

**ANALISIS KOLABORASI PADA RANTAI PASOK BAWANG MERAH  
(Studi Kasus Petani Bawang Merah di Desa Kulur Kabupaten Majalengka)**

***ANALYSIS OF CLUSTER SUPPLY CHAIN COLLABORATION IN SHALLOTS  
(Case Study of Onion Farmers in village Kulur District of Majalengka Majalengka)***

**DEDI NURJAMAN NUGRAHA<sup>1</sup> dan SRI AYU ANDAYANI<sup>2</sup>**

1. Alumni Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Majalengka
  2. Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Majalengka
- Alamat : Jln. K.H. Abdul Halim No. 103 Kabupaten Majalengka – Jawa Barat 45418  
Email : dedinugraha93@gmail.com

**ABSTRACT**

*The research was done is the descriptive of supply chain Cijurey farmer groups. The aims of this reseach are to know how much the farm incomes and the development of clusters of red onion to find out the involvement between the parties, mechanisms of partnerships, and collaboration among the actors involved. furthermore, presented an alternative refinement of the collaboration as a recommendation writers. Methods and analytical tools that are used, qualitative modeling through Rich Picture, Collaboration Index and Theory of Drama. Results showed overview of the supply chain in Farmers Cijurey originated from a meeting of farmers who represented the chairman of Farmers Group Cijurey Kapalindo through Bank Indonesia (BI), then do the cooperation between Kapalindo with farmers for supervision of Bank Indonesia (BI). Amount of farm income cluster onion farmer group Kulur Village District of Majalengka per 1 ha of Rp. 197 880 900. Collaboration between actors in supply chain cluster onion in Majalengka has not done well. This can be seen from the indicators collaboration on the dimensions of information sharing, synchronization decision has not been reached. The successful implementation of new framework to be supported by the members of a supporting role to help meet the goals of all parties in supply chain.*

**Keyword(S):** Red Onion Farming, Suply Chain, Colaboration

**ABSTRAK**

Penelitian yang dilakukan terkait dengan bagaimana gambaran rantai pasok di kelompok tani cijurey. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui berapa besar pendapatan usahatani dan pengembangan klaster bawang merah untuk mengetahui keterlibatan antar pelaku, mekanisme kemitraan yang terjadi, serta kolaborasi antar pelaku yang terlibat. Selain itu, disajikan pula alternatif penyempurnaan bentuk kolaborasi sebagai rekomendasi penulis. Metode dan alat analisis yang digunakan antara lain, pemodelan kualitatif melalui *Rich Picture*, Indeks Kolaborasi dan Teori Drama. Hasil penelitian menunjukkan bahwagambaran rantai pasok di Kelompok Tani Cijurey berawal dari pertemuan petani yang di wakili ketua Kelompok Tani Cijurey dengan Kapalindo melalui Bank Indonesia (BI), kemudian dilakukan kerjasama antara Kapalindo dengan petani atas pengawasan Bank Indonesia (BI). Besarnya pendapatan usahatani klaster bawang merah di kelompok tani cijurey Desa Kulur Kecamatan Majalengka per 1 Ha yaitu Rp. 197.880.900. Kolaborasi antar pelaku dalam rantai pasok klaster bawang merah di Kabupaten Majalengka belum terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari indikator kolaborasi pada dimensi berbagi informasi, sinkronisasi keputusan yang belum tercapai. Penyelesaian permasalahan kolaborasi dapat dilakukan dengan menggabungkan dua kerangka pikir anggota primer melalui teori drama. Keberhasilan pelaksanaan kerangka pikir yang baru perlu ditunjang oleh peran para anggota pendukung yang dapat membantu pencapaian tujuan seluruh pihak dalam rantai pasok.

**Kata Kunci:** Usahatani Bawang Merah, Rantai Pasok, Kolaborasi

## PENDAHULUAN

Bawang Merah bersama sebelas komoditas lain seperti beras, ketan, jagung, kelapa, kakao, temulawak, manggis, jarak pagar, ubi kayu, jeruk dan sapi merupakan komoditas unggulan yang diprioritaskan dalam rencana pembangunan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian periode 2005-2009. Rencana pengembangan agribisnis bawang merah salah satunya diprioritaskan pada penanganan pasca panen dan pengolahan untuk meningkatkan nilai tambah. Hal ini dilakukan karena bawang merah merupakan salah satu sumber pendapatan petani maupun ekonomi negara. Meskipun harga di pasaran sering berfluktuasi tajam, usaha bawang merah tetap menjadi andalan petani (terutama di musim kemarau) dan menghasilkan keuntungan yang memadai. Permintaan bawang merah terus meningkat, tidak hanya di pasar dalam negeri, tetapi berpeluang juga untuk ekspor (Dirjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, 2006).

Klaster bawang merah di kelompok tani cijurey belum terlaksana secara optimal karena anggota klaster ada yang tidak ikut klaster sehingga terjadi persaingan dalam memasarkan bawang merah seperti kelompok tani panyindangan yang belum mengikuti klaster di bawah binaan Bank Indonesia (BI). Sehingga klaster ini belum optimal dan diharapkan saling menguntungkan dengan adanya klaster bawang merah.

*Supply Chain Management* (SCM) merupakan salah satu cara baru dalam memandang mata rantai penyediaan barang, dimana masalah logistik dilihat sebagai rangkaian yang sangat panjang sejak dari bahan dasar sampai barang jadi yang dipakai konsumen akhir. Simchi-Levi, *et al.* (2003) mendefinisikan SCM sebagai serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok, pengusaha, gudang dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian sistem ketersediaan produk yang didapat dari berbagai pemasok (*Supplier*) pada komoditas

bawang merah merupakan suatu fenomena yang menarik untuk dijadikan dasar penelitian dengan menggunakan pendekatan SCM. Pendekatan ini ditujukan untuk pengelolaan dan pengawasan hubungan saluran distribusi secara kooperatif untuk kepentingan semua pihak yang terlibat, untuk mengefisienkan penggunaan sumberdaya dalam mencapai tujuan kepuasan konsumen rantai pasokan.

Berdasarkan pokok masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui gambaran rantai pasok klaster bawang merah, Pendapatan petani anggota klaster bawang merah, Analisis kolaborasi antar pelaku rantai pasok klaster bawang merah Kelompok Tani Cijurey.

## MATERI DAN METODE

Tanaman bawang merah dikenal hampir di setiap daerah di wilayah tanah air. Kalangan Internasional menyebutnya *shallot*. Bawang merah memiliki nama latin *Allium cepa* var. *ascalonicum* atau *Allium ascalonicum*. Bawang merah merupakan tanaman satu marga dengan tanaman bawang daun, bawang putih dan bawang bombay yang termasuk dalam famili Liliaceae (Rukmana, 1994).

Beberapa definisi klaster yang dikutip dari beberapa sumber sebagai berikut: Michael Porter dalam bukunya *Clusters and The New Economics of Competition* (1998) : Klaster didefinisikan sebagai “konsentrasi geografis perusahaan yang saling berhubungan, pemasok, penyedia jasa, perusahaan-perusahaan di industri terkait, dan lembaga-lembaga terkait (misalnya universitas, lembaga standar dan asosiasi perdagangan) di bidang-bidang tertentu yang bersaing tetapi juga bekerja sama (Porter 1998).

Menurut Simchi-Levi, *et al.* (2003), *Supply Chain Management* (SCM) merupakan serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok, pengusaha, gudang dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan

memuaskan kebutuhan pelanggan. SCM bertujuan untuk membuat seluruh sistem menjadi efisien dan efektif; minimasi biaya sistem total, dari transportasi dan distribusi sampai *inventory* bahan mentah, bahan dalam proses dan produk jadi. Melalui tujuan tersebut, penekanan SCM tidak hanya sebatas meminimalisasikan biaya transportasi atau mengurangi *inventory*, tetapi lebih kepada melakukan pendekatan untuk SCM. SCM bergerak disekitar integrasi pemasok, pabrik, gudang dan toko-toko secara efisien, mencakup aktivitas-aktivitas perusahaan dari level strategis, taktis sampai operasional.

Pendapatan adalah seluruh hasil penjualan yang di nilai dengan harga jual, di kurangi total biaya yang di keluarkan selama proses produksi (Mubyarto,1994). Berarti besarnya pendapatan akan bergantung pada besarnya volume penjualan, harga jual yang tinggi dan biaya yang di keluarkan dalam jumlah yang optimal.

Tingkat pendapatan yang diterima petani merupakan indikator untuk mengukur tingkat keberhasilan petani dalam kegiatan usahanya Mubyarto (1994). Pendapatan merupakan alat ukur terhadap imbalan yang di terima petani dan keluarganya dalam penggunaan faktor-faktor produksi yaitu tenaga kerja pengelolaan dan modal yang di inventasikan kedalamnya.

Menurut Sudarsono Hadisapoetra (1983) menjelaskan bahwa suatu usahatani berhasil apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Harus dapat menghasilkan pendapatan yang cukup untuk membayar suatu pengeluaran.
2. Harus dapat menghasilkan pendapatan yang dapat digunakan untuk membayar bunga modal yang dipergunakan dalam usahatani tersebut, baik modal petani sendiri maupun modal pinjaman dari pihak lain.
3. Harus dapat membayar upah tenaga kerja yang digunakan oleh petani dan keluarganya secara layak.
4. Usahatani tersebut paling sedikit berada dalam keadaan semula atau tetap.

Penelitian telah dilaksanakan di Desa Kulur Kecamatan Majalengka Kabupaten

Majalengka. Pemilihan lokasi ini ditentukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa di lokasi tersebut sedang melakukan pengembangan klaster bawang merah sehingga dapat diteliti kolaborasi antar pelaku pada rantai pasok klaster tersebut

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu untuk mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden, dengan menggunakan alat bantu kuesioner yang telah disiapkan serta melakukan observasi lapangan. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi pustaka, baik instansi terkait maupun dari perpustakaan.

### Tehnik Analisis

1. Mengetahui bagaimana gambaran rantai pasok klaster bawang merah di kelompok tani cijurey, maka dilakukan wawancara kepada petani (responden) mengenai alur barang, alur uang, dan alur informasi. Analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Menurut Sugiyono (2009:147) mengemukakan bahwa Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagai mana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.
2. Mengetahui besar pendapatan petani bawang merah, maka dilakukan analisis dengan pendekatan matematis melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Biaya Total  
Biaya total yang dikeluarkan untuk melakukan satu kali produksi dapat diketahui dengan menjumlahkan biaya tetap dengan biaya variabel yang dihitung dalam satuan rupiah/hektar, dengan rumus sebagai berikut :

$$TC = TFC + TVC$$

Dimana :

TC = *Total Cost* (Biaya Total)

TFC = *Total Fixed Cost* (Biaya Tetap Total)

TVC = *Total Variable Cost* (Biaya Variabel Total)

- b) Penerimaan Usahatani

$$R = P \times Q$$

Dimana :

R = *Revenue* (Penerimaan)

P = *Price* (Harga)

Q = *Quantity* (Jumlah Produksi)

3. Analisis kolaborasi antar pelaku klaster bawang merah dengan menggunakan analisis teori drama.

Teori drama (*Drama theory*) digunakan untuk kerangka pengembangan *supply chain* klaster bawang merah. Dalam kemitraan usaha, dimana minimal ada dua pihak yang berinteraksi, sangat dimungkinkan terjadinya konflik yang disebabkan oleh perbedaan tujuan konflik yang terjadi antara individu dalam rantai pasok bisa diselesaikan dengan pendekatan Teori Drama. Howard et al. (2005) menyatakan bahwa Teori Drama (*Drama Theory*) digunakan untuk menganalisis bagaimana situasi konflik (kerangka berfikir) akan berubah kesituasi yang lain (kerangka berfikir yang baru). Dalam menggunakan teori drama, akan diidentifikasi terlebih dahulu dilema antara aktor yang menyebabkan timbulnya konflik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Rantai Pasok Klaster Bawang Merah

Pemetaan rantai pasok terdiri atas tiga komponen penting yaitu struktur jaringan, proses bisnis dan sistem manajemen rantai pasok (Stock dan Lambert, 2001). Struktur jaringan rantai pasok pada pelaksanaan klaster bawang Majalengka melibatkan anggota primer yang terdiri dari Kelompok

Tani Cijurey dan Kapalindo sebagai pembeli hasil produksi bawang merah, Kapalindo merupakan suatu organisasi LPPM UNPAD yang memasarkan dan menampung hasil pertanian dari kelompok-kelompok tani kemudian di pasarkan ke supermarket Giant dan supermarket Hero. Sementara anggota pendukung antara lain Bank Indonesia (BI) dan kelompok tani Panyindangan yang bertugas menyediakan input seperti bibit.

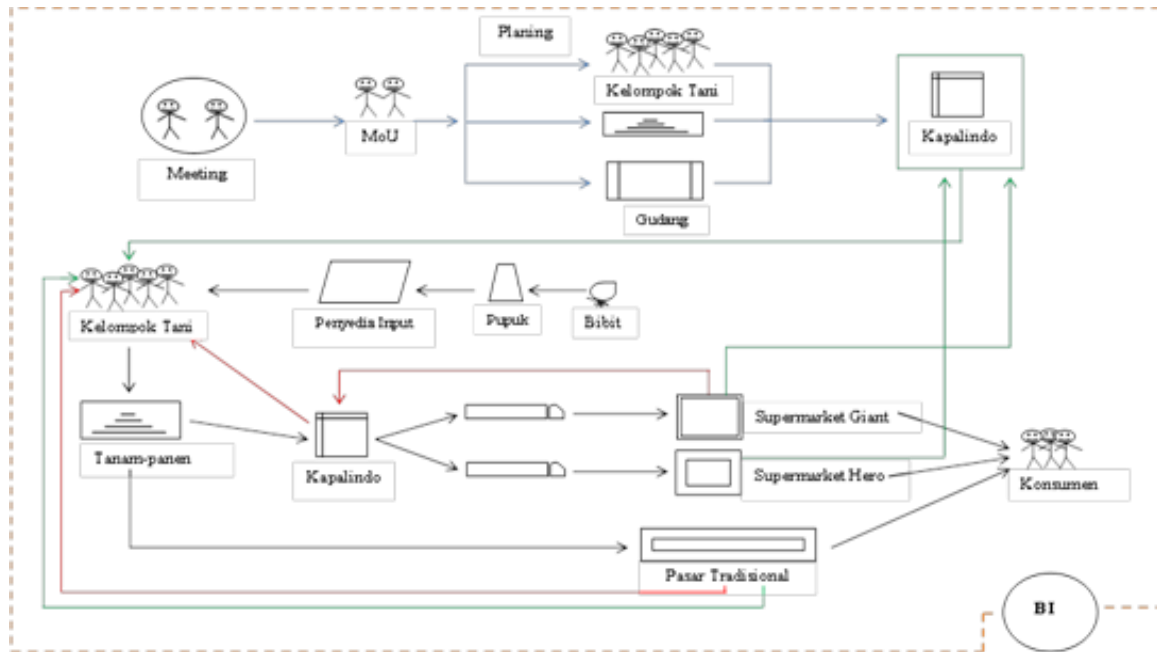
Alur urutan aktivitas yang dilakukan dalam klaster bawang ini dimulai dengan perencanaan untuk membuat kesepakatan luas wilayah perkebunan yang akan diolah, penetapan petani yang akan ikut terlibat, serta persiapan modal dan sarana produksi per musim tanam. Pada tahap persiapan kelompok tani menyediakan sarana produksi seperti jenis pupuk dan pestisida yang dapat dibeli di toko pertanian. Sebelumnya Kapalindo berkonsultasi terlebih dahulu dengan petani mengenai varietas benih yang cocok digunakan dalam skala industri. Selanjutnya Kapalindo melakukan pengujian dan menetapkan varietas benih yang sesuai hingga akhirnya dilakukan pembinaan penggunaan benih kepada petani. petani wajib memberikan laporan perkembangan tanaman secara rutin setiap satu bulan sekali kepada Kapalindo. Hal ini dilakukan agar Kapalindo mampu memprediksi jumlah hasil panen. Kelompok tani mitra yang telah dikontrak selama satu musim tanam akan memberikan hasil panen pada Kapalindo.

Selanjutnya pihak petani akan melakukan sortasi dan grading untuk menentukan hasil panen yang layak untuk dikirimkan ke Kapalindo. Hasil panen yang dinyatakan off grade akan dijual langsung ke pasar. Pembayaran hasil panen akan dilakukan Kapalindo jika kelompok tani telah mengirim hasil panen dan memenuhi beberapa berkas administrasi. Jumlah pembayaran tersebut akan disalurkan kembali pada petani mitra sebagai dana pembelian hasil panen. Dengan demikian, pada umumnya pembiayaan modal kelompok tani mitra yang dibayar setiap panen dengan margin keuntungan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.

Anggota pendukung lainnya seperti Bank Indonesia turut melakukan pemantauan sehingga apabila terdapat permasalahan yang

sedang dihadapi kelompok tani akan dilakukan tindakan penanggulangan secara cepat dan tepat. Permasalahan tersebut dapat berupa dalam hal budidaya, pemeliharaan, panen dan pascapanen hingga manajemen organisasi. Rich picture berikut akan merangkum keseluruhan aktivitas pada

penerapan program kluster bawang merah di Kabupaten Majalengka sehingga dapat tergambar berlangsungnya proses bisnis dan sistem manajemen rantai pasok. Lebih jelasnya mengenai rantai pasok kluster bawang merah digambarkan seperti Gambar 1. berikut ini.



Gambar 1. Gambaran Rantai Pasok Kluster Bawang Merah

- Keterangan:
- Alur Kerja
  - Alur Informasi
  - Alur Barang
  - Alur Uang
  - Pengawasan

Model komunikasi yang berlangsung pada penerapan kluster adalah model interaksional. Model ini menekankan proses komunikasi dua arah diantara para komunikator. Dengan kata lain terdapat timbal balik dalam proses komunikasi, dari pengirim kepada penerima dan sebaliknya penerima pada pengirim. Sesuai dengan yang diungkapkan Simatupang *et al* (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration*. Pendekatan timbal balik dalam kerangka kerja kolaborasi rantai pasok menggambarkan bagaimana kinerja dalam sistem kolaborasi

mempengaruhi setiap pelaku untuk saling berbagi informasi, berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, serta diperlukannya insentif keselarasan.

### Pendapatan Usahatani Anggota Kluster Bawang Merah

Biaya usahatani kluster bawang merah dapat dibedakan menjadi biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel terdiri dari biaya bibit, pupuk, pestisida, dan tenaga kerja sedangkan biaya tetap terdiri dari sewa lahan pajak. Besarnya biaya bawang merah setiap hektarnya pada berbagai luas lahan.

Selanjutnya penggunaan biaya usahatani pada tabel di bawah ini :  
 klaster bawang merah tersebut dapat di lihat

Tabel 1. Pendapatan Usaha Tani Bawang Merah Rata-rata dalam 1 ha

No	Uraian	Jumlah	Harga Rata-rata	Nilai (Rp)
A	Biaya Variabel			
1	Bibit (Kg)	687,5	30.000	20.625.000
2	Pupuk			
	a. Pupuk Kandang (kg)	2637,5	1.000	2.637.500
	b. SP-36 (kg)	125	2.000	250.000
	c. KCL (kg)	100	3.000	300.000
	d. Urea (kg)	143,75	2.000	287.500
	e. ZA (kg)	93,75	1.400	131.600
	f. NPK (kg)	125	10.000	1.250.000
	g. Pupuk Daun (lt)	1	75.000	75.000
	<b>Jumlah Biaya Pupuk</b>			<b>4.931.600</b>
3	Pestisida			3.155.000
4	Tenaga Kerja			
	a. Tenaga Kerja Pria	469	70.000	32.847.500
	b. Tenaga Kerja Wanita	200	40.000	8.020.000
	<b>Jumlah Biaya Tenaga Kerja</b>			<b>40.867.500</b>
	<b>Jumlah Biaya Variabel</b>			<b>69.579.100</b>
B	Biaya Tetap			
	a. Sewa lahan			10.000.000
	b. Pajak			40.000
	<b>Jumlah Biaya Tetap</b>			<b>10.040.000</b>
	<b>Total Biaya Produksi</b>			<b>79.619.100</b>

Sumber : Hasil Penelitian, Tahun 2016

Berdasarkan Tabel 1. di atas ternyata penggunaan biaya usahatani klaster bawang merah terhadap pendapatan petani Kelompok Tani Cijurey di Desa Kulur Kecamatan Majalengka Kabupaten Majalengka yang tinggi adalah biaya variabel sedangkan biaya tetap sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memproduksi bawang merah, maka petani memerlukan investasi biaya variabel yang cukup tinggi yaitu Rp. 69.579.100,- . biaya yang tertinggi yaitu biaya tenaga kerja mencapai Rp. 40.867.500,- . selanjutnya biaya bibit yaitu Rp 20.625.000,- dan biaya pupuk Rp. 4.931.600,- dan yang terakhir biaya pestisida sebesar Rp. 3.155.000,- terdiri dari biaya fungisida, insektisida, dan perekat. hal

ini sesuai dengan hasil penelitian rachmat dan suwandi (1992), bahwa biaya variabel tertinggi untuk usahatani bawang merah yaitu biaya tenaga kerja.

Biaya tetap adalah biaya produksi yang diperlukan untuk membiayai faktor produksi yang sifatnya tetap, seperti sewa lahan, pajak. Biaya tetap yang dikeluarkan untuk usahatani bawang merah dengan Rata-rata 1 ha adalah Rp. 10.040.000,- terdiri dari sewa lahan Rp. 10.000.000,- dan pajak sebesar Rp. 40.000,- . walaupun banyak petani yang menanam bawang merah di lahan sendiri, tetapi harus diperhitungkan besarnya biaya sewa lahan, seolah olah tanah tersebut di sewa.

Tabel 2. Rata-rata per 1 ha produksi, penerimaan dan pendapatan usahatani klaster bawang merah Kelompok Tani Cijurey

No	Keterangan	Nilai
1.	Biaya Usahatani (Rp)	79.619.100
2.	Produksi (Kg/Ha)	10.138
3.	Harga rata-rata saat panen (Rp/Kg)	27.000
4.	Penerimaan (Rp/Ha)	277.500.000
5.	Pendapatan (Rp/Ha)	197.880.900

Sumber : Hasil Penelitian, Tahun 2016

Berdasarkan tabel di atas, ternyata produksi bawang merah per 1 ha adalah 10.138 kg dengan harga produksi Rp. 27.000,-/kg, sehingga penerimaannya adalah Rp. 277.500.000,- apabila biaya sebesar Rp 79.619.100,- maka pendapatan sebesar Rp. 197.880.900,- Hal ini berarti petani memperoleh pendapatan saat musim tanam per 1 ha tersebut sebesar Rp. 197.880.900,-

**Analisis kolaborasi antar pelaku rantai pasok klaster bawang merah Kelompok Tani Cijurey**

**1. Kolaborasi dalam Klaster**

Konsep sebuah kolaborasi dapat dikategorikan kedalam tiga jenis dimensi yang saling berhubungan. Ketiga jenis dimensi tersebut terdiri atas, *information sharing*, *decision synchronisation*, dan *incentive alignment* (Simatupang dan Sridharan, 2004). Setiap dimensi memiliki indikator yang dapat digunakan sebagai penilaian untuk menentukan keberhasilan kolaborasi. Indikator pada penelitian ini berasal dari hal-hal yang disepakati dalam perjanjian serta berdasarkan hasil wawancara pada setiap pelaku.

**2. Berbagi Informasi (Information Sharing)**

Berbagi informasi merupakan titik awal dalam kolaborasi. Berdasarkan informasi yang relevan para pembuat keputusan dapat membuat perencanaan dan mengontrol operasi dalam rantai pasok. Berdasarkan analisis kolaborasi pada dimensi ini, maka dapat diketahui beberapa permasalahan yang terjadi, yaitu: Informasi mengenai perkembangan tanaman yang seharusnya secara rutin diberikan setiap satu bulan sekali oleh

Kelompok Tani kepada Kapalindo tidak terlaksana. Kapalindo seharusnya secara rutin memonitor langsung kondisi lapangan dan bertatap muka dengan para petani untuk memberikan informasi bimbingan teknis budidaya secara lansung. Dengan demikian kapalindo tidak hanya mengandalkan laporan perkembangan tanaman yang dikirim lewat email, melainkan berinisiatif datang ke lokasi produksi untuk mengetahui langsung kondisi tanaman.

Informasi jadwal pengiriman diberikan pihak kelompok tani tiga hari sebelum dilakukannya pengiriman. Berdasarkan kesepakatan dengan pihak Kapalindo seharusnya laporan tersebut diberikan satu minggu sebelum pengiriman.

Jadwal pembayaran yang diundur hingga lebih dari 20 hari memperlihatkan implementasi kontrak yang tidak sesuai dengan kesepakatan. Apabila kesalahan terdapat pada administrasi Kaplindo, Kapalindo sebaiknya menjalin komunikasi untuk melakukan pendampingan guna memperlancar alur administrasi pembayaran yang sesuai keinginan Kelompok tani. Berbagi informasi antar pelaku dalam rantai pasok berlaku juga bagi para anggota pendukung. Sejauh ini hubungan kerjasama antara anggota primer dan pendukung berlangsung sesuai harapan masing-masing anggota. Seluruh anggota pendukung dan anggota primer saling berbagi informasi agar dapat memenuhi permintaan pasar dan mencapai kesuksesan bisnis.

**3. Sinkronisasi Keputusan (Decision Synchronisation)**

Terdapat beberapa pengambilan keputusan yang ternyata belum disetujui oleh

semua pihak. Keputusan tersebut diantaranya mengenai pola tanam yang ingin diterapkan, luas wilayah kontrak yang selalu berubah-ubah dan kesepakatan jumlah hasil panen yang tidak sesuai dengan estimasi. Akibat keterjalinan komunikasi antara Kapalindo dan Kelompok Tani hanya mengandalkan laporan perkembangan tanaman, menimbulkan berbagai persepsi mengenai kondisi yang sebenarnya terjadi. Menurut pihak Kapalindo jumlah hasil panen yang tidak sesuai prediksi adalah karena selain banyaknya kualitas bawang merah yang off grade, terdapat petani yang cenderung menjual Bawang merah hasil produksinya secara langsung ke pasar maupun tengkulak.

Sementara itu, petani meyakini pelanggaran hanya berpengaruh kecil, karena sebagian besar petani bawang merah memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap mematuhi perjanjian dengan menjual seluruh hasil panen pada Kapalindo Menurut Petani yang terjadi ialah kriteria bawang merah yang diberlakukan Kapalindo terlalu tinggi sehingga sulit dipenuhi. Bawang merah yang dikatakan off grade menurut Kapalindo merupakan kualitas super jika dijual ke pasar. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Purnaningsih (2008) bahwa salah satu kendala yang mengakibatkan kemitraan tidak sesuai dengan harapan diakibatkan oleh faktor eksternal yaitu standar mutu konsumen yang terlalu tinggi sehingga sulit dipenuhi pemasok.

#### 4. Dilema Dalam Kemitraan Klaster

Melalui teori drama masing-masing pelaku akan membuat kerangka pikir yang dapat mengoptimalkan keuntungan bagi dirinya sendiri (Howard, 1996). Keinginan ideal setiap pelaku yang bertentangan dengan kepentingan pihak lainnya akan menimbulkan sebuah dilemma. Pada kasus klaster bawang merah kabupaten Majalengka terdapat tiga dilema yang terjadi antara Kelompok Tani dan Kapalindo, berikut pemaparannya :

##### a. Dilema Ancaman

Terdapatnya tindakan menyimpang dari beberapa petani dengan menjual hasil panennya ke pihak ketiga (tengkulak/pasar tradisional), menimbulkan dorongan pada Kapalindo untuk mengakhiri kerjasama.

Ancaman Kapalindo disampaikan kepada petani mitra, namun para petani tidak menanggapi ancaman tersebut dengan serius. Hal ini dikarenakan petani merasa Kapalindo tidak memiliki andil dalam pembiayaan yang mereka keluarkan selama berproduksi. Para petani tersebut merasa berhak untuk menjual kepada siapa pun hasil panennya, terutama pada pihak yang akan lebih banyak memberikan keuntungan.

##### b. Dilema Kepercayaan

Kapalindo menganggap koperasi belum dapat memperlihatkan ketegasannya pada petani mitra agar tidak menjual hasil panen ke pasar atau tengkulak. Hal ini menyebabkan rendahnya volum bawang merah yang dikirim ke Kapalindo. Padahal menurut Kelompok tani sebab utamanya dikarenakan sebagian besar hasil panen yang diberikan petani memang tidak sesuai dengan kriteria standar Kapalindo/off grade sehingga diputuskan untuk dijual ke pasar tradisional.

##### c. Dilema Kerjasama

Dilema kerjasama ini terjadi pada petani mitra saat mereka lebih tertarik untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain. Petani mitra dihadapkan oleh dua pilihan, pilihan pertama bertindak sesuai kesepakatan dalam kontrak, yaitu menjual hasil panennya seharga Rp.5.000/kg lebih besar dari harga pasar dan menunggu pembayaran maksimal hingga 14 hari setelah setoran, atau pilihan kedua menjual hasil panen dengan harga yang cenderung lebih rendah dan dengan pembayaran langsung secara tunai.

#### 5. Teori Drama

Tahap Awal (*Scene Setting*) Pada tahap ini akan dibahas mengenai kerangka pikir Kelompok tani dan Kapalindo. Tahap awal akan menggambarkan alur pemikiran setiap pelaku agar dapat memperoleh keuntungan yang optimal melalui dukungan berbagai pihak berdasarkan sudut pandang masing-masing.

Kerangka Pikir kelompok tani Permasalahan dalam bermitra dengan Kapalindo adalah sulitnya memenuhi bawang merah dengan kriteria kualitas standar. Kelompok tani berharap agar Kapalindo dapat mengurangi standar kualitasnya sehingga hasil



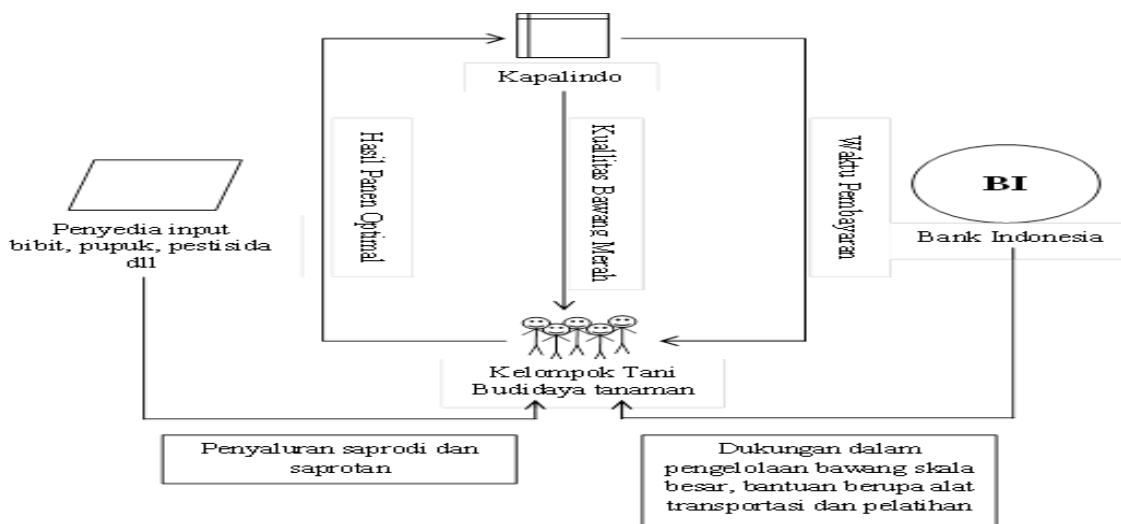
panen para petani mitra tidak terlalu banyak yang off grade.

Pola tanam polikultur yang dianggap menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target kuantitas dan kualitas bukanlah masalah menurut petani. Pola tanam polikultur merupakan budaya bagi petani setempat. Petani tidak dapat menggantungkan pendapatan dari satu komoditas saja, karena jika terjadi kegagalan panen pada bawang merah mereka tidak akan mendapatkan pemasukan sama sekali. Kendala lainnya adalah kecenderungan petani mitra yang menjual bawang merah pada tengkulak/pasar saat harga tinggi. Melihat permasalahan ini sebaiknya Kaplindo mempermudah alur pembayaran sehingga para petani tidak terlalu

lama menunggu bayaran dari hasil panen yang dijualnya.

Selain itu, sebagai pengikat komitmen dengan perusahaan pengolah, kelompok tani merasa Kapalindo perlu melakukan penanaman modal, sehingga para petani akan merasa memiliki kewajiban untuk mengembalikan modal saat tiba waktu panen. Hal ini pun perlu diimbangi dengan pemantauan oleh Kapalindo secara intensif agar dapat memahami kondisi lapangan secara langsung.

Mengenai kerangka pemikiran petani yang tergabung dalam kelompok tani, disajikan dan dituangkan dalam Gambar 2. berikut ini :

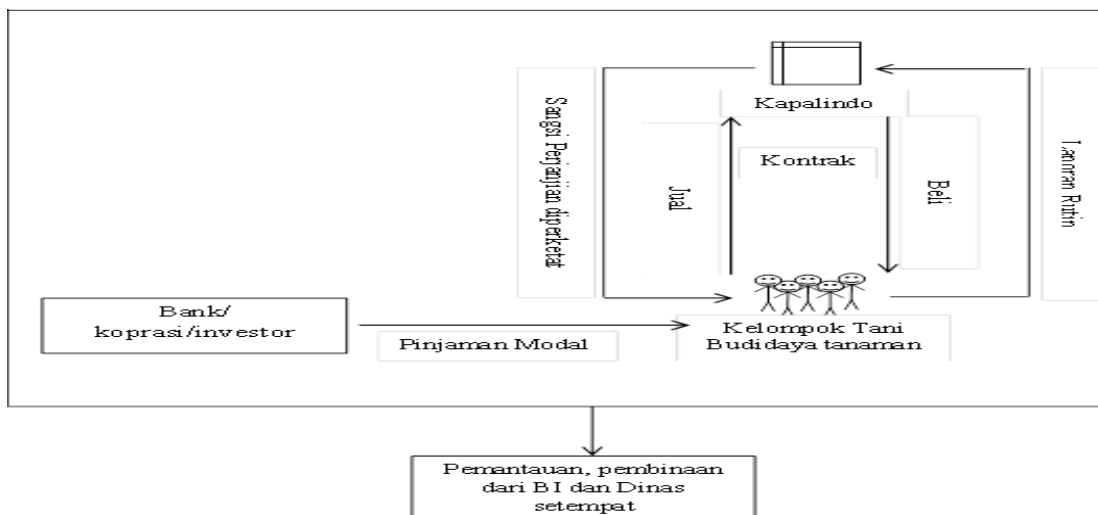


Gambar 2. Kerangka Pikir Petani

Kerangka Pikir Kapalindo, menurut Kapalindo petani yang berkualitas merupakan petani yang memiliki ilmu dan pengetahuan yang luas serta dapat memproduksi bawang merah dengan stabil sesuai permintaan pasar. Keberhasilan ini akan diikuti dengan kesuksesan berbagai pihak lainnya, seperti Kapalindo yang dapat memenuhi kebutuhan bahan baku, perusahaan penyedia input berhasil memasarkan produknya, bank/koperasi mendapatkan keuntungan dari bunga pengembalian pinjaman secara teratur dan yang terpenting ialah terkendalinya harga bawang nasional.

Hasil keuntungan dari bisnis ini akan disimpan sebagai dana talangan jika terjadi penundaan pembayaran oleh Kapalindo kepada koperasi. Terkait permasalahan komitmen petani mitra yang perlu ditingkatkan, menurut Kapalindo hal ini dapat dikendalikan melalui sanksi pelanggaran yang berat. Anggota yang terbukti menjual hasil panen pada pihak lain, sebaiknya diambil seluruh hasil panen tanpa memberikan bayaran pada petani tersebut.

Berikut ini merupakan bagan dari kerangka pemikiran Kapalindo.



Gambar 3. Kerangka Pikir Kapalindo

Tahap Pembentukan *bulid up* (Kerangka Pikir Bersama) Kerangka pikir bersama merupakan hasil penggabungan kerangka pikir Kelompok tani dan Kapalindo. Pada kerangka pikir bersama, terdapat beberapa tawaran yang diterima, dimodifikasi atau bahkan ditolak karena jika dilaksanakan akan merugikan pihak lainnya. Berikut ini merupakan hal-hal yang dipertentangkan kedua belah pihak beserta solusi yang direkomendasikan untuk mensinergiskan tujuan dan kepentingan setiap pelaku :

1. Pola Tanam

Pola tanam secara monokultur dengan didukung total wilayah produksi yang cukup luas tentu akan memberikan jumlah produksi yang maksimal. Namun hal ini sulit diterapkan oleh para petani mitra. Risiko kerugian akan terlalu besar jika mereka hanya menggantungkan pendapatan dari satu jenis komoditas saja. Melalui berbagai pertimbangan tersebut, maka pola tanam yang paling ideal diberlakukan adalah polikultur. Dengan catatan, petani mitra harus dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas tanaman sehingga dapat menghasilkan cabai merah yang sesuai dengan kriteria standar Kapalindo.

2. Penurunan Standar Mutu

kelompok tani yakin kendala sulitnya memenuhi permintaan Kapalindo ialah karena standar mutu yang terlalu tinggi. Sementara itu standar mutu yang diterapkan Kapalindo diberlakukan demi menjaga kualitas produk.

Penetapan standar mutu seharusnya dijadikan dorongan agar petani lebih meningkatkan kemampuan sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai keinginan pasar.

3. Penanaman Modal oleh Kapalindo

Posisi ini ditawarkan oleh Kelompok tani pada Kapalindo. Alasan penawaran posisi ini adalah sebagai pengikat komitmen petani agar merasa memiliki kewajiban untuk membayar modal pinjaman melalui penjualan hasil produksinya ke koperasi. Dalam hal ini perlu ditekankan, bahwa Kapalindo memfokuskan kepentingannya hanya sebagai pembeli bawang merah segar, selebihnya dalam hal permodalan, lembaga yang lebih pantas untuk menduduki posisi tersebut adalah Bank. Seperti halnya peran BI yang saat ini telah bergabung sebagai anggota pendukung pada klaster bawang merah Majalengka.

4. Sanksi Koperasi Dipertegas

Kapalindo menuntut ketegasan dari Kelompok tani agar betul-betul menjalankan sanksi tersebut, sehingga seluruh petani mitra menganggap serius ancaman dan patuh melaksanakan kewajibannya. Di sisi lain, bagi pihak koperasi, sanksi yang berat akan membuat para petani menjadi enggan dan takut untuk bergabung bersama koperasi. Bagi pihak kelompok tani salah bentuk pengikatan komitmen ialah melalui modal. Maka solusi dalam hal ini adalah keberadaan Koperasi sebagai pemberi pinjaman modal dapat menjadi pengikat para petani agar dapat bersungguh-sungguh menuntaskan

kewajibannya. Koperasi sebagai penyalur pinjaman dapat memanfaatkan kondisi ini untuk memberikan ancaman pada petani mitra agar memberikan seluruh hasil panennya jika ingin mendapatkan modal untuk musim tanam berikutnya.

5. Koperasi Sebagai suatu Unit Usaha

Terjalannya kerjasama beserta perusahaan-perusahaan input, koperasi seharusnya dapat memanfaatkan situasi ini sebelum membuat kerangka pikir bersama maka dilakukan tahap *build up* dengan

menggabungkan posisi yang ditawarkan masing-masing pelaku kolaborasi rantai pasok.

Untuk mengembangkan suatu unit bisnis sebagai penyedia sarana produksi pertanian untuk anggota. Keuntungan dari penjualan dapat digunakan sebagai kas koperasi, modal atau dana talangan jika terjadi keterlambatan pembayaran dari Kapalindo.

Lebih jelasnya mengenai analisis kolaborasi rantai pasok kluster bawang merah di tempat penelitian, dapat dilihat dari Tabel 3. di bawah ini:

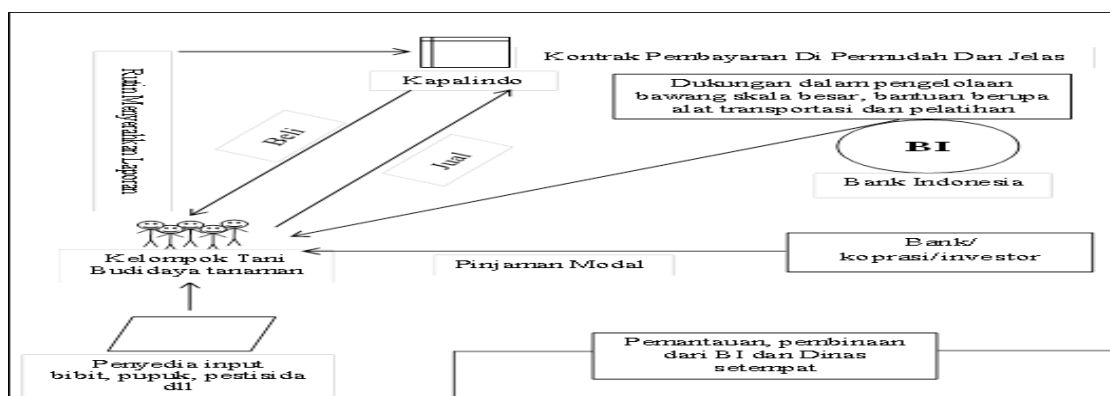
Tabel 3. Analisis Kolaborasi Rantai Pasok

No	Penawaran	Posisi yang Ditawarkan		Resolusi
		Petani	Kapalindo	
1.	Reject	Tidak ada	Ada	Disesuaikan
2.	Pinjaman modal dari pihak Kapalindo	Ada	Tidak ada	Pinjaman dari Bank/Koperasi/ Investor
3.	Harga	Harga > Rp. 7.000 dari pasar dalam kontrak	Harga > Rp. 5.000 dari pasar dalam kontrak	Sesuai dengan kontrak
4.	Penangguhan Pembayaran	2 hari sesuai kontrak	7 hari sesuai dengan pembayaran supermarket Giant dan Hero	Kontrak penangguhan pembayaran dipermudah
5.	Laporan Perkembangan tanaman	Rutin	Rutin	Langsung terlibat di lapangan
6.	Pemantauan, pelatihan dan dukungan dari BI	Ada	Ada	Adanya dukungan, pemantauan dan pelatihan dari BI dan dinas terkait

Sumber : Hasil Penelitian, Tahun 2016

Berikut ini bagan kerangka pikir bersama yang telah disertai resolusi sebagai penengah

dari posisi-posisi yang ditawarkan pelaku:



Gambar 4. Kerangka Pikir Bersama

Kerangka bersama merupakan rekomendasi penulis untuk memperbaiki mekanisme kemitraan yang dijalankan berdasarkan tawaran dan posisi tiap aktor. Apabila kerangka pikir ini berhasil diterima dan diaplikasikan maka akan berlanjut pada tahap akhir, yaitu tahap dimana tidak ada lagi dilema dan episode dalam drama berakhir. Tahap akhir ditunjukkan dengan dilaksanakannya kesepakatan dari kerangka pikir bersama oleh para aktor. Setiap aktor akan menerima konsekuensi dari kolaborasi bersama para pelaku dalam rantai pasok klaster setelah melalui proses konflik yang panjang.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Gambaran rantai pasok di Kelompok Tani Cijurey berawal dari pertemuan petani yang di wakili ketua Kelompok Tani Cijurey dengan Kapalindo melalui Bank Indonesia (BI), kemudian dilakukan kerjasama antara Kapalindo dengan petani atas pengawasan Bank Indonesia (BI).

Besarnya pendapatan usahatani klaster bawang merah di kelompok tani cijurey Desa Kulur Kecamatan Majalengka per 1 Ha yaitu Rp. 197.880.900,- dengan demikian pendapatan usahatani di Kelompok Tani Cijurey menguntungkan.

Kolaborasi antar pelaku dalam rantai pasok klaster bawang merah di Kabupaten Majalengka belum terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari indikator kolaborasi pada dimensi berbagi informasi, sinkronisasi keputusan yang belum tercapai. Penyelesaian permasalahan kolaborasi dapat dilakukan dengan menggabungkan dua kerangka pikir anggota primer melalui teori drama. Kerangka pikir bersama yang terbentukkan menghilangkan dilema dan memberikan solusi dari berbagai hal yang dipertentangkan oleh kedua belah pihak. Keberhasilan pelaksanaan kerangka pikir yang baru perlu ditunjang oleh peran para anggota pendukung yang dapat membantu pencapaian tujuan seluruh pihak dalam rantai pasok.

### DAFTAR PUSTAKA

- DEPARTEMEN PERTANIAN. 2006. *Pembakuan Standar Mutu Produk Beberapa Segmen Pasar Di Propinsi Nusa Tenggara Barat*. [www.deptan.go.id/psa/doc/baku\\_standar\\_bmerah\\_ntb.htm](http://www.deptan.go.id/psa/doc/baku_standar_bmerah_ntb.htm) [28 Mei 2006]
- HOWARD, N. 1996. *Negotiation as Drama : How "Games" Become Dramatic*. *Internasional Negotiation Journal* 1. hal.125-152.
- LAMBERT, D.M., EMMELHAINZ, M.A. dan GARDNER, J.T (1996). *Developing and implementing Supply Chain Partnership*". *Jurnal Internasional Manajemen Logistik*, Vol.7, No.2, pp.1-17.
- MUBYARTO. 1994. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Jakarta : Pustaka LP3ES.
- PORTER, M. 1998a *Cluster and the new economics of competition*, *Harvard Business Review*, vol.7, no.6, pp. 6-15.
- PURNANINGSIH, NINUK. 2008. *Strategi Kemitraan Agribisnis berkelanjutan*. *Jurnal ISSN : 1978-4333*, Vol. 01, No.03.
- RUKMANA, R. 1994. *Bawang Merah Budidaya dan Pengolahan Pasca Panen*. Yogyakarta : Kanisius.
- SIMATUPANG, T.M., Sridharan R. 2004. *A Branchmarking Scheme for Supply Chain Collaboration*. *Branchmarking : An International Journal* II (1) : 9-30.
- \_\_\_\_\_. 2005. *An Integratif Frame Work for Supply Chain Collaboration*. *Internasional Journal of Logistics Manajemen* 13 (1) : 15 : 30.
- SIMCHI dan LEVI. 2000. *Designity and Managing The Supply Chain : Consept, Strategy and Case Studies*. Singapore : Mc Graw-Hill International Edition.
- STOCK, JAMES and DOUGHLAZT M. Lambert. 2001. *Strategic Logistics Manajement Fourth ed*. Singapore : Mc Graw-Hill Higher Education.
- SUGIYONO. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*. Bandung : Alfabeta.