of industrial towards sugarcane clusters, the implementation of sugarcane Standard Operating Procedure (SOP) and financing of unloaded ratoon supporting policy, and (6). Elements of the affected society sectors: people's sugarcane breeding sector, fertilizer industries, pharmaceuticals, R & D and certification sectors.

Keywords: institutional redesign, partnership, sugarcane industry, standard operating procedure, interpretative structural modelling

³ Mahasiswa S3 Program Studi Teknologi Industri Pertanian SPs IPB

⁴ Staf Pengajar Departemen Teknologi Industri Pertanian SPs IPB

⁵ Peneliti Utama Pada Balitbang Kementerian Pertanian RI



2. PENDAHULUAN

Di Indonesia, gula dikategorikan sebagai salah satu produk yang paling sensitif setelah beras. Status produk gula yang penting tersebut disebabkan oleh dua faktor berikut : (1) gula merupakan kebutuhan pokok penduduk. Gula tersebut membawa konsekuensi berupa kewajiban pemerintah untuk menjamin ketersediaan gula di pasar domestik pada tingkat yang dapat diterima bagi seluruh kelompok masyarakat dan (2) Industri gula merupakan sumber penghidupan lebih dari satu juta petani di pulau Jawa dan menyediakan lapangan kerja bagi lebih dari setengah juta buruh pedesaan, terutama di Pulau Jawa dan Sumatera. Fakta diatas membawa konsekuensi bagi pemerintah untuk menjaga keberlangsungan serta meningkatkan manfaatnya (Sugandi *et al.* 2005).

Rendahnya kinerja industri gula Indonesia dapat diketahui dari tingkat produktivitas tebu, rendemen serta produktivitas hablur gula yang dihasilkan oleh pabrik-pabrik gula di Indonesia selama kurun waktu 2003 sampai 2009. Tingkat produktivitas tebu hanya bergerak pada kisaran angka 67,61 ton per hektar sampai 81,83 ton per hektarnya. Demikian juga dengan tingkat rendemen, hanya mencapai rata-rata 7,54 persen. Walaupun dengan tingkat produktivitas hablur yang dihasilkan masih relatif rendah dengan rata-rata 5,79 ton per hektarnya (Kementerian Pertanian, 2010). Apabila dibandingkan antara pulau Jawa dan luar pulau Jawa, perbedaan kinerja industri gulanya semakin terlihat. Rata-rata rendemen gula pada area tebu luar pulau Jawa meningkat dari 8,32 persen pada tahun 2006, menjadi 8,44% pada tahun 2007. Sebaliknya, rendemen gula di pulau Jawa turun dari 7,31 persen menjadi 6,91%. Namun, karena perbaikan rendemen yang signifikan di luar pulau Jawa belum diimbangi dengan peningkatan produktivitas di tingkat kebun, maka secara rata-rata produktivitas gula yang dihasilkan turun dari 5,88 ton/ha menjadi 5,66 ton/ha. Produktivitas tebu luar pulau Jawa menurun dari 70,70 ton per hektar pada tahun 2006 menjadi 69,42 ton per hektar pada tahun 2007 (Dewan Gula Indonesia, 2008).

Kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu yang terjadi selama ini telah merupakan elemen strategis yang masih perlu diperkuat karena adanya hubungan yang saling menguntungkan. Penguatan fungsi-fungsi dari relasi fungsional antara pabrik gula dengan petani tebu yang diwujudkan dalam bentuk kemitraan tersebut perlu direkayasa agar fungsi-fungsi yang menjadi perekat kelembagaan kemitraan berlangsung secara optimal dan dapat mendukung peningkatan produktivitas industri gula tebu nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mendapatkan elemen-elemen kunci dari sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu antara pabrik gula dengan petani tebu peserta kemitraan 2) memperoleh struktur Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu antara pabrik gula dengan petani tebu peserta kemitraan dan 3) merekomendasikan penyempurnaan mekanisme kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu kedepannya dalam mendukung peningkatan kinerja industri gula tebu nasional.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data

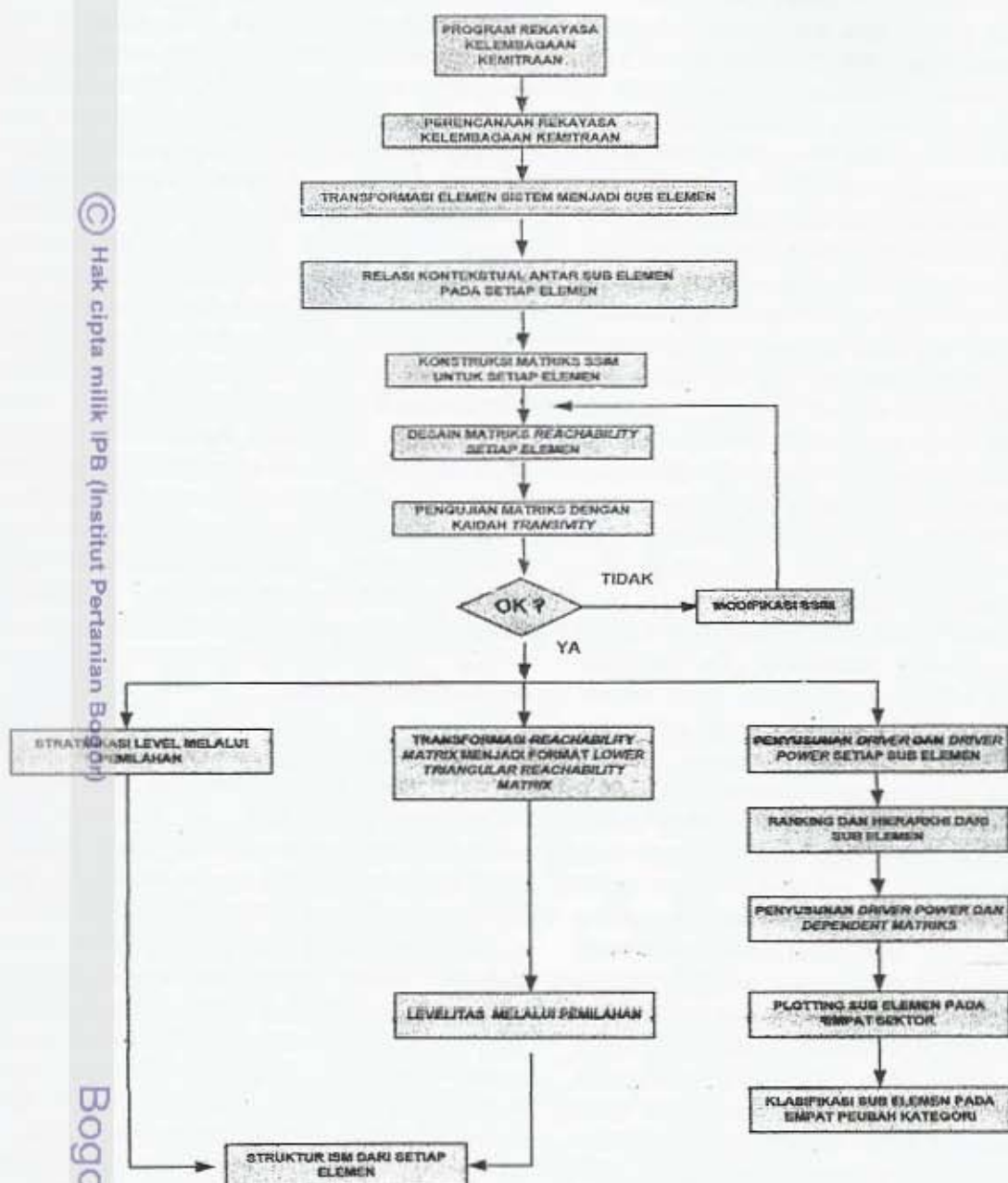
Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka, data/informasi dari pabrik empat pabrik gula yang diteliti, maupun jurnal yang diterbitkan oleh institusi terkait. Sedangkan pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dengan sejumlah pakar yang berjumlah 5 (Lima) orang responden yang berasal dari unsur peneliti P3GI (1 orang), unsur Perguruan Tinggi (1 orang), unsur Pemerintah (1 orang), unsur Dewan Gula Indonesia (1 orang) dan unsur pabrik gula (1 orang). Dalam penelitian ini digunakan alat analisis metode *Interpretative Structural Modeling* (ISM).

Kerangka Penelitian

Secara garis besar pengembangan model ISM meliputi tiga langkah, yaitu : (1). menentukan elemen penting yang harus dikaji sesuai dengan visi dan misi, (2). menguraikan elemen-elemen terpilih menjadi sub elemen yang lebih rinci, dan

1. Melakukan pengolahan matriks dan dilanjutkan dengan pengelompokan sub elemen berdasarkan Driver Power (DP) dan Dependent (D). Alur
2. Dilakukan menguraikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

analisis ISM secara garis besar disajikan pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Diagram Alir Analisis Kelembagaan Dengan Metode ISM (Diadaptasi Dari Kholii, 2008)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekayasa Kelembagaan Kemitraan

Untuk strukturisasi sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu,

elemen-elemen sistem yang dikaji adalah sebagai berikut: 1) elemen tujuan dari tujuan sistem kelembagaan kemitraan, 2) elemen tolok ukur keberhasilan dari sistem kelembagaan kemitraan, 3) elemen kendala dari sistem kelembagaan

1. Ditingkatkan mutu bahan baku tebu dan produksi gula merupakan sub elemen yang menjadi pendorong utama demi tercapainya tujuan sub elemen lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen tujuan dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.
2. Ditingkatkan mutu bahan baku tebu yang khususnya berasal dari tebu rakyat (TR)

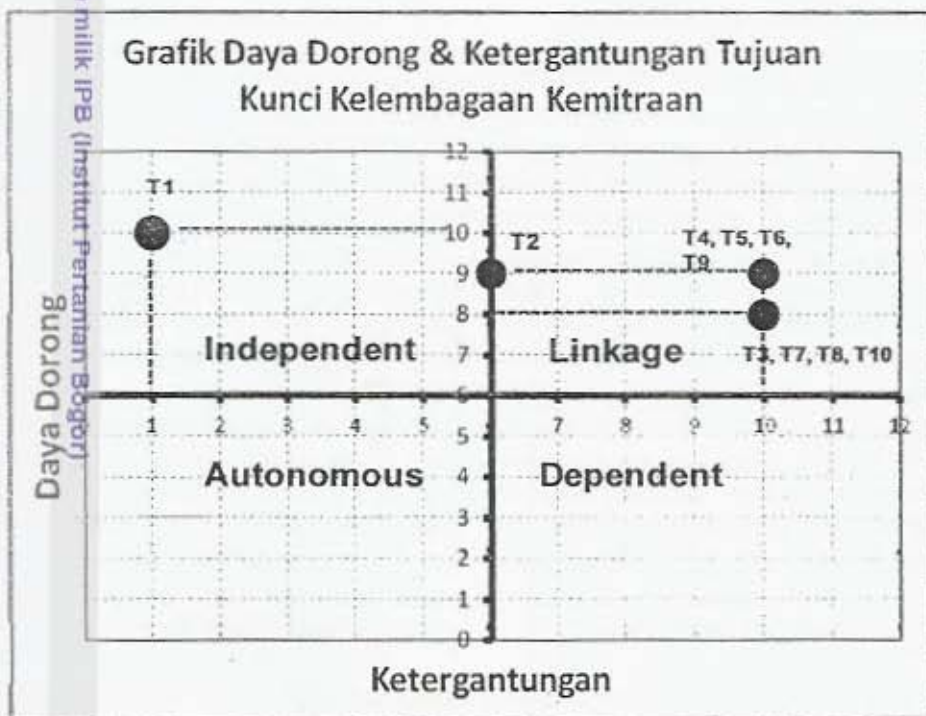
Meningkatkan kepercayaan (*trust*) kedua belah pihak (T2) 3. Memperoleh kepastian pasokan tebu (T3) 4. Membangun sistem bagi hasil yang adil (T4) 5. Mempermudah mekanisme pengendalian dan pengawasan (T5) 6. Mewujudkan industri gula tebu secara berkelanjutan (T6) 7. Memperluas lapangan kerja (T7) 8. Mengurangi kehilangan kandungan sukrosa secara berlebihan (T8) 9. Meningkatkan kegiatan perekonomian daerah (T9) 10. Membangun kesejahteraan bersama.

Struktur Elemen Tujuan Sistem

Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Elemen yang digunakan pada tujuan kelembagaan kemitraan adalah : 1. Meningkatkan mutu bahan baku dan jumlah produksi gula (T1) 2.

Analisis strukturisasi sub elemen tujuan sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar. 2 Pemetaan *Driver Power-Dependent* Sub-Element Tujuan Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Dari Gambar 2 terlihat bahwa sub elemen T1 meningkatkan mutu bahan baku tebu dan produksi gula merupakan sub elemen yang menjadi pendorong utama demi tercapainya tujuan sub elemen lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen tujuan dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.

Peningkatan mutu bahan baku tebu yang khususnya berasal dari tebu rakyat (TR)

dimaksudkan agar pabrik gula mampu meningkatkan produktivitas hablurnya, karena bahan baku tebu yang dipasok memiliki kandungan sukrosa yang cukup tinggi. Untuk itu, petani tebu perlu meningkatkan rendemen tebunya, melalui pola usahatani yang memanfaatkan prinsip-prinsip usahatani yang baik (*good agricultural practises*). Dengan pasokan bahan baku yang bermutu manis, bersih dan segar

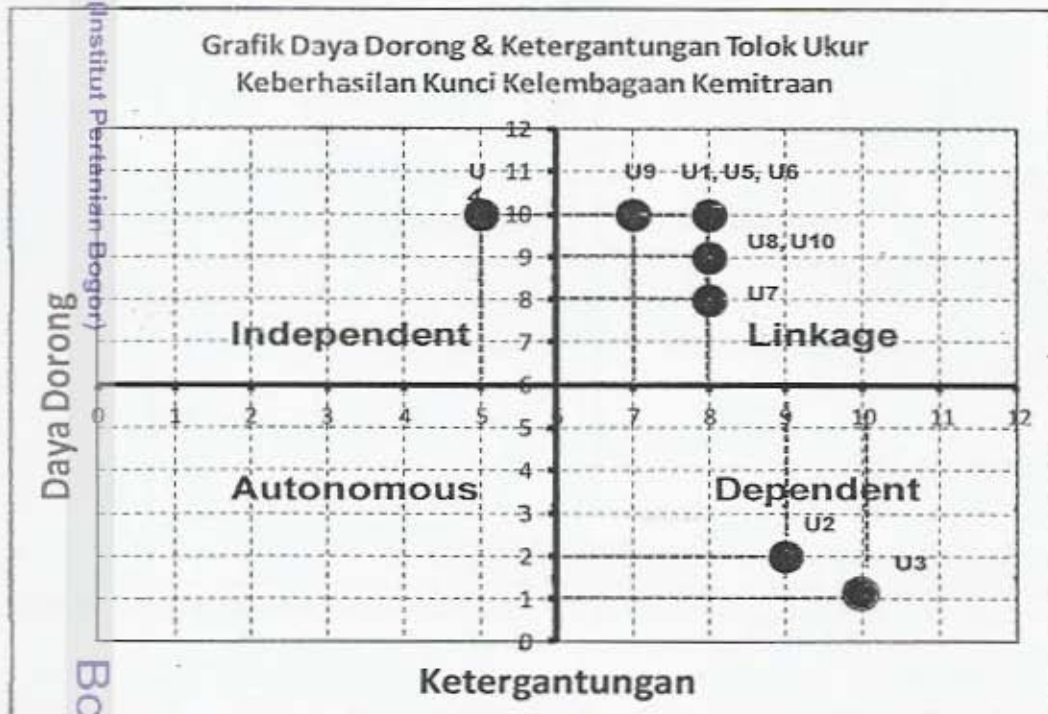
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

1. Dengan meningkatkan pendapatan dari bagi hasil petani semakin besar. Peningkatan produksi gula yang dihasilkan pabrik gula diperoleh dari pasokan input bahan baku tebu yang bermutu, sistem tebang, dan angkut yang tepat waktu serta manajemen produksi pabrik yang efisien. Dengan meningkatnya produksi gula setiap tahunnya, pabrik gula mampu mengurangi resiko hari giling baik akibat kerusakan peralatan (breakdown) maupun karena perbaikan peralatan (overhaul) serta mengurangi potensi kehilangan kandungan sukrosa dalam proses produksinya (losses).

Struktur Elemen Tolok Ukur Keberhasilan Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Elemen yang digunakan pada tolok ukur keberhasilan kelembagaan kemitraan adalah : 1. Peningkatan rendemen (U1) 2. Proses perencanaan produksi gula (U2) 3. Peningkatan pendapatan asli daerah (U3) 4. Meningkatnya pendapatan kedua belah pihak (U4) 5. Peningkatan akses informasi harga jual gula (U5) 6. Peningkatan kapasitas produksi (U6) 7. Peningkatan akses informasi mutu produksi (U7) 8. Peningkatan rasa saling percaya (U8) 9. Keterjaminan jumlah dan mutu pasokan tebu (U9) 10. Peningkatan jumlah kredit yang tersalurkan ke petani (U10).

Hasil strukturisasi sub elemen tolok ukur keberhasilan dari sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dari hasil analisis dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3 Pemetaan Driver Power-Dependent Sub-Element Tolok Ukur Keberhasilan Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Dari Gambar 3 terlihat bahwa sub elemen U1 peningkatan rendemen, U4 Peningkatan pendapatan kedua belah pihak (Pabrik Gula dan Petani Tebu), U5 Peningkatan akses informasi harga jual gula, U6 peningkatan kapasitas produksi dan U9 keterjaminan jumlah dan mutu

pasokan tebu merupakan sub-sub elemen yang menjadi pendorong utama yang menjadi tolok ukur keberhasilan dari sistem kelembagaan kemitraan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sub-sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen tolok ukur keberhasilan dari sistem



1. Peningkatan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.

2. Peningkatan rendemen tebu khususnya dari pabrik gula.

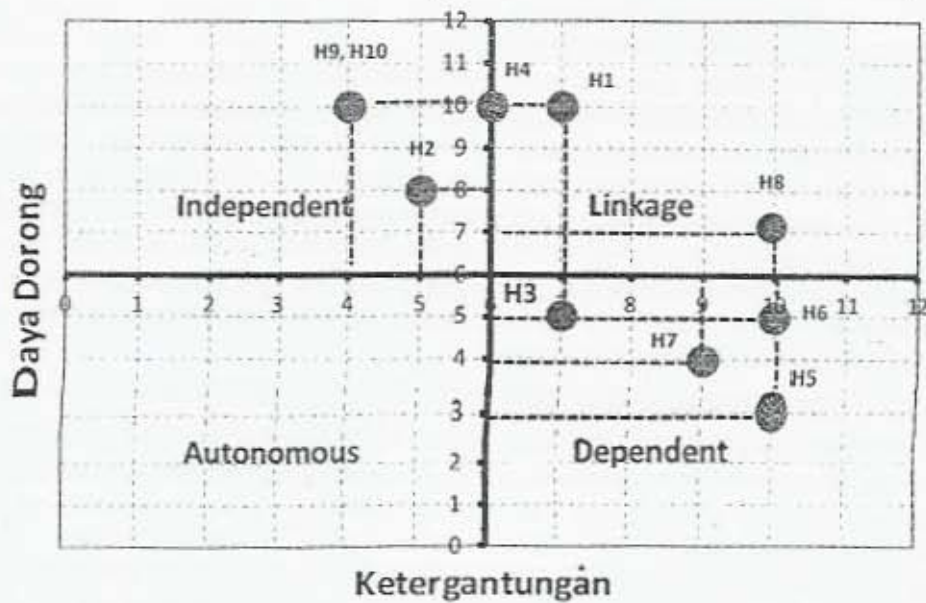
3. Peningkatan fungsi dari kesuburan (land fertility), penggunaan bibit tebu unggul, lahan, pola usahatani yang menggunakan prinsip *good agricultural practises* (GAP), pematangan (tingkat kemasakan) serta penanganan pasca panen. Peningkatan rendemen akan mendorong jumlah produksi gula yang dihasilkan oleh pabrik gula serta pendapatan petani.

4. Peningkatan pendapatan bagi kedua belah pihak yang bermitra umumnya dilakukan dengan meningkatkan komposisi 67 persen petani dan 33 persen untuk pabrik gula.

5. Peningkatan pendapatan yang signifikan bagi kedua belah pihak akan mendorong tumbuhnya sikap saling percaya (*trust*) sebagai jiwa dari kemitraan yang terbangun. Peningkatan akses informasi harga jual gula diperlukan agar aliran informasi tentang perkembangan harga gula di pasaran dapat berlangsung secara simetris (*symetric information*). Dengan demikian, perlu keterbukaan (*transparency*) dalam memperoleh informasi perkembangan harga gula di pasaran sebagai seimbang mengingat harga lelang gula pada umumnya mendasarkan diri pada perkembangan harga gula di pasar. Peningkatan kapasitas produksi gula perlu dilakukan agar tidak terjadi *idle capacity*. Hal ini mendorong perlunya perencanaan produksi yang matang, mulai dari perencanaan tanam, taksasi, tebang, muat dan angkut tebu dari kebun sampai ke pabrik. Pada umumnya, pasokan tebu dari petani peserta

Hasil strukturisasi sub elemen kendala sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dari hasil analisis dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 4 berikut.

Grafik Daya Dorong & Ketergantungan Kendala Kunci Kelembagaan Kemitraan



Gambar 4 Pemetaan *Driver Power-Dependent* Sub-Element Kendala Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Sistem

Dari Gambar 4 terlihat bahwa sub elemen H1 sistem penghargaan (*reward*) dan sangsi (*punishment*) yang kurang seimbang, H4 Masih lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan, H9 Masih relatif tingginya pungutan di daerah serta H10 kebijakan pemerintah yang belum terintegrasi, merupakan sub-sub elemen yang menjadi pendorong utama yang menjadi kendala dari sistem kelembagaan kemitraan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sub-sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen kendala dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.

Dalam kerangka kemitraan, selain hak dan kewajiban, maka aturan main yang diperlukan adalah adanya keseimbangan antara penghargaan dan sangsi yang mengikat kedua belah pihak (pabrik gula dan petani tebu). Dalam kenyataannya, perjanjian kerjasama antara manajemen pabrik gula dengan petani tebu belum memuat tentang penghargaan maupun sangsi yang seimbang. Sebagai contoh, jika petani tebu tidak memasok sesuai dengan kontrak kerja yang ada, maka akan dikenakan sangsi oleh pabrik gula, akan tetapi jika terjadi kerusakan mesin

produksi pabrik yang menyebabkan gagal giling, maka tebu yang sudah dipasok menjadi tertunda di giling, padahal dengan penundaan waktu giling akan menyebabkan terjadinya kehilangan kandungan sukrosa pada tebu petani. Seyogianya, menurunnya kandungan sukrosa sebagai akibat gagal giling menjadi resiko yang harus ditanggung oleh pabrik gula dan bukan menjadi beban petani. Dengan demikian, perjanjian kerjasama (kemitraan) antara pabrik gula dan petani dengan memasukkan unsur penghargaan dan sangsi yang seimbang merupakan penyempurnaan terhadap soliditas relasi fungsional dari kedua belah pihak.

Koordinasi dari pemangku kepentingan terkait dengan industri gula tebu (Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, DGI, APTRI, Perguruan Tinggi, Lembaga Riset, Pabrik Gula) tampaknya merupakan permasalahan tersendiri yang dapat menghambat kinerja industri gula nasional. Sebagai contoh, informasi tentang neraca gula yang beragam versinya, ataupun kebijakan pendirian pabrik gula baru di Pulau Jawa merupakan gambaran kurang terkoordinasinya peran masing-masing pemangku kepentingan yang dapat merugikan petani maupun pabrik gula.

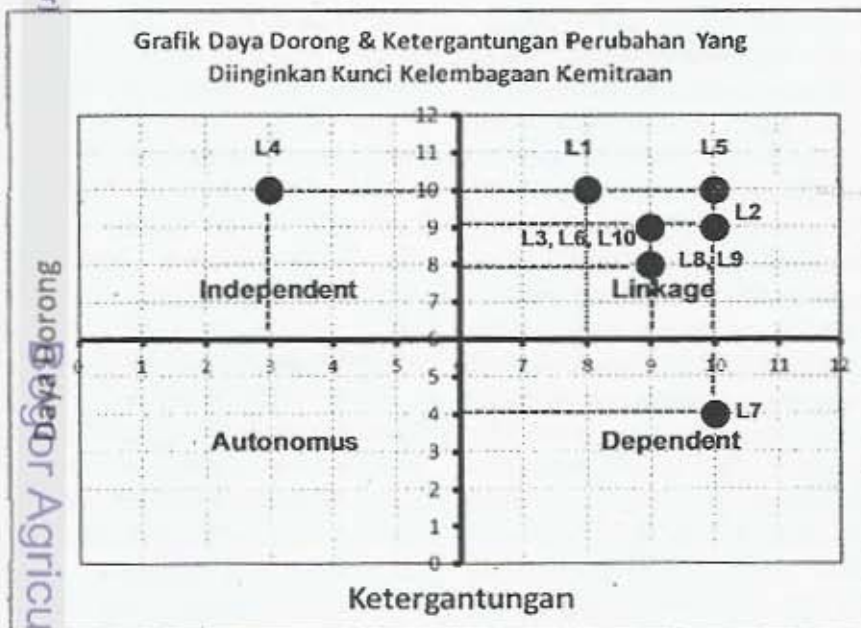
1. Banyaknya pungutan di daerah, baik resmi maupun tidak yang menjadi beban petani ataupun pedagang gula akan berdampak terhadap besaran produksi, karena biaya-biaya tersebut akan berpengaruh pada harga pokok produksi. Contoh, biaya pengamanan transportasi dari kebun ke pabrik yang menjadi beban petani ataupun biaya asuransi yang dikeluarkan oleh pabrik gula untuk melindungi tebu di daerah khususnya menjelang hari panen merupakan beban tetap yang sudah harus dibayar petani. Dengan demikian biaya produksi yang tinggi tersebut telah menyebabkan menurunnya kemampuan daya saing tebu ataupun gula yang dihasilkan.
2. Dilihat dari aspek kelembagaan, akan terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh petani, pedagang, dan pemerintah dalam mengelola sektor gula, antara lain:
 - a. Peran pemerintah yang semakin berkurang dalam mengatur kegiatan pertanian, sehingga petani harus mencari alternatif lain untuk meningkatkan pendapatannya.
 - b. Peran pemerintah yang semakin berkurang dalam mengatur kegiatan pertanian, sehingga petani harus mencari alternatif lain untuk meningkatkan pendapatannya.

pasar domestik tersebut menjadi disinsentif bagi petani untuk meningkatkan produksi dan produktivitasnya.

d) Struktur Elemen Perubahan Yang Diinginkan Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

Elemen yang digunakan pada perubahan yang diinginkan dalam kelembagaan kemitraan adalah : 1. Aliran informasi berjalan simetris (L1) 2. Revitalisasi manajemen tanam, tebang dan angkut tebu (L2) 3. Pengendalian dan pengawasan mutu dapat dilakukan lebih cepat (L3) 4. Kebijakan pemerintah yang integratif (L4) 5. Pola budidaya tebu secara GAP dan proses produksi gula secara GMP (L5) 6. Soliditas kemitraan sebagai inti klaster industri gula tebu (L6) 7. Impor gula dapat dikurangi (L7) 8. Harga pokok produksi gula mendekati harga pokok gula dunia (L8) 9. Kepercayaan kedua belah pihak meningkat (L9) 10. Harga gula lebih stabil (L10).

Hasil strukturisasi sub elemen perubahan yang diinginkan dari sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dari hasil analisis dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Penilaian Driver Power-Dependent Sub-Elemen Perubahan Yang Diinginkan Dari Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu



Dari Gambar 5 terlihat bahwa sub elemen L5 budidaya tebu secara GAP dan proses produksi secara GMP, L6 Soliditas kemitraan sebagai inti klaster industri gula tebu dan L10 harga gula yang lebih stabil, merupakan sub-sub elemen yang menjadi pendorong utama yang menjadi perubahan yang diinginkan dari sistem kelembagaan kemitraan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sub-sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen perubahan yang diinginkan dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.

Pola budidaya tebu petani dengan menggunakan prinsip-prinsip *good agricultural practices* (GAP) serta proses produksi gula dengan menggunakan prinsip-prinsip *good manufacturing practices* (GMP) merupakan tuntutan yang sebaiknya dilakukan oleh petani maupun pabrik gula untuk menghasilkan tebu dan gula yang bermutu. Melalui penggunaan prinsip-prinsip GAP, petani tebu mengacu pada *standard operating procedure* (SOP) terkait dengan pola usahatani yang optimum, mulai dari penggunaan varietas unggul, perencanaan tanam, pemeliharaan tanaman, sampai dengan penanganan pasca panen. Sementara, penggunaan prinsip-prinsip GMP oleh pabrik gula, dapat menjadikan pabrik gula beroperasi secara lebih efektif dan efisien.

Kemitraan antara pabrik gula dengan petani merupakan hubungan yang saling menguntungkan, dibangun dengan rasa saling percaya (*trust*) dan sudah berlangsung cukup lama, khususnya bagi pabrik gula yang memiliki ketergantungan tinggi pada pasokan tebu rakyat (TR). Kepercayaan telah menjadi prinsip nilai yang dibangun bersama oleh kedua belah pihak, sehingga hubungan kemitraan masih berjalan sampai saat ini. Namun demikian, dari observasi lapangan masih terdapat ketidakpuasan dari kedua belah pihak. Petani menganggap pabrik gula kurang adil dalam penentuan rendemen tebu milik petani dan pabrik gula masih merasakan petani seringkali melakukan tindakan yang kurang

patut (*moral hazard*) dengan memasukkan berbagai kotoran tebu (*trash*) dari tebu yang dipasok ke pabrik. Dengan demikian, soliditas kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu dengan meningkatkan jalinan komunikasi dan transparansi agar relasi fungsional tersebut berkelanjutan.

Beragam faktor yang telah menyebabkan harga gula domestik berfluktuasi. Selain akibat kebijakan impor, harga gula yang rendah juga dipengaruhi oleh karena inefisiensi pabrik gula serta fluktuasi harga gula dunia. Bagi kedua belah pihak yang bermitra, harga gula yang lebih stabil merupakan harapan agar petani maupun pabrik gula memperoleh pendapatan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Untuk itu, pemerintah perlu menetapkan harga dasar gula yang tidak saja mempertimbangkan kapasitas produksi nasional, namun juga kebutuhan konsumsi gula oleh masyarakat.

e) **Struktur Elemen Kebutuhan Dari Program Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu**

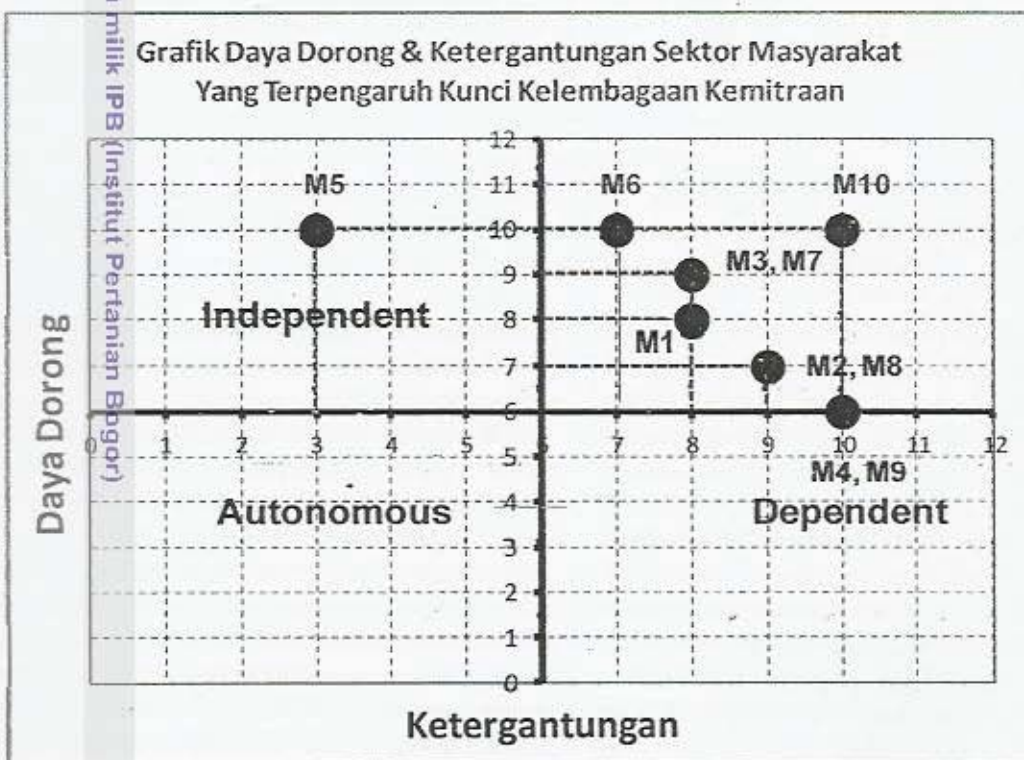
Elemen yang digunakan pada kebutuhan dari program dalam kelembagaan kemitraan adalah : 1. Regulasi / Peraturan Pemerintah Pusat dan Daerah yang kondusif (K1) 2. Sertifikasi varietas tebu unggul (K2) 3. Jaminan keamanan gula (HACCP) (K3). 4. Audit teknologi secara menyeluruh pada pabrik gula (K4) -5. Pengembangan kearah klaster industri gula tebu (K5) 6. Implementasi SOP pertebuan dan pergulaan secara memadai (K6) 7. Pembinaan dari pemerintah daerah yang lebih intensif (K7) 8. Diversifikasi produk selain gula (K8) 9. Implementasi *roadmap* pengembangan industri gula secara konsisten (K9) 10. Dukungan kebijakan perkreditan dan bongkar ratoon (K10).

Hasil strukturisasi sub elemen tujuan sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dari hasil analisis dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 6 berikut.

1. Dilarang membayar tenaga kerja untuk penyulaman, pemeliharaan tanaman dan penanganan pasca panen lainnya. Kebutuhan program yang juga sebaiknya dilanjutkan adalah bongkar ratoon, penggantian tanaman tebu berdasarkan ketentuan yang ada maksimal 3 (tiga) kali dilakukan bongkar ratoon. Jika kebijakan bongkar ratoon terus dilanjutkan dan menjangkau lebih besar jumlah petani tebu, maka produktivitas tebu dapat ditingkatkan.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Elemen yang digunakan pada sektor masyarakat yang terpengaruh dalam kelembagaan kemitraan adalah : 1. Sektor industri kecil dan rumah tangga makanan dan minuman (M1) 2. Sektor retail / perdagangan (M2) 3. Sektor transportasi (M3) 4. Sektor Perbankan (M4) 5. Sektor usaha pembibitan tebu rakyat (M5) 6. Sektor industri pupuk dan obat-obatan (M6) 7. Sektor koperasi (M7) 8. Sektor Pemerintah Daerah (M8) 9. Sektor industri permesinan (M9) 10. Sektor litbang dan sertifikasi (M10).

Hasil strukturisasi sub elemen tujuan sistem kelembagaan kemitraan pabrik gula dengan petani tebu dari hasil analisis dengan menggunakan ISM dapat dilihat pada Gambar 7 berikut.



Gambar 7 Pemetaan Driver Power-Dependent Sub-Element Sektor Masyarakat Yang Terpengaruh Dari Sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

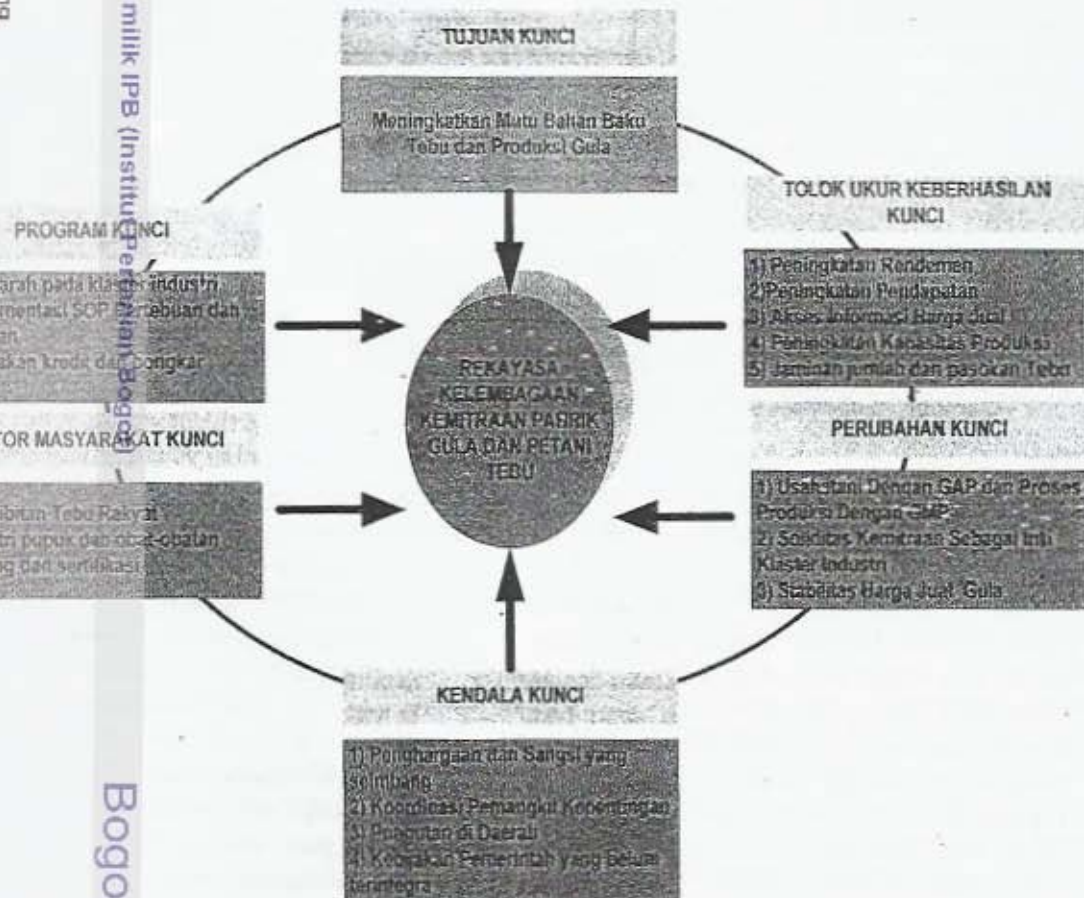
Dari Gambar 7 terlihat bahwa sub elemen M5 sektor usaha pembibitan tebu rakyat M6 sektor industri pupuk dan obat-obatan, dan M10 sektor litbang dan sertifikasi merupakan sub-sub elemen yang menjadi pendorong utama dari sistem kelembagaan kemitraan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sub-sub elemen tersebut menjadi sub elemen kunci dari elemen masyarakat

yang terpengaruh dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu.

Sektor usaha pembibitan tebu rakyat cukup banyak berkembang di sekitar lokasi pabrik gula. Dari usaha pembibitan inilah kebutuhan bibit tanaman tebu rakyat diperoleh. Namun demikian, kedepannya usaha pembibitan tersebut perlu dilakukan pembinaan, baik oleh pabrik gula

oleh Pemerintah Daerah (Dinas Pertanian). Sektor usaha lainnya yang juga berkembang adalah industri pupuk dan obat-obatan. Industri ini telah berperan besar dalam meningkatkan kontribusinya dalam peningkatan produktivitas tebu rakyat selama ini. Selain itu, industri pupuk dan obat-obatan yang tepat waktu, tepat harga dan tepat waktu distribusi sangat penting untuk menentukan jumlah dan mutu produksi tebu rakyat. Permasalahan distribusi pupuk yang menjadi kendala bagi petani tebu perlu dipecahkan agar tidak terjadi kelangkaan pupuk pada saat petani memerlukannya. Kegiatan pemasaran dan pengembangan serta sertifikasi, khususnya dalam kaitan dengan penemuan varietas unggul dan perbaikan sistem operasi dalam proses produksi cukup signifikan membantu petani dan pabrik gula dalam peningkatan kinerja produksinya. Kegiatan litbang baik di institusi Pemerintah maupun di pabrik gula sendiri perlu terus diperkuat, sehingga ditemukan varietas unggul baru dan metode yang lebih efektif dan efisien dalam proses produksi gula.

Dari hasil strukturisasi terhadap elemen-elemen kunci dari sistem kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani, maka skema yang tersusun untuk penyempurnaan mekanisme kerjasama kedepannya adalah sebagai berikut:

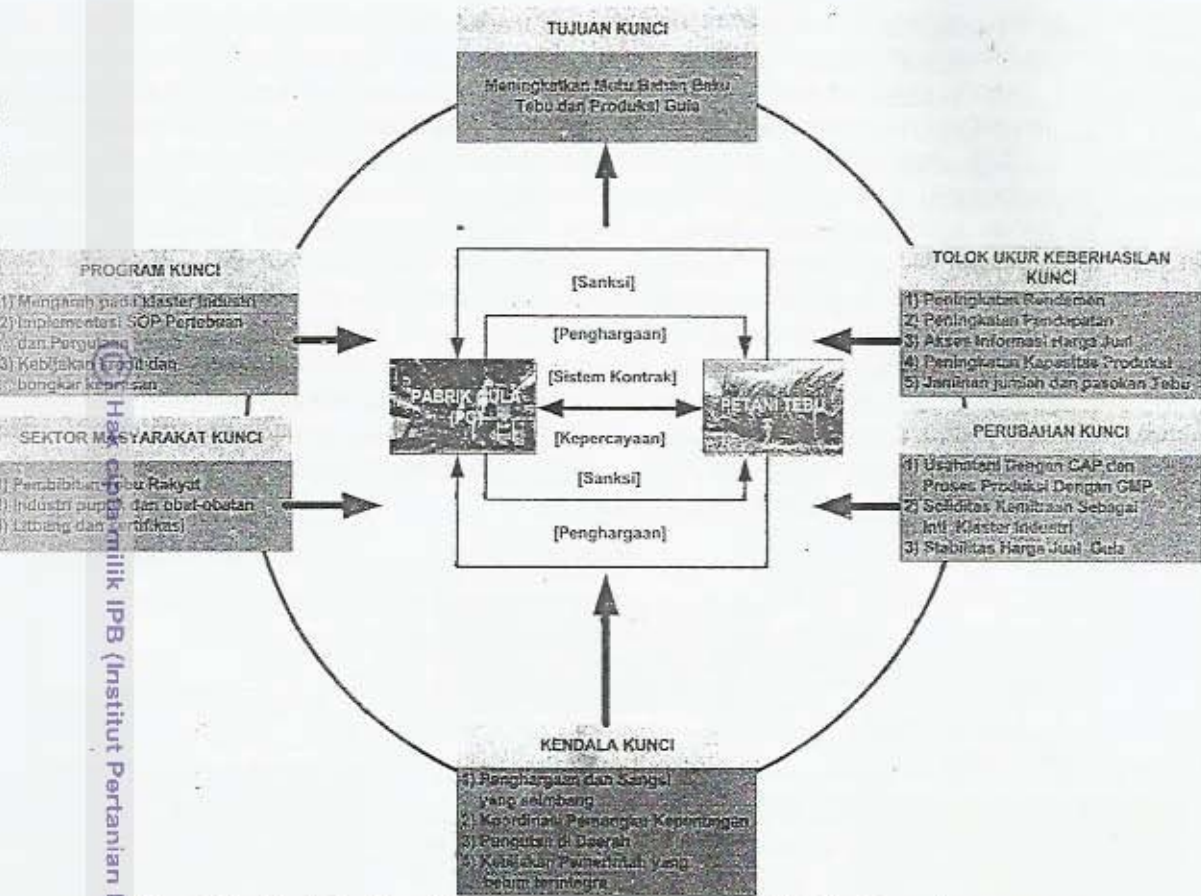


Gambar 8. Strukturisasi Elemen-Elemen Kunci Rekayasa Kelembagaan Kemitraan

Setelah diketahui struktur dari elemen-elemen kunci yang mempengaruhi kelembagaan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu peserta

kemitraan, maka bentuk rekayasa kelembagaan dapat disajikan pada Gambar 9 sebagai berikut :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan artikel atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumbar dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Gambar 10 Ilustrasi Struktur Kelembagaan Kemitraan Pabrik Gula Dengan Petani Tebu

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Untuk pengembangan Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu antara pabrik gula dengan petani tebu peserta kemitraan, elemen-elemen kunci yang perlu diperhatikan untuk memperoleh perbaikan kedepannya adalah sebagai berikut : 1). **Tujuan** kuncinya berupa peningkatan mutu bahan baku tebu dan produksi gula, 2). **Tolok ukur keberhasilan** kunci dari sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu adalah : peningkatan rendemen tebu, peningkatan pendapatan pabrik gula dan petani tebu, perluasan akses informasi tentang perkembangan harga jual gula terkini, peningkatan kapasitas pabrik gula dan jaminan jumlah pasokan tebu petani (TR), 3). **Kendala** kunci bagi pengembangan

Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu yang perlu dicermati adalah : penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) belum berjalan secara seimbang, koordinasi antar pemangku kepentingan masih lemah, masih maraknya berbagai *pungutan di daerah* serta kebijakan pemerintah yang belum terintegrasi, 4). **Sektor masyarakat kunci** yang terpengaruh dari adanya sistem Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu adalah : usaha pembibitan tebu rakyat, industri pupuk dan obat-obatan serta lembaga litbang dan sertifikasi, 5). **Program** kunci yang diharapkan dapat memperkuat Kelembagaan Kemitraan Pabrik gula dengan petani tebu adalah : arah pengembangan industri gula tebu dengan pendekatan klaster industri, implementasi *Standard Operating Procedure* pertebuan dan pergulaan secara konsisten



2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

1. Diketahui keberlanjutan program perkreditan dan pengkreditan keprasan (*ratoon cane*), . 6). Perubahan kunci yang diperlukan * dari sistem Kelembagaan Kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu adalah : petani tebu rakyat menggunakan *Good Agricultural Practises* dan proses produksi pabrik gula menggunakan *Good Manufacturing Practises*, soliditas kemitraan sebagai inti kluster industri gula tebu nasional dan stabilitas harga jual gula.

Salah satu elemen kunci tersebut merupakan faktor-faktor yang memperkuat relasi antara pabrik gula dengan petani tebu. Dalam kemitraan tersebut, dibangun berdasarkan nilai kepercayaan (*trust*) antara kedua belah pihak dan pelaksanaan transaksi usaha dilakukan dengan sistem kontrak. Agar kemitraan tersebut berjalan seimbang dan adil, maka kedua belah pihak perlu menyusun mekanisme kerjasama dalam bentuk penghargaan dan sanksi yang disepakati bersama.

SARAN

Untuk meningkatkan hubungan kemitraan antara pabrik gula dengan petani tebu yang lebih solid, maka yang perlu untuk terus disempurnakan adalah : 1) sistem penentuan rendemen tebu dengan menggunakan analisis rendemen individual (ARI), 2) reaktualisasi sistem penentuan bagi hasil gula dengan mempertimbangkan faktor nilai ekonomi ampas tebu (bagas), 3) pengembangan dan penguatan masyarakat kluster industri berbasis tebu di seluruh wilayah sentra tebu di berbagai daerah (MANSKIBBU) dan 4) penguatan sub sistem dari sistem kluster industri tebu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewan Gula Indonesia (1999). Restrukturisasi Gula Indonesia April 1999. Bahan Diskusi Reformasi Gula Indonesia., Jakarta
- Ditjen Bina Produksi Perkebunan (2002). Program Akselerasi Peningkatan Produktivitas Gula Nasional : 2002 – 2007, (buku 1). Ditjen BPP Deptan, Jakarta
- Mardianto, S., P. Simatupang, P.U. Hadi, H. Mallan dan A Susmiadi. (2005). Peta Jalan (Road Map) dan Kebijakan Pengembangan Industri Gula Nasional. Forum Penelitian Agro Ekonomi Vol. 23 No. 1 Juli 2005. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Malian dan Saptana (2004). Revitalisasi Sistem dan Usaha Agribisnis Gula. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Departemen Pertanian.
- Marimin. (2005). Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. Grasindo. Jakarta.
- P3GI, (2008). Konsep Peningkatan Rendemen Untuk Mendukung Program Akselerasi Industri Gula Nasional. P3GI Pasuruan.
- Pakpahan (2009). Transformasi Industri Nasional Berbasis Tebu. Makalah pada Simposium Pergulaan. KADIN, Jakarta
- Susmiadi, Toharisman dan Bakrie (2005). Swasembada Gula : Mungkinkah Tercapai ?. Majalah Gula Indonesia Vo. XXIV No.1 Februari 1005.
- Sudana, Simatupang, Friyatno, Muslim dan Sulstyo (2000). Dampak Deregulasi Industri Gula Terhadap Realokasi Sumberdaya, Produksi Pangan dan pendapatan petani. Laporan penelitian, Pusat penelitian sosial Ekonomi Pertanian, Bogor
- Susila dan Susmiadi. (2000). Analisa Dampak pembebasan Tarif Impor dan Perdagangan Bebas Terhadap Industri Gula. Laporan Penelitian, Asosiasi Penelitian Perkebunan Indonesia, Bogor
- Susila (2005). Pengembangan Industri Gula Indonesia ; Analisis Kebijakan Dan Keterpaduan Sistem Produksi. Disertasi S3 Institut pertanian Bogor. Tidak Dipublikasikan.
- Susila W.R dan Sinaga. (2005). Analisis Kebijakan Industri Gula Nasional. Jurnal Agro Ekonomi



Vol. 23 No. 1 Mei 2005. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Departemen Pertanian..

Sasmita (2004). Model Kelembagaan Penunjang Pembangunan Pertanian Di Lahan Lebak. Makalah pada Workshop Nasional

Pengembangan Lahan Rawa Lebak, Balitra
Oktober 2004, Kalimantan Selatan.

Williamson (1987). *The Economic Institution Of Capitalism*. The Free Press. Maxmilan Inc. New York.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan literatur atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.