

# Model Strukturisasi Sistem dan Kelembagaan Usaha Agroindustri Berbasis Kakao<sup>1)</sup>

Husain Syam

## Abstract

The aim of this research was to structures the system and business institutional of cocoa-based agro-industry therefore support the decision-maker in planning and developing of cocoa-based agro-industry more effectively. The Interpretative Structural Modeling (ISM) was used in this research. By using ISM, it could describe the system structural and cocoa-based agro-industry institutional. Driver Power (DP) Dependence (D) correlation matrix and sub-element of each element into four sectors also could be described. Element that could be described its structure and contextual relation between sub-element were needs, constraints, aims, and institutions involved in cocoa-based agro-industry development.

**Keywords:** system structurization model, institutional business development, cocoa-based agro-industry

## PENDAHULUAN

### Konsep Kelembagaan

Kelembagaan dalam suatu masyarakat atau organisasi merupakan faktor kunci keberhasilan dari serangkaian kegiatan atau aktivitas. Ada tiga unsur pokok kelembagaan menurut North (1991), Arkadie (1990), dan Pakpahan (1989) yakni adanya (1) batas yuridiksi, (2) aturan representasi (*the rule of representation*), dan (3) hak kepemilikan. Menurut Walker (1992), Robbins (1995), dan Gibson (1995) organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai secara perseorangan. Mengenai keefektifan suatu lembaga ditentukan oleh lima kriteria menurut Gibson (1995) yaitu (1) produksi, yaitu kemampuan organisasi menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan, (2) waktu yang digunakan, (3) kepuasan, yakni

kemampuan organisasi dalam pemenuhan kebutuhan karyawan, (4) keadaptasian, yaitu sejauh mana organisasi tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal, dan (5) pengembangan, mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan lingkungan. Artinya, tujuan organisasilah yang akan menentukan struktur organisasi. Dalam struktur tersebut diatur seluruh tugas pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab. Faktor kunci keberhasilan dalam menentukan desain struktur organisasi adalah: (1) strategi organisasi itu sendiri, (2) lingkungan yang melingkupinya, (3) teknologi yang digunakan, dan (4) orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Uraian di atas menunjukkan peranan utama kelembagaan adalah untuk mengurangi ketidakaturan dengan menentukan suatu struktur yang stabil bagi interaksi manusia. Stabilitas kelembagaan dapat berubah menurut perubahan waktu sebagai suatu proses menuju perbaikan dan pengembangan. Pengembangan kelembagaan merupakan suatu proses menuju perbaikan aturan tentang hubungan antara orang-orang

dalam masyarakat menjadi lembaga yang dikehendaki karena terjadi proses pembelajaran atau "*learning organization*" (Jerry W, 1998).

Secara umum, tujuan pengembangan kelembagaan adalah untuk mencapai derajat pemenuhan kebutuhan manusia dengan cara yang lebih baik dalam arti, adanya alokasi sumberdaya secara efisien dan efektif yang dapat diterima oleh semua kelompok masyarakat secara adil. Oleh karena itu, secara spesifik sebuah kelembagaan harus dapat menjadi (1) wahana akses secara adil terhadap input faktor, (2) mampu memberikan aturan main dan acuan secara adil bagi setiap aktor dalam kelembagaan guna mencapai efisiensi dan efektifitas dalam alokasi sumberdaya kepada semua unsur yang terlibat, dan (3) mampu mendistribusikan hasil proses pemanfaatan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Dengan demikian, tujuan pengembangan kelembagaan adalah untuk memberikan peranan yang lebih besar dan seimbang bagi seluruh komponen yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Pengembangan kelembagaan menurut Nasution (2002) mencakup tiga alternatif, yaitu (1) bantuan (*assistance*), (2) fasilitas (*facilitation*) dan (3) promosi (*promotion*). Oleh karena itu, jika ingin melakukan proses pengembangan kelembagaan, terlebih dahulu harus dianalisis kelembagaan yang selama ini berlaku dalam suatu masyarakat atau organisasi sebagai dasar untuk merencanakan metode yang akan diterapkan dalam pengembangan kelembagaan tersebut. Apabila kelembagaan lokal di pedesaan berfungsi kuat dan telah mampu mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan, maka peran pihak luar yang sesuai untuk pengembangan kelembagaan adalah bersifat bantuan. Apabila kelembagaan masih lemah dan belum berpengalaman

Husain Syam,  
Staf Pengajar Teknik Mesin Fakultas  
Teknik Universitas Negeri Makasar

sehingga pengambilan inisiatif masih lemah, maka peran pihak luar untuk pengembangan kelembagaan lokal dapat dilakukan dalam bentuk fasilitasi. Apabila kelembagaan lokal masih sangat belum berkembang (*local institutions are underdevelopment*), maka strategi yang sesuai untuk pengembangan kelembagaan lokal adalah mempromosi, artinya pihak luar seharusnya memiliki peran yang proaktif dalam menumbuhkan kemampuan kelembagaan lokal.

Tolok ukur keberhasilan dalam pengembangan kelembagaan dapat dilihat dari tingkat penerimaan masyarakat yang didasarkan pada seberapa jauh pengembangan tersebut mampu memberi keharmonisan semua unsur masyarakat atau organisasi. Apabila masyarakat merasa mendapatkan keharmonisan dari pengembangan tersebut, maka akan diikuti oleh partisipasi masyarakat lebih luas dan kontinyu. Secara ekonomi tolok ukur keberhasilan pengembangan kelembagaan adalah terpenuhinya *pareto imrovement*, yaitu perubahan dapat berlangsung lama apabila terdapat sekelompok masyarakat yang diuntungkan dan sebaliknya tidak ada sekelompok masyarakat yang dirugikan. Hal tersebut akan menjamin keputusan partisipatif dan demokratis.

#### Lembaga Pelaku Agroindustri Berbasis Kakao

Pelaku (*stakeholder*) pengembangan usaha perkakaoan seperti yang dilakukan di Sulawesi Selatan dengan megelompokkan ke dalam kategori pelaku langsung dan tidak langsung baik individu maupun organisasi. Pelaku langsung terdiri atas petani kakao, pedagang pengumpul, eksportir, dan prosesor atau industri pengolahan. Pelaku tidak langsung atau lembaga pendukung (*supporting institution*) sistem perusahaan kakao terdiri atas Pemerintah Daerah, Dinas terkait seperti Dinas Perkebunan, Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Perkakaoan, Perguruan Tinggi, Lembaga Pembiayaan dan LSM (CCDC Sulsel, 2002). Petani kakao di Sulawesi Selatan telah mengorganisasikan diri dalam wadah Asosiasi Petani Kakao Indonesia (APKAI) pada level kabupaten dan propinsi.

Demikian pula pengusaha yang bergerak dalam industri pengolahan kakao juga telah tergabung dalam wadah APIKCI dan gabungan pengusaha dan eksportir kakao diwadahi oleh ASKINDO.

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### Teknik Interpretative Structural Modelling (ISM)

Metodologi ilmu sistem sangat erat kaitannya dengan prinsip dasar manajemen yaitu suatu aktivitas yang dapat mentransformasikan sumber daya (*input*) menjadi hasil yang dikehendaki (*output*) secara sistematis dan terorganisasi guna mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi dari strategi sistem yang direkayasa (Eriyatno, 1999).

Teknik ISM menurut Saxena (1992) adalah proses pengkajian kelompok (*group learning process*) untuk menghasilkan *model structural* guna memotret perihwal yang kompleks dari suatu sistem melalui pola yang dirancang secara seksama dengan menggunakan grafis atau kalimat. Adapun tujuan utama dari teknik ISM adalah untuk mengkaji suatu sistem atau kelompok, tetapi lebih dari itu juga dapat dipakai oleh seorang peneliti (Eriyatno, 1999). Metodologi teknik ISM dibagi dalam dua bagian yaitu penyusunan hirarki dan klasifikasi subelemen. Prinsip dasar ISM adalah proses mengidentifikasi struktur di dalam suatu sistem yang dapat memberi nilai manfaat yang tinggi guna meramu sistem secara efektif dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penyusunan hirarki dilakukan untuk menentukan tingkat penjenjangan struktur dari suatu sistem, sehingga memberikan kejelasan dalam memahami suatu hal yang sedang dikaji. Sedangkan struktur digunakan untuk menggambarkan pengaturan dari elemen serta hubungan antar elemen yang turut membentuk sistem. Program yang sedang dikaji penjenjangan strukturnya dibagi menjadi elemen-elemen, kemudian setiap elemen diuraikan menjadi subelemen, selanjutnya setiap elemen dibagi menjadi sejumlah subelemen.

Saxena (1992) menyatakan bahwa program dapat dibagi menjadi sembilan elemen yaitu (1) sektor masyarakat yang terpengaruhi program, (2) kebutuhan dari

program, (3) kendala utama program, (4) perubahan yang dimungkinkan, (5) tujuan dari program, (6) tolok ukur untuk menilai setiap tujuan program, (7) aktivitas yang dibutuhkan guna perencanaan tindakan, (8) ukuran aktivitas guna mengevaluasi hasil yang dicapai setiap aktivitas program dan (9) lembaga yang terlibat dalam pelaksanaan program. Selanjutnya setiap elemen dari program yang dikaji diuraikan menjadi sejumlah subelemen, kemudian ditetapkan hubungan kontekstual antar subelemen.

Berdasarkan pertimbangan hubungan kontekstual, selanjutnya disusun *structural self-interaction matrix* (SSIM) menggunakan simbol V, A, X dan O yang sering disebut ISM-VAXO berdasarkan aturan sebagai berikut:

V adalah  $e_{ij} = 1$  dan  $e_{ji} = 0$

A adalah  $e_{ij} = 0$  dan  $e_{ji} = 1$

X adalah  $e_{ij} = 1$  dan  $e_{ji} = 1$

O adalah  $e_{ij} = 0$  dan  $e_{ji} = 0$

dengan pengertian bahwa:

simbol 1 berarti terdapat atau ada hubungan kontekstual antara elemen "i" dan "j" dan simbol 0 berarti tidak terdapat atau tidak ada hubungan kontekstual antara elemen "i" dan "j" dan sebaliknya.

Setelah SSIM terbentuk, selanjutnya dibuat tabel *reachability matrix* (RM) dengan mengganti V, A, X, dan O menjadi bilangan 1 dan 0. Selanjutnya dilakukan perhitungan menurut aturan *transivity* dengan membuat koleksi terhadap SSIM hingga terbentuk matrik yang tertutup untuk kemudian dianalisis lebih lanjut. Untuk keperluan revisi dapat dilakukan transformasi matriks dengan menggunakan program komputer. Pengolahan lebih lanjut dari tabel *reachability matrix* yang telah memenuhi aturan *transivity* adalah penetapan pilihan jenjang (*level partition*).

Saxena (1992) menyatakan bahwa untuk keperluan klasifikasi subelemen dapat dipaparkan dalam empat sektor dan sekaligus sebagai hasil akhir dari teknik ISM yakni elemen kunci diagram struktur dan matriks berupa *Driver Power (DP) Dependence (D)* yang menggambarkan klasifikasi subelemen kedalam empat sektor dan merupakan hasil akhir dari teknik ISM yaitu:

**Sektor 1: Weak driver-weak dependent variables (autonomous)**, pada sektor ini seluruh peubah umumnya tidak berkaitan dengan sistem, tetapi mungkin saja mempunyai hubungan sedikit, namun hubungan tersebut bisa saja kuat.

**Sektor 2: Weak driver-strongly dependent variables (dependent)**, pada sektor ini umumnya peubah tidak bebas. Artinya, peubah yang ada pada sektor ini akan memberi dampak kepada sistem setelah mendapat pengaruh dari peubah lain.

**Sektor 3: Strong driver-strongly dependent variables (lingkage)**, peubah pada sektor ini harus dikaji secara hati-hati, karena hubungan antar peubah tidak stabil. Setiap tindakan pada peubah tersebut memberikan dampak terhadap peubah lainnya dan umpan balik pengaruhnya dapat memperbesar dampak.

**Sektor 4: Strong driver-weak dependent variables (independent)**, pada sektor ini peubah merupakan bagian sisa dari sistem yang selanjutnya disebut peubah bebas.

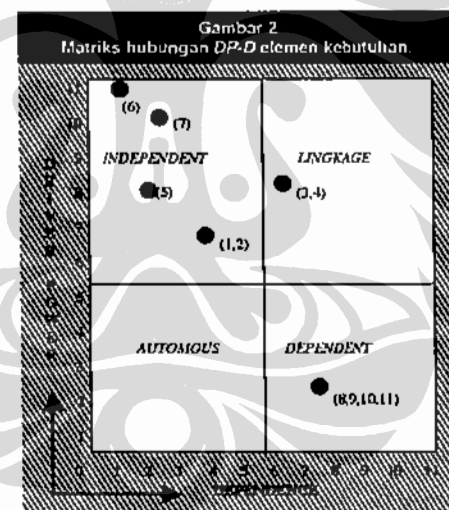
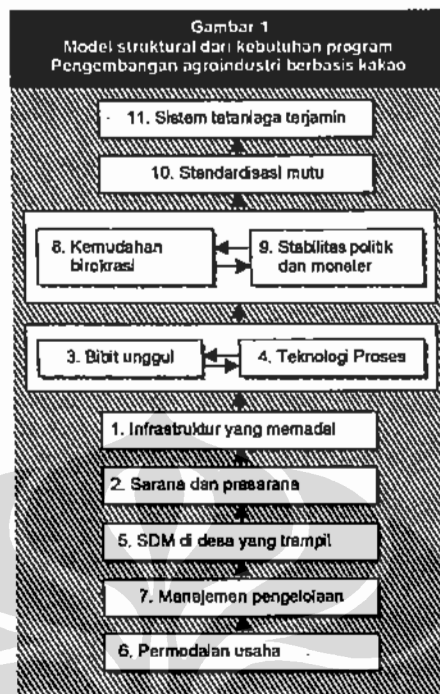
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kebutuhan Program Pengembangan Agrokokao

Hasil survei lapangan dan diskusi dengan pakar serta komponen masyarakat lainnya, berhasil diidentifikasi sebanyak 11 subelemen dari elemen kebutuhan yakni (1) ketersediaan infrastruktur, (2) sarana dan prasarana produksi, (3) bibit unggul, (4) fasilitas teknologi proses, (5) SDM di desa yang terampil, (6) ketersediaan modal atau fasilitas pinjaman, (7) manajemen pengelolaan agroindustri berbasis kakao, (8) kemudahan mekanisme sistem birokrasi, (9) stabilitas politik dan moneter, (10) pemenuhan standarisasi mutu, dan (11) sistem tataniaga yang terjamin.

Hasil *reachability matrices final* dan *interpretasi* elemen kebutuhan berhasil diperoleh struktur hierarki sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 1. Sedangkan hubungan *driver power (DP)* - *dependence (D)* masing-masing subelemen dapat dilihat pada Gambar 2.

Matriks hubungan *DP-D* menunjukkan subelemen kebutuhan akan kemudahan birokrasi seperti perizinan dan kebijakan perpajakan, stabilitas politik dan



moneter, pemenuhan standarisasi mutu, dan sistem tataniaga yang baik masing-masing tergabung dalam *sektor dependent*. Subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel terikat, artinya variabel-variabel tersebut memiliki keterkaitan yang kuat terhadap variabel-variabel lain. Subelemen ketersediaan bibit unggul dan teknologi produksi tergolong dalam *sektor linkage*. Oleh karena subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel yang tidak stabil, maka pengkajiannya harus dilakukan secara hati-hati karena seliap

tindakan variabel akan memberi dampak pada variabel lainnya dan umpan baik pengaruhnya makin memperbesar dampak. Subelemen ketersediaan fasilitas permodalan, infrastruktur, SDM di desa yang terampil, sarana dan prasarana produksi serta manajemen pengelola agroindustri tergabung dalam *sektor independent*. Subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel bebas yang sering juga disebut bagian sisa dari sistem. Variabel yang ada pada sektor ini memiliki kekuatan pendorong yang tinggi terhadap variabel lainnya dalam kinerja suatu sistem secara efektif.

### Kendala Utama Program Pengembangan

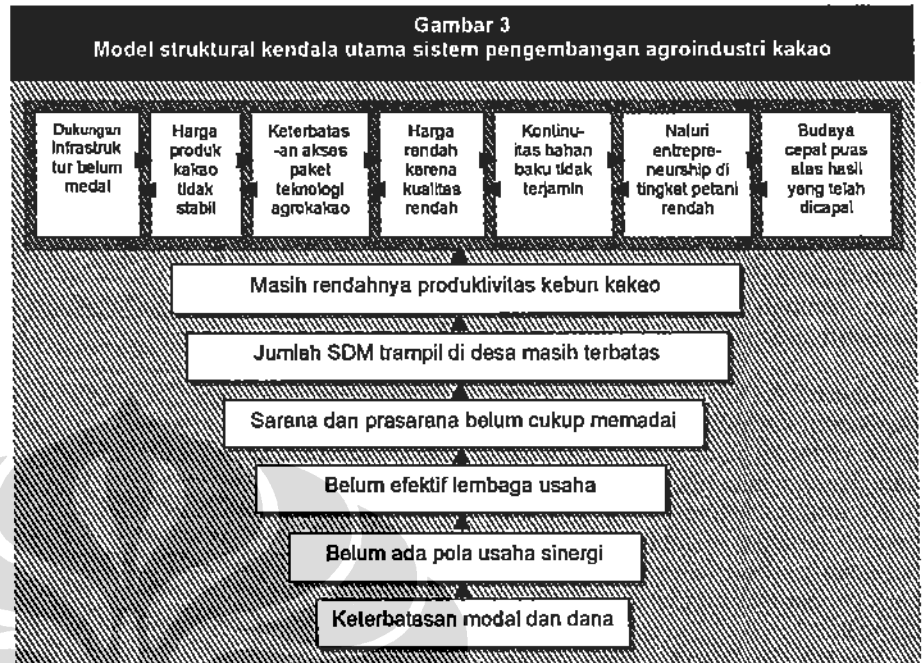
Berdasarkan survei lapangan dan diskusi dengan pakar serta komponen masyarakat lainnya berhasil ditemukan 13 subelemen kendala utama pengembangan agroindustri berbasis kakao yakni: (1) terbatasnya dana dan modal usaha, (2) belum memadainya sarana dan prasarana produksi, (3) rendahnya dukungan infrastruktur di desa, (4) tidak stabilnya harga produk kakao, (5) belum terintegrasi kegiatan hulu dan hilir, (6) terbatasnya jumlah SDM di desa yang berkualitas, (7) terbatasnya kemampuan akses paket teknologi, (8) rendahnya kinerja birokrasi dan lemahnya aturan perpajakan, (9) rendahnya produktivitas dan keseragaman produk, (10) rendahnya kualitas membuat harga jual produk kakao menurun, (11) tidak terjaminnya kontinuitas bahan baku, (12) rendahnya naluri entrepreneur di tingkat petani-pekebun, dan (13) kentalnya budaya masyarakat di desa yang cepat puas dengan hasil yang telah dicapai.

Berdasarkan hasil *reachability matrices final* dan *interpretasi* elemen kendala utama berhasil digambarkan struktur hierarkinya sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 3 dan matriks hubungan *driver power (DP)* - *dependence (D)* diperlihatkan pada Gambar 4.

Matriks hubungan *DP-D* menunjukkan subelemen kendala utama program pengembangan agroindustri kakao yang termasuk dalam *sektor dependent* adalah terbatasnya jumlah SDM di desa yang terampil dan lemahnya mekanisme kelembagaan berupa birokrasi dan perizinan. Subelemen yang ada pada

sektor ini merupakan variabel terikat sehingga variabel tersebut tidak dapat memberi dampak terhadap sistem manakala tidak mendapat dukungan dari variabel lain. Kebijakan pemerintahlah yang tidak berpihak kepada pengembangan agroindustri selama ini sebagai salah satu penyebab tidak berkembangnya investasi agroindustri kakao, sebaliknya menjadi pemicu peningkatan ekspor bahan baku biji kakao kering. Regulasi kebijakan yang dimaksud adalah peraturan tentang tidak dikenakannya beban tarif bagi eksportir biji kakao kering. Sementara investasi industri pengolahan justru dikenakan beban PPN 10% ditambah lagi ketika melakukan ekspor atas produk olahan baik primer maupun produk jadi, kembali dikenakan beban PPN 15%. Dengan demikian, total minimal beban pajak yang menjadi kewajiban industri pengolahan mencapai 25%. Berbeda halnya ketika pengusaha melakukan impor produk primer maupun produk jadi hanya dikenakan beban yang sangat kecil yaitu PPN 5%. Subelemen yang termasuk dalam *sektor linkage* adalah rendahnya dukungan infrastruktur, tidak stabilnya harga produk kakao, terbatasnya akses teknologi, rendahnya kualitas produk kakao membuat harga jual menurun, tidak terjaminnya kontinuitas suplai bahan baku, rendahnya naluri bisnis atau jiwa *entrepreneur* di tingkat petani-pekebun, dan masih kentalnya budaya masyarakat di desa yang cepat puas atas hasil usaha yang telah dicapai. Subelemen yang terdapat pada sektor ini merupakan variabel yang tidak stabil sehingga atau kelompok tani yang terlibat dalam program esarosektif skala kecil menengah harus dikaji secara hati-hati karena setiap tindakan variabel akan berdampak terhadap variabel lainnya, termasuk umpan balik pengaruhnya dapat memperbesar dampak. Mengenai kendala keterbatasan dana dan modal usaha, keterbatasan sarana dan prasarana produksi, belum adanya pola pengusahaan kakao yang efektif, serta masih rendahnya produktivitas dan mutu kakao masing-masing tergabung dalam *sektor independent*. Subelemen yang tergabung dalam sektor ini merupakan variabel bebas sehingga sering juga disebut bagian sisa dari sistem, namun memiliki kekuatan pendorong yang tinggi

Gambar 3 Model struktural kendala utama sistem pengembangan agroindustri kakao



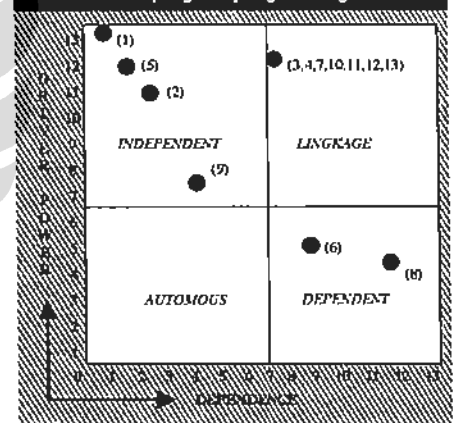
dalam kelangsungan kinerja sistem.

Dengan demikian, apabila pemerintah dan kita semua sepakat memandang pengembangan agroindustri termasuk agroindustri berbasis kakao di Indonesia sebagai penghela perekonomian bangsa yang kemudian dibarengi oleh keinginan untuk mengembangkan agroindustri untuk mendapatkan nilai tambah yang sebesar-besarnya dari komoditas, maka pekerjaan awal yang harus dilakukan adalah merevisi kebijakan atau peraturan pemerintah mengenai beban tarif yang menjadi penghambat berkembangnya investasi agroindustri di tanah air. Apabila kebijakan tersebut telah direvisi ke arah yang berpihak kepada pengembangan agroindustri dibanding ekspor dalam bentuk biji kakao kering dan mengenakan beban tarif bagi produk impor berimbang dengan beban ekspor, maka dapat diyakini bahwa agroindustri untuk menciptakan nilai tambah dari komoditas akan berkembang secara signifikan.

#### Tujuan Program Pengembangan Agrokakao

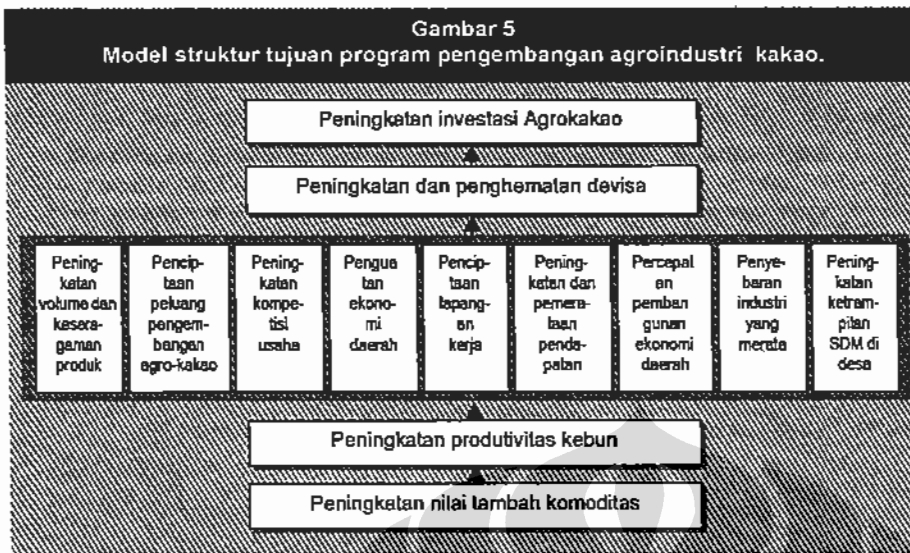
Berdasarkan hasil survei lapang dan diskusi dengan pakar serta komponen masyarakat lainnya berhasil ditetapkan 13 subelemen dari elemen tujuan program pengembangan agroindustri berbasis kakao sebagai berikut (1) peningkatan

Gambar 4 Matriks hubungan DP-Delemen kendala utama program pengembangan



produktivitas tanaman kakao, (2) peningkatan volume dan keseragaman produk agroindustri berbasis kakao, (3) penciptaan peluang agroindustri berbasis kakao secara terintegrasi, (4) peningkatan daya saing agroindustri berbasis kakao di pasar domestik dan ekspor, (5) perkuatan struktur ekonomi daerah melalui sinergisitas usaha, (6) penciptaan lapangan kerja dan perluasan kesempatan berusaha, (7) peningkatan nilai tambah melalui pengembangan industri secara terintegrasi, (8) peningkatan dan penghematan devisa negara melalui

Gambar 5  
Model struktur tujuan program pengembangan agroindustri kakao.



pengaruh yang besar terhadap variabel lain, termasuk umpan balik pengaruhnya dapat memperbesar dampak. Sedangkan tujuan untuk peningkatan produksi kebun dan peningkatan nilai tambah komoditas tergolong dalam *sektor independent*. Subelemen pada sektor ini merupakan variabel bebas. Oleh karenanya, variabel-variabel tersebut sering juga disebut bagian sisa dari sistem, namun memiliki kekuatan pendorong yang sangat besar terhadap kinerja sistem yang lebih efektif.

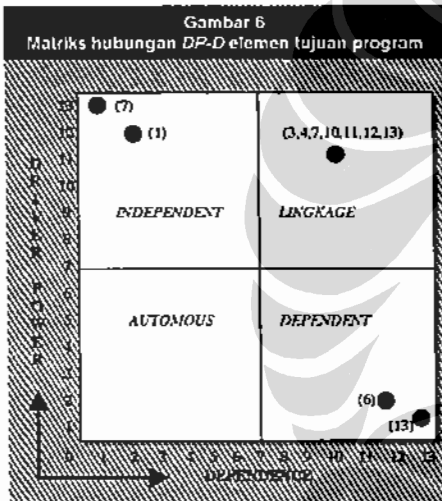
### Lembaga Pelaku Program Pengembangan Agrokakao

Berdasarkan hasil survei lapangan dan diskusi dengan pakar serta komponen masyarakat lainnya berhasil diidentifikasi 13 subelemen lembaga pelaku perkakaoan yakni: (1) Pemerintah Daerah, (2) Lembaga keuangan, (3) Asosiasi Pedagang dan eksportir kakao, (4) Asosiasi petani kakao, (5) Asosiasi pengusaha industri pengolahan, (6) Koperasi pekebun, (7) Dinas Perkebunan, (8) Dinas Perindustrian dan Perdagangan, (9) Manajemen pengelolaan usaha, (10) Dinas Koperasi dan UKM, (11) Perguruan Tinggi dan Litbang Perkakaoan, (12) Lembaga Swadaya Masyarakat, dan (13) Pasar produk UKM dalam negeri dan ekspor.

Hasil *Reachability Matrics Final* dan *Interpretasi* elemen kendala utama berhasil digambarkan struktur hierarki (Gambar 7) dan matriks hubungan *Driver Power (DP)- Dependence (D)* (Gambar 8).

Matriks hubungan DP-D elemen lembaga pelaku agroindustri berbasis kakao berupa Asosiasi pedagang dan eksportir, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Perguruan Tinggi dan Litbang kakao, dan LSM masing-masing tergabung dalam *Sektor Dependent*. Subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel terikat sehingga kontribusinya terhadap sistem sangat ditentukan oleh dukungan dari variabel lain. Subelemen yang tergabung dalam *Sektor Linkage* adalah Pemda, Dinas Perkebunan, Dinas Koperasi dan UKM, Asosiasi petani kakao, dan Asosiasi industri pengolahan. Variabel yang ada pada sektor ini tergolong sensitif di mana hubungan antara variabel

Gambar 6  
Matriks hubungan DP-D elemen tujuan program



serta masyarakat dalam melakukan investasi agroindustri berada pada *sektor dependent*. Karena setiap subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel terikat, maka variabel-variabel tersebut tidak mampu berbuat banyak jika tidak ada dukungan dari variabel lainnya. Kemudian subelemen yang tergabung dalam *sektor linkage* adalah peningkatan produktivitas kebun, peningkatan volume dan keseragaman produk agrokakao, pembentukan kelembagaan usaha agroindustri kakao secara terintegrasi antara usaha kebun, pascapanen, industri pengolahan, dan pemasaran serta kelembagaan sehingga diperoleh produk kakao yang berkualitas tinggi sehingga memiliki daya saing baik di pasar domestik maupun ekspor, dan menciptakan lapangan kerja dan kesempatan berusaha. Tujuan berupa: peningkatan nilai tambah, peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong laju pembangunan ekonomi daerah, penyebaran industri secara merata, peningkatan kualitas SDM di desa, penguatan struktur ekonomi daerah melalui sinergisitas usaha yang saling mendukung antarsektor, dan peningkatan peran masyarakat dalam investasi sehingga memacu percepatan pembangunan ekonomi daerah dalam rangka mendukung perekonomian nasional. Mengingat subelemen yang ada pada sektor ini merupakan variabel yang tidak stabil sehingga harus dikaji secara hati-hati karena setiap tindakan variabel pada sektor ini akan memberikan

kegiatan agroindustri, (9) peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, (10) percepatan pembangunan ekonomi industri secara merata, (11) peningkatan dan penyebaran kualitas SDM subsektor agroindustri berbasis kakao, dan (13) peningkatan peran masyarakat dalam melakukan investasi di pedesaan.

Hasil *Reachability Matrics Final* dan *Interpretasi* elemen kendala utama dapat digambarkan struktur hierarki (Gambar 5) dan diagram hubungan *Driver Power (DP)-Dependence (D)* (Gambar 6).

Matriks hubungan DP-D menunjukkan subelemen tujuan pengembangan agroindustri kakao berupa penghematan devisa negara dan meningkatkan peran



tidak stabil. Artinya, setiap tindakan atas variabel akan memberi pengaruh terhadap variabel lainnya dan umpan balik pengaruhnya makin memperbesar dampak. Subelemen lembaga keuangan, koperasi pekebun, dan manajemen pengelolaan agroindustri kakao tergabung dalam *Sektor Independent*. Oleh karena variabel yang rada pada sektor ini merupakan variabel bebas, maka perannya tidak tergantung dari variabel lain, bahkan sebaliknya variabel tersebut memiliki kekuatan pendorong yang sangat tinggi bagi kinerja sistem yang efektif.

### KESIMPULAN

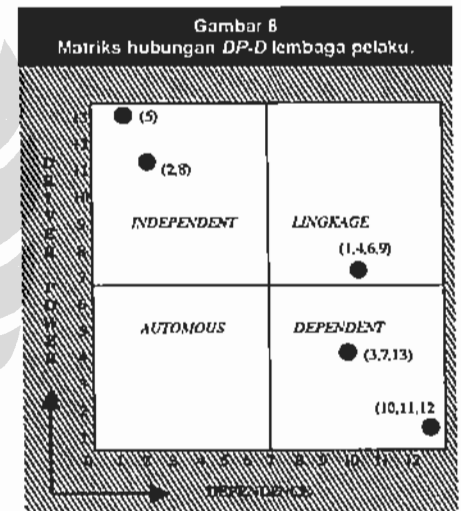
Melalui teknik ISM berhasil digambarkan model strukturisasi sistem terhadap elemen kebutuhan, kendala utama, tujuan, dan lembaga yang terkait dalam sistem pengembangan agroindustri berbasis kakao. Demikian pula matriks hubungan kontekstual (*DP-D*) terhadap subelemen dari sejumlah elemen yang dikaji kedalam empat sektor yaitu *Autonomous*, *Dependent*, *Lingage*, dan *Independent*.

1. Kebutuhan utama sistem pengembangan agroindustri berbasis kakao berorientasi sentra produksi bahan baku adalah ketersediaan modal dan fasilitas pinjaman, manajemen pengelolaan usaha yang profesional atau SDM di desa terampil, dan infrastruktur yang memadai.
2. Kendala utama yang ditengarai penghambat program pengembangan agroindustri berbasis kakao adalah lemahnya regulasi kebijakan pemerintah dalam hal perizinan dan perpajakan, terbatasnya dana dan modal usaha, terbatasnya kualitas SDM di desa yang trampil, rendahnya dukungan infrastruktur di desa, rendahnya naluri *entrepreneur* di tingkat petani-pekebun, dan masih kentalnya budaya masyarakat di desa yang cepat puas atas hasil yang telah dicapai.
3. Elemen kunci tujuan program pengembangan agroindustri berbasis kakao adalah peningkatan nilai tambah produk, penciptaan perusahaan kakao secara terintegrasi, peningkatan produktivitas kebun, peningkatan



kualitas produk agroindustri berbasis kakao, penciptaan lapangan dan kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat di desa dan peningkatan pendapatan asli daerah.

4. Elemen kunci lembaga pelaku program pengembangan agroindustri berbasis kakao adalah koperasi pekebun, lembaga keuangan, manajemen pengelola agroindustri berbasis kakao skala UKM, serta Pemda dan Dinas terkait. **U**



### DAFTAR PUSTAKA

- Arkadie BV. 1990. The role of institutions in development. World Bank annual converage on development economics. Washington DC.
- Cocoa Cooperative Development Center-CCDC. 2002. General overview of Cocoa Cooperative Development Center. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Dinas Perkebunan Sulawesi Selatan. 2003. Makassar: Statistik Perkebunan Propinsi Sulawesi Selatan. Makassar.
- Eriyatno. 1999. Ilmu sistem: Meningkatkan mutu dan efektivitas manajemen. Jilid satu. Bogor: IPB Press.
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. 1996. Organisasi: pelaku, struktur dan proses. Jakarta: Terjemahan. Erlangga.
- Jerry W, Gilley dan Maycunlich ANN. 1998. Beyond the learning organization. Perseus books. Cambridge. Massachusetts.

- Nasution M. 2002. Pengembangan kelembagaan koperasi pedesaan untuk agroindustri. Bogor: IPB-Press.
- Pakpahan A. 1989. Kerangka analitik untuk penelitian rekayasa sosial: Perspektif ekonomi Institusi. Prosliding Patanas. Evaluasi kelembagaan pedesaan di tengah perkembangan teknologi pertanian. Bogor: Pusat Penelitian Agro Ekonomi. 12 hal.
- Robbins SP. 1996. Organizational behavior: concepts, controversies, applications. Edisi ketujuh. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Saxena JJP. 1992. Hierarch and classification of program plan element using Inprepretive Structural Modelling. System Practice. Vol. 5(6): 651-670.
- Walker JW. 1992. Human resources strategy. New York: McGraw-Hill. Inc.