

KELEMBAGAAN DAN STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING KOMODITAS CABAI KABUPATEN GARUT

Silmi Tsurayya^{*1} dan Lindawati Kartika^{*}

^{*} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

ABSTRACT

The objectives of this study were to identify supply chains, analyze the institutions, formulate strategies for competitiveness enhancement, design competitiveness enhancement model, and determine the main strategies in competitiveness enhancement of chili pepper in Garut District. This study used primary data (observations, interviews, and questionnaires) and secondary data (literature study). The data were processed and analyzed by Descriptive Analysis, SWOT Analysis, the House Model, and Pairwise Comparison. The results of this study showed that: 1) there were 6 supply chain structures in chili pepper distribution; 2) the major institutional sectors contributed to competitiveness enhancement of chili pepper including public sector, voluntary sector, and private sector; 3) SWOT Analysis obtained 15 alternative strategies; 4) the House Model as competitiveness enhancement model had 3 pillars consisting of products, human resource, and institutional and marketing; 5) the main strategies in competitiveness enhancement of chili pepper included Increase in the number of productions, Market expansion, and Partnership Strengthening and development. The managerial implications of the study suggest: 1) land expansion and plant arrangement pattern to ensure continuity of production quantities; 2) Optimization of the role of Agribusiness Sub-Terminal as the marketing institution; and 3) Maximization in the government's role in facilitating farmer groups with associations or corporations.

Keywords: institutional, the house model, competitiveness, chili, SWOT

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi rantai pasok, menganalisis kelembagaan, merumuskan strategi peningkatan daya saing, merancang model peningkatan daya saing, dan menentukan strategi utama dalam peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut. Data yang digunakan terdiri dari data primer (observasi, wawancara, dan kuesioner) dan data sekunder (studi literatur). Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis SWOT, The House Model dan Pairwise Comparison. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat enam struktur rantai pasok dalam pendistribusian komoditas cabai; 2) Sektor utama kelembagaan yang berperan dalam peningkatan daya saing komoditas cabai adalah public sector, voluntary sector, dan private sector; 3) Analisis SWOT menghasilkan 15 alternatif strategi; 4) The House Model sebagai model peningkatan daya saing memiliki tiga pilar utama yang berkaitan dengan produk; sumber daya manusia; kelembagaan dan pemasaran; 5) Strategi utama dalam peningkatan daya saing komoditas cabai adalah peningkatan jumlah produksi; perluasan pangsa pasar; dan penguatan dan pengembangan kemitraan. Implikasi manajerial hasil penelitian merekomendasikan: 1) perluasan lahan dan pengaturan pola tanam untuk menjamin kontinuitas jumlah produksi; 2) mengoptimalkan peran subterminal agribisnis sebagai lembaga pemasaran; 3) memaksimalkan peran pemerintah dalam memfasilitasi kelompok tani dengan asosiasi atau perusahaan.

Kata kunci: kelembagaan, the house model, daya saing, cabai, SWOT

¹ Alamat Korespondensi:
Email: silmitsurayya@yahoo.com

PENDAHULUAN

Cabai merupakan komoditas sayuran potensial yang mempunyai nilai ekonomi tinggi dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan. Cabai menduduki posisi penting dalam menu pangan. Walaupun diperlukannya dalam jumlah kecil, namun setiap hari dikonsumsi oleh hampir seluruh penduduk Indonesia. Cabai merupakan komoditas sayuran unggulan nasional dan daerah. Komoditas unggulan merupakan komoditas yang layak diusahakan karena memberikan keuntungan kepada petani, baik secara biofisik, sosial maupun ekonomi. Suatu komoditas layak dikembangkan jika komoditas tersebut diusahakan sesuai dengan zona agroekologinya, mampu memberi peluang berusaha, serta dapat dilakukan dan diterima masyarakat setempat sehingga berdampak pada penyerapan tenaga kerja dan secara ekonomi menguntungkan (Susanto dan Sirappa, 2007).

Produksi cabai di Indonesia terpusat di wilayah Jawa, terutama Jawa Barat. Cabai terus mengalami peningkatan jumlah produksi pada periode 2010–2013 dan menempati urutan pertama selama tiga tahun terakhir dengan jumlah produksi tertinggi. Namun, peningkatan jumlah produksi cabai domestik ini tidak diiringi dengan penurunan impor cabai. Sebaliknya, impor cabai pada periode 2010–2013 memiliki pertumbuhan impor yang paling tinggi sehingga terdapat kesenjangan antara volume impor dan ekspor (Dirjen PPHP, 2014). Menurut Saptana *et al.* (2012) kesenjangan antara ekspor dan impor dari tahun ke tahun yang semakin besar mengindikasikan bahwa pasar domestik semakin dipenuhi oleh produk cabai impor terutama untuk industri pengolahan berbahan baku cabai. Hal ini menunjukkan bahwa cabai domestik memiliki daya saing yang rendah sehingga tidak mampu bersaing baik di pasar ekspor maupun pasar domestik.

Menurut Parwadi (2014) permasalahan utama tingginya volume impor cabai disebabkan oleh tidak adanya pengaturan pola tanam. Surplus produksi cabai terjadi pada saat yang bersamaan antar daerah sehingga menyebabkan harga jatuh. Jatuhnya harga cabai membuat petani berhenti menanam yang kemudian menyebabkan pasokan cabai menurun dan harganya meningkat tajam. Untuk mengantisipasi kondisi tersebut pemerintah melakukan impor cabai dimana harga cabai impor dijual dengan harga yang lebih murah. Menurut Saptana *et al.* (2010) untuk mengurangi resiko fluktuasi harga pasar, petani perlu mengkonsolidasikan diri

melalui kelembagaan kelompok tani dan melakukan kelembagaan kemitraan usaha untuk berbagi manfaat (keuntungan) dan resiko (kerugian).

Saptana *et al.* (2006) menyatakan bahwa permasalahan pokok dalam pengembangan agribisnis cabai adalah belum terwujudnya ragam, kualitas, kesinambungan pasokan, dan kuantitas yang sesuai dengan permintaan pasar, khususnya untuk tujuan pasar modern (*supermarket/hypermarket*), industri pengolahan, konsumen institusi (hotel, restoran, rumah sakit), dan pasar ekspor. Permasalahan tersebut salah satunya disebabkan oleh kurangnya koordinasi antar pelaku agribisnis. Hal ini menyebabkan struktur kelembagaan agribisnis komoditas cabai menjadi rapuh dan keterkaitan manajemen rantai pasok menjadi lemah sehingga daya saing komoditas cabai pun menjadi lemah. Lemahnya daya saing komoditas cabai merupakan tantangan dalam pelaksanaan pembangunan pertanian di masa yang akan datang sehingga perlu adanya suatu strategi untuk meningkatkan daya saing komoditas cabai agar dapat bersaing di pasar domestik dan pasar ekspor. Strategi pengembangan agribisnis komoditas sayuran berkelanjutan ke depan diarahkan pada upaya mengembangkan produksi sesuai dengan kebutuhan, menciptakan pola tanam yang merata sepanjang tahun, meningkatkan daya saing dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), menguatkan kelembagaan petani, permodalan, dan pemasaran, serta mengoptimalkan penggunaan lahan serta sarana dan prasarana (Taufik, 2012).

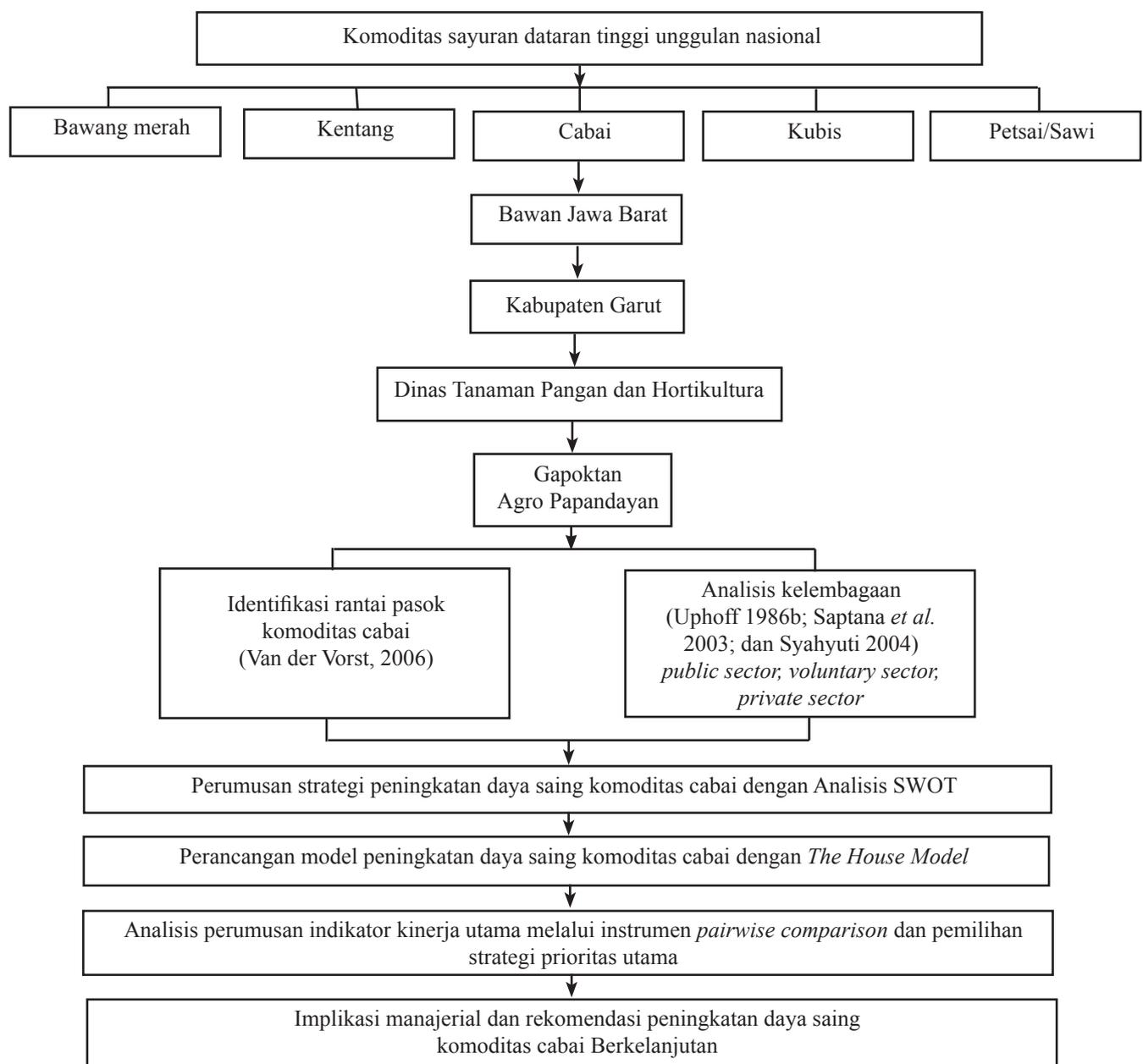
Kabupaten Garut sebagai sentra produksi utama komoditas cabai dengan jumlah produksi tertinggi di Jawa Barat membutuhkan strategi dalam menciptakan komoditas cabai yang berdaya saing. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian mengenai strategi peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut untuk mewujudkan komoditas cabai yang berdaya saing secara berkelanjutan. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengidentifikasi struktur rantai pasok komoditas cabai di Kabupaten Garut; 2) menganalisis kelembagaan petani cabai di Kabupaten Garut; 3) merumuskan strategi untuk meningkatkan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut; 4) menganalisis rancangan model yang dapat membantu meningkatkan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut; 5) menganalisis indikator kinerja utama peningkatan daya saing dan menganalisis prioritas strategi yang telah dirumuskan untuk meningkatkan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut.

Ruang lingkup penelitian ini mencakup strategi peningkatan daya saing komoditas cabai (cabai merah besar dan cabai rawit) di Kabupaten Garut, Jawa Barat. Strategi peningkatan daya saing komoditas cabai dilakukan melalui pengkajian dalam rantai pasok, analisis kelembagaan, analisis SWOT, dan perumusan indikator kinerja utama peningkatan daya saing komoditas cabai.

Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara dengan Gapoktan Agro Papandayan, Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura (Dinas TPH) Kabupaten Garut, dan lembaga-lembaga yang terkait, serta kuesioner. Data sekunder diperoleh melalui Studi Literatur, yang dilakukan dengan cara mempelajari dan menganalisis informasi dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas TPH 2013, Rencana Strategis Dinas TPH 2014–2019, *Standard Operating Procedure* (SOP) Budi daya Cabai Dinas TPH, dokumen-dokumen lain dari instansi terkait, internet, buku, skripsi, dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini. Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Desa Cisurupan, Kecamatan Cisurupan, Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, analisis SWOT, *the house model*, indikator kinerja utama, dan *pairwise comparison*. Analisis deskriptif kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis rantai pasokan dan kelembagaan. Rantai pasok dianalisis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Van der Vorst (2006) dengan aspek kajian disusun secara terstruktur yang meliputi sasaran rantai pasokan, struktur rantai pasokan, sumber daya, manajemen rantai, dan proses bisnis rantai. Kelembagaan dianalisis berdasarkan tiga sektor utama kelembagaan, yaitu *public sector*, *voluntary sector*, dan *private sector* (Uphoff, 1986; Saptana *et al.* 2003; dan Syahyuti, 2004).

Analisis SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis melalui matrik SWOT. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Analisis SWOT digunakan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang layak untuk peningkatan daya saing komoditas cabai.

The house model merupakan konsep yang dibangun dalam menggambarkan usaha organisasi untuk mengubah mimpi menjadi sebuah tindakan. Horovitz dan Corboz (2007) merancang model ini menjadi tiga komponen, yaitu atap sebagai visi dimana visi pada penelitian ini adalah peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut, pilar sebagai kunci utama untuk mencapai visi tersebut, dan pondasi berupa perilaku pendukung (Gambar 2).

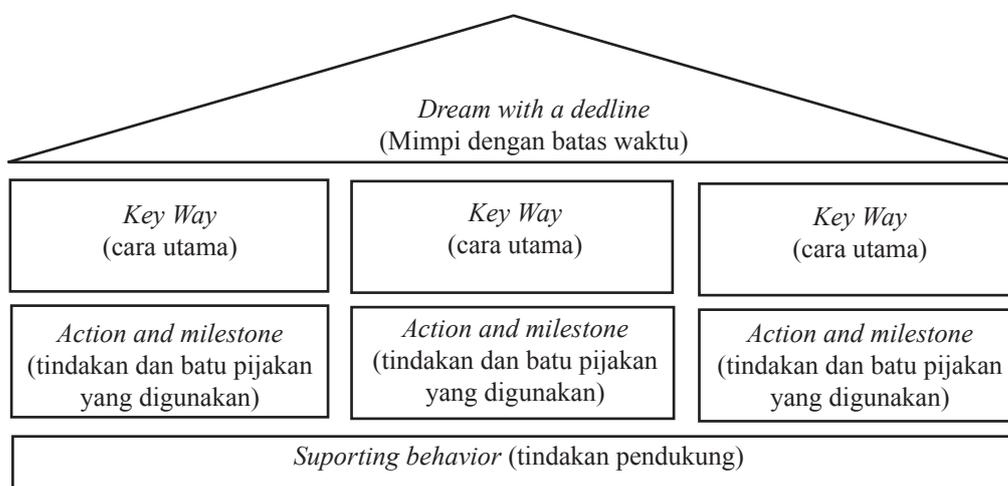
Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan suatu titik ukur yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan

dari sasaran strategis. Indikator kinerja utama bagi peningkatan daya saing komoditas cabai yang dibuat harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time specific*).

Pairwise comparison merupakan metode pengukuran perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian dari pakar untuk menurunkan skala prioritas. Pakar yang dipilih dalam pengisian kuesioner *pairwise comparison* adalah 1) kepala seksi teknologi budi daya tanaman sayuran, buah, daun, dan umbi Direktorat Jenderal Hortikultura sebagai regulator, berwenang dalam penentu kebijakan pusat; 2) kepala bidang hortikultura Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Garut sebagai operator, berwenang dalam penentu kebijakan daerah dan pelaksana teknis; 3) Kepala *University of Farm* IPB sebagai akademisi (dosen, peneliti, dan pengamat dari perguruan tinggi). Hasil pengisian kuesioner diolah dengan bantuan *software expert choice* sehingga akhirnya dihasilkan bobot setiap sasaran strategis dan indikator kinerja utama yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam penetapan strategi prioritas.

HASIL

Kabupaten Garut terletak di Provinsi Jawa Barat bagian selatan dan memiliki luas wilayah administratif sebesar 306.519 Ha. Secara administratif, Kabupaten Garut mempunyai 42 kecamatan, 21 kelurahan dan 403 desa. Sesuai dengan karakteristik wilayah Kabupaten Garut, pertanian masih merupakan sektor andalan. Secara nasional, Kabupaten Garut menjadi salah satu sentra produksi sayuran dan sebagian besar sayuran yang dibudidayakan oleh petani di Kabupaten Garut adalah



Gambar 2. Kerangka *the house model*

sayuran dataran tinggi yang mempunyai nilai ekonomis cukup tinggi yang salah satunya adalah cabai.

Bentuk dan ukuran buah, cabai dikelompokkan dalam empat tipe, yaitu cabai besar, cabai rawit, cabai keriting, dan paprika. Cabai besar dicirikan dengan permukaan buah rata atau licin, berdaging dan berdiameter tebal, relatif tidak tahan simpan, dan kurang pedas, sedangkan cabai rawit memiliki ciri berukuran kecil, permukaan buah licin, dan rasanya pedas. Petani cabai di Kabupaten Garut umumnya memiliki umur pemanenan, yaitu berkisar antara 2–4 bulan (tergantung lokasi dan varietas) dan pada umumnya melakukan penanaman bibit pada musim marengan (saat hujan akan berakhir). Pemanenan dilakukan tiap minggu atau dua minggu sekali. Kondisi di lapangan, sebagian besar petani melakukan pemanenan berdasarkan pada keadaan pasar. Apabila pasar cabai kurang menguntungkan, cabai dipanen dalam keadaan yang benar-benar tua. Sebaliknya bila keadaan pasar menguntungkan, cabai dipanen dengan selang waktu pendek dengan warna yang belum merah merata. Luas panen cabai di Kabupaten Garut pada tahun 2013 mencapai 8.362 Ha, dengan produksi cabai (cabai merah besar dan cabai rawit) 144.485 ton, dan produktivitas 17.28 ton/Ha.

Analisis Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok produk pertanian mewakili manajemen keseluruhan proses produksi secara keseluruhan dari kegiatan pengolahan, distribusi, pemasaran, hingga produk yang diinginkan sampai ke tangan konsumen (Marimin dan Maghfiroh, 2010). Semakin panjang saluran distribusi/pemasaran maka efisiensi pada saluran distribusi/pemasaran semakin tidak tercapai. Hal ini disebabkan biaya yang dikeluarkan makin tinggi dan keuntungan yang diambil oleh lembaga pemasaran akan makin banyak (Puspitawati dan Wardhani, 2013). Struktur distribusi sayuran dataran tinggi di Indonesia memiliki karakteristik rantai pasok yang berbeda-beda, termasuk cabai. Perbedaan utama sistem distribusi sayuran terdapat pada jenis

sayuran dan kualitas yang dihasilkan. Adapun standar mutu (*grade*) cabai yang didistribusikan di Kabupaten Garut dapat dilihat pada Tabel 1.

Terlihat bahwa standar mutu cabai terdiri dari tiga jenis, yaitu mutu I, mutu II, dan mutu III. Masing-masing mutu cabai memiliki tujuan pasar yang berbeda-beda (Tabel 1). Menurut data dari Pemerintah Kabupaten Garut 2013, Kabupaten Garut menghasilkan 25% cabai dengan Mutu I, 40% cabai dengan mutu II, dan 35% cabai dengan mutu III. Cabai dengan mutu I memiliki tujuan pasar utama, yaitu ekspor, pasar swalayan, dan Hotel di Kota Garut, Tasik, dan Bandung. Cabai dengan mutu II memiliki tujuan pasar utama yaitu pasar-pasar tradisional di Kota Garut, Tasik, dan Bandung. Cabai dengan mutu III digunakan untuk pembuatan tepung cabai untuk kebutuhan makanan instan atau bumbu. Struktur distribusi cabai yang ditemukan pada sentra cabai Kabupaten Garut, Jawa Barat, umumnya mengikuti pola seperti ditunjukkan dalam Gambar 3. Aliran distribusi cabai di Kabupaten Garut dibagi menjadi beberapa struktur rantai sebagai berikut:

1. Struktur rantai 1, tujuan pasarnya adalah Pasar Ciawitali Garut. Berdasarkan data dari Dinas TPH Kabupaten Garut, pada tahun 2013 Pasar Ciawitali menyerap 8595 ton cabai.
2. Struktur rantai 2, struktur distribusi pada rantai 2 tidak jauh berbeda dengan struktur distribusi pada rantai 1 dimana tujuan pasarnya adalah pasar tradisional lokal di Kabupaten Garut.
3. Struktur rantai 3, berdasarkan data dari Dinas TPH Kabupaten Garut 2013, Pasar Induk yang dituju adalah Pasar Induk Caringin Bandung (19339 ton), Pasar Induk Gede Bage Bandung (24711 ton), Pasar Induk Kramat Jati Jakarta (32232 ton), Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang (15042 ton), dan Pasar Batam (7520 ton).
4. Struktur rantai 4, petani menjual langsung kepada pedagang pengumpul, kemudian pedagang pengumpul mendistribusikannya ke pasar swalayan seperti Yogya, Carefour, Giant, dan Lotte Mart.

Tabel 1. Standar mutu cabai merah besar di Kabupaten Garut

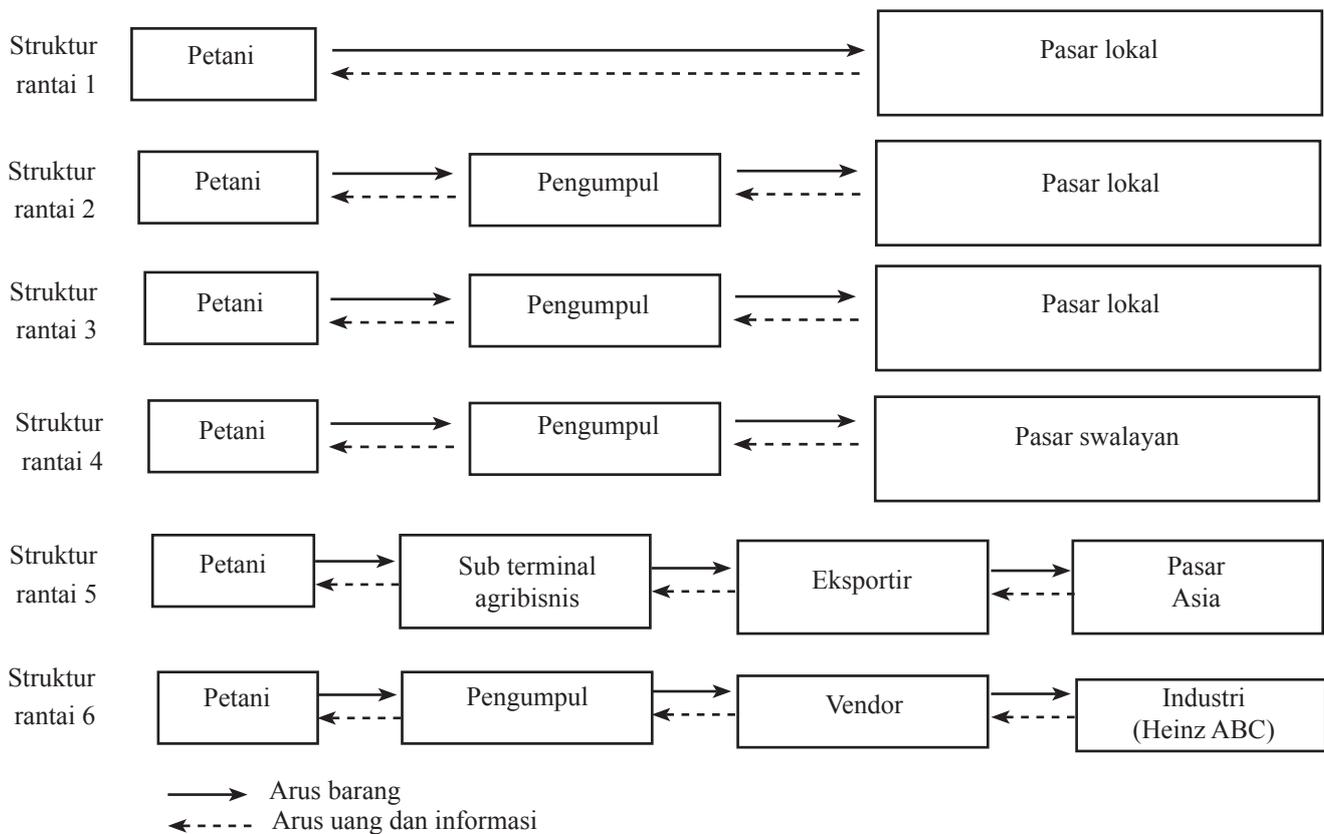
Mutu	Keseragaman bentuk	Keseragaman ukuran panjang	Keseragaman ukuran garis tengah	Kadar kotoran	Tingkat kerusakan
Mutu I	98 Normal	12–14	1,5–1,7	1 %	0 %
Mutu II	96 Normal	9–11	1,3–1,5	2 %	1 %
Mutu III	95 Normal	< 9	< 1,3	5 %	2 %

5. Struktur rantai 5, petani menjual hasil panen cabai kepada pedagang pengumpul dimana beberapa pedagang pengumpul telah menjalin kerja sama dengan perusahaan eksportir (PT Alamanda). Peran pedagang pengumpul dalam struktur ini digantikan oleh Sub Terminal Agribisnis.
6. Struktur rantai 6, petani menjual barangnya kepada pedagang pengumpul yang akan dibawa kepada vendor industri makanan. Beberapa pengumpul ada yang juga berprofesi sebagai vendor sehingga bisa langsung menyalurkan cabai dari petani ke Heinz ABC.

Hasil paparan menunjukkan struktur rantai pasok dapat dianalisis dengan metode deskriptif-kualitatif yang dikembangkan oleh Van der Vorst (2006). Analisis kondisi rantai pasok cabai secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil penelitian, struktur rantai pasok yang paling dominan digunakan oleh petani di Kabupaten Garut adalah Struktur Rantai 3 dimana petani menjual hasil

panennya kepada pedagang pengumpul, kemudian pedagang pengumpul mendistribusikannya ke pasar-pasar induk di luar Kabupaten Garut. Pasar Induk yang paling banyak dituju pada struktur rantai tiga ini adalah Pasar Induk Kramat Jati Jakarta (32.232 ton). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Asmayanti (2012) yang menyatakan bahwa struktur rantai pasok dengan tujuan Pasar Induk Kramat Jati Jakarta merupakan struktur rantai pasok yang paling efisien dibandingkan struktur rantai pasok lainnya dan merupakan struktur rantai pasok yang paling banyak digunakan dalam pendistribusian cabai. Struktur rantai pasok 3 ini memiliki harga jual yang tinggi dan volume penjualan terbesar. Tingginya volume penjualan pada struktur rantai pasok ini menunjukkan tingginya kontinuitas pendistribusian sehingga struktur rantai pasok ini dinilai sebagai alternatif struktur rantai pasok yang efisien. Namun, Setiawan *et al* (2011) menyatakan bahwa persentase nilai tambah petani masih lebih kecil dibandingkan pelaku yang lain sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas dan efektivitas peran kelembagaan petani.



Gambar 3. Struktur distribusi rantai pasok cabai di Kabupaten Garut

Tabel 2. Analisis kondisi rantai pasok cabai

Analisis deskriptif	Komoditas cabai
Struktur rantai	Anggota rantai pasok terdiri dari: produsen (petani/kelompok tani), distributor (pedagang pengumpul, sub terminal agribisnis (STA), pedagang pasar, vendor, eksportir), pasar tradisional sebagai konsumen, <i>supermarket</i> , dan industri pengolahan (PT Heinz ABC Indonesia)
Sasaran rantai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sasaran pasar berdasarkan kualitas produk dibedakan berdasarkan <i>grade</i>/mutu I, II, III. Mutu I untuk ekspor, pasar swalayan, dan Hotel. Mutu II untuk pasar-pasar tradisional di Kota Garut, Tasik, dan Bandung. Mutu III untuk pembuatan tepung cabai untuk kebutuhan makanan instan atau bumbu. 2. Sasaran pengembangan rantai pasok adalah memperluas area produksi, menambah mitra tani, dan pengembangan STA sebagai institusi pelayanan pemasaran
Sumber daya rantai	Luas panen cabai di Kabupaten Garut adalah 8362 Ha, dengan produksi cabai 144485 ton, dan produktivitas 17.28 ton/Ha (Pemerintah Kabupaten Garut 2013), jumlah kelompok tani cabai 55 kelompok, dan teknologi pascapanen (<i>packing house</i> dan mesin pengering cabai)
Manajemen rantai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dan pemilihan mitra antar pelaku rantai masih didasarkan pada kepercayaan 2. Kesepakatan kontraktual antara petani dan industri pengolahan (PT Heinz ABC) didasarkan pada perjanjian tertulis (MOU), mencakup jumlah, kualitas, serta pembayaran hasil panen dilakukan paling lambat 21 hari setelah barang diterima. Pembayaran dilakukan sesuai dengan harga kesepakatan kontrak sebelum menanam (tidak fluktuatif). Apabila harga pasar di atas Rp20.000 maka terdapat biaya kompensasi sebesar 50% dari kelebihan harga di atas Rp20.000.
Proses bisnis rantai	Pola distribusi secara umum mengikuti pola distributor <i>storage with package carrier delivery</i> (produk dikirim kepada konsumen melalui jasa distributor)

Sebagaimana dinyatakan oleh Hutabarat dan Rahmanto (2004) petani-petani hortikultura umumnya tidak memiliki informasi yang memadai tentang keadaan pasar dan teknologi pascapanen dan pengolahannya untuk menampung kelebihan pasokan sehingga pada saat berikutnya mereka menyesuaikan penyesuaian produksi. Hal ini tentunya menjadi peluang bagi pedagang-pedagang apapun bentuknya, untuk menguji kekuatannya. Pedagang menggunakan kekuatan mereka dengan menekan harga yang mereka bayarkan kepada petani serendah mungkin, karena petani jumlahnya relatif banyak dan mereka tidak bersatu sehingga pasarnya tidak bersaing sempurna melainkan bersifat persaingan oligopsoni. Keadaan pasar ini sesuai dengan keadaan pada struktur rantai pasok 3 yang menunjukkan struktur pasar ditingkat produsen atau petani cenderung oligopsoni dimana terdapat banyak petani yang menjual berbagai macam komoditas, baik sayuran maupun buah-buahan, ke Pasar Induk Kramat Jati, Jakarta. Pedagang lebih menguasai informasi mengenai harga, biaya dan kondisi pasar jika dibandingkan dengan petani sehingga dapat dikatakan bahwa struktur pasarnya berada dalam pasar persaingan tidak sempurna.

Analisis Kelembagaan

Menurut Saptana *et al.* (2006) perubahan lingkungan strategis diperkirakan menyebabkan pasar komoditas hortikultura akan semakin dinamis dan dihadapkan pada persaingan yang tinggi sehingga sangat penting untuk

membangun kelembagaan dalam rangka pengembangan agribisnis hortikultura yang berdaya saing. Hal lain yang juga penting adalah mengembangkan kemitraan petani atau kelompok tani dengan pihak swasta atau perusahaan yang berkaitan langsung dengan komoditas cabai (Nurdin, 2011). Kelembagaan dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan tiga sektor utama kelembagaan yang berperan dalam peningkatan daya saing komoditas cabai Kabupaten Garut, yaitu *public sector*, *voluntary sector*, dan *private sector* (Uphoff, 1986; Saptana *et al.* 2003; dan Syahyuti, 2004).

Public sector melibatkan peran dari 1) Dinas TPH, berperan dalam pembentukan kelompok tani/gapoktan, pendirian Sekolah Lapang GAP/SOP cabai, penyediaan infrastruktur, dan memfasilitasi petani dengan berbagai asosiasi atau perusahaan; 2) Agroklinik Hortikultura, berperan dalam pelayanan serta sumber informasi teknologi dan inovasi dalam meningkatkan mutu dan kualitas produk; dan 3) STA, berperan sebagai lembaga pemasaran yang memungkinkan petani untuk berhubungan langsung dengan pembeli. *Voluntary sector* melibatkan peran dari 1) Kelompok Tani/Gapoktan, berperan sebagai media belajar bersama, media transfer teknologi, dan pemasaran hasil panen secara berkelompok; dan 2) Koperasi Cagarit (Cabai Garut Inti Tani), merupakan arahan dari Lembaga Pembinaan Masyarakat Universitas Pasundan yang berperan dalam penyediaan benih, penyediaan jadwal panen dan tanam, memfasilitasi pemasaran ke industri.

Private sector melibatkan peran dari 1) lembaga keuangan formal (BRI, BNI, Bank Mandiri), berperan sebagai penyedia pinjaman modal berupa uang; 2) lembaga keuangan nonformal (Pedagang), berperan sebagai penyedia pinjaman modal berupa uang atau natura (benih, pupuk, pestisida, dan obat-obatan); 3) perusahaan pemasok sarana produksi pertanian (PT East West Seed Indonesia, Fajar Perkasa Utama), berperan sebagai penyedia pinjaman modal berupa sarana produksi pertanian; 4) industri pengolahan (PT Heinz ABC), berperan sebagai tujuan pemasaran hasil panen dengan kontrak kerja sama yang telah disepakati sebelumnya; dan 5) pasar, berperan sebagai tujuan pemasaran hasil dengan tujuan utama Pasar Ciawitali Garut, Pasar Induk Caringin Bandung, Pasar Induk Gede Bage Bandung, Pasar Induk Kramat Jati Jakarta, Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang, Pasar Batam, dan Pasar Swalayan.

Public sector, voluntary sector, dan private sector memiliki permasalahan dan keunggulan masing-masing. Adapun permasalahan dan keunggulan dalam *public sector, voluntary sector, dan private sector* dapat diklasifikasikan ke dalam lingkup internal dan eksternal. Permasalahan utama yang termasuk ke dalam lingkup internal adalah terbatasnya keterampilan petani; ketergantungan petani pada pihak yang memberikan fasilitas; banyaknya lahan petani yang belum teregistrasi dan bersertifikat; menurunnya produktivitas akibat kurangnya kesadaran untuk melakukan pengendalian OPT; keterbatasan modal petani karena sulitnya akses petani terhadap lembaga keuangan formal.

Permasalahan utama yang termasuk ke dalam lingkup eksternal adalah peran Dinas TPH dalam pemberian bantuan dana/saprodi hanya menjangkau sebagian kecil kelompok tani; ketersediaan benih dan pupuk terkadang tidak memenuhi kebutuhan petani; tidak adanya perhatian dari sektor perbankan terhadap masalah kekurangan modal petani; posisi tawar petani lemah; adanya fluktuasi harga cabai; ketidakadilan pembagian keuntungan (marjin rantai pasok) bagi petani; perjanjian perdagangan bebas membawa dampak pada semakin banyaknya berbagai komoditas dan produk dari berbagai negara, tidak terkecuali pada komoditas cabai.

Keunggulan yang termasuk ke dalam lingkup internal adalah komoditas unggulan daerah dan nasional; komoditas tidak bisa disubstitusi oleh komoditas lain; beberapa kelompok tani berprestasi di tingkat regional

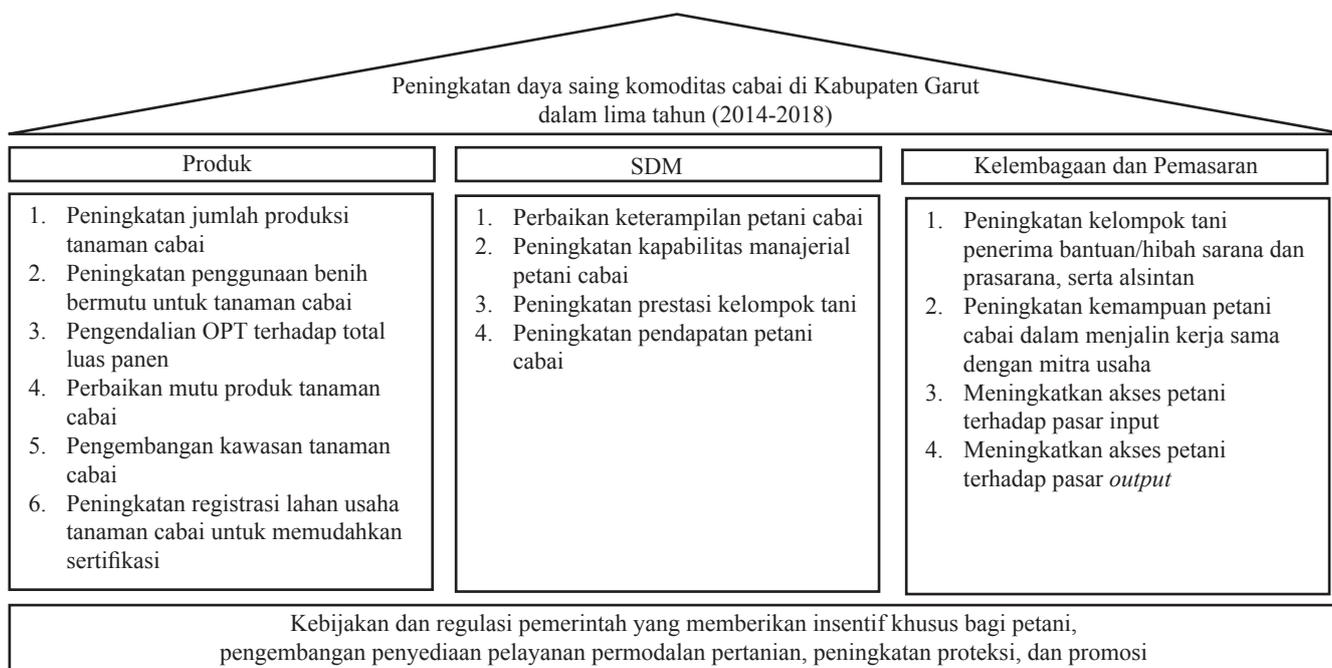
dan nasional; telah terbentuk rintisan kemitraan dengan pasar terstruktur (industri pengolahan, pasar modern, pasar tradisional, pemasok saprodi); aplikasi penerapan GAP/SOP sudah berjalan. Keunggulan yang termasuk lingkup eksternal adalah dukungan pemerintah yang baik; permintaan meningkat dari waktu ke waktu; memiliki potensi ekspor; kemitraan dengan industri pengolahan mampu mendorong petani untuk menghasilkan produk berkualitas.

Perumusan Strategi Peningkatan Daya Saing Komoditas Cabai di Kabupaten Garut melalui Analisis SWOT

Analisis SWOT dirumuskan sebagai hasil dari analisis rantai pasok dan analisis kelembagaan. Matrik SWOT secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 4. Hasil Analisis SWOT komoditas cabai di Kabupaten Garut maka dirumuskan Strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO, strategi terbaik untuk memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang ada adalah (1) perluasan lahan dan areal tanam; (2) pengembangan kawasan tanaman cabai; (3) peningkatan prestasi petani/kelompok tani; (4) melahirkan kebijakan yang dapat memberikan insentif khusus bagi petani; (5) penguatan dan pengembangan kemitraan. Strategi ST, strategi terbaik untuk mengatasi ancaman dengan kekuatan yang ada adalah (1) pemenuhan kebutuhan benih bermutu; (2) peningkatan mutu produk; (3) perluasan pangsa pasar. Strategi WO, strategi terbaik untuk memanfaatkan peluang dalam mengatasi kelemahan yang ada adalah (1) pengembangan kelembagaan penyuluhan; (2) peningkatan registrasi lahan usaha; (3) penanggulangan serangan OPT. Strategi WT, strategi terbaik untuk mengatasi kelemahan dan menghadapi tantangan yang ada adalah (1) peningkatan kelompok tani penerima bantuan dari pemerintah; (2) penyediaan pelayanan permodalan pertanian; (3) peningkatan pendapatan petani; (4) peningkatan proteksi dan promosi.

Model Peningkatan Daya Saing Cabai di Kabupaten Garut dan Perumusan Indikator Kinerja Utama

Konsep yang digunakan sebagai model peningkatan daya saing adalah *the house model*. Model ini merupakan gambaran usaha untuk mengubah mimpi menjadi sebuah tindakan yang dapat direpresentasikan dalam sebuah gambar berbentuk rumah, yang terdiri dari atap, pilar, dan pondasi (Gambar 5). Visi yang akan dicapai adalah “Peningkatan Daya Saing



Gambar 5. *The house model* peningkatan daya saing cabai di Kabupaten Garut

Pilar *the house model* yang merupakan cara utama dalam mencapai peningkatan daya saing, maka dapat dirumuskan sasaran strategis dan IKU yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing komoditas Cabai di Kabupaten Garut. Terdapat tiga sasaran strategis yang berkaitan dengan produk, SDM serta kelembagaan dan pemasaran; dan dua belas indikator kinerja utama. Sasaran strategis, indikator kinerja utama pemicu, dan indikator kinerja utama hasil peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut secara rinci diuraikan pada Tabel 3. Hasil pengolahan kuesioner *pairwise comparison*, diperoleh hasil bobot dan prioritas dari masing-masing indikator kinerja utama untuk komoditas cabai di Kabupaten Garut. Hasil ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Hasil bobot dan prioritas variabel IKU komoditas cabai di Kabupaten Garut pada Tabel 4 menunjukkan bahwa jumlah produksi cabai per tahun menjadi prioritas pertama dengan bobot sebesar 0,181. Peningkatan jumlah pasar yang menyerap hasil panen dan peningkatan jumlah mitra usaha kelompok tani menjadi prioritas kedua dan ketiga dengan bobot 0,142 dan 0,114. Hasil prioritas bobot indikator kinerja utama maka strategi prioritas utama peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut yang diperoleh dalam analisis SWOT adalah 1) perluasan areal tanam dan peningkatan produktivitas untuk meningkatkan jumlah produksi; 2) perluasan pangsa pasar dan tujuan pasar-pasar utama penyerap hasil panen cabai; 3) penguatan dan pengembangan kemitraan dengan

memaksimalkan peran pemerintah dalam memfasilitasi kelompok tani dengan asosiasi atau perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah (1) Terdapat enam struktur rantai pasok dalam pendistribusian cabai di Kabupaten Garut. Rantai pasok yang paling dominan digunakan adalah struktur rantai 3 yang terdiri dari petani, pengumpul, dan pasar induk; (2) Sektor utama dalam kelembagaan terdiri dari *public sector*, *voluntary sector*, dan *private sector*. Pelaku yang terlibat dalam *public sector* adalah Dinas TPH, Agroklinik Hortikultura, dan STA. Pelaku yang terlibat dalam *voluntary sector* adalah Kelompok tani/Gapoktan dan Koperasi Cagarit, sedangkan pelaku yang terlibat dalam *private sector* adalah lembaga keuangan formal, lembaga keuangan informal, pemasok saprodi, industri pengolahan, dan pasar; (3) Analisis SWOT menghasilkan 15 alternatif strategi yang dapat digunakan dalam upaya peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut; (4) *The house model* sebagai model dari peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut terdiri dari atap dengan visi meningkatkan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut dalam lima tahun (2014–2018); tiga pilar yaitu produk, sumber daya manusia, serta kelembagaan dan pemasaran; dan pondasi yang

merupakan perilaku pendukung melalui kebijakan dan regulasi pemerintah yang memberikan insentif bagi petani, pengembangan penyediaan permodalan pertanian, dan peningkatan proteksi dan promosi; (5) Hasil pembobotan melalui *pairwise comparison* maka indikator kinerja utama yang menjadi prioritas dalam peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut adalah jumlah produksi cabai per tahun; peningkatan jumlah pasar; dan peningkatan jumlah

mitra. Dengan strategi: perluasan areal tanam dan peningkatan produktivitas untuk meningkatkan jumlah produksi serta pengaturan pola tanam untuk menjamin kontinuitas jumlah produksi; perluasan pangsa pasar dengan mengoptimalkan peran STA sebagai lembaga pemasaran; dan penguatan dan pengembangan kemitraan dengan memaksimalkan peran pemerintah dalam memfasilitasi kelompok tani dengan asosiasi atau perusahaan.

Tabel 3. Indikator kinerja utama peningkatan daya saing cabai di Kabupaten Garut

Sasaran strategis	IKU Pemicu	IKU Hasil
Meningkatnya produksi, produktivitas, dan mutu produk cabai yang aman konsumsi, berdaya saing, dan berkelanjutan, serta luas lahan usaha tanaman cabai	Peningkatan jumlah produksi tanaman cabai	Jumlah produksi cabai per tahun
	Peningkatan penggunaan bibit bermutu untuk tanaman cabai	Jumlah ketersediaan benih bermutu untuk petani/kelompok tani cabai
	Proporsi luas serangan OPT terhadap total luas panen	Persentase serangan OPT terhadap luas panen
	Perbaikan mutu produk tanaman cabai	Persentase produk cabai yang diekspor terhadap total hasil produksi
	Pengembangan kawasan tanaman cabai	Pertambahan luas lahan usaha tanaman cabai
	Peningkatan registrasi lahan usaha tanaman cabai untuk memudahkan sertifikasi	Persentase lahan usaha yang sudah teregistrasi terhadap total luas lahan
	Meningkatnya kemampuan teknis dan manajemen SDM pertanian, serta pendapatan dan kesejahteraan petani cabai	Perbaikan keterampilan petani cabai
Peningkatan prestasi kelompok tani		Jumlah kelompok tani cabai berprestasi
Peningkatan pendapatan petani cabai		Rata-rata laju peningkatan pendapatan usaha tani cabai per tahun
Meningkatnya sarana dan prasarana pertanian, kemampuan kelembagaan/ kelompok tani dalam menjalin kerja sama dengan mitra usaha dan peluang akses pasar	Peningkatan kelompok tani penerima bantuan/ hibah sarana dan prasarana, serta alsintan	Jumlah kelompok tani cabai penerima bantuan/hibah sarana, prasarana, dan alsintan dari pemerintah
	Peningkatan kemampuan kelembagaan petani cabai dalam menjalin kerja sama dengan mitra usaha	Peningkatan jumlah mitra usaha kelompok tani cabai
	Berkembangnya akses pasar	Peningkatan jumlah pasar yang menyerap hasil panen

Tabel 4. hasil prioritas dan bobot variabel indikator kinerja utama

Variabel	Bobot	Prioritas
Jumlah produksi cabai per tahun	0,181	1
Jumlah ketersediaan benih bermutu	0,113	4
Persentase serangan OPT terhadap luas panen	0,071	7
Jumlah produk cabai yang diekspor (mutu 1) terhadap total hasil produksi	0,027	11
Total luas lahan usaha tanaman cabai	0,042	10
Persentase lahan usaha yang sudah teregistrasi terhadap total luas lahan	0,081	6
Jumlah petani cabai yang terlatih (sudah mendapat pelatihan minimal satu kali)	0,102	5
Jumlah kelompok tani cabai berprestasi di tingkat nasional	0,052	8
Rata-rata laju peningkatan pendapatan usaha tani cabai per tahun	0,051	9
Jumlah kelompok tani penerima bantuan/hibah dari pemerintah	0,024	12
Peningkatan jumlah mitra usaha kelompok tani cabai	0,114	3
Peningkatan jumlah pasar yang menyerap hasil panen cabai	0,142	2

Implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan antara lain: 1) Peningkatan jumlah produksi cabai dapat dilakukan dengan perluasan lahan dan areal tanam melalui pemanfaatan lahan tidur dan pengembangan kawasan tanaman cabai dengan menggunakan pendekatan pembangunan kawasan pedesaan berbasis agribisnis (kawasan agropolitan). Selain itu, untuk menjamin kontinuitas jumlah produksi cabai dapat diterapkan pengaturan pola tanam; 2) Perluasan pangsa pasar dan tujuan pasar-pasar utama penyerap hasil panen cabai dapat dilakukan dengan optimalisasi pemanfaatan STA berkaitan dengan peranannya sebagai lembaga pemasaran untuk membuka akses pasar luar negeri. Pasar luar negeri yang berpotensi sebagai tujuan pengembangan ekspor adalah Korea, Jepang, Hongkong, dan Taiwan dalam bentuk cabai kering atau cabai bubuk; 3) Penguatan dan pengembangan kemitraan dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran pemerintah dalam memfasilitasi petani dengan berbagai asosiasi dan perusahaan tertentu seperti PT Heinz ABC atau perusahaan industri pengolahan lainnya seperti PT Indofood yang menggunakan cabai sebagai bahan baku utama.

Saran

Hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diberikan saran sebagai berikut: (1) Diterapkannya implikasi manajerial dalam kaitannya dengan aspek produk, serta kelembagaan dan pemasaran diantaranya perluasan lahan dengan pemanfaatan lahan tidur dan pengembangan kawasan agropolitan untuk meningkatkan jumlah produksi, optimalisasi pemanfaatan STA, dan memaksimalkan peran pemerintah dalam memfasilitasi kelompok tani dengan berbagai asosiasi atau perusahaan industri pengolahan. Hal-hal tersebut harus dilakukan guna meningkatkan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut; (2) Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan hasil penelitian ini, seperti merumuskan indikator kinerja utama peningkatan daya saing komoditas cabai di Kabupaten Garut berbasis *balanced scorecard* yang memenuhi prinsip SMART-C (*Specific, Measureable, Achievable, Result-oriented, Time-specific, dan challenging*).

DAFTAR PUSTAKA

- Horovitz J, Corboz AV. 2007. *A Dream with a Deadline: Turning Strategy into Action*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Hutabarat B, Rahmanto B. 2004. Dimensi oligopolistik pasar domestik cabai merah. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis* 4(1): 45–56.
- Marimin, Maghfiroh N. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Nurdin. 2011. Teknologi dan perkembangan agribisnis cabai di Kabupaten Boalemo, Provinsi Gorontalo. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pertanian* 30(2): 55–65.
- Parwadi S. 2014. Stabilisasi harga cabe merah & bawang merah, pasar komoditi nasional. <http://www.paskomnas.com/id/berita/stabilisasi-harga-Cabe-Bawang-Merah.php>. [23 Januari 2015].
- [PPHP] Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian Kementerian Pertanian. 2014. *Statistik Ekspor Impor Komoditas Pertanian 2001–2013*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian Kementerian Pertanian.
- Puspitawati IR, Wardhani RM. 2013. Analisa efisiensi Pemasaran komoditi cabai pada beberapa saluran pemasaran di Kota Madiun. *Jurnal Agri-tek* 14(1): 72–86.
- Saptana, Agustin NK, Ar-Rozi AM. 2012. Kinerja produksi dan harga komoditas cabai merah. http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdf/anjak_2012_10.pdf. [23 Januari 2015].
- Saptana, Sunarsih, Indraningsih KS. 2006. Mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif melalui pengembangan kemitraan usaha hortikultura. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 24(1): 61–76.
- Saptana, Pranadji T, Syahyuti, Elyzabet. 2003. *Transformasi Kelembagaan Tradisional untuk Memperkuat Jaringan Ekonomi Kerakyatan di Pedesaan*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Setiawan A, Marimin, Arkeman Y, Udin F. 2011. Studi peningkatan kinerja manajemen rantai pasok sayuran dataran tinggi di Jawa Barat. *Agritech* 31(1): 60–70.

- Susanto AN, Sirappa MA. 2007. Karakteristik dan ketersediaan data sumber daya lahan pulau-pulau kecil untuk perencanaan pembangunan pertanian. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pertanian* 26(2): 41–53.
- Syahyuti. 2004. Pemerintah, pasar, dan komunitas: faktor utama dalam pengembangan agribisnis di Pedesaan. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 22(1): 54–62.
- Taufik M. 2012. Strategi pengembangan agribisnis sayuran di Sulawesi Selatan. *Jurnal Litbang Pertanian* 31(2): 43–50.
- Uphoff NT. 1986. *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook with Cases*. USA: Kumarian Press.
- Van der Vorst JGAJ. 2006. Performance measurement in agrifood supply chain networks: an overview. Di dalam: *Quantifying The Agri-food Supply Chain*. Netherland: Springer Science Business Media.