

SUSUNAN REDAKSI

- Penanggung Jawab : Kepala Pusat Penelitian Perkembangan Iptek (PAPPIPTEK) -
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)
- Ketua Dewan Redaksi : Dr. Trina Fizzanty
- Anggota Dewan Redaksi : 1. Dra. Wati Hermawati, MBA.
2. Ir. Mohamad Arifin, MM.
3. Dr. Yan Rianto, M. Eng.
4. Dr. L.T. Handoko.
- Peer Reviewer/Mitra Bestari : 1. Prof. Dr. Erman Aminullah (PAPPIPTEK-LIPI)
2. Prof. Dr. Martani Huseini (Kementerian Kelautan dan Perikanan; UI)
3. Prof. Dr. E. Gumbira Sa'id (Institut Pertanian Bogor)
4. Dr. Meuthia Ganie (Universitas Indonesia)
5. Dr. Engkos Koswara (Kementerian Riset dan Teknologi)
- Sekretaris Redaksi : 1. Prakoso Bhairawa Putera, S.I.P
2. Vetti Rina Prasetyas, SH

REDAKSI WARTA KEBIJAKAN IPTEK & MANAJEMEN LITBANG

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi—LIPI
Jln. Jend. Gatot Subroto No. 10, Widy Graha LIPI Lt. 8, Jakarta 12710
Telepon +62(021) 5201602, 5225206, 5251542 ext. 704
Faksimile +62(021) 5201602
Pos-el (Email) : wartakiml@mail.lipi.go.id
URL : <http://situs.jurnal.lipi.go.id/wartakiml/>

Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang (KIML) adalah jurnal ilmiah yang dimaksudkan untuk menjadi forum ilmiah tentang teori dan praktik kebijakan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan manajemen penelitian dan pengembangan (litbang) maupun manajemen inovasi di Indonesia. KIML dimaksudkan sebagai wadah pertukaran pikiran peneliti, akademisi dan praktisi kebijakan iptek untuk pembangunan ekonomi. KIML juga berisi sumbangan ilmiah dalam manajemen litbang dan inovasi untuk daya saing ekonomi. Tulisan bersifat asli berisi analisis empirik atau studi kasus dan tinjauan teoretis. Redaksi juga menerima tinjauan buku baru tentang kebijakan iptek dan manajemen litbang dan inovasi. Terbit dua kali setahun pada bulan Juli dan Desember.

DAFTAR ISI	i
PENGANTAR REDAKSI	ii
 Analisis Strategi Kemitraan untuk Mendukung Pengembangan Inovasi dan Bisnis Agroindustri Hortikultura Wati Hermawati dan Ishelina Rosaira Poerbosisworo	 116 - 142
 Perkembangan <i>E-Learning</i> di Singapura : Sebuah Pembelajaran Bagi Indonesia Prakoso Bhairawa Putera dan Sri Rahayu	 143 - 158
 Faktor Penghambat <i>Knowledge Sharing</i> di Lembaga Litbang: Kasus Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Sigit Setiawan	 159 - 173
 Maksimalisasi dan Inovasi Teknologi Pengolahan Limbah Cair Industri dengan Dorongan <i>Pigovian Tax Policy</i> di Indonesia Anugerah Yuka Asmara	 174 - 194
 Telaah Buku: Menciptakan Lingkungan Kerja yang Menyenangkan dan Lebih Produktif Purnama Alamsyah	 195 - 203
 TENTANG PENULIS	 204
RALAT REDAKSI	206
INDEKS	207
KETENTUAN PENULISAN	210

PENGANTAR REDAKSI

Dalam era persaingan yang semakin ketat antara negara, bangsa dan perusahaan diberbagai belahan dunia, kemampuan inovasi telah diakui sebagai kunci bagi penciptaan nilai tambah dan penguatan daya saing ekonomi. Dengan demikian, strategi pembangunan dan bisnis tidak dapat mengabaikan akan pentingnya membangun kemampuan tersebut. Inovasi terjadi dalam berbagai tipe, mulai dari inovasi produk, proses, pasar dan organisasi atau manajemen. Pada edisi kali ini, Warta KIML volume 8 nomor 2 tahun 2010 menyajikan empat tulisan dan satu tulisan hasil telaah buku yang bermuara pada upaya menjawab tantangan inovasi tersebut.

Pada bagian pertama, ditampilkan tulisan Wati Hermawati dan Ishelina R. Poerbosisworo. tentang 'Analisis strategi kemitraan untuk mendukung pengembangan inovasi dan bisnis agroindustri hortikultura'. Tulisan ini mengingatkan akan pentingnya kemitraan (*partnership*) antara pelaku bisnis dan pelanggan sebagai sebuah strategi bisnis yang adaptif dalam lingkungan persaingan bisnis yang sangat tinggi. Penulis menggarisbawahi bahwa kemitraan semacam ini akan berjalan baik jika didukung oleh pihak manajemen perusahaan, dukungan aspek legal dan pedoman dalam bermitra. Namun demikian, penulis berpendapat kemitraan bisnis tersebut belum cukup untuk mendorong munculnya inovasi yang signifikan, oleh karena itu perlu dikembangkan kerjasama antar pelaku bisnis-pelanggan dengan memasukkan pelaku lain yakni universitas dan organisasi penelitian dan pengembangan kedalam rantai nilai tersebut.

Selanjutnya, tulisan kedua tentang 'Perkembangan *e-learning* di Singapura: sebuah pembelajaran bagi Indonesia' oleh Prakoso B. Putera dan Sri Rahayu. Penulis menyajikan salah satu bentuk inovasi dalam proses pembelajaran, yakni *e-learning*. Bagi Indonesia kedepan, inovasi pembelajaran semacam ini akan semakin menjanjikan mengingat luas dan tersebarnya penduduk Indonesia dan tersedianya tenaga-tenaga TI lokal yang handal. Berdasarkan kajian terhadap *e-learning* di Singapura, kedua penulis mengingatkan pentingnya dukungan kebijakan pemerintah dalam infrastruktur TI, pengembangan kapasitas sumberdaya manusia, dan dukungan pendanaan terutama bagi perusahaan TI lokal yang masih pemula, seperti yang dilakukan Singapura. *E-learning* ini, menurut penulis, tidak hanya mendukung tingkat efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran, tetapi juga mendorong berkembangnya bisnis teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia.

Dibagian ketiga dari edisi ini, ditampilkan tulisan Sigit Setiawan tentang 'Faktor penghambat *knowledge sharing* di lembaga litbang: studi kasus di LIPI'. Kreativitas adalah sumber bagi inovasi yang dihasilkan dari proses interaksi. Penulis menyatakan bahwa *knowledge* itu tercipta dari proses interaksi dari para pembelajar di suatu organisasi. Akan tetapi, proses *knowledge sharing* semacam ini tidak dapat berjalan mulus karena adanya hambatan, baik di tingkat individu, organisasi maupun teknologi. Studi yang dilakukan di lembaga litbang ini menunjukkan bahwa hambatan terbesar dalam *knowledge sharing* adalah: adanya perbedaan antar

individu dalam hal pengalaman dan budaya masing-masing, persaingan yang sangat tinggi dalam organisasi, dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan TIK karena teknologi yang belum *user friendly*.

Pada tulisan keempat, Anugerah Y. Asmara menyajikan tulisan dengan judul 'Maksimalisasi dan inovasi teknologi pengolah limbah cair industri dengan dorongan *pigovian tax policy*' di Indonesia'. Isu terkini tentang aspek lingkungan dalam keberlanjutan bisnis menjadi perhatian penulis dalam tulisan ini. Penulis mengkaji kebijakan pajak sebagai instrumen untuk mendukung penerapan teknologi limbah cair bagi perusahaan di Indonesia, sebagai bentuk inovasi proses berbasis teknologi. Pada bagian akhir penulis mengingatkan akan pentingnya kerjasama antara industri, universitas, litbang dan pemerintah sebagai kunci bagi keberhasilan penerapan *pigovian tax policy*.

Di akhir edisi ini ditampilkan hasil telaah Purnama Alamsyah terhadap buku '*From workplace to playspace: innovating, learning and changing through dynamic engagement*' yang ditulis Pamela Meye'. Penelaah menyampaikan pesan penting dari buku ini, yakni pentingnya membangun suasana yang menyenangkan dalam mendukung suasana yang inovatif dan produktif di organisasi. Kondisi semacam ini adalah berupa peningkatan kapasitas untuk bermain improvisasi sehingga meningkatkan partisipasi semua pihak dalam organisasi. Penelaah menyimpulkan bahwa tulisan Pamela ini baik dibaca oleh pemimpin dan individu yang senang dengan perubahan dan bersifat visioner, dan sangat tepat bagi organisasi-organisasi yang perlu mengembangkan kreativitas, inovasi, pembelajaran dan dinamis.

Demikian pengantar dari redaksi, semoga tulisan-tulisan ini menambah wawasan dan kearifan bagi para pembacanya.

Jakarta, Desember 2010

Ttd

Ketua Dewan Redaksi

ANALISIS STRATEGI KEMITRAAN UNTUK MENDUKUNG PENGEMBANGAN INOVASI DAN BISNIS AGROINDUSTRI HORTIKULTURA

Wati Hermawati dan Ishelina Rosaira Poerbosisworo

wherma2007@yahoo.com; ishelina.rosaira@yahoo.com

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi –
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Naskah Masuk: 21-01-2011 Naskah Revisi: 03-02-2011 Naskah Terima: 22-02-2011

ABSTRACT

The study of Partnership Strategy Analysis for Supporting Innovation and Business of Horticulture Agroindustry was conducted at four medium and big horticulture enterprises in Bogor, Bandung, Yogyakarta and Malang Regency. The purpose of this study were: (a) to identify the internal and external strategic factors of horticulture agro-industry in implementing the partnership, (b) to formulate several strategy alternatives which is applicable in developing partnership for innovation and business, and (c) to select a priority strategy as a recommendation of this study. The Purposive Sampling Method was used in this study. Two main methods namely TOWS Matrix Analysis, and the QSPM Matrix Analysis were used in this research. Based on the TOWS matrix analysis and prioritized by QSPM, six strategies on how to strengthen partnership were produced, namely: (1) Increase and strengthen partnerships with suppliers, customers and parties to create legal contracts mutually beneficial cooperation between the parties; (2) Develop guidance regarding procedures for mutually beneficial partnerships with suppliers, customers and the R & D units; (3) Improving the implementation of the partnership program with the R & D units/ University in producing innovative products, processes and systems, including developing seeds and treating pests and plant diseases; (4) Together with the manager of a modern market (supermarkets, Hypermart, etc.) conduct regular market surveys to obtain consumer preference for products of interest; (5) Provide capacity building of partners, in particular farmers about organic vegetable production practices; (6) Organized the exhibition or promotion of products with or involve partners.

Keyword: *partnership, innovation, agro-industry, horticulture, TOWS, QSPM*

SARI KARANGAN

Penelitian tentang Analisis Strategi Kemitraan untuk Mendukung Pengembangan Inovasi dan Bisnis Agroindustri Hortikultura dilakukan pada empat perusahaan agroindustri hortikultura menengah dan besar di Kabupaten/Kota Bogor, Bandung, Yogyakarta and Batu. Tujuan dari studi ini adalah: (a) mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kemitraan; (b) merumuskan beberapa alternatif strategi yang paling sesuai dalam mengembangkan kemitraan untuk inovasi dan bisnis, dan (c) menetapkan prioritas strategi sebagai saran dalam studi ini. Metoda *Purposive Sampling* digunakan dalam studi ini. Dua metoda utama untuk menganalisis yaitu Analisa Matrik *TOWS* dan Analisa Matrik *QSPM* digunakan dalam studi ini. Berdasarkan analisa *TOWS Matrix* dan hasil prioritas dengan *QSPM*, ditemukan enam strategi bagaimana memperkuat kemitraan pada perusahaan agroindustri, yaitu (1) Memperbaiki dan memperkuat sistem kemitraan dengan pemasok, pelanggan dan pihak lain dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra; (2) Menyusun acuan tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang; (3) Meningkatkan pelaksanaan kemitraan dengan unit litbang/universitas dalam menghasilkan inovasi produk, proses dan sistem termasuk persoalan bibit yang masih tergantung pihak luar dan penanganan hama dan penyakit tanaman ; (4) Bersama-sama dengan pihak pengelola pasar modern (supermarket, hypermart, dll) melakukan survey pasar secara rutin untuk mendapatkan preferensi pelanggan akan produk yang diminati; (5) Melakukan pembinaan kepada mitra tani tentang praktek budidaya sayuran organik; (6) Menyelenggarakan pameran atau promosi produk bersama atau melibatkan pihak mitra.

Kata Kunci: kemitraan, inovasi, agro-industri, hortikultura, TOWS, QSPM

1. PENDAHULUAN

Di Indonesia, agroindustri merupakan salah satu sektor andalan yang menjadi tulang punggung perekonomian bangsa bersama-sama dengan sektor perikanan, kelautan, peternakan, dan kehutanan. Sektor ini relatif bertahan meskipun negara mengalami krisis moneter, seperti yang terjadi pada tahun 1998. Agroindustri hortikultura terdiri dari komoditas buah-buahan, sayuran, tanaman hias dan biofarmaka. Seluruh jenis hortikultura ini dapat tumbuh dengan baik di Indonesia. Angka Statistik Pertanian di BPS memperlihatkan kontribusi hortikultura pada Produk Domesti Bruto (PDB) antara tahun 2007 dan 2008 juga mengalami peningkatan sebesar 4,55%. Jika dilihat untuk masing-masing komoditi hortikultura, juga terjadi peningkatan nilai PDB hortikultura (berdasarkan harga yang berlaku). Komoditi buah-buahan meningkat 4,02%, sayuran meningkat 7,18%, biofarmaka meningkat 0,32%, sedangkan tanaman hias meningkat sebesar 28,48%¹. Peningkatan ini menunjukkan peran penting subsektor hortikultura

¹ <http://hortikultura.go.id/> di akses tanggal 12 September 2010

dalam mendukung perekonomian nasional, khususnya dalam upaya peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.

Kebijakan dan komitmen pemerintah pusat dan daerah untuk terus mengembangkan agroindustri hortikultura juga ditunjukkan dengan keluarnya berbagai kebijakan pengembangan hortikultura termasuk Keputusan Menteri Pertanian No. 348 Tahun 2003 tentang Pedoman Ijin Usaha Hortikultura dan PP No 26 Tahun 2008 tentang Kebijakan Penetapan Kawasan Hortikultura yang terintegrasi. Pedoman Budidaya Buah dan Sayur yang baik (*Good Agriculture Practices - GAP*) dikeluarkan dengan Peraturan Menteri Pertanian No.48/Permentan/OT.140/10/2009, yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang baik terutama saat budidaya dilakukan. Dengan berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan pemerintah tersebut, penanganan hortikultura mulai dari kegiatan pra-tanam hingga penanganan *pasca* panen dapat menghasilkan produk yang aman untuk dikonsumsi, bermutu baik, ramah lingkungan dan berdaya saing.

Komoditas hortikultura terutama sayuran dan buah-buahan merupakan bahan pangan yang penting untuk masyarakat, baik di perkotaan maupun perdesaan. Karena konsumsi akan produk ini dilakukan secara kontinu, maka produksi akan komoditi ini cenderung meningkat, yang kemungkinan seiring dengan peningkatan jumlah penduduk (Tabel 1).

Tabel 1. Data Produksi dan Konsumsi Tanaman Hortikultura di Indonesia

No	Tahun	Komoditas Hortikultura			
		Produksi Sayuran	Produksi Buah-buahan	Konsumsi Sayuran per Capita	Konsumsi Buah-buahan per Capita
		(Ton)	(Ton)	Kg/Th	Kg/Th
1	2003	8.574.870	13.551.435	34,52	29,44
2	2004	9.059.676	14.348.456	33,49	27,19
3	2005	9.101.987	14.786.599	35,33	25,17
4	2006	9.527.463	16.171.130	33,78	23,56
5	2007	9.455.464	17.116.622	39,39	34,06
6	2008*	9.563.075	-	-	-

Sumber : Susenas BPS dari Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian

Catatan ; * adalah angka prediksi

Sayuran memiliki karakteristik yang berbeda dengan komoditas lainnya. Komoditas satu ini memiliki resiko yang cukup besar dalam perjalanan dari produsen ke konsumen. Sifat-sifat sayuran antara lain bergantung musim, mudah busuk atau rusak (*perishable*), dan dikonsumsi dalam jumlah yang sedikit tetapi terus-menerus (Saragih, 2000).

Dalam memasuki era globalisasi dewasa ini, khususnya setelah diberlakukannya ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA), maka tidak terhindarkan akan terjadi persaingan antara perusahaan-perusahaan di ASEAN dan Cina. Persaingan tersebut tidak terkecuali di bidang hortikultura. Para pelaku bisnis (perusahaan) hortikultura di Indonesia dihadapkan pada pesaing yang tidak ringan, karena seperti diketahui bahwa beberapa negara di ASEAN seperti Thailand, Malaysia, Philipina dan Cina adalah negara-negara penghasil produk hortikultura yang mapan (Bank Dunia, 2007). Volume dan nilai ekspor Indonesia dalam bidang hortikultura jauh lebih rendah dibandingkan dengan volume dan nilai impornya, terutama untuk produk sayuran dan buah-buahan (Tabel 2 dan 3). Peningkatan volume dan nilai impor ini berkaitan erat dengan semakin terbukanya permintaan pasar moderen yang banyak dibangun di kota-kota besar seperti pasar swalayan, supermarket, hypermarket dan hotel (Bank Dunia, 2007; Pelita, 2010; Saptana, 2006).

Tabel 2. Volume dan Nilai Ekspor Hortikultura Tahun 2003 – 2008 (Volume dalam Kg dan Nilai dalam US\$)

No	TAHUN	KOMODITAS HORTIKULTURA									
		SAYURAN		BUAH-BUAHAN		TANAMAN HIAS		BIOFARMAKA			
		VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI		
1	2003	120.500.259	53.295.642	189.254.435	131.284.927	681.928	1.387.338	464.554	640.528		
2	2004	107.493.047	60.981.193	171.822.618	100.163.544	14.065.154	12.914.439	3.097.914	3.030.364		
3	2005	152.658.158	110.581.931	272.296.672	150.062.557	18.259.265	15.027.410	8.590.449	5.119.942		
4	2006	236.225.397	126.217.171	262.358.494	144.492.469	15.047.349	16.331.671	4.832.493	4.896.140		
5	2007	209.347.875	137.106.305	157.620.956	93.652.526	15.875.683	12.573.931	7.684.734	6.364.773		
6	2008*	175.927.334	171.468.367	323.888.910	234.867.444	3.343.562	9.230.721	14.670.214	9.448.130		

Sumber : Pusdatin dan BPS diolah oleh Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian, 2010

Catatan : * nilai prediksi

Tabel 3. Volume dan Nilai Impor Hortikultura Tahun 2003 – 2008
(Volume dalam Kg dan Nilai dalam US\$)

No	TAHUN	KOMODITAS HORTIKULTURA									
		SAYURAN		BUAH-BUAHAN		TANAMAN HIAS		BIOFARMAKA			
		VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI	VOLUME	NILAI
1	2003	343.935.792	103.389.845	228.447.156	194.864.350	123.999	376.295	93.087	48.102		
2	2004	441.944.855	156.872.636	355.257.966	186.403.182	806.647	1.185.705	312.430	329.525		
3	2005	508.324.447	187.983.300	413.410.644	234.071.026	1.009.391	1.848.998	318.491	599.019		
4	2006	550.437.570	257.782.590	427.484.330	337.516.726	1.076.953	1.563.464	625.720	845.383		
5	2007	784.905.479	351.395.713	502.156.143	449.163.864	9.492.285	5.130.110	1.448.754	861.225		
6	2008*	917.190.172	442.412.698	501.962.718	474.185.631	7.901.365	4.115.371	709.994	588.662		

Sumber : Pusdatin dan BPS diolah oleh Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian, 2010

Catatan : * adalah nilai prediksi

Merupakan suatu tantangan bagi Indonesia untuk menghasilkan produk yang kompetitif. Salah satu hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan domestik adalah melakukan inovasi secara terus menerus dengan berpijak pada kompetensi inti masing-masing guna memenuhi tuntutan pasar dan memperkuat *positioning* mereka pada pasar global. Perusahaan harus terus berinovasi dalam berbagai kegiatan terkait dengan agribisnis hortikultura mulai dari budidaya, pengolahan produk, sampai pada pengemasan dan pemasaran produk hortikultura. Dengan era perdagangan bebas, pelaku bisnis hortikultura Indonesia akan berkompetisi langsung dengan perusahaan multinasional yang masuk ke dalam negeri.

Meskipun tidak ada data spesifik untuk jenis sayuran organik (sayuran dengan perlakuan produksi tidak menggunakan bahan kimiawi), namun dengan peningkatan ekonomi masyarakat dan kesadaran akan kesehatan yang lebih baik, konsumsi sayuran organik juga turut meningkat. Sayuran organik menjadi pilihan konsumsi masyarakat kelas menengah ke atas. Sayuran organik ini sebagian besar masih diproduksi oleh pengusaha hortikultura dan dipasarkan di pasar modern atau supermarket, hypermarket dan restoran besar (Bank Dunia, 2007).

Beberapa perusahaan menengah dan besar di bidang hortikultura yang memproduksi sayuran dan buah-buahan di Indonesia seperti PT MA, PT SM, PT SAS, dan PT KAD dijadikan sampel dalam penelitian ini. Perusahaan-perusahaan tersebut umumnya memiliki pasar yang relatif stabil di dalam negeri, namun masih memiliki kesulitan untuk bersaing dengan produk impor di dalam negeri atau bersaing di pasar internasional. Selain pentingnya peran pemerintah dalam mendukung serta membantu para pelaku agroindustri melalui kebijakan-kebijakannya di bidang pertanian, para pelaku agroindustri hortikultura juga dituntut untuk memperluas pemasaran dan meningkatkan kegiatan litbang guna terus berinovasi dalam menghadapi kompetisi global, terutama dari segi mutu produk. Kemitraan yang selama ini sudah dilakukan dengan para pemasok, pelanggan dan unit litbang belum membuahkan hasil yang optimal. Perusahaan masih mengalami kesulitan dalam berinovasi maupun bersaing di pasar dalam dan luar negeri (Ishelina, dkk, 2010). Oleh karena itu, kajian tentang kemitraan sebagai salah satu strategi menghasilkan inovasi perusahaan dan memperluas pasar menjadi sangat penting.

Keterkaitan kegiatan antara hulu dan hilir merupakan salah satu ciri perusahaan yang bergerak di sektor agroindustri (Sa'id, Gumbira E dan Haritz Intan, 2001). Kegiatan hulu dicirikan dengan adanya ketergantungan akan pengadaan bahan baku dan bahan penolong. Pemasok merupakan pelaku agroindustri yang memiliki keterkaitan dalam pengadaan input produksi, yaitu pada sisi hulu agroindustri. Di sisi lain, tingkat penerimaan produk atau hasil akhir proses produksi oleh konsumen menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Oleh karena itu, keterkaitan perusahaan dengan konsumen juga sangat penting, terutama dalam memenuhi selera pengguna (Hermawati, dkk. 2002).

Perusahaan agroindustri di Indonesia, memiliki ketergantungan besar terhadap pemasok dan konsumen. Ketidaktepatan datangnya bahan baku hingga kekurangan bahan baku seringkali menghambat kontinuitas produksi. Keterkaitan antara perusahaan dan pemasok, sangat menentukan kontinuitas pasokan bahan

baku. Oleh karena itu, kemitraan dengan pemasok perlu dijalin dengan baik dan saling menguntungkan. Penjualan hasil produksi di pasar sangat ditentukan pada kemampuan perusahaan dalam mendekati pembeli. Untuk dapat menghasilkan produk inovatif yang dapat diterima pasar, maka perusahaan harus mengetahui keinginan konsumen. Salah satu cara untuk mengetahuinya adalah dengan menjalin kemitraan dengan pemasok, distributor/penjual dan unit litbang.

Berdasarkan keadaan tersebut, maka rumusan masalah yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian ini difokuskan pada:

- a) Faktor strategis apa yang mendukung munculnya kemitraan untuk meningkatkan inovasi perusahaan agroindustri hortikultura?
- b) Bagaimana merumuskan alternatif pengembangan kemitraan agroindustri hortikultura yang lebih efektif?
- c) Prioritas strategi apa saja yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kemitraan agroindustri hortikultura?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a) Menentukan faktor internal dan eksternal yang terkait dengan kemitraan agroindustri hortikultura
- b) Memberikan alternatif strategi membentuk kemitraan dengan pemasok, unit litbang dan konsumen untuk mempercepat inovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan agroindustri hortikultura.
- c) Menentukan prioritas strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kemitraan agroindustri hortikultura yang paling efektif.

1.4 Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Maret sampai Juli 2010 di empat perusahaan menengah dan besar PT. SM di Bogor, PT. MA di Bandung, PT. SAS di Yogyakarta dan PT. KAD di Batu. Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus dalam bentuk deskriptif. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil dan diolah dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak internal dan eksternal perusahaan. Data-data sekunder diambil dari data-data yang telah tersedia di perusahaan maupun data yang telah dipublikasikan oleh institusi lain, media cetak maupun *on line*. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah (a) observasi; (b) kuesioner; (c) wawancara; (d) studi pustaka. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan responden sebanyak 12 pengambil keputusan dari empat perusahaan agroindustri hortikultura dan pakar agroindustri. Teknik pengolahan dan analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis internal dan eksternal, serta menentukan alternatif strategi pengembangan kemitraan agroindustri menggunakan matriks *Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths* (TOWS) dan *Quantitative Strategic Planning Matrixs* (QSPM).

Matriks TOWS adalah matriks yang berisi faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait dengan kemitraan perusahaan. Untuk mendapatkan

strategi yang bersifat fleksibel, maka digunakan matriks TOWS, yaitu matrik yang menghasilkan empat set pilihan strategi yang berasal dari hasil analisis SWOT, yaitu.

- a. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*) yang biasa disebut strategi agresif. Strategi ini dijalankan dengan menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi S-T (*Strengths-Threats*) yang biasa disebut strategi diversifikasi. Strategi ini dijalankan dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.
- c. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) yang biasa disebut strategi stabilisasi. Strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan mengantisipasi kelemahan yang ada.
- d. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*) yang didasarkan pada kegiatan bersifat defensif yang berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari berbagai ancaman yang dihadapi.

Alternatif-alternatif strategi yang diperoleh dari matriks TOWS perlu disusun berdasarkan prioritas dan kesesuaian dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Alternatif strategi prioritas dilakukan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) ini secara obyektif akan menunjukkan strategi mana yang terbaik (David, 2009). Matriks ini dilakukan dengan penilaian intuitif dari pengelola organisasi. Teknik QSPM dilakukan dengan membuat matriks berdasarkan tahapan sebagai berikut.

1. Membuat daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi diambil dari hasil identifikasi faktor internal dan eksternal.
2. Pemberian bobot pada setiap faktor internal dan eksternal. Pembobotan sama dengan bobot yang ada dalam penilaian faktor internal dan eksternal. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Menempatkan alternatif strategi yang diperoleh dari matriks TOWS pada bagian baris atas QSPM.
4. Pemberian nilai daya tarik (*Attractiveness Scores*) yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap alternatif strategi terhadap setiap faktor internal dan eksternal. Kisaran skor daya tarik adalah : 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi.
5. Menghitung nilai daya tarik total (*Total Attractiveness Scores*) dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik di setiap baris.

Menghitung jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Scores*) dengan menjumlahkan nilai daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Nilai jumlah yang lebih besar menunjukkan strategi terbaik berkaitan dengan faktor internal dan eksternal yang relevan.

Hasil matrik QSPM merupakan hasil akhir penilaian prioritas strategi dan dapat dijadikan urutan prioritas implementasi usulan strategi oleh pihak terkait (perusahaan).

2. ARTI PENTING KEMITRAAN DAN INOVASI AGROINDUSTRI

2.1 Konsep Kemitraan

Istilah kemitraan dalam perusahaan merujuk pada pola hubungan timbal balik antar perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Kemitraan juga ditentukan oleh kesamaan pandangan dan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing pihak yang bermitra. Oleh karena itu, hubungan kemitraan akan kuat dan berkesinambungan, jika masing-masing memiliki persamaan dan memahami perbedaan dengan prinsip-prinsip yang mendasarinya.

Kemitraan juga didefinisikan sebagai kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau besar disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau besar terhadap usaha kecil dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan (Badan Agribisnis, Departemen (sekarang Kementerian) Pertanian, 1998). Istilah kemitraan juga muncul dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM yang menyatakan bahwa Kemitraan adalah kerjasama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar. Tujuan kemitraan usaha pertanian menurut SK Mentan No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 antara lain untuk meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumberdaya petani mitra, peningkatan skala usaha, serta dalam rangka menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok mitra yang mandiri.

Selama ini istilah kemitraan telah dikenal dengan sejumlah nama, diantaranya strategi kerjasama dengan pelanggan (*strategic customer alliance*), strategi kerjasama dengan pemasok (*strategic supplier alliance*) dan pemanfaatan sumber daya kemitraan (*partnership sourcing*). Linton (1995) mengatakan bahwa kemitraan adalah suatu sikap menjalankan bisnis dengan ciri utama memiliki hubungan jangka panjang, suatu kerjasama bertingkat tinggi, saling percaya, dimana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.

Sumardjo, Sulaksana Jaka dan Aris Wahyu (2002) menyatakan bahwa kemitraan bisnis memang bermanfaat dalam meningkatkan akses usaha kecil ke pasar, modal dan teknologi, serta mencegah terjadinya *diseconomies of scale* sehingga mutu produk dapat terjaga. Hal seperti ini dapat terjadi karena adanya komitmen kedua belah pihak yang bermitra, adanya rasa saling percaya antar kedua belah pihak, sehingga usahanya akan semakin berkembang. Sejalan dengan pemikiran di atas, Suwandi (1995) menyatakan bahwa kemitraan usaha agribisnis adalah hubungan bisnis usaha pertanian yang melibatkan satu atau sekelompok orang

atau badan hukum dengan satu atau kelompok orang atau badan hukum di mana masing-masing pihak memperoleh penghasilan dari usaha bisnis yang sama atau saling berkaitan dengan tujuan menjamin terciptanya keseimbangan, keselarasan, dan keterpaduan yang dilandasi rasa saling menguntungkan, memerlukan, dan saling melaksanakan etika bisnis.

2.2 Proses Pengembangan dan Bentuk Kemitraan

Menurut Marioti dalam Hafsah (2003), untuk mendapatkan hasil yang optimal, rangkaian urutan proses pengembangan kemitraan terdiri atas:

- a. Membangun hubungan dengan calon mitra. Pengenalan calon mitra merupakan awal keberhasilan dalam proses membangun kemitraan selanjutnya. Memilih calon mitra yang tepat bukan suatu pekerjaan yang mudah dan memerlukan waktu, terutama dalam mendapatkan informasi yang lebih lengkap.
- b. Mengerti kondisi bisnis pihak mitra atau calon mitra. Kondisi bisnis calon mitra harus benar-benar diperhatikan terutama kemampuan dalam manajemen, penguasaan pasar, teknologi, permodalan, dan sumber daya manusianya. Pemahaman akan keunggulan yang ada akan menghasilkan sinergi yang berdampak antara lain terhadap efisiensi dan turunnya biaya produksi.
- c. Mengembangkan rencana strategi bersama meliputi strategi dalam pemasaran, distribusi, operasional, dan informasi, dan menilai rincian bisnisnya.
- d. Mengembangkan program untuk meningkatkan nilai tambah dengan berbagai pertimbangan yang ingin dicapai.
- e. Memulai pelaksanaan kemitraan berdasarkan ketentuan yang disepakati.
- f. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kemitraan.

2.3 Bentuk-bentuk Pola Kemitraan dalam Agroindustri

Bentuk-bentuk kemitraan dalam agroindustri dapat mengacu kepada Peraturan Pemerintah No.44 Tahun 1997 tentang Kemitraan Usaha, maupun SK Mentan No. 940/Kpts/OT. 210/10/1997 tentang pedoman kemitraan Usaha Pertanian tersebut juga dikemukakan tentang pola-pola kemitraan usaha yang dapat dilaksanakan, antara lain pola: (1) Pola inti-plasma; (2) Pola kemitraan contract farming; (3) Pola Kemitraan Sub-kontrak; (4) Pola dagang umum; (5) Pola kemitraan keagenan; dan (6) Kerjasama operasional agribisnis (KOA), yang dapat dilaksanakan antara lain sebagai berikut,

- a. **Pola Inti Plasma.** Usaha besar dan menengah sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil yang menjadi plasmanya, terutama dalam hal-hal penyediaan dan penyiapan lahan, penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi, perolehan, penguasaan, dan peningkatan teknologi yang diperlukan, pembiayaan, dan pemberian bantuan lainnya yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha.

- b. **Pola Contract Farming.** Kontrak dapat didefinisikan sebagai perjanjian tertulis antara dua pihak atau lebih untuk melakukan atau tidak melakukan perbuatan hukum tertentu yang di dalamnya mengatur tugas, hak dan kewajiban pihak-pihak yang bersangkutan atau suatu persetujuan di mana tindakan dipertukarkan dengan konsiderasi yang sah maka persetujuan harus diadakan antara dua pihak yang berkepentingan (Muda, 2003). *Contract farming* dapat dipilah menjadi tiga jenis berdasarkan sejauhmana "inti" melibatkan dirinya dalam keputusan-keputusan produksi di tingkat petani-petani "satelit"-nya (White, 1990), yaitu (1) Kontrak pemasaran (marketing contract); (2) Kontrak produksi (production contract); dan (3) Integrasi Vertikal (vertical integration)
- c. **Pola Subkontrak.** Usaha besar atau menengah memberikan kesempatan kepada usaha kecil atau kelompok mitra untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen, dengan jumlah dan harga yang wajar, dengan menyepakati adanya kontrak bersama yang mencantumkan volume, harga produk, waktu kontrak, dan persyaratan lainnya yang disepakati bersama.
- d. **Pola Dagang Umum.** Kemitraan dalam bentuk Pola Dagang Umum pada umumnya dilakukan antara usaha besar dan menengah dengan usaha kecil dalam bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari usaha kecil mitra usahanya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh usaha besar dan atau usaha menengah. Kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen, serta mendapatkan bimbingan dan kemampuan teknis produksi dan manajemen dan dukungan pembiayaan.
- e. **Pola Keagenan,** merupakan pola hubungan kemitraan dimana kelompok mitra diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha perusahaan mitra.
- f. **Pola Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA),** merupakan pola hubungan kemitraan yang mana kelompok mitra menyediakan lahan, sarana, tenaga, sedangkan perusahaan mitra menyediakan biaya atau modal dan/atau sarana untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi pertanian.

Dalam agroindustri hortikultura, bentuk kemitraan yang paling umum digunakan adalah pola sub kontrak, pola dagang umum dan pola kerjasama operasional agribisnis.

2.4 Inovasi Agroindustri Hortikultura

Inovasi berarti membuat sesuatu yang baru atau ada perubahan menjadi lebih baru. Sesuatu yang baru tersebut dapat berupa produk, jasa, proses dan sistem dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tidd et.al. (2005) menyatakan tentang inovasi yang merupakan suatu proses mengubah peluang menjadi ide-ide baru dan mengimplementasikannya agar bermanfaat dan menguntungkan bagi pemiliknya. Inovasi di tingkat perusahaan dapat terjadi karena perusahaan tersebut memiliki sumberdaya manusia yang memiliki kreativitas tinggi. Dengan tingkat keterampilan dan keahlian yang dimilikinya mereka dapat menghasilkan produk, proses, dan sistem yang baru atau memodifikasinya supaya memberikan kegunaan lebih dan memenuhi selera pengguna. Kochikar (2007) menjelaskan bahwa kegiatan inovasi

sumber daya anggaran, material, dan intelektual yang cukup tinggi. Juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kedisiplinan para pelakunya, dimana kegiatan yang bersifat 'trial and error' mendominasi.

Inovasi juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kedisiplinan yang baik diantara para pelakunya, dimana kegiatan yang bersifat trial and error mendominasi, misalnya untuk merealisasikan suatu ide baru dan suatu produk dibutuhkan banyak sumber daya, diantaranya yang memahami tentang pengembangan produk dan sekaligus keinginan atau preferensi pengguna (pelanggan), biaya atau dana untuk riset dan pengembangan ide atau produk baru, fasilitas riset dan informasi terkait dengan pengembangan produk tersebut. Kegiatan yang bersifat inovatif seringkali tidak selesai dilakukan hanya satu siklus yang berulang ini membutuhkan dana cukup besar. Itu sebabnya untuk mendapatkan sesuatu yang inovatif membutuhkan sumber daya yang banyak.

Salah satu sumber daya yang penting dalam kegiatan inovasi adalah sumber daya manusia agroindustri hortikultura, inovasi produk, proses dan sistem yang dihasilkan dari suatu kegiatan penelitian dan pengembangan, yang dilakukan sendiri oleh perusahaan maupun dengan kerjasama pihak lain dan aspek pengguna atau pasar (Ishelina, dkk. 2010). Selain itu, inovasi juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kerjasama yang baik para pelakunya, kegiatan inovasi juga memerlukan sumber daya anggaran, intelektual yang cukup tinggi, sehingga hasil inovasi dapat menjadi peningkatan daya saing perusahaan.

Menurut Sharif (2008) inovasi dalam perusahaan dapat bersifat radikal atau *incremental*. Inovasi radikal pada umumnya terjadi dalam jangka waktu yang lama dan memiliki strategi untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan inovasi *incremental* biasanya terjadi secara terus menerus dalam perusahaan, perubahan yang terjadi sangat kecil. Zulkieflimansyah (2007) menyatakan bahwa inovasi di tingkat perusahaan dan industri dapat dilakukan dengan berbagai cara, pertama, mereka harus mampu membuat produk yang sama, tetapi proses produksinya harus lebih efisien dalam arti menggunakan lebih sedikit sumber daya. Kedua, mereka harus mampu memproduksi produk yang sama, tetapi dengan menggunakan lebih sedikit sumber daya yang tidak terpakai tersebut dapat digunakan untuk memproduksi produk lain yang lebih bernilai. Ketiga, industri harus mampu memproduksi produk yang lebih baik atau menyediakan jasa baru yang berbeda yang bernilai lebih tinggi bagi konsumen. Keempat, industri harus mampu memproduksi produk yang lebih baik dan membuka pasar baru untuk produk dan jasa sehingga faktor produksi yang baru dapat digunakan. Kelima, harus mampu membuka sumber bahan baku yang baru yang dapat memberikan nilai tambah dari faktor produksi yang ada. Keenam, harus mampu meningkatkan efektivitas organisasi yang ada dengan lebih banyak sumber daya yang bisa dimanfaatkan.

Dalam bidang hortikultura inovasi dapat terjadi dalam berbagai kegiatan mulai dari kegiatan budidaya tanaman (*on farm*) maupun dalam proses pengolahan hasil panen (*off farm*). Ide munculnya inovasi juga dapat berasal dari berbagai sumber.

memerlukan sumberdaya anggaran, material, dan intelektual yang cukup tinggi. Selain itu, inovasi juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kerjasama yang baik diantara para pelakunya, dimana kegiatan yang bersifat '*trial and error*' sangat mendominasi.

Selain itu, inovasi juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kerjasama yang baik diantara para pelakunya, dimana kegiatan yang bersifat '*trial and error*' sangat mendominasi, misalnya untuk merealisasikan suatu ide baru atau pengembangan suatu produk dibutuhkan banyak sumberdaya, diantaranya kemampuan SDM yang memahami tentang pengembangan produk dan sekaligus memahami keinginan atau preferensi pengguna (pelanggan), biaya atau dana untuk melakukan riset dan pengembangan ide atau produk baru, fasilitas riset yang diperlukan, serta informasi terkait dengan pengembangan produk tersebut. Kegiatan riset yang bersifat inovatif seringkali tidak selesai dilakukan hanya satu kali. Kegiatan riset yang berulang ini membutuhkan dana cukup besar. Itu sebabnya kegiatan riset untuk mendapatkan sesuatu yang inovatif membutuhkan sumberdaya yang cukup besar.

Di perusahaan agroindustri hortikultura, inovasi produk, proses dan sistem pada umumnya dihasilkan dari suatu kegiatan penelitian dan pengembangan, baik dilakukan sendiri oleh perusahaan maupun dengan kerjasama pihak lain dan memperhatikan aspek pengguna atau pasar (Ishelina, dkk. 2010). Selain itu, inovasi juga memerlukan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kerjasama yang baik diantara para pelakunya, kegiatan inovasi juga memerlukan sumberdaya anggaran, material, dan intelektual yang cukup tinggi, sehingga hasil inovasi dapat menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Menurut Sharif (2008) inovasi dalam perusahaan dapat bersifat radikal maupun *incremental*. Inovasi radikal pada umumnya terjadi dalam jangka waktu yang relatif lama dan memiliki strategi untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan inovasi *incremental* biasanya terjadi secara terus menerus dalam perusahaan, meskipun perubahan yang terjadi sangat kecil. Zulkieflimansyah (2007) menyatakan bahwa inovasi di tingkat perusahaan dan industri dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pertama, mereka harus mampu membuat produk yang sama, tetapi proses produksinya harus lebih efisien dalam arti menggunakan lebih sedikit sumberdaya. Dengan demikian sumberdaya yang tidak terpakai tersebut dapat digunakan untuk menghasilkan produk lain yang lebih bernilai. Kedua, industri harus mampu membuat produk yang lebih baik atau menyediakan jasa baru yang berbeda yang lebih diminati oleh konsumen. Ketiga, harus mampu menggunakan faktor produksi dengan lebih baik dan membuka pasar baru untuk produk dan jasa sehingga faktor produksi yang baru dapat digunakan. Keempat, harus mampu membuka sumber baru untuk bahan baku yang dapat memberikan nilai tambah dari faktor produksi yang telah ada. Kelima, harus mampu meningkatkan efektivitas organisasi yang ada sehingga lebih banyak sumberdaya yang bisa dimanfaatkan.

Dalam bidang hortikultura inovasi dapat terjadi dalam berbagai kegiatan baik dalam kegiatan budidaya tanaman (*on farm*) maupun dalam proses pengolahan dan dalam kegiatan pasca panen atau *off farm*. Ide munculnya inovasi juga dapat

ditelusuri lebih lanjut apakah berasal dari kemampuan perusahaan sendiri atau berasal dari tarikan pasar atau pengguna, atau dari keduanya.

Proses inovasi yang dilakukan perusahaan agroindustri dapat berupa hasil dorongan litbang (penelitian dan pengembangan), tarikan pasar, ataupun keduanya. PT MA misalnya, memiliki inovasi hasil dorongan litbang, yaitu teknologi aeroponik. Pada saat pertama kali terjun ke dalam bisnis hortikultura, PT MA adalah *pioneer* penggunaan teknologi aeroponik di Indonesia. Teknologi ini diadopsi dari Singapura dan kemudian berhasil mereka kembangkan di Indonesia. Dapat dikatakan bahwa penerapan teknologi ini berasal dari dorongan litbang, karena sebenarnya mayoritas masyarakat saat ini umumnya belum memiliki pengetahuan atau kurang peduli apakah tanaman sayuran tersebut dihasilkan dari teknologi sistem hidroponik termasuk aeroponik, atau ditanam secara tradisional di tanah. Hanya sebagian kecil masyarakat, yaitu kelas menengah ke atas di perkotaan yang mampu membeli sayuran organik yang dibudidayakan dengan sistem hidroponik. Keunggulan dari tanaman aeroponik adalah aman dan sehat karena bebas pestisida, kandungan nutrisi lebih banyak, rasa lebih renyah, penampilan prima, dan lebih tahan lama. Hasil inovasi dorongan litbang lainnya adalah Teknologi Hidroponik Kultur Air. Dengan alasan pengembangan usaha dimana tidak semua tanaman dapat di budidayakan secara aeroponik serta untuk mendiversifikasikan resiko usaha yang sangat besar di bidang agribisnis maka PT MA melakukan riset dan pengembangan teknologi selain aeroponik. Pada akhirnya mereka mampu berinovasi mengembangkan teknologi hidroponik kultur air yang lebih rendah resiko dibanding aeroponik (Ishelina, dkk., 2010).

Contoh dari inovasi berdasarkan tarikan pasar yang dilakukan oleh PT MA adalah munculnya produk Mr. Veggie, yaitu produk hasil inovasi kemasan yang sangat sederhana tetapi tepat guna. Inovasi ini bermula dari hasil riset pasar yang menunjukkan adanya kesulitan para orangtua untuk memberikan sayuran kepada anak-anaknya, maka perusahaan meluncurkan produk Mr. Veggie. Sebenarnya Mr. Veggie adalah produk sayuran seperti yang lainnya, inovasi hanya terdapat pada kemasan yang lebih menarik bagi anak-anak dan terdapat tokoh maskot berupa kartun capsicum sehingga Mr. Veggie dianggap sayuran untuk anak-anak.

PT. SM meluncurkan produk baru seperti '*Fresh n Quality*' yang kemudian disusul dengan peluncuran produk '*Fresh Cut*'. Berdasarkan hasil penelitian pasar, PT SM menjual sayuran dalam dua jenis yaitu sayuran *Fresh Cut* dan sayuran *Fresh Vegetable*. *Fresh Cut* merupakan sayuran kemasan siap pakai yang terjamin kualitasnya, diantaranya memperhatikan segi kepraktisan, kehygienisan, dan daya tahan. Sasaran penjualan sayuran *Fresh Cut* ini adalah orang-orang yang sibuk yang tidak mempunyai waktu lebih dari sepuluh menit untuk berbelanja, serta tidak terlalu mempermasalahkan harga.

Inovasi berdasarkan dorongan litbang dan tarikan pasar dapat ditemui hampir pada semua perusahaan agroindustri, seperti munculnya sayuran Capsicum dengan berbagai warna yang merupakan hasil inovasi perusahaan agroindustri seperti PT MA, PT SM dan PT KAD dalam rangka diversifikasi produknya. Kemampuan litbang perusahaan dengan kerjasama lembaga eksternal serta masukan dari pasar

dimana mereka menyukai produk capsicum dengan warna lebih cerah dan beragam, telah membawa perusahaan untuk mengembangkan capsicum dengan berbagai warna.

2.5 Kondisi Kemitraan dalam Usaha Agroindustri Hortikultura

Hasil penelitian Hermawati, dkk. (2002) dan Ishelina, dkk. (2010) menunjukkan bahwa kemitraan yang dilakukan oleh perusahaan agroindustri dalam bidang hortikultura banyak melibatkan pihak luar, antara lain petani sebagai pemasok dan pasar atau agen sebagai pelanggan. PT SM, PT KAD, PT MA maupun PT SAS melakukan usaha kemitraan dengan para petani. Kemitraan dilakukan dengan tujuan peningkatan produksi akibat keterbatasan bahan baku yang dimiliki perusahaan. PT SM misalnya, tetap mempertahankan sekitar 100 kelompok tani yang tergabung dalam koperasi Paprika di Lembang untuk menjadi mitranya. Selain itu, kemitraan dengan pihak penjual/pemasar produk juga dilakukan, termasuk dengan para eksportir. Contohnya sejak tahun 1999 PT SM mengadakan kerjasama dengan eksportir dalam rangka ekspor *unrooted cuttings* Chrysantemum, dan PT SAS mengadakan kerjasama dengan eksportir dalam rangka memenuhi permintaan buah salak segar di berbagai kota besar di negeri Cina. Selain kemitraan dengan para pemasok, perusahaan juga melakukan kemitraan dengan para pembeli dan unit litbang.

Kemitraan dalam kegiatan litbang pada umumnya dilakukan dengan pihak universitas, baik untuk penelitian budidaya maupun untuk penelitian tentang diversifikasi produk dan pemanfaatan limbah. Teridentifikasi beberapa perguruan tinggi yang melakukan kerjasama litbang dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang agroindustri hortikultura antara lain Institut Pertanian Bogor, Universitas Brawijaya, Universitas Gajah Mada, Universitas Negeri Yogya. Kemitraan juga dilakukan untuk pendampingan penguatan kelembagaan berupa pemberdayaan petani sebagai pemasok perusahaan. Kemitraan dalam hal pemasaran produk hortikultura sayuran dan buah-buahan pada umumnya dilakukan dengan para distributor. Tidak semua kemitraan yang terjalin melalui kontrak dengan kekuatan hukum (legal). Beberapa kemitraan bahkan dilakukan dengan dasar saling percaya, tanpa perjanjian tertulis.

Beberapa penelitian tentang kemitraan yang telah dilakukan, terutama yang memiliki relevansi dengan penelitian ini baik dari segi metode, tujuan penelitian maupun objek penelitian juga digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Puspitarini (2009) melakukan penelitian dengan topik Kajian Kemitraan untuk Meningkatkan Penerapan Hasil Inovasi Perusahaan dengan mengambil Studi Kasus di PT Liza Herbal International, Bogor. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk (1) menentukan faktor-faktor pendukung, sumberdaya, produk, dan tujuan Liza Herbal bermitra dengan pemasok dan pelanggan, (2) menilai kepentingan relatif masing-masing elemen dalam bermitra dengan pemasok dan pelanggan, (3) memberikan alternatif strategi pelaksanaan kemitraan dengan pemasok dan pelanggan yang dapat meningkatkan penerapan hasil inovasi dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan. Alat analisis yang digunakan

adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil kajian faktor pendukung kemitraan perusahaan dengan pemasok dan pelanggan meliputi berbagai elemen yang dikelompokkan sebagai elemen produk, meliputi mutu, daya guna, isi produk, higienitas, dan kontinuitas. Elemen pemasaran meliputi distribusi, harga, cara penyerahan, cara pembayaran, lokasi transaksi, lokasi penyerahan, waktu transaksi, waktu penyerahan, alat transportasi, dan alat promosi. Hasil kajian ini juga memperlihatkan peran kemitraan sangat signifikan dalam meningkatkan inovasi perusahaan, terutama inovasi proses dan produk.

Suprianto (2008) melakukan penelitian tentang Pengembangan Model Kelembagaan Kemitraan pada Program Perkebunan Kelapa Sawit untuk Masyarakat di Kabupaten Siak. Tujuan penelitian untuk merumuskan model kelembagaan kemitraan yang sesuai dalam menunjang pengembangan perkebunan kelapa sawit untuk masyarakat di Kabupaten Siak. Dua alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan metoda AHP. Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang digunakan untuk menunjang pengembangan kelapa sawit rakyat di Kabupaten Siak perlu dilakukan kerja sama yang saling menguntungkan antara petani/rakyat, pemerintah daerah, swasta (BUMN) dan lembaga pendidikan dan penelitian/akademisi. Berdasarkan metode AHP diperoleh prioritas utama strategi model kelembagaan kemitraan yaitu dengan membentuk Badan Usaha Milik Petani (BUMP). Penelitian ini juga mengidentifikasi kemitraan dengan aspek legal dapat mendorong terjadinya kemitraan yang berkelanjutan antara petani dengan perusahaan dan pemerintah daerah. Relevansi kedua penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah dalam memformulasikan strategi penguatan kemitraan dalam mendukung inovasi perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Empat perusahaan agroindustri hortikultura menengah dan besar yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah PT. SM berlokasi di Bogor memproduksi buah, bunga dan sayuran organik dengan sistem hidroponik (diantaranya berbagai jenis slada, kangkung, bayam), paprika. PT. KAD di Malang memproduksi apel, jambu, jeruk dan sayuran organik dengan sistem hidroponik (diantaranya berbagai jenis slada, kangkung). PT. MA di Bandung memproduksi berbagai jenis sayuran organik dengan sistem hidroponik dan aeroponik seperti berbagai jenis slada, kangkung dan bayam. PT SAS di Yogyakarta memproduksi salak pondok yang ditanam dengan mengikuti praktek tanam yang disyaratkan pihak importer yaitu tanpa bahan kimiawi.

Hasil survey terhadap empat perusahaan agroindustri hortikultura tersebut memperlihatkan adanya kesamaan praktek menjalankan kemitraan, misalnya, masih ada kemitraan yang terjadi pada empat perusahaan tersebut yang masih mengabaikan aspek legal, sehingga kemitraan hanya berdasar pada saling percaya diantara pihak yang bermitra. Beberapa kasus kemitraan bahkan merugikan salah satu pihak yang bermitra. Adanya kemiripan kondisi dari empat perusahaan ini, menyebabkan identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaanpun memiliki kesamaan.

Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal tersebut kemudian diberi bobot oleh pihak responden untuk menentukan tingkat kepentingannya. Hasil pembobotan faktor-faktor strategis internal dan eksternal tersebut selanjutnya dirumuskan menjadi beberapa alternatif strategi kemitraan dengan bantuan matriks TOWS. Untuk menentukan prioritas strategi, penelitian ini menggunakan matriks QSPM. Penjelasan rinci dari hasil penelitian adalah sebagai berikut.

3.1 Faktor internal dan eksternal yang terkait dengan kemitraan agroindustri

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan diperoleh faktor internal yang dianggap sebagai kekuatan yang dapat mempengaruhi kemitraan perusahaan dengan pihak lain dan faktor internal yang merupakan kelemahan perusahaan dalam menjalin kemitraan dengan pihak lain. Selain itu, hasil wawancara juga menetapkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman perusahaan dalam menjalin kemitraan.

Baik faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, maupun faktor eksternal berupa peluang dan ancaman selanjutnya dinilai oleh para responden terpilih dari perusahaan dan pakar agroindustri dengan cara memberi bobot dan peringkat. Nilai pembobotan yang diberikan untuk faktor internal dan eksternal berkisar antara 0,0 hingga 1,0. Nilai bobot $> 0,1$ menunjukkan peranan yang sangat penting dalam mendukung kemitraan, sedangkan nilai bobot $< 0,1$ menunjukkan peranan yang kurang penting.

Penilaian faktor internal

Penilaian rating faktor internal berkisar antara 1-4. Untuk kekuatan mendapatkan nilai 3-4 dan kelemahan nilai antara 1-2. Nilai 4 menunjukkan kekuatan utama, sedangkan nilai 3 menunjukkan kekuatan lebih kecil. Nilai 2 menunjukkan kelemahan kecil dan nilai 1 menunjukkan kelemahan sangat besar. Nilai rating pada faktor kekuatan yang semakin besar menunjukkan kebijakan perusahaan sangat baik dalam memanfaatkan kekuatan tersebut. Nilai rating pada faktor kelemahan yang semakin besar menunjukkan perusahaan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Hasil penilaian bobot dan rating pada faktor internal dapat dilihat pada Tabel 4.

Hasil penilaian faktor internal diketahui bahwa kekuatan utama empat perusahaan agroindustri hortikultura dalam mengembangkan kemitraan adalah dukungan manajemen perusahaan dalam melakukan perubahan, termasuk perluasan pasar memiliki bobot 0,1130, dan berada di atas nilai rata-rata, diikuti dengan motivasi SDM yang tinggi dalam melakukan perubahan (inovasi) dengan nilai 0,1093. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kemitraan untuk tujuan inovasi dan pemasaran mendapat prioritas besar dari pihak manajemen dan para karyawan perusahaan. Seluruh kekuatan mendapatkan nilai 4, yang berarti bahwa kebijakan dan program kerja yang dilaksanakan mendukung kemitraan untuk mempertahankan kondisi ini.

Di sisi lain, kelemahan utama yang berkaitan dengan perlunya penguatan kemitraan perusahaan dengan pihak lain (pemasok, pelanggan/distributor dan unit litbang) adalah perlunya aspek legal dalam membuat perjanjian, yang selama ini masih ada perjanjiann yang dilakukan secara lisan (0,1074). Kelemahan lainnya yang memerlukan kemitraan adalah kapasitas produksi perusahaan belum mencukupi (0,1036). Meskipun kelemahan perusahaan tentang terbatasnya alokasi dana litbang dan fasilitas litbang dianggap kurang penting, namun untuk tujuan inovasi hal ini harus dilakukan. Karena perusahaan belum mampu mengatasinya sendiri, maka perlu dilakukan kemitraan dengan pihak lain.

Tabel 4. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Internal untuk Penguatan Kemitraan Agroindustri

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor
KEKUATAN			
1. Dukungan manajemen perusahaan dalam melakukan perubahan	0,1130	4	0,4520
2. Teknologi hidroponik telah dikuasai dengan baik	0,1000	4	0,4000
3. SDM yang ada memiliki motivasi tinggi	0,1093	4	0,4372
4. Kualitas produk dikenal baik	0,1019	4	0,4076
5. Memiliki tim pemasaran yang solid	0,1000	4	0,4000
Jumlah	0,5242		2,0968
KELEMAHAN			
1. Kapasitas produksi belum mencukupi permintaan pasar	0,1036	1	0,1036
2. Terbatasnya fasilitas litbang perusahaan	0,0759	2	0,1518
3. Ketidakmampuan memproduksi bibit	0,0963	1	0,0963
4. Alokasi dana kegiatan litbang belum optimal	0,0926	2	0,1852
5. Perjanjian mitra masih ada yang dilakukan secara lisan	0,1074	1	0,1074
Jumlah	0,4758		0,6443
Jumlah Internal	1,0000		2,7411

Berdasarkan hasil evaluasi faktor internal secara keseluruhan dihasilkan total nilai sebesar 2,7411. Menurut David F.R (2009), nilai total tersebut berada di atas rata-rata sebesar 2,5 yang memberikan pengertian bahwa faktor internal dapat mengatasi faktor eksternal.

Penilaian faktor eksternal

Penilaian rating untuk faktor peluang dan ancaman berkisar 1- 4. Nilai 1 menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengatasi ancaman yang ada. Nilai rating 2 menunjukkan bahwa perusahaan cukup mampu mengatasi ancaman. Nilai rating 3 menunjukkan perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Sedangkan nilai rating 4 menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman dengan baik. Hasil penilaian bobot dan rating untuk faktor eksternal disajikan pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Eksternal untuk Penguatan Kemitraan Agroindustri

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
PELUANG			
1. Permintaan hasil produksi dari dalam dan luar negeri meningkat	0,1056	3	0,3168
2. Tingkat kepercayaan pasar modern tinggi	0,0944	3	0,2832
3. Kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi sayuran organik	0,1019	3	0,3057
4. Komoditi yang dapat dikembangkan cukup banyak	0,1000	4	0,4000
5. Kebijakan pemerintah untuk mengembangkan hortikultura	0,0944	3	0,2832
Jumlah	0,4963		1,5889
ANCAMAN			
1. Harga produk sayuran atau bahan baku yang berfluktuatif terutama saat iklim tidak mendukung	0,1019	2	0,2038
2. Masuknya produk impor dengan harga dan kualitas bersaing sebagai bagian dari perdagangan bebas	0,1092	3	0,3276
3. Serangan hama dan penyakit tanaman	0,1000	2	0,2000
4. Adanya tawaran menarik dari pihak lain kepada mitra tani	0,0907	2	0,1814
5. Harga sayuran non organik yang sangat murah	0,1019	3	0,3057
Jumlah	0,5037		1,2185
Jumlah Eksternal	1,0000		2,8074

Hasil penilaian faktor eksternal menunjukkan bahwa faktor yang sangat penting dan berpengaruh dalam penguatan kemitraan perusahaan adalah masuknya produk impor dengan harga bersaing sebagai bagian dari perdagangan bebas (0,1092). Faktor tersebut dianggap penting karena mempengaruhi daya serap pasar. Namun demikian perusahaan menyadari bahwa dengan kemitraan akan mampu merespon permintaan pasar dan mengatasi ancaman dari dalam dan luar negeri yang cenderung meningkat.

Menurut David (2009) nilai total faktor eksternal yang diperoleh sebesar 2,8074 berada diatas nilai rata-rata sebesar 2,5 yang menunjukkan perusahaan telah mampu memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada.

Jika dilihat secara keseluruhan untuk faktor internal dan eksternal, total nilai eksternal (2,8074) lebih besar dari nilai internal (2,7411). Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki posisi yang lebih dominan daripada faktor internal. Willian Cohen dalam David F.R (2009) menyatakan bahwa kapasitas peluang dan ancaman yang melebihi kemampuan sumberdaya yang dimiliki, membuat perusahaan harus mampu mengalokasikan sumberdaya untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada.

3.2 Formulasi strategi memperkuat kemitraan untuk mempercepat inovasi perusahaan

Tabel 6. Formulasi Strategi Kemitraan Perusahaan Agroindustri Hortikultura

MATRIKS TOWS UNTUK FORMULASI STRATEGI PERUSAHAAN AGROINDUSTRI HORTIKULTURA DALAM MEMPERKUAT KEMITRAAN YANG MENDUKUNG INOVASI DAN BISNIS	Ancaman / <i>Threats</i>	Peluang / <i>Opportunities</i>
	1. Harga produk sayuran atau bahan baku yang berfluktuatif 2. Masuknya produk impor dengan harga dan kualitas bersaing 3. Serangan hama dan penyakit tanaman 4. Adanya tawaran menarik dari pihak lain kepada mitra tani 5. Harga sayuran non organic yang sangat murah	1. Permintaan hasil produksi dari dalam dan luar negeri meningkat 2. Tingkat kepercayaan pasar modern tinggi 3. Kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi sayuran organik 4. Komoditi yang dapat dikembangkan cukup banyak 5. Dukungan pemerintah untuk mengembangkan hortikultura.
Kelemahan/Weaknesses	Strategi W - T :	Strategi W - O :
1. Kapasitas produksi belum mencukupi permintaan pasar 2. Terbatasnya fasilitas litbang perusahaan 3. Ketidakmampuan memproduksi bibit 4. Alokasi dana kegiatan litbang belum optimal 5. Perjanjian mitra masih ada yang dibuat secara lisan	a. Meningkatkan pelaksanaan kemitraan dengan unit litbang/ universitas dalam menghasilkan inovasi produk, proses dan system termasuk persoalan bibit dan penanganan hama dan penyakit tanaman (W2,W3,W4,W5,T2,T3)	a. Memperbaiki dan memperkuat system kemitraan dengan pemasok dan pelanggan dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra (W1, W2, W5, O1,O2,O3,O5)
Kekuatan/Strengths	Strategi S-T :	Strategi S - O:
1. Dukungan manajemen dalam melakukan perubahan 2. Teknologi hidroponik dikuasai dengan baik 3. SDM memiliki motivasi tinggi untuk berinovasi/bekerja 4. Kualitas produk dikenal baik 5. Memiliki tim pemasaran yang solid	c. Melakukan pembinaan kepada mitra tani tentang praktek budidaya sayuran organik (S1,S2,S3, T3,T4) d. Menyelenggarakan pameran atau promo produk dengan melibatkan pihak mitra (S1,S2,S4,S5, T1,T3,T5)	e. Menyusun SOP tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang (S1,S3,S5,O1,O2,O5) f. Bersama-sama dengan pihak pengelola pasar modern (supermarket, hypermart, dll) melakukan survey pasar secara rutin untuk mendapatkan preferensi pelanggan akan produk yang diminati. (S1,S2, S5,O1,O2, O3, O4)

Hasil penilaian faktor internal dan eksternal pada Tabel 4 dan 5 selanjutnya dijadikan dasar untuk memformulasikan strategi memperkuat kemitraan antara perusahaan dengan pihak lain seperti pemasok, pelanggan dan unit litbang. Proses formulasi dilakukan dengan bantuan Matriks TOWS (David, 2009), yang memanfaatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Alternatif strategi dibagi menjadi empat bagian, yaitu : strategi menggunakan kekuatan untuk meraih peluang (*strength-opportunity : SO*); strategi meminimalisasi kelemahan untuk meraih peluang (*weakness-opportunity WO*); strategi meminimalisasi kelemahan dan ancaman yang ada (*weakness-threats: WT*); strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (*strength-threats:ST*). Alternatif strategi kemitraan untuk mendukung bisnis dan inovasi perusahaan agroindustri hortikultura di rumuskan dalam Matriks TOWS yang dapat dilihat pada Tabel 6. Perumusan dalam bentuk Matriks TOWS menampilkan 6 (enam) strategi kemitraan yang harus dibangun oleh perusahaan, yaitu :

- a. **Menyusun acuan (sejenis *Standard Operating Procedure -SOP*) tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang.** Perusahaan sebaiknya mempunyai panduan atau pedoman bagaimana melakukan kemitraan yang saling menguntungkan, sehingga dapat menjadikan kemitraan yang berkelanjutan, terutama dengan pihak mitra tani dan distributor. Strategi ini akan mempermudah perusahaan dalam memulai kemitraan untuk menghasilkan inovasi produk dan proses.
- b. **Bersama-sama dengan pihak pengelola pasar modern (supermarket, hypermart, dll) melakukan survey pasar secara rutin untuk mendapatkan preferensi pelanggan akan produk yang diminati.** Strategi ini dimaksudkan untuk mempertahankan dan meningkatkan produk di pasar dan merupakan salah satu strategi pasar. Dengan melakukan survey pasar secara reguler, perusahaan sudah dapat memprediksi inovasi yang harus dilakukan dan sumberdaya yang harus dialokasikan.
- c. **Memperbaiki dan memperkuat sistem kemitraan dengan pemasok, pelanggan dan pihak lain dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra.** Kerjasama yang terjalin harus memiliki aspek legal, sehingga tidak akan ada yang merasa dirugikan. Kontrak kerja legal akan menjelaskan secara rinci apa yang menjadi hak dan kewajiban pihak yang bermitra, termasuk jika kontrak kerja menghasilkan patent atau HaKI atau suatu temuan atau inovasi, maka pemegang patent dijelaskan dalam kontrak tersebut.
- d. **Melakukan pembinaan kepada mitra tani tentang praktek budidaya sayuran organik.** Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi permintaan sayuran yang tinggi pada musim-musim tertentu. Perusahaan dapat memberikan bimbingan dan penyuluhan tentang tata cara atau praktek pertanian yang baik terutama budidaya tanpa pupuk kimiawi. Pembinaan kepada mitra tani dapat memperkenalkan inovasi proses dalam praktek budidaya sayuran.

- e. **Menyelenggarakan pameran atau promo produk bersama atau melibatkan pihak mitra.** Secara rutin, apakah satu tahun sekali diadakan pameran produk dengan melibatkan para mitra. Hal ini dimaksudkan untuk mempererat kerjasama antara pihak yang bermitra dengan pengguna akhir, dan sekaligus sebagai sarana untuk mendapatkan informasi perkembangan produk atau proses. Informasi ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya di pasar.
- f. **Meningkatkan pelaksanaan kemitraan dengan unit litbang/universitas dalam menghasilkan inovasi produk, proses dan system termasuk persoalan bibit dan penanganan hama dan penyakit tanaman.** Strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan inovasi perusahaan dalam berbagai bidang (produk, proses dan sistem). Keterbatasan fasilitas litbang yang dimiliki oleh perusahaan dapat diatasi dengan kerjasama atau bermitra dalam melakukan inovasi dengan unit litbang pemerintah ataupun dengan pihak universitas. Persoalan hama dan penyakit tanaman yang menjadi hambatan besar dalam usaha ini seharusnya dapat diatasi dengan cara kerjasama dengan pihak litbang. Kerjasama perusahaan dengan unit litbang pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan sesuatu yang baru atau jawaban atas suatu permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, dan pihak perusahaan tidak memiliki kemampuan maupun fasilitas untuk menyelesaikan persoalan tersebut, misalnya masalah penyakit tanaman.

Dari ke enam alternatif strategi yang dirumuskan tersebut, penelitian ini mengusulkan strategi prioritas yang harus dilakukan perusahaan. Penilaian untuk mendapatkan strategi prioritas ini dilakukan dengan bantuan QSPM.

3.3 Hasil Analisis QSPM tentang Prioritas Strategi Kemitraan

QSPM menghubungkan antara alternatif strategi yang dihasilkan dengan faktor internal dan eksternal, termasuk nilai bobot yang diberikan untuk masing-masing faktor tersebut. Dalam analisis QSPM juga dilakukan penilaian *Attractive Score* (AS) yang merupakan tingkat ketertarikan tiap-tiap faktor internal dan eksternal terhadap setiap alternatif strategi. Setelah diketahui nilai AS kemudian dihitung nilai *Total Attractive Score* (TAS) yang merupakan perkalian antara bobot dengan nilai AS. Strategi yang memiliki nilai TAS terbesar merupakan strategi prioritas dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil penilaian QSPM yang dilakukan oleh para manajer dari 4 perusahaan diperoleh prioritas strategi seperti terlihat pada Tabel 7.

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM diketahui bahwa alternatif strategi *"Memperbaiki dan memperkuat sistem kemitraan dengan pemasok, pelanggan dan pihak lain dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra"* mendapatkan nilai TAS tertinggi (5,5901), kedua adalah *"Menyusun acuan tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang"* dengan nilai 5,5858.

Dalam penerapannya kedua prioritas teratas dari beberapa alternatif strategi ini saling berkaitan. Dalam kemitraan yang sedang berjalan saat ini perusahaan belum memperhatikan legal aspek dari mekanisme bermitra. Kedepannya, perusahaan sebaiknya memperhatikan aspek legal dalam menetapkan kegiatan kemitraan. Hal ini untuk menghidarti adanya pihak-pihak yang dirugikan. Sebagai contoh, ketika perusahaan melakukan kemitraan dengan unit litbang, maka hasil inovasi yang ditemukan harus jelas aturannya, apakah paten yang dihasilkan dari kegiatan itu menjadi milik perusahaan, unit litbang, atau milik bersama. Hasil wawancara dengan pihak universitas dan unit litbang yang bekerja dalam bidang ini juga menunjukkan perlunya kejelasan dalam menjalankan kemitraan. Untuk memfasilitasi prioritas pertama, perusahaan sebaiknya segera membentuk tim untuk menjalankan prioritas kedua, yaitu menerbitkan panduan bermitra dengan pihak pemasok, pelanggan, universitas dan pihak lainnya, agar perjanjian kemitraan antara perusahaan dengan pihak lain jelas dimengerti oleh seluruh unit kerja perusahaan.

Tabel 7. Hasil Analisis QSPM untuk Pemilihan Prioritas Strategi

Alternatif Strategi	Nilai TAS	Prioritas
Menyusun acuan tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang	5,5858	2
Bersama-sama dengan pihak pengelola pasar modern (supermarket, hypermart, dll) melakukan survey pasar secara rutin untuk mendapatkan preferensi pelanggan akan produk yang diminati.	5,4040	4
Memperbaiki dan memperkuat sistem kemitraan dengan pemasok, pelanggan dan pihak lain dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra.	5,5901	1
Melakukan pembinaan kepada mitra tani tentang praktek budidaya sayuran organik.	5,3620	5
Menyelenggarakan pameran atau promo produk bersama atau melibatkan pihak mitra.	5,2025	6
Meningkatkan pelaksanaan kemitraan dengan unit litbang/universitas dalam menghasilkan inovasi produk, proses dan system termasuk persoalan bibit dan penanganan hama dan penyakit tanaman.	5,4772	3

Strategi 3 dan 4 merupakan strategi pelaksanaan kemitraan dengan masing-masing kompetensi mitra, sedangkan strategi 5 dan 6 merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan mitra. Strategi ini juga penting untuk dilakukan, mengingat saat ini dengan masuknya era globalisasi, mempertahankan mitra kerja menjadi lebih sulit. Keharmonisan kerja bermitra memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan untuk tetap eksis di pasar.

4. PENUTUP DAN SARAN

Perkembangan agroindustri hortikultura tidak terlepas dari peran pelaku agroindustri, yaitu perusahaan menengah dan besar di bidang hortikultura, pemasok hortikultura dan pendukungnya, seperti mitra tani dan usaha kecil bidang pupuk, distributor produk yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar untuk konsumen akhir seperti supermarket, hypermart, dan lain-lain. Tak kalah pentingnya adalah peran lembaga litbang dan universitas dalam memunculkan inovasi di bidang ini. Untuk meningkatkan daya saing di tingkat nasional dan terlebih lagi dengan era globalisasi ini, kemitraan yang kuat diantara para pemangku kepentingan tersebut sangat dibutuhkan, terutama oleh perusahaan menengah dan besar di bidang hortikultura.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menganalisis faktor strategis lingkungan internal dan eksternal, enam strategi kemitraan untuk mendukung pengembangan inovasi dan bisnis agroindustri hortikultura dapat dilakukan oleh perusahaan. Namun demikian, dua prioritas yang harus dilakukan pertama kali oleh perusahaan adalah memperbaiki dan memperkuat sistem kemitraan dengan pemasok, pelanggan dan pihak lain dengan cara membuat kontrak kerjasama secara legal yang saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra. Prioritas selanjutnya adalah menyusun acuan tentang tata cara bermitra yang saling menguntungkan dengan pihak pemasok, pelanggan dan unit litbang. Acuan ini akan diperlukan oleh seluruh unit kerja yang ada di perusahaan tersebut. Strategi lainnya adalah memperkuat kemitraan yang selama ini sudah ada dengan pemasok dan pelaku pemasaran, termasuk pembinaan terhadap mitra dan menginisiasi pameran produk bersama mitra.

Meskipun hasil QSPM telah memperlihatkan usulan prioritas kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, namun dalam prakteknya, perusahaan tentu memiliki kebijakan sendiri tentang pelaksanaan strategi penguatan kemitraan ini. Enam strategi kegiatan untuk memperkuat kemitraan ini pada prinsipnya diperlukan oleh semua perusahaan, terutama dalam menghadapi tingkat persaingan di pasar lokal dan global.

Disarankan agar penelitian tentang kemitraan ini perlu dilanjutkan dengan melihat pola kemitraan yang lebih spesifik misalnya dengan pihak eksportir agar di dapat pola kemitraan yang ideal dan menguntungkan semua pihak.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada PAPPIPTEK LIPI atas tersedianya kesempatan dalam mengumpulkan data lapangan ini pada saat penelitian tentang inovasi hortikultura dilakukan tahun 2010. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada nara sumber di perusahaan hortikultura.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Dunia, 2007. Produsen Hortikultura dan Pengembangan Pasar Swalayan di Indonesia, Jakarta
- David F.R, 2009. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12nd edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey
- Hafsah, J. 2000. Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi. Penebar Sinar Harapan. Jakarta
- Hermawati, W., Ishelina R., Iin S., Agus S. 2002. *Kajian Kemitraan Antara Perusahaan dengan Pemasok dan Pelanggan*. LIPI Press Jakarta.
- Ishelina, R, dkk., 2010, Laporan Penelitian Kajian Potensi Kemampuan Inovasi -Agroindustri Hortikultura di Indonesia, PAPPIPTEK-LIPI (belum diterbitkan)
- Kochikar, V.P., 2007, *Measuring Innovation: Towards a 'Innovation Scorecards'*, www.infosys.com, diakses 2 Februari 2010
- Linton, L. 1995. *Partnership*, Modal Ventura. Penerbit PT. IBEC, Jakarta.
- Muda, A. A. K. 2003. Kamus Lengkap Ekonomi. Gramedia Press.
- Pelita, 21 April, 2010. Produk Hortikultura Tembus Pasar Dunia <http://bataviase.co.id/node/179229> diakses 8 Mei 2010
- Puspitarini, A.A.A., 2009. Kemitraan untuk Meningkatkan Penerapan Hasil Inovasi Perusahaan : Studi Kasus di PT Liza Herbal International, Bogor. Thesis MB-IPB, Bogor.
- Sa'id, E. Gumbira dan A. Harizt Intan, 2001. *Manajemen Agribisnis*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Saptana, Agustian,A., Mayrowani, H., Sunarsih, 2006. Analisis Kelembagaan Kemitraan Rantai Pasok Komoditas Hortikultura, Laporan Penelitian Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian
- Saragih, B. 2000. Agribisnis Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Indonesia Dalam Era Millenium Baru, *Jurnal Studi Pembangunan, Kemasyarakatan & Lingkungan*, 2 (1/Feb) : 1-9
- Sharif, M. N, 2008. *Technological Innovation Management for Wealth Creation*, Maryland: Myriad Solution (unpublished report)

- Sumardjo, Sulaksana Jaka, Darmono Wahyu Aris. 2002. Teori dan Praktik Kemitraan Bisnis, dalam Tesis Purnomo Dana Rahadjo , berjudul Analisis Strategi Pengembangan PT. Bharakerta Sebagai Unit Usaha Dari Induk Koperasi Kepolisian, MB IPB, 2010
- Suprianto, 2008. Pengembangan Model Kelembagaan Kemitraan pada Program Perkebunan Kelapa Sawit untuk Masyarakat di Kabupaten Siak, Thesis MB-IPB, Bogor
- Suwandi, 1995. Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan. Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-Ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Balai Penelitian Ternak Ciawi. Bogor.
- Tidd, J., John Bessant, Keth Pavitt, 2005. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Change Organization*, John Willey and Son, England.
- White, Benjamin. 1990. Agroindustri, Industrialisasi Pedesaan dan Transformasi Pedesaan. Industrialisasi Pedesaan Dilengkapi Dengan Memorandum Bersama Tentang Industrialisasi Pedesaan. Editor Sayogyo dan Mangara Tambunan. Kerjasama antara Pusat Studi Pembangunan Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Cabang Jakarta.
- Zulkieflimansyah, 2007. Memaknai Kembali Inovasi Teknologi, Majalah Usahawan No.03 Th XXXI Maret.
- www.hortikultura.deptan.go.id