



Peningkatan (*Upgrading*) Rantai Nilai Sektor Pertanian Indonesia: Kajian Teori dan Hasil-hasil Empiris
Upgrading the value chain of Indonesian Agricultural Sector: Review of Theory and Empirical Results

Muhammad Ibnu

Fakultas Pertanian, Universitas Lampung
Jalan Prof. Sumantri Brojonegoro 1 Bandar Lampung 35145
Email/phone: muhammad.ibnu@fp.unila.ac.id / [081283825136](tel:081283825136)

Abstract

The value chain of the agricultural sector of developing countries, including Indonesia, is part of a global value-chain, especially for the value chain of plantation products that are traded globally (for example, coffee, cocoa, tea, and palm oil). Many researchers use a global value-chain perspective with a focus on evaluating the relationship between multinational companies (which are considered the main actors) and other actors (including producers and consumers) in international trade. However, the argument that developing countries need to have more control over global value-chains deserves attention. Therefore, this study aims to identify potential strategies for upgrading the value chain as a whole and in a more systematic manner; thereby strengthening its position and influence in global value-chains. The research objective is achieved by reviewing the literature specifically on the value chain, but also by expanding the review to literature on politics, economics and management. In addition, this research is also strengthened by the results of empirical research as 'cases' or 'examples' related to the proposed strategies. The results of the study indicate that upgrading the value chain is achieved through a combination of strategies, for example increasing product value added and improving chain governance. In addition, this study concludes that, in the era of liberalized market, the role of the government should be more visible. The liberalized market does not always achieve an optimal equilibrium, and therefore the government must be able to correct it with relevant regulations and/or policies.

Keywords: *agricultural sector; developing country; Indonesia; upgrading; value chain*

Abstrak

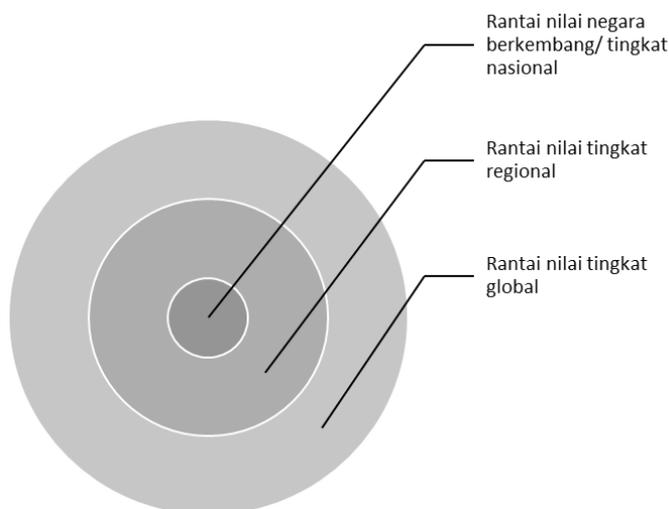
Rantai nilai sektor pertanian negara berkembang, termasuk Indonesia, merupakan bagian dari rantai nilai global, terutama untuk rantai nilai produk perkebunan yang diperdagangkan secara global (misalnya kopi, kakao, teh, dan kelapa sawit). Banyak peneliti menggunakan perspektif rantai nilai global dengan fokus mengevaluasi hubungan antara perusahaan multinasional (yang dianggap sebagai aktor utama) dan aktor lain (termasuk produsen dan konsumen) dalam perdagangan internasional. Namun, argumen bahwa negara berkembang perlu memiliki kendali lebih besar atas rantai nilai global patut mendapat perhatian. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi potensial untuk meningkatkan rantai nilai secara keseluruhan dan dengan cara yang lebih sistematis; sehingga memperkuat posisi dan pengaruhnya dalam rantai nilai global. Tujuan penelitian dicapai dengan meninjau literatur secara khusus tentang rantai nilai, tetapi juga dengan memperluas tinjauan ke literatur tentang politik, ekonomi dan manajemen. Selain itu, penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian empiris sebagai 'kasus' atau 'contoh' terkait dengan strategi yang diusulkan. Hasil kajian menunjukkan bahwa peningkatan rantai nilai dicapai melalui kombinasi strategi, misalnya peningkatan nilai tambah produk dan perbaikan tata kelola rantai. Selain itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa di era pasar liberalisasi, peran pemerintah seharusnya lebih terlihat. Pasar yang diliberalisasi tidak selalu mencapai ekuilibrium yang optimal, oleh karena itu pemerintah harus dapat memperbaikinya dengan peraturan dan/atau kebijakan yang relevan.

Kata kunci: *sektor pertanian; negara berkembang; Indonesia; perbaikan; rantai nilai*

1. Pendahuluan

Globalisasi dan perluasan pasar internasional, serta berkembang pesatnya masyarakat berpenghasilan menengah dan tinggi di berbagai negara, menawarkan peluang bagi produsen produk-produk pertanian negara berkembang untuk beroperasi di pasar nasional, regional, dan internasional. Namun, hambatan utama bagi produsen, khususnya petani skala kecil di negara berkembang, mereka umumnya berada dalam posisi yang tidak menguntungkan karena memiliki sedikit modal untuk diinvestasikan, menggunakan teknik tradisional, bergantung pada tenaga kerja keluarga dan kurangnya kontak dengan pelaku pasar (internasional) (Neilson & Pritchard, 2011). Oleh karena itu, para produsen ini harus mendapatkan akses ke pasar modern dan meningkatkan posisi mereka. Salah satu argumen yang sering dikemukakan untuk mewujudkan hal itu adalah dengan cara melakukan peningkatan (*upgrading*) rantai nilai sektor pertanian negara berkembang. Peningkatan (*upgrading*) dapat dipahami sebagai pergeseran dari kegiatan ekonomi yang bernilai lebih rendah ke yang lebih tinggi dengan menggunakan kapasitas inovatif lokal untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam proses, produk, dan fungsi (McDermott, 2007). Melalui peningkatan (*upgrading*), maka peluang rantai nilai (*value chain*) untuk lebih berkelanjutan juga lebih baik.

Salah satu pendekatan atau perspektif yang paling umum, dalam studi rantai nilai sektor pertanian negara-negara berkembang, adalah pendekatan rantai-nilai global (*global value-chain*) (Trienekens & van Dijk, 2011). Pendekatan ini memiliki konsep bahwa rantai nilai sektor pertanian negara berkembang, termasuk Indonesia, merupakan bagian dari rantai-nilai regional dan kemudian global (Gambar 1). Konsep ini tentu saja berlaku, terutama untuk rantai nilai produk-produk perkebunan yang umumnya diperdagangkan baik di pasar nasional, regional, dan internasional (misalnya, kopi, kakao, teh, dan kelapa sawit).



Gambar 1. Konseptualisasi rantai nilai: tingkat nasional, regional dan global
Sumber: diadaptasi dari Trienekens & van Dijk (2011)

Pendekatan rantai-nilai global fokus pada hubungan antara perusahaan multinasional (yang dianggap sebagai aktor utama) dan aktor-aktor lainnya (termasuk produsen dan konsumen) dalam rantai nilai perdagangan internasional (Gereffi, 1999; Gibbon et al., 2008; Kaplinsky, 2004; McDermott, 2007). Dengan kata lain, pendekatan rantai-nilai global memusatkan perhatian pada posisi perusahaan multinasional atau

aktor swasta global, dan bagaimana mereka ‘mengatur’ hubungan antara produsen Selatan (petani di negara berkembang) dengan konsumen Utara (di negara Barat).

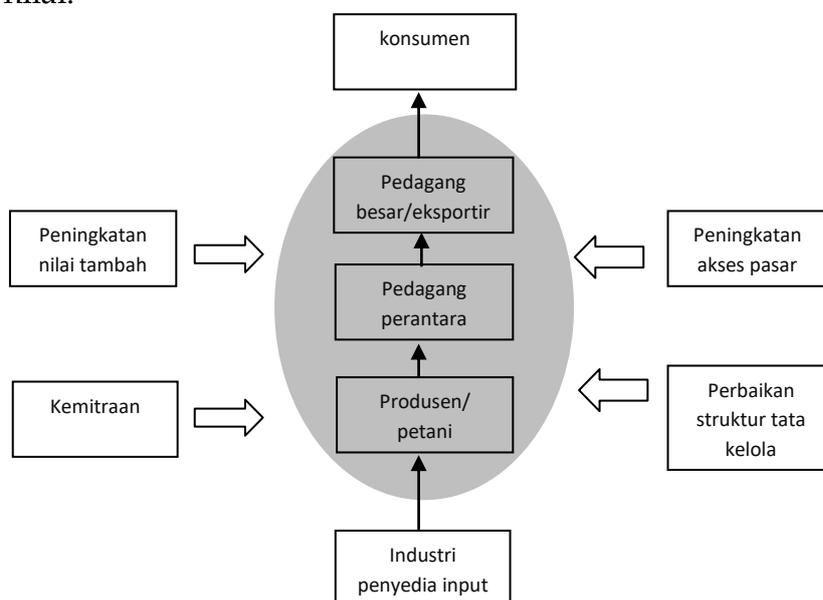
Namun demikian, berbagai kritik dan perdebatan muncul dalam untaian literatur (*literate strand*) tata kelola rantai-nilai global. Salah satu kritik yang paling sering disuarakan adalah terjadinya kekuatan (*power*) dan informasi (*information*) yang tidak simetris dalam rantai-nilai pertanian. Di dalam rantai, kekuatan dan informasi terkonsentrasi pada perusahaan-perusahaan besar di hilir (misalnya, sebagai pengolah/*roaster*), yang mampu mengatur akses produsen pertanian ke pasar global, misalnya melalui persyaratan standar dan sertifikasi bagi produk-produk pertanian dari negara-negara berkembang (Ponte, 2004). Sementara itu, peran pemerintah hanya dilihat sebagai pembuat regulasi yang ‘mengesahkan’ aktivitas-aktivitas perusahaan multinasional untuk ‘mengatur’ rantai nilai di negara berkembang, termasuk melakukan berbagai operasi komersial sampai ke tingkat petani. Di Indonesia, rantai nilai kopi merupakan salah contoh yang jelas tentang hal tersebut, dimana pembeli-pembeli kopi yang dominan Indonesia adalah perusahaan-perusahaan eksportir multinasional yang membeli kopi langsung di tingkat petani (Ibnu, 2017, 2019, 2020). Perusahaan-perusahaan ini juga mensyaratkan agar petani memproduksi kopi sesuai dengan kriteria berkelanjutan (standar dan sertifikasi). Dengan demikian, perusahaan-perusahaan multinasional atau aktor swasta global juga memiliki pengaruh yang sangat besar di hulu (sebagai pembeli/*buyer*) di tingkat produksi.

Berbagai penelitian mengindikasikan bahwa negara-negara berkembang perlu memiliki kontrol lebih besar atas rantai-nilai global untuk mendapatkan lebih banyak manfaat dari produk mereka sendiri, terutama produk pertanian (Trienekens & van Dijk, 2011). Salah cara yang relevan untuk itu adalah melalui peningkatan (*upgrading*) rantai nilai pertanian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang berpotensi dalam peningkatan (*upgrading*) rantai nilai secara lebih sistematis. Penelitian ini penting karena tiga alasan. Pertama, penelitian tentang rantai nilai negara berkembang sebagian besar menggunakan perspektif manajerial dan *top-down*, yaitu melihat bagaimana peningkatan (*upgrading*) rantai nilai negara berkembang dikaitkan dengan posisi perusahaan multinasional sebagai aktor utama di dalam rantai nilai tersebut. Kedua, sebagian besar penelitian yang menggunakan pendekatan *bottom-up* terkesan masih parsial, misalnya hanya fokus tentang bagaimana meningkatkan daya saing produk pertanian di pasar ekspor (namun kurang menekankan tentang bagaimana *upgrading* sektor pertanian secara keseluruhan). Ketiga, penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang rantai nilai sektor pertanian Indonesia, terutama dengan menyajikan tinjauan teoritis ditambah dengan berbagai kasus dari hasil-hasil penelitian empiris terkait peluang peningkatan (*upgrading*) rantai nilai.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif, dan tujuan penelitian dicapai melalui kajian literatur yang spesifik tentang rantai nilai pertanian, baik literatur yang bersifat teoretis maupun hasil penelitian empiris. Tinjauan teoritis berfungsi untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang mungkin dilakukan terkait peningkatan (*upgrading*) rantai nilai. Langkah-langkah mengidentifikasi strategi-strategi tersebut dimulai dari pencarian dan seleksi literatur tentang rantai nilai pertanian di negara-negara berkembang. Berdasarkan literatur yang terpilih, kelemahan-kelemahan rantai nilai di negara-negara

berkembang dikaji, sehingga ditemukan empat masalah atau kekurangan yang umumnya ada di rantai nilai. Empat masalah umum pada rantai nilai negara-negara berkembang yaitu terkait nilai tambah yang belum optimal, akses pasar yang masih kurang, tata kelola yang belum baik, dan kolaborasi atau kerja sama antar aktor yang masih lemah dalam rantai nilai. Oleh karena itu, strategi-strategi peningkatan (*upgrading*) rantai nilai perlu diarahkan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, yaitu dengan meningkatkan nilai tambah, meningkatkan akses pasar, dan memperbaiki struktur tata kelola rantai nilai serta mempromosikan dan menggiatkan kemitraan (Gambar 3). Tinjauan penelitian empiris berfungsi sebagai ‘kasus’ atau ‘contoh’ terkait masing-masing strategi yang diusulkan. Penelitian-penelitian empiris yang dikaji tidak hanya dilakukan di Indonesia tetapi juga di negara-negara berkembang lainnya; harapannya, memberikan pemahaman yang lebih baik terkait potensi peningkatan (*upgrading*) rantai nilai.



Gambar 3. Empat strategi peningkatan (*upgrading*) rantai nilai berdasarkan literatur

Sumber: Glasbergen & Schouten (2015) Ibnu et al. (2018a) Trienekens & van Dijk (2011).

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan strategi-strategi peningkatan (*upgrading*) rantai nilai berdasarkan tinjauan teoritis literatur. Dalam setiap strategi, kasus atau contoh yang bersumber dari hasil-hasil penelitian empiris disajikan.

Peningkatan (*upgrading*) melalui peningkatan nilai tambah

Secara teori, peningkatan dalam nilai tambah dapat terjadi paling tidak dalam empat bentuk: peningkatan (*upgrading*) produk (dan pengemasan); peningkatan (*upgrading*) proses; peningkatan (*upgrading*) fungsi (produksi atau distribusi); dan peningkatan (*upgrading*) lintas sektoral (diferensiasi produk). Peningkatan (*upgrading*) nilai tambah produk dan proses paling umum terjadi di rantai nilai negara berkembang, dan selalu berkaitan dengan permintaan (potensial) di pasar. Peningkatan ini dapat dikaitkan dengan perbaikan atribut intrinsik (kualitas produk, komposisi, dan

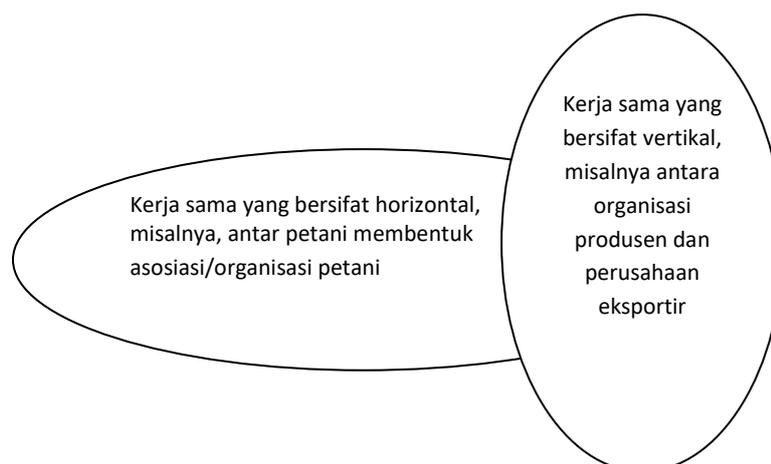
kemasan) dan atribut ekstrinsik produk (terkait dengan karakteristik proses yang khas) (Mesquita & Lazzarini, 2009; Van Tilburg et al., 2007).

Namun, peningkatan (*upgrading*) fungsional dan antar sektoral lebih jarang terjadi di rantai nilai sektor pertanian negara berkembang, karena sebagian besar produsen negara berkembang masih menjadi pemasok 'komoditas' bagi rantai nilai Barat (Trienekens & Willems, 2007). Dalam kasus kopi misalnya, sebagian besar ekspor kopi dari Indonesia adalah dalam bentuk biji kopi (*green bean*) (Badan Pusat Statistik, 2021). Dengan bentuk seperti ini, maka kopi Indonesia, terutama jenis Robusta, diperlakukan sebagai komoditi di pasar Internasional. Sebagai komoditi, maka kopi Indonesia tidak memiliki diferensiasi yang tinggi dengan kopi dari negara lain, misalnya Vietnam. Dengan begitu, industri pengolah kopi (*roaster*) mencari harga terendah untuk kopi seperti ini, sehingga *branding* atau pemberian merek merupakan langkah yang kurang relevan (Molenaar et al., 2013). Akhirnya yang terjadi adalah *race to bottom*, di mana kopi Robusta bersaing pada tingkat harga yang rendah di pasar Internasional.

Namun demikian, peluang untuk kopi masih terbuka. Karena kondisi iklim geografis tertentu yang memengaruhi, misalnya rasa kopi, hampir semua wilayah di Indonesia tempat penanaman kopi dapat menghasilkan berbagai jenis kopi spesial (*specialty coffee*) (T. Wahyudi & Jati, 2012). Baik varietas Arabika maupun Robusta dengan karakteristik yang unik (misalnya dalam hal rasa dan/atau aroma) dapat dianggap sebagai kopi spesial (*specialty coffee*). Kopi spesial dapat memperoleh harga yang lebih baik karena kualitasnya yang tinggi. Kopi spesial Robusta Indonesia, misalnya, secara kualitatif dapat dibedakan dengan Robusta dari negara lain, sehingga berpotensi memiliki keunggulan kompetitif dan mendapatkan ceruk pasar (*niche market*) yang khusus. Keunggulan kompetitif ini perlu digali lebih jauh dan peluangnya memang ada. Misalnya, dengan penerapan sertifikasi indikasi geografis (IG) untuk memberikan atribut khusus (rasa, aroma, dan metode produksi) pada kopi. IG memberikan indikasi kepada konsumen bahwa kopi dengan label IG tersebut merupakan kopi spesial. Arabika jauh lebih maju dari Robusta dalam hal IG sehingga perlu kolaborasi yang baik antara para pemangku kepentingan kopi untuk memajukan IG Robusta dan mengidentifikasi pasar potensial untuk kopi spesial tersebut (T. Wahyudi & Jati, 2012).

Peningkatan (*upgrading*) akses pasar

Peningkatan (*upgrading*) akses pasar sangat mungkin dilakukan melalui perbaikan hubungan/kerja sama, baik horizontal maupun vertikal, dengan fokus mencari saluran pasar yang tepat (Gambar 4). Kerja sama dengan horizontal dapat dilakukan, misalnya melalui pembentukan asosiasi produsen, dan organisasi petani atau koperasi (Bijman, 2007; Rammohan & Sundaresan, 2003; Roy & Thorat, 2008).



Gambar 4. Kerja sama yang bersifat horizontal dan vertikal dalam rantai nilai
Sumber: diadaptasi dari Trienekens & van Dijk (2011)

Di Indonesia, sayangnya permasalahan terkait organisasi petani termasuk klasik karena pada umumnya permasalahannya telah lama dan memang agak sulit untuk ditangani. Kurangnya perhatian terhadap penyebab masalah sering disebut sebagai akar permasalahannya, seperti kepemimpinan yang tidak kompeten dan kurangnya motivasi di antara petani untuk berorganisasi (Ibnu et al., 2018b). Kelompok tani dan koperasi termasuk organisasi formal di Indonesia, dan organisasi-organisasi tersebut tampaknya sulit memiliki kinerja yang baik kecuali jika telah mencapai tingkat kematangan tertentu. Nyatanya, banyak kelompok tani dan koperasi tidak berfungsi dengan baik dan mungkin, dalam jangka pendek, sulit mencapai kematangan organisasi (Elhakim & Leovita, 2020; Wiguna et al., 2019). Sementara itu, pendekatan *top-down* dari pemerintah pusat terkait pembentukan organisasi petani agak mengabaikan permasalahan tersebut, dan inisiasi dari pemerintah daerah terkait pengembangan organisasi petani juga masih relatif sangat terbatas (Syahyuti et al., 2014). Anggaran nasional terkait pengembangan organisasi petani tampaknya terbatas pula. Oleh karena itu, pemerintah nasional harus melakukan kebijakan lain, misalnya memperluas kemitraan dan memperbaiki koordinasi dengan berbagai pihak, baik sektor swasta/bisnis, LSM, dan universitas lokal, untuk mengatasi semua masalah yang berkaitan dengan organisasi petani. Terlebih lagi di era otonomi daerah, koordinasi pemerintah pusat dan daerah perlu ditingkatkan, terutama untuk mengembangkan sarana dan prasarana yang diperlukan di daerah pedesaan.

Namun demikian, kasus di daerah terpencil di India memberikan perspektif lain bahwa tidak selalu dukungan pemerintah harus di awal (Fisman & Khanna, 2004). Di daerah tersebut, menurut Fisman & Khanna (2004), asosiasi produsen membentuk kelompok usaha bersama yang bertujuan untuk menaungi usaha mereka. Di tengah kondisi kekurangan infrastruktur lokal dan berbagai dukungan yang diperlukan, kelompok tersebut justru berhasil menarik investasi dari berbagai perusahaan dan industri pendukung untuk pengembangan usaha dan pasar. Hal tersebut kemudian berhasil menarik perhatian pemerintah, sehingga mereka juga dapat menjalin kontak dan melakukan negosiasi dengan pemerintah untuk memfasilitasi proyek-proyek pertanian padat lahan dan, mungkin yang terpenting, untuk mendapatkan insentif dalam bentuk pengurangan pajak.

Selain itu, rantai nilai negara berkembang sekarang semakin berusaha untuk membedakan outlet pasar mereka sehingga kurang bergantung pada konsumen lama

mereka di pasar internasional, yaitu pasar Utara. Pasar Utara (di dunia Barat, misalnya Eropa dan Amerika) dan Jepang sering dianggap sebagai 'pasar lama' sedangkan pasar yang berkembang di Selatan (non-Barat, misalnya Cina, India, negara-negara Timur Tengah, dan Rusia) sering disebut sebagai 'pasar baru'. Dalam kasus, misalnya kopi, banyak negara produsen kopi, termasuk Indonesia, mengeksport kopinya ke pasar Utara dan Selatan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir pasar Selatan ini telah melampaui pasar Utara sebagai tujuan ekspor utama kopi Indonesia (Sustainable Coffee Program/SCP, 2014; A. Wahyudi et al., 2020). Pasar Selatan, termasuk pasar domestik atau pasar dalam negeri yang tumbuh cukup pesat, sangat menjanjikan sebagai peluang untuk produk-produk pertanian yang secara historis mengandalkan pasar Utara.

Kecenderungan ini semakin positif dan menjadi harapan baru bagi produsen-produk pertanian di negara berkembang, karena tampaknya pasar baru relatif mudah diakses oleh produsen berskala kecil. Misalnya, produsen makanan segar Afrika Selatan telah mulai mengakses pasar ekonomi berkembang di Asia; produsen daging babi dari Brasil semakin banyak memasuki pasar Rusia, di mana tuntutan kualitas dan keamanan lebih rendah daripada di Uni Eropa; produsen mangga dari Burkina Faso lebih tertarik membidik pasar dalam negeri Nigeria daripada memasuki pasar Eropa (Humphrey & Schmitz, 2002; Nadvi, 2004; Trienekens et al., 2009; Trienekens & Willems, 2007).

Kasus hampir serupa juga terjadi untuk minyak sawit. Pada tahun 2019, komisi Uni Eropa mengkonfirmasi pengenaan bea masuk impor biodiesel dari Indonesia, tentu saja dengan alasan implisit untuk memproteksi produksi biodiesel dalam negerinya. Sebagian bahan baku biodiesel ini dari minyak sawit, dan sebagai tanggapan dari konfirmasi Uni Eropa tersebut, Indonesia mungkin harus memfokuskan ekspor biodiesalnya ke pasar alternatif lain, seperti Cina dan Rusia (Voora et al., 2019).

Peningkatan (*upgrading*) akses pasar terkait erat dengan kemampuan yang konsisten untuk memenuhi syarat yang diminta oleh pasar. Khususnya dalam rantai nilai pangan (*global food chain*), standar dan sertifikasi telah menjadi 'persyaratan' di pasar internasional (Loconto & Dankers, 2014). Memang pada mulanya standar dan sertifikasi dipromosikan sebagai 'sukarela', namun seiring dengan waktu standar dan sertifikasi telah menjadi *de facto* persyaratan bagi produsen negara berkembang untuk bisa masuk pasar global. Kopi merupakan pionir untuk standar dan sertifikasi (Kolk, 2013; Pierrot et al., 2010; Reinecke et al., 2012). Sejak penghapusan Perjanjian Kopi Internasional dan Dewan Kopi Internasional, para pendukung pasar bebas menekankan membahas perlunya standar dan sertifikasi untuk kopi. Salah satu argumen utamanya adalah standar dan sertifikasi dapat menawarkan peluang bagi petani untuk meningkatkan nilai tambah (Muradian & Pelupessy, 2005).

Walaupun pada taraf tertentu argumen tersebut benar, namun kepatuhan produsen negara-negara berkembang terhadap standar dan sertifikasi tidak selalu berarti telah terjadi peningkatan (*upgrading*) pada rantai nilai. Sebaliknya, Tander & van Tilburg (2007) menggambarkan bagaimana produsen kacang mete India mencoba meningkatkan nilai tambah produk mereka dengan memperkenalkan standar ritel Barat dalam proses produksi mereka. Namun, dalam kasus ini, perilaku proaktif dari produsen ini tidak membuahkan hasil karena rantai supermarket Barat lebih tertarik pada biaya rendah daripada kualitas yang baik (setidaknya untuk produk kacang mete ini), yang pada akhirnya mengarahkan petani pada praktik awal mereka kembali. Oleh

karena itu, investigasi yang cermat terhadap peluang pasar (dan perjanjian kontrak yang solid) sangat penting untuk berhasil menggabungkan peningkatan (*upgrading*) produk dengan peningkatan (*upgrading*) akses ke pasar baru.

Peningkatan (*upgrading*) struktur tata Kelola (*governance*)

Rantai berorientasi pasar modern memiliki kecenderungan untuk menjadi lebih pendek karena munculnya hubungan perdagangan langsung antara produsen (atau kelompok produsen) dan pihak pembeli (Tander & van Tilburg, 2007). Hal ini berarti terdapat peluang menuju struktur tata kelola yang lebih terintegrasi dalam rantai ini, seperti membangun kontrak (formal) jangka panjang menuju integrasi vertikal (Williamson, 1999).

Kontrak dapat dibagi dalam versi klasik (di mana semuanya tetap *ex ante* untuk seluruh durasi kontrak dan dinaungi oleh hukum) atau versi relasional (berdasarkan sistem hubungan sosial dan mungkin perlu negosiasi ulang yang terus menerus) (Giuliani et al., 2005). Kontrak membutuhkan keberadaan institusi dan/atau kelembagaan yang solid untuk menjamin berfungsinya kontrak dengan baik. Misalnya, para ahli menunjukkan bahwa keberadaan pengadilan yang kuat menawarkan konteks yang membantu mengekang oportuniste; pihak yang terlibat dalam kontrak terkondisi untuk berperilaku sesuai yang dikontrakkan dan menyadari konsekuensi berat (secara hukum) bila berperilaku sebaliknya (Giuliani et al., 2005).

Karena tidak ada perangkat legal yang lengkap - terutama di negara berkembang dengan struktur kelembagaan yang lemah - banyak usaha/bisnis cenderung memilih kontrak versi relasional dengan basis hubungan interpersonal dan kepercayaan (Trienekens & van Dijk, 2011). Namun, kontrak relasional cukup rumit dilaksanakan, dan membutuhkan paling tidak tiga persyaratan agar berfungsi dengan baik. Pertama, pihak yang terlibat dalam hubungan kontrak relasional harus berbagi informasi untuk memfasilitasi interaksi mereka dan mendorong perubahan selanjutnya, misalnya dalam desain dan jadwal pengembangan produk. Kedua, pihak-pihak yang terlibat harus mempertahankan tingkat bantuan timbal balik yang tinggi, misalnya dengan membantu satu sama lain selama krisis yang tidak terduga, atau merekomendasikan tindakan alternatif ketika kontingensi (masalah tidak terduga) baru muncul. Ketiga, pihak-pihak yang terlibat harus memperhatikan etika dan norma yang baik dengan berbagi biaya dan manfaat secara adil dari kerja sama mereka tersebut. Perundingan sepihak digantikan oleh orientasi timbal balik untuk mendistribusikan pengembalian yang adil bagi pihak-pihak yang terlibat tersebut (Giuliani et al., 2005).

Kolaborasi antar aktor dalam banyak kasus dianggap sebagai faktor penting dalam Peningkatan rantai nilai. Mesquita & Lazzarini (2009), dalam studi mereka tentang dampak hubungan jaringan pada akses pasar, menemukan bahwa ikatan jaringan yang kuat antara usaha/bisnis membantu menggantikan kurangnya pengaturan kelembagaan yang kuat terkait aktivitas usaha/bisnis di dalam rantai nilai. Kerja sama horizontal memungkinkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memanfaatkan kompetensi yang saling melengkapi, berbagi pengetahuan, dan teknologi serta mendapatkan masukan untuk mengembangkan daya tanggap yang lebih besar terhadap permintaan global, dan sebagai hasilnya mampu meningkatkan volume dan nilai ekspor. Contohnya adalah transformasi produsen minuman anggur di Afrika Selatan menjadi eksportir-produsen untuk menurunkan biaya transaksi dan melakukan kontrol penuh atas rantai pasokan. Hubungan tata kelola antar eksportir

dalam rantai ini sering ditegakkan oleh kontrak dan diikuti oleh investasi (seperti investasi di toko pendingin, benih, pestisida, kredit) untuk meningkatkan dan mempertahankan konsistensi kualitas produk, dan mengurangi ketidakpastian pengiriman.

Namun demikian, ada penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan yang dianggap tradisional dalam komunitas justru terbukti penting untuk mendapatkan akses ke pasar modern. Misalnya, Lu et al. (2008), dalam sebuah studi tentang hubungan antara modal sosial (Guanxi di Cina) dan kinerja rantai sayuran, menemukan bahwa produsen dengan hubungan sosial yang lebih erat dengan pelaku ekonomi lain dalam rantai nilai cenderung lebih berhasil.

Studi lain menunjukkan peran kluster dalam peningkatan (*upgrading*). Gibbon (2001) menemukan bahwa peningkatan (*upgrading*) berbasis kluster menuntut dorongan eksternal agar berhasil, seperti akses ke jaringan ekspor. Giuliani et al. (2005) mempelajari hubungan antara pembentukan kluster dan inovasi di Amerika Latin. Mereka menemukan bahwa peningkatan (*upgrading*) produk dan proses sangat didukung oleh pengetahuan dan teknologi di industri terkait (misalnya, pupuk dan benih). Juga, kluster akan sangat dibantu oleh adanya kerja sama publik-swasta (misalnya, melalui kolaborasi bisnis-pemerintah-lembaga penelitian) dapat mendukung proses inovasi dan peningkatan (*upgrading*). Namun, Murphy (2007) menunjukkan dalam sebuah studi tentang industri furnitur di Mwanza Tanzania bahwa dukungan pemerintah yang tidak memadai dan kurangnya kolaborasi karena ketidakpercayaan (dalam pembentukan ide) mencegah pengembangan kluster. Kegagalan ini terkait pula dengan isu perubahan kelembagaan yang diperlukan untuk peningkatan (*upgrading*) rantai nilai, sementara pemerintah enggan atau pesimis melakukannya.

Peningkatan (*upgrading*) melalui kemitraan (*partnership*)

Peningkatan (*upgrading*) rantai nilai hanya dapat dicapai melalui kemitraan antar aktor di dalam rantai nilai tersebut. Kemitraan yang baik dapat memfasilitasi proses peningkatan (*upgrading*) baik dengan memberikan dukungan teknologi, organisasi, politik dan pendidikan atau dengan mengubah wacana budaya makro secara umum. Misalnya, dalam studi kasusnya tentang proses peningkatan (*upgrading*) industri anggur Argentina, McDermott (2007) menjelaskan bagaimana pemerintah memfasilitasi para petani dalam pelatihan, penelitian, dan pengembangan (R&D) dan meluncurkan pengaturan kolaboratif baru di antara aktor publik dan swasta. Juga, dalam penelitian lain, kehadiran pihak eksternal ketiga, disebutkan sebagai pendorong utama perubahan dan peningkatan (*upgrading*). Misalnya, Perez-Aleman & Sandilands (2008) dalam analisis mereka tentang program produksi berkelanjutan Starbucks, menunjukkan bahwa lembaga swadaya masyarakat (LSM) membawa perubahan signifikan dalam kebijakan pembelian Starbucks. LSM, dengan berkolaborasi dengan bisnis, juga menunjukkan perannya dalam proses peningkatan (*upgrading*) rantai nilai melalui pembentukan standar dan sertifikasi berkelanjutan. Namun sayangnya, LSM yang sangat berperan dalam rantai nilai pertanian mayoritas berbasis di Utara, sehingga terkadang LSM tersebut mungkin bias dalam orientasi dan pendekatannya. Dengan demikian, LSM berbasis lokal perlu lebih aktif menunjukkan perannya dalam konteks kepentingan nasional.

Namun, bukti dalam literatur tentang peran positif pihak ketiga dalam peningkatan (*upgrading*) masih jauh dari konklusif. Sebagai contoh, Hanna & Walsh (2008) dalam studi mereka tentang kerja sama antara Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menyimpulkan bahwa jaringan yang dikembangkan dengan bantuan pihak ketiga (yaitu perantara) kurang berhasil daripada jaringan yang dioperasikan oleh UKM itu sendiri. Mereka menunjukkan bahwa jaringan yang dikembangkan dengan bantuan perantara berfokus pada pengurangan biaya dan meningkatkan proses bisnis, sementara UKM mengembangkan jaringan mereka sendiri yang berfokus pada kemampuan untuk mengoordinasikan keterampilan dan penargetan bersama peluang pasar. Kasus ini menunjukkan bahwa bukan hanya pihak-pihak yang berkolaborasi yang memperbesar peluang keberhasilan, tetapi juga fokus upaya perbaikan diterapkan. Selain itu, Riisgaard (2009) menunjukkan peran aktor-aktor yang berbeda yang mendorong perubahan, mendefinisikan dan meningkatkan standar tenaga kerja di industri bunga potong Afrika Timur. Di Tanzania, pimpinan diambil oleh serikat pekerja, sementara di Kenya, LSM adalah pemain kunci dalam proses peningkatan (*upgrading*). Riisgaard (2009) juga menggarisbawahi peran penting pengecer (retail) Barat yang menetapkan standar tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*) untuk pemasok negara berkembang di mana retail tersebut beroperasi atau mendapatkan pasokannya.

Aktor di dalam rantai nilai cukup banyak dan setiap aktor dapat menjadi inisiatif untuk peningkatan (*upgrading*) rantai nilai. Perubahan dapat diinisiasi oleh pengecer, industri, dan koperasi produsen, atau bahkan pelaku dari luar rantai, seperti pemerintah dan organisasi non pemerintah (LSM, atau pihak lain dalam lingkungan bisnis rantai, seperti lembaga perbankan atau penyedia layanan). Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif dapat berasal dari publik (pemerintah) atau dari pihak privat (swasta/bisnis).

Dunia swasta terutama perusahaan-perusahaan nasional, dengan dukungan pemerintah tentunya, juga berperan dalam menerapkan standar yang layak terkait kualitas, tenaga kerja, lingkungan, dan perdagangan. Mereka juga dapat berperan dalam merampingkan rantai nilai melalui komunikasi dan perencanaan yang lebih baik; pembentukan mekanisme tata kelola vertikal yang memfasilitasi kelancaran arus produk dan distribusi nilai tambah yang lebih baik; menyiapkan mekanisme tata kelola horizontal untuk meningkatkan keseimbangan kekuatan dalam rantai nilai dan meningkatkan posisi tawar produsen kecil; dan mendukung pengembangan teknologi (Van Tilburg et al., 2007).

Khususnya pemerintah, pemerintah mempunyai peran yang krusial dalam mendukung peningkatan (*upgrading*) rantai nilai dengan, misalnya, undang-undang, peraturan, dan kebijakan (McDermott, 2007). Melalui perangkat legalnya, pemerintah dapat berperan menyediakan akses pasar melalui negosiasi hambatan yang lebih rendah untuk perdagangan (internasional); mendukung pembangunan infrastruktur fisik untuk mencapai kelancaran arus produk di dalam rantai nilai (jalan dan fasilitas distribusi yang lebih baik, seperti penyimpanan produk dan infrastruktur komunikasi yang lebih baik); mendukung pengembangan infrastruktur pengetahuan dengan menyiapkan sistem pendidikan yang berfungsi baik dan menyediakan fasilitas pelatihan; memberikan akses kepada pelaku rantai nilai ke teknologi produksi melalui subsidi, dan memberikan akses ke kredit; dan menyediakan iklim ekonomi dan politik yang stabil.

Argumen kegagalan pemerintah memiliki resonansi besar di kalangan pendukung pasar bebas, dengan budaya individualismenya. Namun, peran pemerintah dalam ekonomi pasar sebenarnya bisa lebih dalam, dan peran ini kurang dipahami. Pemerintah tidak hanya berperan dalam mengatasi kegagalan pasar, tetapi juga sebagai penyedia layanan penting yang terkait dengan pendidikan dan kesehatan. Selain itu, pemerintah memainkan peran penting dalam menstabilkan siklus bisnis melalui kebijakan fiskal dan moneter. Lebih dalam lagi, pemerintah merupakan bagian integral dari cara kerja pasar swasta, melalui penyediaan sistem hukum yang mendukung penggunaan kontrak. Tanpa kemampuan untuk menciptakan kontrak yang bersifat *win-win*, manfaat ekonomi pasar akan sangat berkurang (Palley, 2005).

Salah satu yang kurang dipahami, bahkan mungkin diabaikan, dari peran pemerintah secara khusus adalah dalam hal mencegah 'persaingan yang merusak' (Palley, 2005). Persaingan tersebut dikaitkan dengan kondisi yang dinamai dengan 'dilema narapidana'. Dilema ini terkait situasi di mana insentif pasar justru mendorong aktor-aktor di dalamnya untuk terlibat dalam tindakan yang menghasilkan keseimbangan (ekuilibrium) yang tidak optimal, dan pasar tidak dapat menghasilkan insentif yang dapat mendukung ekuilibrium optimal. Suap atau *bribery* merupakan ilustrasi yang tepat untuk masalah ini. Penyipuan bersifat merusak secara ekonomi karena mengalokasikan bisnis atas dasar pembayaran suap daripada efisiensi ekonomi. Untuk alasan ini, masyarakat harus bertujuan untuk menghindari suap. Namun, pasar yang tidak diatur cenderung menghasilkan suap. Jika satu aktor menyuap sementara yang lain tidak, aktor tersebut bisa menjadi lebih baik sementara yang lain menjadi 'kurang kompetitif'. Akibatnya, semua aktor memiliki motivasi dan/atau insentif untuk menyuap. Ketika dibiarkan bebas, pasar itu cenderung menghasilkan keseimbangan yang 'buruk' di mana semua aktor melakukan suap menyuap.

Keseimbangan yang 'baik' di mana tidak ada yang membayar suap hanya dapat didukung oleh undang-undang yang memberlakukan hukuman yang mencegah penyipuan. Hal ini menggambarkan bahwa tindakan pemerintah masih diperlukan untuk mendukung hasil yang efisien secara optimal. Faktanya, pasar global menghasilkan situasi yang persaingan yang cenderung merusak –termasuk penyipuan, pengeluaran iklan yang berlebihan, persaingan pajak antar yurisdiksi untuk menarik investasi bisnis, dan perlombaan global ke bawah yang membuat negara-negara menurunkan standar tenaga kerja (upah dan fasilitas kerja) untuk menarik investasi bisnis (Palley, 2005). Semua situasi ini memerlukan intervensi pemerintah untuk memperbaikinya, dan seharusnya pemerintah memang menjalankan tugas dan/atau intervensinya tersebut demi kepentingan nasional dan tidak tunduk kepada kepentingan ekonomi dan politik dari luar negara.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang berpotensi dalam peningkatan (*upgrading*) rantai nilai secara lebih sistematis. Literatur paling tidak memberikan empat strategi peningkatan (*upgrading*) rantai nilai: peningkatan (*upgrading*) melalui peningkatan nilai tambah; peningkatan (*upgrading*) dengan meningkatkan akses pasar; peningkatan (*upgrading*) melalui struktur tata kelola rantai nilai yang lebih baik, dan peningkatan (*upgrading*) melalui kemitraan. Dalam kebanyakan kasus empiris, peningkatan (*upgrading*) rantai nilai dicapai melalui

perhatian terhadap berbagai aspek bisnis secara bersamaan, misalnya peningkatan nilai tambah produk perlu dikombinasikan dengan pengaturan kontrak (*contractual arrangements*).

Walaupun penelitian ini tetap mempertahankan argumen bahwa strategi-strategi peningkatan (*upgrading*) perlu dilaksanakan secara bersinergi, namun temuan menarik perlu digarisbawahi terkait perkembangan alternatif pasar baru bagi produk-produk pertanian negara-negara berkembang, khususnya Indonesia. Jika pemenang Nobel dibidang ekonomi, Amartya Sen, mengatakan bahwa '*development as freedom*' ini juga dapat diartikan bahwa adanya alternatif pasar baru Selatan merupakan salah satu bentuk adanya kebebasan bagi produsen pertanian, yaitu kebebasan menentukan pilihan pasar. Dari sudut pandang pasar liberal, secara teori seharusnya tidak bermasalah, karena produsen bebas memilih pasar yang akan dimasukinya dan konsumen bebas membeli dari mana asal produknya. Namun, dari sudut pandang keberlanjutan (*sustainability*), kritik akan terus bermunculan terkait pasar Selatan yang terkesan tidak terlalu peduli dengan masalah-masalah keberlanjutan di tingkat produksi pertanian, seperti degradasi lingkungan, ketidakadilan terhadap pekerja kebun, masalah pekerja di bawah umur dan sebagainya.

Walaupun demikian, kebijakan nasional perlu terus mendukung upaya perluasan pasar ini, baik pasar Utara maupun pasar Selatan (terlebih lagi pasar domestik). Strategi peningkatan daya saing produk di pasar ekspor, sebagaimana disuarakan banyak pihak, mungkin akan semakin relevan bila permintaan domestik tumbuh dengan baik pula, terutama untuk produk-produk perkebunan yang secara historis umumnya diperdagangkan ke luar negeri. Tentu saja permintaan harus diimbangi dengan efisiensi di tingkat produksi, karena saat ini Indonesia tidak hanya berperan sebagai produsen tetapi juga sebagai pasar bagi produk pertanian negara lain, baik itu kopi, kakao, teh, maupun minyak sawit. Dengan kata lain, kekuatan pasar global yang saat ini masih berkonsentrasi di Utara perlu diimbangi oleh permintaan dari Pasar Selatan, termasuk pasar domestik. Namun begitu, bukan berarti isu-isu keberlanjutan tidak perlu diperhatikan di pasar domestik. Standar dan sertifikasi berbasis standar nasional akan tepat diberlakukan di pasar domestik, dan ini merupakan langkah awal yang baik agar standar nasional bisa mendapatkan legitimasi ditingkat yang lebih luas, yaitu regional dan kemudian global.

Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa, dalam era pasar bebas, peran pemerintah justru harus lebih tampak. Pasar bebas tidak selalu mencapai keseimbangan yang baik, dan oleh karena itu pemerintah harus mampu mengoreksinya dengan berbagai perangkat legislasi yang relevan.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Kopi Indonesia 2020*. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Bijman, J. (2007). The role of producer organisations in quality-oriented agro-food chains; an economic organisation perspective. *Governance for Quality in Tropical Food Chains*, 257-278.
- Elhakim, S. K., & Leovita, A. (2020). Model Penguatan Kelembagaan Asosiasi Kopi Minang Sumatera Barat Menuju Manajemen Inovasi Dalam Memperkuat Kearifan Lokal. *Jurnal Agrimanex: Agribusiness, Rural Management, and Development Extension*, 1(1).

- Fisman, R., & Khanna, T. (2004). Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32(4), 609–628.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70.
- Gibbon, P. (2001). Upgrading primary production: A global commodity chain approach. *World Development*, 29(2), 345–363.
- Gibbon, P., Bair, J., & Ponte, S. (2008). Governing global value chains: an introduction. *Economy and Society*, 37(3), 315–338.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549–573.
- Glasbergen, P., & Schouten, G. (2015). Transformative capacities of global private sustainability standards: A reflection on scenarios in the field of agricultural commodities. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 85–101.
- Hanna, V., & Walsh, K. (2008). Interfirm cooperation among small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 26(3), 299–321.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027.
- Ibnu, M. (2017). *Gatekeepers of Sustainability: On coffee smallholders, standards and certifications in Indonesia*. Maastricht University, the Netherlands.
- Ibnu, M. (2019). Determinan Partisipasi Petani Kopi dalam Standar dan Sertifikasi Berkelanjutan Common Code for Coffee Community (4C). *Jurnal Tanaman Industri Dan Penyegar*, 6(3), 135–144.
<https://doi.org/dx.doi.org/10.21082/jtidp.v6n3.2019.p135-144>
- Ibnu, M. (2020). Toward a More Sustainable Coffee Production: the Implementation Capacity of Indonesian Standard Coffee. *Pelita Perkebunan*, 35(3), 212–229.
- Ibnu, M., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2018a). Certification and farmer organisation: Indonesian smallholder perceptions of benefits. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 54(3), 387–415. <https://doi.org/10.1080/00074918.2018.1506093>
- Ibnu, M., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2018b). Certification and farmer organisation: Indonesian smallholder perceptions of benefits. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 54(3), 387–415.
- Kaplinsky, R. (2004). Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains. *United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD)*, 19–24.
- Kolk, A. (2013). Mainstreaming sustainable coffee. *Sustainable Development*, 21(5), 324–337.
- Loconto, A., & Dankers, C. (2014). *Impact of international voluntary standards on smallholder market participation in developing countries: a review of the literature*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Rome, Italy.
- Lu, H., Trienekens, J. H., Omta, S. W. F. O., & Feng, S. (2008). The value of guanxi for small vegetable farmers in China. *British Food Journal*.

- McDermott, G. A. (2007). The politics of institutional renovation and economic upgrading: Recombining the vines that bind in Argentina. *Politics & Society*, 35(1), 103–144.
- Mesquita, L. F., & Lazzarini, S. G. (2009). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. In *New Frontiers in Entrepreneurship* (pp. 31–66). Springer.
- Molenaar, J. W., Kessler, J. J., Blackmore, E., Vorley, B., Gorter, J., & Simons, L. (2013). *Building a roadmap to sustainability in agro-commodity production*. Aidenvironment, NewForesight, IIED. Accessed on May 18, 2020 at http://www.newforesight.com/wp-content/uploads/2014/06/IFC-Report_here.pdf.
- Muradian, R., & Pelupessy, W. (2005). Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems. *World Development*, 33(12), 2029–2044.
- Murphy, J. T. (2007). The challenge of upgrading in African industries: Socio-spatial factors and the urban environment in Mwanza, Tanzania. *World Development*, 35(10), 1754–1778.
- Nadvi, K. (2004). Globalisation and Poverty: How can global value chain research inform the policy debate? *IDS Bulletin*, 35(1), 20–30.
- Neilson, J., & Pritchard, B. (2011). *Value chain struggles: Institutions and governance in the plantation districts of South India* (Vol. 93). John Wiley & Sons.
- Palley, T. I. (2005). From Keynesianism to neoliberalism: Shifting paradigms in economics. In A. Saad-Filho & D. Johnston (Eds.), *Neoliberalism: A critical reader* (Vol. 268). Pluto Press.
- Perez-Aleman, P., & Sandilands, M. (2008). Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review*, 51(1), 24–49.
- Pierrot, J., Giovannucci, D., & Kasterine, A. (2010). Trends in the trade of certified coffees. In *International Trade Centre Technical Paper*. International Trade Centre Technical Paper. Accessed on May 18, 2020 at <https://ssrn.com/abstract=1736842>.
- Ponte, S. (2004). *Standards and sustainability in the coffee sector*. International Institute for Sustainable Development. Accessed on May 18, 2020 at <http://www.iisd.org>.
- Rammohan, K. T., & Sundaresan, R. (2003). Socially embedding the commodity chain: an exercise in relation to coir yarn spinning in Southern India. *World Development*, 31(5), 903–923.
- Reinecke, J., Manning, S., & Von Hagen, O. (2012). The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. *Organization Studies*, 33(5–6), 791–814.
- Riisgaard, L. (2009). Global value chains, labor organization and private social standards: Lessons from East African cut flower industries. *World Development*, 37(2), 326–340.
- Roy, D., & Thorat, A. (2008). Success in high value horticultural export markets for the small farmers: The case of Mahagrapes in India. *World Development*, 36(10), 1874–

1890.

- Sustainable Coffee Program/SCP. (2014). *Indonesia a business case for sustainable coffee production*. Accessed on May 18, 2020 at <http://www.sustainablecoffeeprogram.com/en/resources>.
- Syahyuti, S. W., Suhaeti, R. N., Zakaria, A. K., & Nurasa, T. (2014). *Kajian Peran Organisasi Petani dalam Mendukung Pembangunan Pertanian. Laporan Hasil Penelitian. Pusat Sosial Ekonomi Dan Kebijakan Pertanian. Bogor.*
- Tander, N., & van Tilburg, A. (2007). Standards and market access in Indian cashew processing and international trade. *Governance for Quality in Tropical Food Chains. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 211-238.*
- Trienekens, J., Petersen, B., Wognum, N., & Brinkmann, D. (2009). *European pork chains: Diversity and quality challenges in consumer-oriented production and distribution. Wageningen Academic Publishers.*
- Trienekens, J., & van Dijk, M. P. (2011). *Global value chains: Linking local producers from developing countries to international markets. Amsterdam University Press.*
- Trienekens, J., & Willems, S. (2007). Innovation and governance in international food supply chains: The cases of Ghanaian pineapples and South African grapes. *International Food and Agribusiness Management Review, 10(4), 42-63.*
- Van Tilburg, A., Trienekens, J. H., Ruben, R., & van Boekel, M. A. J. S. (2007). *Governance for quality management in smallholder-based tropical food chains.*
- Voora, V., Larrea, C., Bermudez, S., & Baliño, S. (2019). *Global market report: Palm oil. International Institute for Sustainable Development Manitoba: Canada.*
- Wahyudi, A., Wulandari, S., Aunillah, A., & Alouw, J. C. (2020). Sustainability certification as a pillar to promote Indonesian coffee competitiveness. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 418(1), 12009.*
- Wahyudi, T., & Jati, M. (2012). Challenges of sustainable coffee certification in Indonesia. *International Coffee Council 109th Session, (September), 1-14.*
- Wiguna, S., Karimi, S., & Ridwan, E. (2019). Dampak Skema Relasi Kopi Sebagai Pengembangan Perekonomian Petani Kopi di Pedesaan. *Agriekonomika, 8(1), 93-103.*
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal, 20(12), 1087-1108.*