PRISMA

Seri Pembelajaran PRISMA

Agustus 2023

Pelajaran yang kami petik selama bekerja di sektor kacang hijau

Jangka waktu	: 2014 hingga saat ini
Lokasi	: Jatim, Jateng, NTB, NTT
Total penjangkauan	: 44.052
Total Perubahan Pendapatan Bersih yang Dapat Diatribusikan (NAIC)	: Rp. 82.576.205.569
% NAIC	: 46%
Investasi bersama	: Rp. 8.682.193.183
Investasi petani/peternak	: Rp. 14.591.524.350
Jumlah mitra	: 7

Seri pembelajaran ini membahas tentang sektor kacang hijau, dimana PRISMA telah berhasil meyakinkan produsen benih utama untuk memperkenalkan benih bersertifikat berkualitas tinggi.

Kementerian PPN/ Bappenas

Australian Government

Mengapa memilih kacang hijau?

Kacang hijau merupakan salah satu sektor yang dipilih PRISMA mengingat tanaman ini memiliki peran penting bagi petani skala kecil, meskipun dianggap sebagai tanaman sekunder dibandingkan dengan padi dan jagung. Kacang hijau memberikan tiga manfaat bagi rumah tangga miskin, yaitu pendapatan tambahan, makanan kaya nutrisi dengan harga terjangkau, dan peningkatan kesuburan tanah. Karena perawatannya yang mudah, biaya produksi yang minim, dan masa tanam yang singkat, kacang hijau secara luas digunakan dalam rotasi tanaman dan sering kali dibudidayakan sebagai tanaman bernilai ekonomi (cash crop) interval yang dapat diperoleh selama musim kemarau. Sekitar 764.000 petani menanam kacang hijau setiap tahunnya, dan sebagian besar rumah tangga petani yang menanam kacang hijau termasuk dalam kategori miskin, di mana sekitar 39 persen dari mereka berada di bawah garis kemiskinan sekitar Rp9.925 per hari, sementara 58 persen lainnya berada di bawah sekitar Rp54.560.

Terdapat potensi untuk meningkatkan produktivitas kacang hijau tanpa meningkatkan biaya produksi secara signifikan. Pada saat yang sama, konsumsi kacang hijau dalam negeri meningkat sebesar 3,5 persen per tahun. Meski demikian, produksi nasional masih belum mampu memenuhi permintaan konsumsi kacang hijau, dan diperkirakan terdapat kesenjangan antara penawaran dan permintaan sebesar 22 persen.

Kendala-kendala dalam fungsi pasar

Lebih dari 102.000 metrik ton (MT) kacang hijau diimpor ke Indonesia karena produktivitas dalam negeri yang rendah. Kesenjangan antara penawaran dan permintaan ini disebabkan oleh ketersediaan benih unggul yang terbatas dan penerapan praktik pertanian baik (GAP) yang tidak efektif. Para petani mengandalkan benih yang diambil dari hasil panen sebelumnya (*retained seed*), yang memiliki hasil rata-rata sebesar 1,078 MT/ha, dibandingkan dengan produktivitas optimal sebesar 2 MT/ha dengan menggunakan benih unggul bersertifikat. Namun, tingkat komersialisasi yang rendah oleh produsen benih dasar telah menyebabkan kurangnya ketersediaan benih bersertifikat di pasar. Sementara itu, meskipun para petani lokal memiliki peluang untuk memenuhi permintaan dari industri pengolahan makanan, petani tersebut memiliki informasi yang terbatas tentang jenis dan spesifikasi yang diminta oleh *off-taker*. Para *off-taker* tidak berpengalaman dalam mendapatkan kacang hijau secara lokal karena biasanya mereka membeli kacang hijau impor.

Kendala-kendala ini memberikan peluang bagi PRISMA untuk terlibat dalam fungsi pasar yang melemah:

BENIH BERKUALITAS

Meningkatkan akses terhadap benih bersertifikat berkualitas tinggi dan penerapan GAP yang tepat

PENJUALAN HASIL PRODUKSI

Meningkatkan akses terhadap informasi mengenai persyaratan off-taker dan meningkatkan strategi pengadaan lokal (*local sourcing*)

Sejarah keterlibatan PRISMA di sektor kacang hijau

1 Intervensi fase 1

Pada fase 1, PRISMA berfokus untuk meyakinkan para penggerak awal atau pionir akan adanya potensi pasar benih kacang hijau unggul bersertifikat, serta memberikan dukungan kepada para mitra untuk memasuki pasar tersebut.

Pada tahun 2014, PRISMA mulai terlibat di sektor kacang hijau melalui fasilitator pendamping lokal. Fasilitator pendamping merupakan organisasi yang dikontrak oleh PRISMA untuk mengelola intervensi atas nama program. Sebagai bagian dari desain PRISMA, pelatihan dilakukan terhadap beberapa LSM internasional dan nasional guna memperluas kapasitas internal PRISMA. Fasilitator pendamping ini menjalin kemitraan dengan perusahaan pupuk dan pusat persemaian benih kecil di sektor kacang hijau. Selain di bidang benih dan penjualan hasil produksi, fasilitator pendamping juga mengusulkan untuk bekerja di tiga bidang fungsional tambahan, yaitu input lainnya (pupuk dan pestisida), mekanisasi dan alat penabur benih, serta penyuluhan publik. Input-input tersebut mencakup pupuk dan pestisida, mekanisasi dan alat penabur benih, serta penyuluh dari Pemerintah Indonesia.

Ketika sektor ini dialihkan ke PRISMA pada tahun 2016, intervensi fasilitator pendamping ini dihentikan karena kurangnya dukungan dari mitra. PRISMA melakukan investigasi lapangan, dengan fokus wilayah di Madura dan beberapa kabupaten di Jawa Timur, untuk menilai kelayakan keterlibatannya di sektor kacang hijau. Berdasarkan penilaian ini, PRISMA menyimpulkan bahwa masih terdapat potensi untuk melanjutkan promosi benih kacang hijau bersertifikat. Namun, tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung semua bidang fungsional utama yang diidentifikasi oleh fasilitator pendamping. Oleh karena itu, PRISMA mempersempit fokusnya dan memprioritaskan peningkatan ketersediaan benih bersertifikat dan informasi terkait.

Pada saat itu, Balitkabi atau lembaga penelitian kacang-kacangan milik pemerintah telah mulai meluncurkan seri baru varietas kacang hijau yang unggul dan lebih berkualitas (seri VIMA). Namun, ketersediaan dan potensi varietas tersebut tidak diinformasikan ke produsen benih. Melihat adanya peluang untuk mempromosikan dan mengomersialkan varietas baru ini, PRISMA mendukung Balitkabi melalui studi pasar untuk mengidentifikasi kesenjangan antara penawaran dan permintaan benih dasar serta meyakinkan Balitkabi untuk menyediakan beberapa varietas benih induk bagi perusahaan benih.

Selain itu, PRISMA telah meyakinkan satu perusahaan benih sayuran multinasional dan dua pusat persemaian lokal untuk mengetahui potensi pasar terhadap benih kacang hijau unggul dan bersertifikat, serta menghubungkan perusahaan-perusahaan tersebut dengan Balitkabi. PRISMA juga mendorong perusahaan-perusahaan ini untuk memasarkan benih mereka kepada petani kacang hijau dengan layanan berbasis GAP. Pada tahap awal memasuki pasar, PRISMA membantu para mitra dalam melakukan penilaian pasar, proses perizinan untuk sertifikasi benih, melakukan pelatihan GAP untuk petani kontrak, merancang kegiatan pemasaran, dan mengidentifikasi distributor serta pengecer potensial.

2 Intervensi fase 2

Pada Fase 2, PRISMA berfokus membantu para mitra dalam hal pemasaran dan promosi, termasuk pemasaran digital selama pandemi COVID-19, dan dalam menangani wabah tikus endemik (misalnya, melalui uji coba sistem *trap barrier* atau bubu perangkap) yang memusnahkan 98 persen produksi persemaian pada tahun 2021.

Selama Fase 2, PRISMA juga menjajaki beberapa fungsi pasar lainnya (mekanisasi, advokasi kebijakan, dan penjualan hasil produksi), dan pada tahun 2021, PRISMA memutuskan untuk memperluas strateginya dengan mencakup peningkatan pasar hilir kacang hijau. Selain itu, pada Fase 2, PRISMA membantu para mitra di Jawa Tengah, yang merupakan salah satu sentra produksi kacang hijau di Indonesia dan menyumbang sekitar 63,15 persen produksi nasional.

Pada bulan Juni 2022, PRISMA menjalin kemitraan aktif dengan pusat persemaian pertama. Kemudian, PRISMA juga bermitra dengan pusat persemaian benih kedua untuk memperluas produksi benih kacang hijau bersertifikat dan melakukan percontohan model agen penjualan perempuan di Madura. PRISMA mendorong lebih banyak pusat persemaian menengah untuk berbondong-bondong memasuki pasar dengan menyosialisasikan peluang pasar dan potensi varietas kacang hijau unggul. Salah satu contoh sosialisasi tersebut adalah webinar yang diadakan bersama mitra pemerintah dan swasta pada awal tahun 2021. Melalui program ini, PRISMA juga membantu perusahaan benih multinasional yang menjadi mitranya dalam melakukan uji coba varietas kacang hijau baru.

Tabel 1: Sejarah intervensi kacang hijau di PRISMA

Jenis mitra	Provinsi	Tahun	Fungsi
Perusahaan pupuk (menengah)	**Fase 1:** • Jawa Timur	**Fase 1:** Mei 2015 - Jul 2015	• Input (pupuk) • GAP
Perusahaan benih (kecil)	**Fase 1:** • Jawa Timur	**Fase 1:** Agt 2015 - Jul 2017	• Input (benih bersertifikat) • GAP
Sektor publik	**Fase 1:** • NTT	**Fase 1:** Apr 2017 - Des 2018	• Input (benih bersertifikat dan benih induk) • GAP
Perusahaan benih (menengah)	**Fase 1:** • Jawa Timur	**Fase 1:** Feb 2018 - Nov 2018	• Inputs (benih bersertifikat) • GAP
Perusahaan benih (menengah)	**Fase 1:** • Jawa Timur **Fase 2:** • Jawa Tengah	**Fase 1:** Mei 2017 - Nov 2018 **Fase 2:** Mei 2019 - Des 2022	• Inputs (benih bersertifikat) • GAP • Offtaking
Perusahaan benih (besar)	**Fase 1:** • NTT • NTB • Jawa Timur **Fase 2:** • Jawa Timur • Jawa Tengah	**Fase 1:** Jul 2018 - Nov 2018 **Fase 2:** Mei 2019 - Des 2021	• Inputs (benih bersertifikat) • GAP
Perusahaan benih (menengah)	**Fase 2:** • Jawa Timur • NTT	**Fase 2:** Okt 2021 - Des 2022	• Inputs (benih bersertifikat) • GAP

Upaya apa yang berhasil dan tidak?

fasilitator pendamping harus memiliki latar belakang dalam sistem pasar yang kuat

Dalam mengelola sektor kacang hijau, fasilitator pendamping lokal awalnya mengalami kesulitan dalam memahami pendekatan pengembangan sistem pasar (*market system development* atau MSD). Alih-alih memfasilitasi mitra swasta untuk mengubah model bisnis mereka, fasilitator pendamping justru kembali menggunakan pendekatan yang lama, yakni memberikan bantuan langsung kepada petani. Alhasil, tingkat partisipasi atau dukungan mitra sektor swasta menjadi cukup rendah. Faktor-faktor ini membuat PRISMA menghentikan kemitraan ini dan mengakhiri keterlibatannya dengan fasilitator pendamping.

Sektor kacang hijau mulai berkembang pesat ketika tim PRISMA mengambil alih sektor ini dari fasilitator pendamping. Benih kacang hijau unggul bersertifikat merupakan pilihan yang tepat mengingat besarnya pasar kacang hijau, rendahnya tingkat distorsi pasar, dan potensi margin laba bagi produsen benih dan petani kacang hijau. Tiga belas persen pasar kacang hijau, dari yang awalnya nol pada tahun 2018, kini menggunakan benih unggul bersertifikat, bukan benih yang diambil dari hasil panen sebelumnya. Sektor ini sudah siap untuk menjaring 'mayoritas awal' petani melalui inovasi benih kacang hijau unggul bersertifikat.

Analisis peluang bisnis yang baik adalah kuncinya

Berkat orang-orang yang tepat dalam tim sektor kacang hijau dan analisis yang cermat terhadap peluang bisnis, PRISMA berhasil meyakinkan produsen benih besar dan menengah untuk memperkenalkan produk baru dan membangun pasar komersial untuk benih bersertifikat. Mitra multinasional PRISMA, misalnya, menjual 3,5 MT benih bersertifikat pada tahun 2018 dalam uji coba pemasaran awal. Penjualan komersial varietas ini telah meningkat lebih dari sepuluh kali lipat. Menyadari manfaat benih kacang hijau bersertifikat, pemerintah juga mulai menggandeng mitra PRISMA untuk memasok benih bersertifikat ke program subsidi pemerintah yang baru. Meskipun program subsidi dapat mendistorsi pasar dalam jangka panjang, ketertarikan pemerintah untuk menyediakan benih bersertifikat kepada petani mengindikasikan makin meningkatnya daya tarik produk baru ini dan makin banyaknya petani rakyat yang akan mendapatkan manfaat dari benih berkualitas tersebut. Mayoritas petani yang diwawancarai (sekitar 64 hingga 100 persen tergantung provinsi) menyatakan kesediaan mereka untuk membeli benih bersertifikat pada musim berikutnya, baik benih tersebut diperkenalkan kepada mereka melalui pasar komersial maupun melalui program pemerintah

Memiliki rencana bisnis yang baik dapat menggerakkan pemain besar sekalipun

Keterlibatan PRISMA dengan mitra multinasionalnya patut mendapatkan perhatian khusus. Sebelum kehadiran PRISMA, perusahaan tersebut telah beroperasi di Indonesia selama hampir tiga dekade tanpa memperluas portofolionya di luar benih hortikultura. PRISMA tidak hanya berhasil meyakinkan perusahaan ini untuk memasuki pasar baru, tetapi juga berhasil melakukannya di bidang tanaman pangan, yang memerlukan izin terpisah untuk produksi dan distribusi benih. PRISMA juga berhasil menargetkan petani jagung dan padi, yang bukan merupakan basis pelanggan utama perusahaan hortikultura. Selain itu, bisnis baru ini memerlukan persetujuan internal dari manajemen perusahaan induk, dan hebatnya, semua poin tersebut berhasil dicapai oleh PRISMA.

Melalui proses *pitching* dan rencana bisnis yang telah diteliti dengan baik dan menandingi kualitas kerja perusahaan konsultan strategi terkemuka, PRISMA berhasil meyakinkan anak perusahaan yang ada di Indonesia serta perusahaan induknya mengenai potensi pasar kacang hijau di Indonesia. Terkesan dengan betapa matangnya rencana bisnis tersebut, manajemen kantor cabang perusahaan ini yang berada di Indonesia juga membagikan peluang dan rencana bisnis kacang hijau tersebut dengan sejumlah kantor cabangnya di negara lain di wilayah tersebut. Ini adalah pertama kalinya PRISMA menyiapkan rencana bisnis yang komprehensif untuk calon mitra, dan hal ini juga membawa perubahan transformasional bagi PRISMA. Rencana bisnis yang matang dan profesional kini dimasukkan sebagai bagian dari rencana pengembangan kapasitas PRISMA untuk para mitra.

Satu pemain besar dapat membuka jalan bagi banyak bisnis kecil

Kemitraan dengan produsen benih multinasional berperan penting dalam meningkatkan pemahaman PRISMA mengenai sektor kacang hijau dan membangun kepercayaan diri bagi perusahaan-perusahaan kecil untuk melakukan ekspansi ke benih kacang hijau bersertifikat. Menurut mitra produsen benih PRISMA yang berskala kecil, adanya perusahaan multinasional besar yang memasuki bisnis ini membuat mereka yakin. Mitra lokal juga memuji staf lapangan perusahaan multinasional tersebut atas penyebaran informasi yang masif tentang varietas VIMA.

Namun, kemitraan multinasional ini juga memiliki sejumlah tantangan, khususnya terkait belum tercapainya target penjualan tahunan oleh mitra sebagaimana dijabarkan dalam rencana bisnis. Karena perusahaan ini hanya mencapai setengah dari target penjualan pada tahun 2019, target pada tahun 2020 terpaksa dikurangi sebesar 80%. Meskipun demikian, perusahaan tidak dapat memenuhi target baru tersebut dan sebagian besar penjualan ditujukan untuk program subsidi pemerintah. Lambatnya perkembangan ini dapat disebabkan oleh terbatasnya alokasi sumber daya perusahaan dan tidak jelasnya insentif bagi staf untuk mencapai target penjualan kacang hijau. Selain itu, VIMA yang masih berstatus varietas benih publik (*public seed*) juga turut memperlambat perkembangan tersebut. Mitra ini kemudian mengalihkan fokusnya untuk memperkenalkan varietas baru dari benih kacang hijau mereka. Alhasil, perusahaan menurunkan pemasaran VIMA dan kegiatan promosi yang direncanakan pada Fase 2. Meskipun kegiatan-kegiatan berdasarkan perjanjian kemitraan terbaru belum rampung, keputusan perusahaan untuk berinvestasi dalam uji coba benih varietas baru membuktikan bahwa perusahaan masih berkomitmen untuk mengembangkan pasar kacang hijau komersial.

Sebagai hasil dari upaya PRISMA dalam sektor ini, sejumlah perusahaan benih lain menunjukkan ketertarikannya pada benih kacang hijau bersertifikat. Setidaknya sepuluh perusahaan benih telah menghubungi Balitkabi tanpa bantuan PRISMA dan kini memiliki izin dan memproduksi benih kacang hijau bersertifikat, meskipun sebagian besar untuk program subsidi pemerintah. Karena kualitas kacang hijau lokal dari benih bersertifikat meningkat, produsen pangan utama turut memberikan respons positif. Contohnya, Nestle Indonesia saat ini berkolaborasi dengan mitra PRISMA dalam rangka mendapatkan kacang hijau lokal untuk produk makanan bayi mereka. Selain itu, para eksportir pun menunjukkan ketertarikan pada kacang hijau yang tumbuh dari benih bersertifikasi.

Perlunya analisis kelayakan yang baik

Secara keseluruhan, meskipun terdapat kemajuan yang signifikan dalam membangun pasar negara berkembang sehubungan dengan benih bersertifikat, rupanya tidak semua upaya PRISMA dalam sektor ini membuahkan hasil. Pada tahun 2020, PRISMA berusaha mengatasi hambatan dari produksi benih dasar Balitkabi yang terbatas melalui sebuah makalah advokasi kebijakan. Namun, hal ini tidak mendapatkan respons, dan tim terkait telah menghentikan upaya kebijakannya. PRISMA mendapati bahwa kacang hijau bukanlah prioritas pemerintah karena Lembaga pemerintah lebih berfokus pada komoditas seperti beras, jagung, dan kacang kedelai.

Tim terkait juga turut memeriksa mekanisasinya, khususnya karena tenaga kerja mengambil porsi terbesar dari pengeluaran petani dan merupakan hal yang sangat langka selama COVID-19. Kendati demikian, hal ini pada akhirnya tidak lagi dibahas karena melakukan mekanisasi terhadap pertanian mustahil untuk dilakukan tanpa mengorbankan kualitas kacang hijau. Namun, mekanisasi PRISMA telah mencapai keberhasilan dengan satu varietas VIMA. Terakhir, PRISMA juga bereksperimen dengan pemberian informasi-informasi terkait nutrisi dalam kemitraannya dengan mitra multinasional, tetapi hal ini tidak dilanjutkan karena mitra tersebut tidak menemukan korelasi yang jelas antara hal tersebut dengan penjualan benih. Alasannya adalah karena rumah-rumah produksi kacang hijau jarang menyimpan hasil produksi mereka untuk dikonsumsi sendiri.

Pelajaran-pelajaran penting

Berikut ini adalah pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh PRISMA melalui keterlibatannya di sektor kacang hijau:

Elevator pitch yang disampaikan dengan jelas dan berorientasi pada bisnis dapat membuka kesempatan untuk melibatkan perusahaan paling terkemuka sekalipun dalam peluang pasar baru.

Pitching harus menggunakan bahasa sektor swasta alih-alih bahasa sektor pengembangan dan harus melalui riset yang maksimal. Melibatkan staf yang berpengalaman di sektor swasta juga akan membantu. Dalam konteks kacang hijau, PRISMA sudah bermitra dengan mitra multinasional di beberapa sektor lain, dan tim kacang hijau memiliki kesempatan untuk ikut hadir di salah satu pertemuan kemitraan tersebut. Salah satu staf dari tim kacang hijau diberi waktu sebanyak lima menit untuk melakukan pitching di hadapan direktur pelaksana dan direktur pemasaran. Dilengkapi dengan angka dan data tentang ukuran pasar dan sektor secara keseluruhan, PRISMA mempresentasikan peluang bisnis sektor kacang hijau dalam kesempatan yang diberikan dan dengan percaya diri menjawab semua pertanyaan dari manajemen mitra. Ketika ditanya mengenai varietas benih unggul, PRISMA tidak hanya mampu memastikan ketersediaan varietas tersebut, tetapi juga mampu menunjukkan kemampuannya dalam membantu perusahaan dalam memperoleh benih induk dari lembaga pemerintah terkait.

Nilai tambah program MSD bagi perusahaan besar sering kali tidak terletak pada dana yang diberikan oleh program tersebut, melainkan lebih pada wawasan pasar dan dukungan teknis yang dapat diberikannya.

Perusahaan yang lebih besar sering kali memiliki dana untuk berinvestasi, tetapi memerlukan wawasan dan keahlian tambahan. Hal ini benar adanya, terutama ketika ingin mengembangkan ruang pasar yang belum dijamah, seperti halnya benih kacang hijau bersertifikat. Karena potensi pasar kacang hijau adalah sesuatu yang belum disadari oleh mitra multinasional, hal ini membuka pintu bagi PRISMA untuk memberikan nilai tambah yang signifikan berupa wawasan pasar. PRISMA bahkan melakukan studi etnografi untuk memahami perilaku petani kacang hijau, termasuk praktik pertanian, faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian benih, dan kesadaran petani terhadap merek mitra. Studi ini menjadi studi pertama PRISMA yang membahas area tersebut dengan besaran biaya yang dialokasikan secara khusus. Studi ini dilakukan karena adanya sejumlah besar peluang untuk dapat bekerja dengan sebuah perusahaan benih multinasional terkemuka. Tim sektor kacang hijau juga bekerja sama secara aktif dengan sejumlah mitra untuk mengembangkan rencana bisnis yang komprehensif

Meskipun rute tercepat untuk mencapai perluasan adalah melalui pelaku pasar yang besar, peran pelaku pasar menengah juga tidak dapat disepelekan.

Untuk program MSD, strategi utama untuk mencapai perluasan adalah bermitra dengan satu atau dua perusahaan besar yang memiliki jaringan, pengaruh, serta dorongan untuk memperluas inovasi. PRISMA melihat bahwa mitra multinasional dapat menjadi agen perluasan sektor kacang hijau. Akan tetapi, mitra multinasional menemui kesulitan dalam meningkatkan kapasitas produksinya. Di sisi lain, mitra benih skala menengah berhasil memperluas kapasitasnya dari hanya 10 ton pada tahun 2018 menjadi lebih dari 300 ton pada tahun 2021, yang mana lebih tinggi jika dibandingkan dengan mitra multinasional. Meski demikian, alih-alih dijual untuk keperluan pembenihan, sebagian besar benih tersebut dijual untuk kebutuhan konsumsi. Hal ini terjadi akibat sejumlah tantangan yang dihadapi, misalnya kapasitas sertifikasi benih pemerintah selama pandemi COVID-19 dan keterbatasan kapasitas pemasaran mitra benih skala menengah.

Data ini menunjukkan adanya potensi bagi program untuk mencapai perluasan melalui diversifikasi dan kerja sama dengan lebih banyak perusahaan berukuran menengah, dengan catatan program mampu memberikan jenis dukungan yang tepat. Salah satu mitra PRISMA menyebutkan dukungan yang tepat tersebut dapat berupa dukungan tambahan dalam bidang pemasaran dan distribusi. Salah satu keuntungan bekerja sama dengan perusahaan berukuran menengah adalah mereka memiliki tingkat komitmen yang patut dipertimbangkan. Hal ini berlaku khususnya bagi perusahaan kacang hijau, mengingat benih kacang hijau mendominasi keseluruhan portofolio mereka. Di samping itu, perusahaan berukuran menengah juga tidak memerlukan waktu tunggu yang lebih lama untuk memasuki bisnis baru dan cenderung tidak mempermasalahkan hak eksklusif (hal ini akan dibahas lebih lanjut di bagian berikutnya.

Menganalisis risiko dan kendala yang mungkin dihadapi oleh mitra, khususnya ketika mengembangkan pasar untuk produk baru, sangat penting dilakukan secara kontinu dan proaktif, bahkan setelah menjalin kemitraan.

Jika tidak, hal tersebut dapat menghambat kemajuan secara signifikan atau membuat mitra memilih untuk menghentikan kemitraan. Sebagai contoh, salah satu permasalahan yang muncul selama kemitraan dengan perusahaan multinasional adalah kurangnya diferensiasi varietas VIMA milik publik. Hal ini berarti bahwa pembibitan berskala lebih kecil bergantung pada kesuksesan dan kegiatan promosi perusahaan. Ketergantungan ini berdampak pada keengganan perusahaan multinasional untuk melanjutkan produksi varietas VIMA karena minimnya dorongan. Jika tim dapat menganalisis risiko ini secara lebih proaktif, PRISMA mungkin dapat memulai kerja sama dengan perusahaan jauh lebih awal untuk mengidentifikasi dan menguji coba varietas baru, yang mana hak eksklusifnya akan menjadi milik mereka. Meskipun kerja sama ini telah tercapai, program ini tidak dapat mengeklaim penjangkauan yang diraih selama program berlangsung.

Penting juga untuk terus meninjau kendala-kendala di sektor ini, mengingat terdapat potensi untuk bekerja pada fungsi-fungsi pasar yang baru seiring dengan berkembangnya pasar dan meningkatnya pemahaman tim mengenai sektor ini.

Mengingat kondisi pasar yang terus berubah dan informasi yang kurang komprehensif, memahami sistem pasar menjadi sebuah proses yang luar biasa repetitif, dan fleksibilitas sangatlah penting untuk mencapai keberhasilan program MSD. Dalam konteks sektor kacang hijau, tim memperoleh wawasan baru yang memperjelas bahwa sejumlah fungsi pasar tertentu, seperti mekanisasi, memang mustahil untuk dikerjakan.

Pada saat yang bersamaan, hambatan dan peluang baru muncul ketika perusahaan benih meningkatkan produksi benih kacang hijau bersertifikat. Misalnya, untuk meningkatkan ketahanan sektor ini, dan memungkinkan perusahaan benih memenuhi target produksi yang lebih tinggi, diperlukan benih induk dalam jumlah yang jauh lebih besar. Selain itu, seiring dengan peningkatan kualitas dan hasil panen dari penggunaan benih kacang hijau bersertifikat, pelaku sektor hilir mulai memanfaatkan kacang hijau secara lokal. Hal ini memberikan PRISMA peluang untuk melakukan sebuah fungsi pasar yang baru, yakni penjualan hasil produksi. Terakhir, kemunculan sejumlah faktor eksternal, seperti serangan tikus yang terus-menerus akibat perubahan iklim, juga telah memunculkan area baru yang memerlukan dukungan.

Advokasi kebijakan bukanlah satu-satunya cara untuk mengatasi hambatan yang berkaitan dengan pemerintah. Dalam beberapa kasus, terdapat solusi dari aspek swasta yang sama efektifnya atau bahkan lebih efektif dalam mengatasi hambatan tersebut.

Salah satu tantangan awal di sektor kacang hijau adalah seputar sertifikasi benih sebar kacang hijau. Proses pengiriman sampel ke lembaga sertifikasi benih pemerintah sangatlah tidak efisien dan sering kali berujung ke penundaan. Oleh karena itu, mitra yang berukuran lebih besar ingin melakukan sertifikasi benih kacang hijau mereka secara mandiri. Praktik ini sudah diimplementasikan oleh PSP (di sektor hortikultura) pada lini benih lainnya dengan mengikuti prosedur standar yang ketat dan poin-poin pemeriksaan internal yang sangat selektif. Alih-alih mereformasi proses sertifikasi benih pemerintah, PRISMA justru menekankan dukungan bagi sejumlah perusahaan besar agar mendapatkan kewenangan dari pemerintah untuk melakukan sertifikasi benih kacang hijau secara mandiri.

Ketersediaan benih induk merupakan hambatan lain yang berkaitan dengan pemerintah dalam sektor ini. Mengingat Balitkabi adalah sebuah lembaga penelitian, maka komersialisasi benih induk tidak termasuk bagian dari mandatnya. Dengan demikian, Balitkabi tidak memiliki dorongan untuk meningkatkan produksi benih induk. Meskipun Balitkabi menunjukkan kemajuan dalam upayanya untuk menyediakan varietas VIMA bagi perusahaan benih, upaya advokasi kebijakan PRISMA yang meminta Balitkabi memperluas produksinya masih belum berhasil. Saat ini, PRISMA telah beralih fokus dan mulai menjajaki potensi untuk meningkatkan pasokan benih induk melalui perusahaan benih swasta. Mitra skala menengah PRISMA merupakan kandidat potensial, mengingat mereka memiliki kemampuan teknis yang kuat dalam produksi benih kacang hijau.

Untuk mencapai perubahan sistemis yang kuat, perluasan saja tidak cukup. Perubahan sistemis perlu melibatkan dimensi perluasan, keberlanjutan, sekaligus ketahanan pasar.

Dengan adanya 13 persen pasar kacang hijau yang kini menggunakan benih bersertifikat dengan hasil yang melimpah, angka ini dinilai memuaskan dari sudut pandang peningkatan skala. Terdapat pula dorongan komersial yang kuat bagi perusahaan benih untuk terus memproduksi dan menjual benih bersertifikat sekaligus bagi para petani untuk beralih dari benih yang disimpan. Harga benih bersertifikat di pasar komersial adalah sekitar Rp30.000. Harga ini lebih tinggi jika dibandingkan harga yang dibayarkan pemerintah dalam program subsidinya, yaitu sebesar Rp23.000 hingga Rp24.000. Di samping perbedaan harga yang tampak menarik, sejumlah besar produsen benih kacang hijau baru hanya menjual benihnya ke program subsidi pemerintah yang baru. Di sisi lain, pandemi COVID-19 menyebabkan perusahaan multinasional mulai menjual benih ke program pemerintah pada tahun 2020, dengan 40 persen hingga 57 persen penjualan tahunannya disalurkan ke pemerintah. Hal ini menjadi masalah bagi ketahanan pasar, terutama karena ketidakpastian subsidi pemerintah. Karena pasar kacang hijau bersertifikat bukan merupakan pasar komersial yang mapan, perusahaan benih memerlukan sumber daya dan upaya lebih untuk mempromosikannya. Meski demikian, sejumlah besar perusahaan kecil dan menengah tidak memiliki kemampuan maupun pengalaman apa pun terkait pemasaran dan promosi.

Bersama dengan mitra saat ini maupun sebelumnya, PRISMA telah mendorong perusahaan-perusahaan tersebut untuk memanfaatkan program pemerintah sebagai stimulus untuk memperkenalkan benih bersertifikat kepada para petani. Dalam hal ini, PRISMA mendukung mitra untuk meningkatkan *branding* serta visibilitas mereka di program pemerintah (misalnya, melalui kemasan dengan merek yang menampilkan informasi tentang GAP. Dengan demikian, para petani mengetahui perusahaan benih mana yang harus dihubungi ketika mereka ingin melakukan pembelian untuk musim tanam berikutnya. Terlepas dari hal tersebut, diperlukan upaya lebih untuk membangun ketahanan sektor tersebut, khususnya dengan kelompok produsen benih baru yang mulai memenuhi pasar. Oleh karena itu, diperlukan dukungan proaktif guna membangun kapasitas pemasaran dan distribusi para pendatang baru. Lebih dari itu, hal tersebut mengharuskan program agar memiliki pemahaman yang jelas mengenai volume yang dijual baik melalui saluran pasar maupun pemerintah.

Tentang PRISMA

PRISMA adalah kemitraan antara Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Australia yang bertujuan meningkatkan produktivitas dan pendapatan petani/peternak skala kecil. Peningkatan produktivitas berkontribusi pada ketahanan pangan dan memperkuat ketahanan para petani/peternak dalam menghadapi guncangan pasar dan pertanian, termasuk perubahan iklim.

PRISMA mendukung para mitranya untuk mengadopsi praktik bisnis yang inklusif melalui investasi bersama, riset pasar, dan dukungan konsultasi bisnis yang disesuaikan. Praktik bisnis yang lebih baik mampu menambah ketersediaan produk dan layanan yang meningkatkan produktivitas dan pendapatan petani/peternak.

PRISMA juga bekerja sama dengan Pemerintah Indonesia untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik bagi dunia bisnis. PRISMA mendukung perubahan kebijakan yang mempermudah bisnis dan mendorong kerja sama dengan sektor swasta untuk merespons guncangan pasar dan meningkatkan daya saing petani/peternak skala kecil.

PRISMA didukung oleh Pemerintah Australia dan Pemerintah Indonesia, serta dilaksanakan oleh Palladium dengan Bantuan Teknis dari Swisscontact, Zurich.

Ketahui lebih lanjut:

www.aip-prisma.or.id // info@aip-prisma.or.id // in PRISMA

PRISMA

Jl. Margorejo Indah I blok A-535,
Surabaya 60238, Indonesia

info@aip-prisma.or.id

+62 31 8420473

www.linkedin.com/company/
prisma-indonesia/

PRISMA is supported by the Governments of Australia and Indonesia and implemented by Palladium, with Technical Assistance from Swisscontact, Zurich.