



Reinvensi *New Governance* Bisnis Buah Mangga Berkelanjutan (Studi pada Ekonomi Buah Mangga Gedong di Jawa Barat, Indonesia)

Anang Muftiadi^{1*}, Heru Ryanto², Teguh Santoso³, Pandi Pardian⁴, Adhadian Akbar⁵,
Mia Meliani⁶

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran – Injabar Unpad, Indonesia

²Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran – Injabar Unpad, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran – Injabar Unpad, Indonesia

⁴Fakultas Pertanian, Universitas Padjadjaran – Injabar Unpad, Indonesia

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran – Injabar Unpad, Indonesia

⁶Bank Indonesia, Kantor Wilayah Jawa Barat, Indonesia

*Email: anang.muftiadi@unpad.ac.id

Abstract: Success and sustainability of business requires alignment of institutions and the ecosystem. Alignment weaknesses in Gedong Mango fruit, from Sumedang, Jawa Barat coincide with export market prospect to Japan and high value-added of processing. Therefore a new governance framework is required. This study aims to calculate the value added in value chain using the Hayami Method and mapping power and interests of stakeholders as foundation of new a governance system. The results show that the economy of Gedong Mango Sumedang is evolutionarily disadvantageous for position and income of farmers, as indicated by un-even distribution of value-added in the supply chain and uncertainty of direction of change. The negative impact is that the prospect of large market will not be able to increase and balancing income and welfare of farmers and other stakeholders. A new business governance transformed by positioning the cooperative as a node of relationship and as driver, which is directed by a committee of stakeholder representatives with government facilitation.

Abstraksi: Keberhasilan dan keberlanjutan bisnis membutuhkan kelembagaan yang selaras dengan ekosistem. Kelemahan dalam hal tersebut dihadapi oleh produk buah Mangga Gedong dari Sumedang Jawa Barat, ketika prospek pasar ekspor ke Jepang dan nilai tambah hasil pengolahannya tinggi. Untuk itu, diperlukan suatu kerangka *governance* baru yang tepat. Penelitian ini bertujuan menghitung nilai tambah dan rantai nilai Mangga Gedong menggunakan Metode Hayami dan memetakan *power* dan *interest* para *stakeholders* menjadi suatu sistem *governance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkonomian Mangga Gedong Sumedang secara evolutif kurang menguntungkan posisi dan pendapatan petani yang ditunjukkan oleh ketidakseimbangan distribusi nilai tambah pada rantai pasok dan ketidakpastian arah perubahan. Dampak negatifnya, prospek pasar yang besar tidak akan dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani dan *stakeholders* lain secara seimbang. Karena itu diperlukan *new business governance form* dengan cara memposisikan koperasi sebagai simpul relasi dan *driver* yang diarahkan oleh komite para wakil *stakeholders* dengan fasilitasi pemerintah.

Keywords: Business Governance; Nilai Tambah; Pemetaan Stakeholders; Value Chain Up-grading

Pendahuluan

Perkembangan dan keberlanjutan bisnis membutuhkan tata kelola kelembagaan yang tepat, terlebih pada produk pertanian yang mudah membusuk karena proses pengumpulan dan distribusinya yang panjang hingga ke pasar (Trienekens, 2011). Relasi antar pelaku dapat mempengaruhi distribusi nilai tambah dan pendapatan di dalamnya. Persoalan tersebut dihadapi oleh bisnis Mangga Gedong di Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, sebagai produsen terbesar jenis mangga tersebut di Indonesia. Produk yang *perishable*, skala produksi kecil, lokasi tersebar, cara budidaya dan rantai pasok tradisional,

menyebabkan ketidakseimbangan distribusi nilai tambah antar pelaku. Pada sisi lain, permintaan pasar tetap tinggi dan potensi besar ekspor ke Jepang pada harga pasar sangat tinggi (Muftiadi et al, 2022; Abay, 2022; Fadillah, 2023).

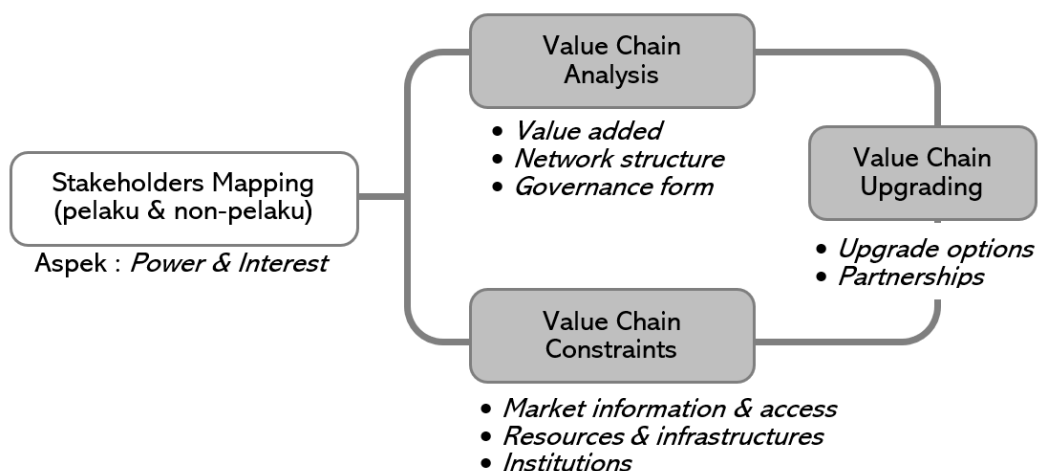
Dalam rangka peningkatan nilai tambah dan optimalisasi distribusi optimal diantara para pelaku dalam rantai nilai (*value chain*) agar berdampak signifikan pada peningkatan pendapatan dan berkelanjutan, maka diperlukan suatu kerangka *governance* yang andal. Untuk itu, penelitian ini bertujuan (1) menghitung nilai tambah dan distribusi pada pelaku di rantai pasoknya; (2) memetakan

peran *stakeholders* pada rantai nilainya dari aspek *power* dan *interest*. Hasil penelitian ini sebagai bahan untuk *business governance* yang optimal bagi para *stakeholders*.

Kajian Teori

Sebagai produk pertanian, Mangga Gedong waktu pembusukannya singkat sehingga membutuhkan *agricultural logistic* yang andal, yang berupaya memberikan nilai tambah produk agrikultur setelah panen, pengepakan, penyimpanan, pengangkutan hingga distribusinya (Behzadi et al., 2017). Kegiatan transportasi dapat menurunkan kualitas sehingga menurunkan profit (Wu and Haasis, 2018). Tingkat kematangan produk terpengaruh berbagai kondisi yang tidak sesuai pada saat transportasi seperti ventilasi, suhu tinggi, pengurangan etilen, penyimpanan, dan faktor mekanis (Salvador et al., 2007; Yan et al., 2008; Seymour et al., 1987). Sebagai produk pertanian negara berkembang, umumnya skala produksi kecil, kelemahan pada modal investasi, teknologi tradisional, tenaga kerja dari keluarga, belum terhubung dengan bisnis internasional, serta ekosistem dengan ketiadaan pengaturan kelembagaan pendukung (*institutional voids*) dan lemahnya pelaksanaan kelembagaan tersebut (Marti and Mair, 2008; De Janvry and Sadoulet, 2005; Daviron and Gibbon, 2002; Rondot and Collion, 2001; Reardon and Barret, 2000).

Kerangka analisis *value chain* tersusun dari komponen berikut: (1) mengidentifikasi hambatan dalam peningkatan *value-chain* seperti hambatan akses pasar, lemahnya infrastruktur, kekurangan sumber daya, dan ketiadaan kelembagaan yang sistematis; (2) unsur *value-chain* seperti penambahan nilai, struktur jejaring rantai secara horizontal dan/atau vertikal, mekanisme *governance value-chain*; dan (3) upaya peningkatan-*upgrading* seperti perbaikan bentuk *governance* (Trienekens, 2011). Namun demikian, studi seperti ini masih kurang sehingga dalam Analisis *Value Chain* disarankan tiga hal, yaitu [1] *Network structure* berupa *market outlet* (*local, regional, international*) dan koneksi vertikal antar pelaku; [2] *Value added*: pembentukan *value added* sepanjang rantai, kualitas, biaya dan waktu pengirimannya serta daya saing rantai nilai; [3] *Governance form*: struktur *governance value added* yang optimal antar pelaku secara formal dan informal (Trienekens, 2011; Eisenhardt, 2011; Ruben et al., 2007). Pada *Governance form* yang tidak optimal, para pelaku usaha berupaya mencari *governance form* (Eisenhardt, 1989). Distribusi nilai tambah pada rantai nilai berhubungan kuat dengan bentuk *governance* dan pada *bargaining-position* para pelaku, informasi asimetris antar tahapan dalam rantai nilai, dan teknologi produksi yang digunakan. Pihak yang kuat dapat mengatur atau mengarahkan mekanisme *governance* tersebut (e.g. Schmitz,



Gambar 1. Kerangka Pikir Analisis *Value Chain* dan Peran *Stakeholders*

1999). Produsen skala kecil, pada banyak kasus bergantung pada pembeli seperti pedagang perantara, usaha pengangkutan atau eksportir dan akses market lainnya (Eisenhardt, 2011).

Untuk mengidentifikasi ekosistem, informasi tentang *non-value chain actors* seperti lembaga pembangunan pemerintah dan *interest group* juga penting karena dapat memainkan mempengaruhi *upgrading value chain* (Eisenhardt, 2011). Analisis *value-chain* akan memperkuat peluang peningkatan kinerja *supply chain*, profitabilitas, dan hubungan di dalamnya (Taylor, 2005).

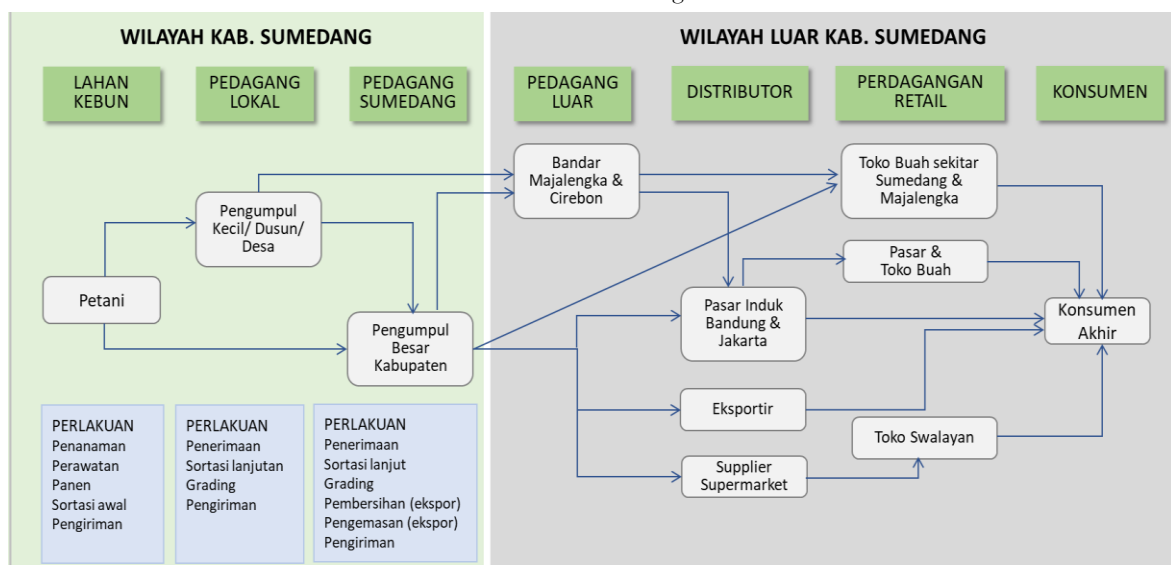
Dalam kaitan dengan prospek ekspor ke Jepang, maka rantai nilai buah mangga berkaitan juga dengan analisis *Global Value Chain (GVC)* yang diawali dari pendekatan rantai komoditas (Gereffi, 1994), hubungan perusahaan multinasional dan pelaku lain dalam *international value chains*, *informasi asimetris*, *governance*, dan *upgrading opportunities* terutama di negara berkembang (Gereffi, 1999; Gereffi et al., 2005; Kaplinsky, 2000; Kaplinsky and Morris, 2002; Sturgeon, 2001; Gibbon 2001; Gibbon and Bair, 2008).

Metode

Perhitungan nilai tambah pada rantai nilai pasok diantara para pelaku dilakukan menggunakan metode Hayami et al. (1987) dari petani hingga pasar akhir dengan proses

Rapid Market Appraisal pada aliran komoditas, mekanisme transaksi dan hubungan kelembagaan antar pelaku rantai pasokan pada Mangga Gedong Sumedang.

Peran *stakeholders* pada rantai nilai dipetakan dari aspek *power* dan *interest* (Bourne and Weaver, 2010) menggunakan wawancara kepada para pelaku distribusi dan non-pelaku. Tingkat *power* dan *interest* diukur menggunakan skala ordinal 1-4. Skala 1 menunjukkan tingkat *power* dan *interest* yang rendah sedangkan skala 4 menunjukkan tingkat *power* dan *interest* yang tinggi. Hasilnya dituangkan ke dalam Diagram Kartesius pada empat kuadran, yaitu (1) *High power-high interest*; (2) *High power-low Interest*; (3) *Low power-high interest*; dan (4) *Low power-low interest*. Titik pusat penelusuran dilakukan pada para pedagang pengumpul di daerah sentra produksi melalui informan kunci ke arah hulu untuk mendapatkan responden pedagang pengumpul, pedagang besar dan petani, serta ke arah hilir untuk mengetahui arus komoditas dari pedagang besar hingga ke pelaku pasar akhir. Analisis *value chain mapping* ditujukan untuk mengetahui tingkat koordinasi vertikal antara pelaku di hilir dan hulu, nilai tambah dan distribusi antar pelaku. Penarikan sampel di setiap lokasi menggunakan teknik *dominant less dominant design* (Creswell, 1994), diikuti dengan penelusuran rantai dengan melakukan wawancara secara



Gambar 2. Diagram Rantai Pasok Mangga Gedong Gincu Sumedang

Tabel 1. Karakteristik Rantai Pasok Mangga Gedong Sumedang

No.	Karakteristik	Keterangan
1	Jaringan Rantai Pasok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani → Pedagang lokal kecil → Pedagang besar ▪ Petani → Pedagang besar → Bandar luar daerah
2	Hari Produksi; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani → Pedagang pengumpul → Bandar besar ▪ Pedagang pengumpul → Pedagang besar → bandar besar ▪ Petani → Pedagang Besar → Bandar luar daerah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 kali musim 5-6 bulan/ tahun ▪ Setiap musim panen 7-8 bulan/ tahun ▪ Setiap musim panen 7-8 bulan/ tahun
3	Harga Jual; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani → Pedagang pengumpul ▪ Pedagang pengumpul → Pasar ▪ Pedagang besar → Pasar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rp 7.000 - Rp 10.000/kg ▪ Rp 10.000 - Rp 20.000/kg ▪ Rp 15000 - Rp 23.000/kg
4	Pola dan Waktu Pembayaran; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani → Pedagang pengumpul ▪ Petani → Pedagang besar ▪ Pedagang pengumpul → Pedagang besar ▪ Pedagang besar → Pasar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunai ▪ Tunai ▪ Tunda bayar ▪ Tunda bayar
5	Cakupan Jejaring Mangga; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petani - Pedagang pengumpul ▪ Pedagang pengumpul - Pedagang besar ▪ Petani - Pedagang besar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-3 Desa di Kecamatan ▪ 2 - 5 Kecamatan ▪ 2-8 Kecamatan

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

mendalam. Variabel dihitung yaitu: (I) *Output*, *Input*, *Harga output* dan *input*; (II) *Penerimaan* dan *Keuntungan*, terdiri dari harga bahan baku, kontribusi input, nilai output, nilai tambah, dan keuntungan; dan (III) *Balas jasa* pemilik faktor produksi, terdiri dari *margin*, *pendapatan input*, *sumbangan input lain*, dan *keuntungan usaha*.

Hasil dan Pembahasan

Produksi Buah Mangga di Kab. Sumedang

Mangga menjadi salah satu buah unggulan Indonesia pada Tahun 2021, selain pisang, nanas, jeruk, dan durian. Ekspor mangga pada urutan 6 dari 14 jenis buah yang paling banyak diekspor, sebanyak 841,8 ton di Tahun 2021 dengan nilai f.o.b. 1,05 juta USD. Jawa Barat ialah provinsi ketiga penghasil mangga terbanyak di Indonesia, setelah Jawa Timur (42,07 persen), Jawa Tengah (16,14 persen), dan Jawa Barat (15,7 persen), dengan kekhasan Mangga Gedong (*Apple Mango*) yang berbentuk bulat seperti apel, bobot 200-400 gram per buah normal. Buah matang warna kulitnya kuning hingga kemerahan cerah. Daging berwarna kuning kemerahan dengan

rasa manis (brix 17) dan tekstur kenyal. Mangga Gedong Gincu termasuk dalam Surat

Keputusan Menteri Pertanian RI pada Tahun 1995 sebagai varietas yang dikembangkan di Kab. Indramayu, Cirebon, Majalengka, Sumedang, dan Kab. Kuningan. Produk buah mangga di Kab. Sumedang pada tahun 2021 sebanyak 672.531 kuintal dengan konsentrasi di Kec. Jatigede, Ujungjaya, dan Tomo yang mencapai 86 persen produksi mangga di Kab. Sumedang dengan luas 3.807 hektar. Jumlah pohon diperkirakan mencapai 418.063 dan terbanyak di Kec. Jatigede.

Analisis Rantai Pasok dan Rantai Nilai Mangga Gedong

Hasil penelusuran dan pemetaan menunjukkan pelaku rantai distribusi Mangga Gedong terdiri dari petani, pedagang pengumpul, pedagang besar (bandar), bandar antar daerah, eksportir hingga konsumen. Sebagian besar bandar berasal dari luar daerah sentra produksi, terutama dari Kab. Majalengka yang berbatasan dengan Kab. Sumedang seperti pada Gambar 2.

Tabel 2. Rantai Pasok dan Rantai Nilai Mangga Gedong Sumedang

		Petani	Pedagang Lokal Kecil	Pedagang Besar
Rantai Pasok	Aliran Barang	Terjadi setiap panen, tergantung jumlah buah per pohon	Terjadi setiap panen dari berbagai petani dalam satu desa/blok	Setiap hari dari semua petani dan pedagang lokal kecil di Kab. Sumedang
	Aliran Uang	Tunai	Tunai dan tunda bayar	Tunai dan Tunda Bayar
	Aktivitas	Tidak terjadi penambahan Nilai Tambah. Hanya dibedakan atas jenis hasil produksi (Gedong atau Gedong Gincu)	Terjadi penambahan Nilai Tambah. Pasar masih terbatas pada lokal Sumedang	Bisa terjadi penambahan Nilai Tambah
Rantai Nilai	Permasalahan	Perlu peningkatan nilai tambah dan perluasan pasar agar omset meningkat. Keterbatasan modal. Tidak memiliki alat pengolah mangga runcah.	Perlu perluasan pasar produk olahan mangga runcah. Kapasitas produksi masih kecil, hanya bisa produksi maksimal 5-6 bulan. Tempat penyimpanan mangga <i>off grade</i> terbatas perlu (<i>cold storage</i>)	Sudah mulai membidik pasar untuk membuat produk olahan

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

Aliran asal produk Mangga Gedong Sumedang berasal dari hampir semua wilayah dengan sentra terbesar dari Kec. Jatigede, Ujungjaya, dan Tomo. Jaringan pemasarannya ke Cirebon, Majalengka, Kuningan, Indramayu, Sukabumi, Jakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur hingga Bali. Jaringan rantai pasokannya memiliki pola beragam.

Bandar antar daerah ialah pelaku yang berada di sentra produksi sebagai titik bertemunya permintaan dan penawaran, dan juga berperan sebagai penyebaran ke seluruh wilayah pemasaran. Siklus aliran kas (*cash cycle*) adalah unsur kinerja yang menentukan tingkat kesejahteraan pelaku. Siklus aliran kas adalah waktu menunggu yang terjadi antara pengeluaran dengan penerimaan para pelaku jaringan rantai pasokan. Berdasarkan observasi langsung, diketahui bahwa petani mengalami siklus aliran kas yang paling lama (60-90 hari) karena waktu usaha tani yang cukup lama. Pada pelaku lainnya, yaitu pedagang kecil pengumpul dan para pedagang (bandar), umumnya mengalami siklus aliran kas yang lebih cepat, rata-rata 0-15 hari. Aliran kas ini menentukan akumulasi pendapatan pelaku rantai pasokan dan berimplikasi pada pendapatan para pelaku. Karakteristik rantai

pasok dan rantai nilai Mangga Gedong Sumedang ditampilkan pada Tabel 1.

Analisis Nilai Tambah dan Keuntungan pada Petani Mangga

Petani mangga rata-rata memiliki lahan 2.000 m² atau hanya menanam di kebun sekitar. Pada luas lahan 1.000 m², rata-rata ditanam 50 pohon dengan jarak tanam 3-6 m. Para petani memelihara tanaman dengan mempertimbangkan permintaan pasar dan ketersediaan biaya operasional. Pembiayaan lain bersumber dari pedagang pengumpul dan sebagian kecil dari kredit perbankan (KUR). Proses pemeliharaan membutuhkan pestisida anti lalat buah dan pupuk. Lalat buah sebagai penyebab kerusakan buah, banyak menyerang pada musim hujan. Cara penanggulangannya dengan pemasangan perangkap lalat (trap) yang dipasang dipohon yang tidak berbuah. Pemasangan trap harus serentak antar petani. Penggunaan trap mampu mengurangi kerusakan mangga hingga menjadi 15% yang biasanya kerusakan mencapai 30-35%. Petani yang memiliki lahan luas dan pohon mangga yang lebih banyak, juga ada yang memiliki toko pupuk dan peralatan.

Tabel 3. Pembentukan Nilai Tambah di Petani Buah dan Pedagang Kecil

	VARIABEL	SATUAN	RUMUS	PETANI	PEDAGANG KECIL
I	Output, Input, Harga				
1	Output (volume penjualan) mangga	Kg/Thn	a	10.000	12.000
2	Bahan baku pokok	Kg/Thn	b	10.000	15.000
3	Tenaga kerja langsung	HOK/th n	c	316	195
4	Faktor konversi (1/2) mangga		$d=a/b$	1,00	0,80
5	Koefisien tenaga kerja langsung (3/2)		$e=c/b$	0,032	0,013
6	Harga output mangga	Rp./kg	f	7.000	12.000
7	Upah rata-rata tenaga kerja langsung	Rp./HO K	g	130.000	130.000
II	Pendapatan dan Keuangan				
8	Harga bahan baku	Rp./kg	h	66	7.000
9	Kontribusi input lain (produksi)	Rp./kg	i	1.055	474
10	Nilai output (4x6)	Rp./kg	$j=dx f$	7.000	9.600
11	a. Nilai tambah (10-9-8)	Rp./kg	$k=j-h-i$	5.879	2.126
	b. Rasio nilai tambah (11.a/10)x100%	%	$l=k/jx100\%$	83,99	22,15
12	a. Imbalan tenaga kerja (5x7)	Rp./kg	$m=exg$	4.108	1.690
	b. Bagian tenaga kerja (12.a/11.a)x100%	%	$n=m/k \times 100\%$	69,88	79,49
13	a. Keuntungan (11.a - 12.a)	Rp./kg	$o=k-m$	1.771	436
	b. Tingkat keuntungan (13.a/10)x100%	%	$p=o/jx100\%$	25,30	4,54
III	Balas jasa terhadap faktor produksi				
14	Marjin (10-8)	Rp/kg	$q=j-h$	6.934	2.600
	a. Pendapatan tenaga kerja (12.a/14) x100%	%	$r=m/q \times 100\%$	59,24	65,00
	b. Sumbangan input lain (9/14) x 100%	%	$s=i/q \times 100\%$	15,21	18,23
	c. Keuntungan perusahaan (13.a/14) x 100%	%	$t=o/q \times 100\%$	25,54	16,77
IV	Porsi nilai tambah per tahun				
15	a. Nilai tambah dalam nilai uang	Rp.Jt /thn	$u=axk$	58,79	25,51
	b. Nilai tambah dalam persentase	%	$v=\{u/(axf)\} \times 100\%$	83,99	17,72
	c. Nilai tambah per bulan	Rp.Jt /bln	$w=u/12$	4,90	2,13
	Total Nilai Tambah	Rp.M /Thn		89,36	38,78

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

Panen dilakukan dua kali dalam setahun, selama 6 bulan, dimulai bulan Januari atau Februari. Bila tanpa pemupukan, panen hanya satu kali. Pemanenan pada lahan 1 hektar

membutuhkan waktu 1 bulan dengan pola pemetikan 15 kali dengan rata-rata hasil 3 ton per pemetikan. Pemetikan umumnya dilakukan pada tingkat kematangan 80 persen

dan buah mampu bertahan 15 hari. Petani kadang ingin lebih awal menjual buah untuk memperoleh penghasilan, kekuatiran kerusakan buah dan biaya pemeliharaan yang terlalu mahal, biasanya memanen pada kematangan kurang dari 70 persen sehingga harga lebih murah. Sebagian kecil petani, menjual buah secara langsung ke pedagang besar. Harga jual pada musim panen raya sekitar Rp.7.000,-/kg dan kadangkala turun hingga Rp.5.000/kg sehingga banyak mangga terbuang karena biaya panen tidak ekonomis. Pada saat kekurangan pasokan, harga mencapai Rp.15.000,-/kg. Para petani pada dasarnya membutuhkan pendampingan dalam budidaya, memanfaatkan mangga runcah (*reject*) dari pengumpul, peningkatan kualitas mangga, dan membangun kelembagaan untuk ketahanan dan keberlanjutan usahanya. Analisis riset nilai tambah pada produksi mangga pada petani (*on farm*) dengan luas lahan 2 hektar. Bahan baku yang digunakan ialah 330 bibit tanaman mangga.

Analisis Nilai Tambah dan Keuntungan pada Pedagang Kecil Pengumpul

Pedagang kecil berperan sebagai pengumpul dengan pola membeli mangga secara langsung dari petani. Para petani mengangkut dan menjual mangga hasil panen ke rumah atau tempat usaha para pedagang kecil menggunakan sepeda motor atau dipikul dalam keranjang plastik atau bambu dengan ukuran rata-rata 50 kg per keranjang. Pengumpul beroperasi di desa lokasi sentra dengan cara pembelian borongan. Selanjutnya mangga diseleksi dan dikelompokkan menjadi mutu A, B, dan C. Volume kualitas A rata-rata 10-20 persen pada musim normal, tetapi berkurang saat musim hujan. Volume kualitas B sekitar 60-70 persen dan sisanya berupa mangga runcah (*reject*) yang dibuang karena jumlahnya berlimpah. Produk mangga mutu A dan B selanjutnya dikirim ke pedagang besar. Seorang pedagang pengumpul kecil mampu menampung sekitar 12 ton per hari. Pengiriman mangga menggunakan sepeda motor, mengangkut 5 keranjang atau 1,5 kwintal. Setengah dari selisih harga yang diterima pedagang pengumpul merupakan

keuntungan sedangkan setengah sisanya untuk menutup harga buah mangga *reject*. Volume mangga *reject* sekitar 5-30 persen, misalnya karena ukuran terlalu kecil atau rusak ringan. Mangga rusak berat dan mangga *reject* dibuang atau dibawa kembali oleh petani. Saat musim hujan dan banyak mangga *reject*, umumnya langsung dibuang. Para pengumpul ini juga ada yang menyewa lahan langsung kepada petani untuk dikelola sendiri. Rincian nilai tambah di petani buah dan pedagang kecil pada Tabel 3.

Analisis Nilai Tambah dan Keuntungan pada Koperasi

Koperasi yang ada - bernama Mitra - masih pada tahap awal dan belum cukup berkembang. Koperasi tersebut beranggota para petani mangga. Koperasi ini pernah mendapat bantuan dari Kementerian Pertanian berupa alat pembuat keripik Mangga Gedong sebagai stimulan. Koperasi berlokasi di Kec. Jatigede oleh gabungan kelompok petani mangga pada Tahun 2021. Kegiatan saat ini yaitu pengolahan mangga *reject* menjadi kripik dengan kapasitas olah 8 kg buah mangga *reject* per proses pengolahan sehingga menjadi 1,5 kg kripsi dengan harga curah sekitar Rp150.000/kg. Mangga *reject* juga dibuat menjadi dodol, kue, dan wajit, walaupun tingkat produksinya masih sedikit. Sejumlah pengumpul kecil mulai tertarik memproduksi kripik dari mangga *reject* yang banyak terkumpul di sekitarnya. Nilai tambah pengolahan yang dibentuk koperasi, dapat dilihat pada Tabel 4. Untuk pengembangan dan pemberdayaan koperasi rencananya akan didukung oleh pemerintah daerah. Koperasi dapat juga dibentuk para pengumpul kecil dan petani. Fungsi lain koperasi, selain dari jual-beli mangga juga menjadi tempat pengumpulan mangga runcah (*reject*) dalam volume besar (20-30% produksi) sehingga akan lebih ekonomis bila diolah. Selain itu, kebutuhan pembiayaan usaha maupun biaya rumah tangga petani juga dapat dilayani koperasi tersebut.

Analisis Nilai Tambah dan Keuntungan pada Pedagang Besar (Bandar)

Tabel 4. Pembentukan Nilai Tambah dan Keuntungan dari Pengolahan di Koperasi dan Pedagang Besar (Bandar)

	VARIABEL	SATUAN	RUMUS	KOPERASI KERIPIK	PEDAGANG BESAR
I	Output, Input, Harga				
1	Output (volume penjualan) mangga	Kg/Thn	a	566	39.000
2	Bahan baku pokok	Kg/Thn	b	3.000	39.000
3	Tenaga kerja langsung	HOK/thn	c	484	1.152
4	Faktor konversi (1/2) mangga		$d=a/b$	0,19	1,00
5	Koefisien tenaga kerja langsung (3/2)		$e=c/b$	0,161	0,030
6	Harga output mangga	Rp./kg	f	300.000	17.000
7	Upah rata-rata tenaga kerja langsung	Rp./HOK	g	130.000	100.000
II	Pendapatan & Keuangan				
8	Harga bahan baku	Rp./kg	h	2.000	12.000
9	Kontribusi input lain (produksi)	Rp./kg	i	8.931	1.875
10	Nilai output (4x6)	Rp./kg	$j=dx f$	56.600	17.000
11	a. Nilai tambah (10-9-8)	Rp./kg	$k=j-h-i$	45.669	3.125
	b. Rasio nilai tambah (11.a/10)x100%	%	$l=k/jx100\%$	80,69	18,38
12	a. Imbalan tenaga kerja (5x7)	Rp./kg	$m=exg$	20.973	2.954
	b. Bagian tenaga kerja (12.a/11.a)x100%	%	$n=m/k x 100\%$	45,92	94,52
13	a. Keuntungan (11.a - 12.a)	Rp./kg	$o=k-m$	24.696	171
	b. Tingkat keuntungan (13.a/10)x100%	%	$p=o/jx100\%$	43,63	1,01
III	Balas jasa terhadap faktor produksi				
14	Marjin (10-8)	Rp/kg	$q=j-h$	54.600	5.000
	a. Pendapatan tenaga kerja (12.a/14) x100%	%	$r=m/q x 100\%$	38,41	59,08
	b. Sumbangan input lain (9/14) x100%	%	$s=i/q x 100\%$	16,36	37,50
	c. Keuntungan perusahaan (13.a/14) x100%	%	$t=o/q x 100\%$	45,23	3,42
IV	Porsi nilai tambah per tahun				
15	a. Nilai tambah dalam nilai uang	Rp/thn	$u=axk$	25,85	121,88
	b. Nilai tambah dalam persentase	%	$u/(axf) x 100\%$	15,22	18,38
	c. Nilai tambah per bulan	Rp/bln	$w=u/12$	2,15	10,16
	Total Nilai Tambah	Rp./Thn			185,25

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

Pedagang besar bekerja dengan pola membeli dari para pedagang kecil (pengumpul) dan sebagian kecil lagi dibeli langsung oleh petani. Walaupun di wilayah sentra mangga ada pedagang besar, tetapi lebih banyak pedagang besar di Kab. Majalengka dan Cirebon. Karena kondisi infrastruktur ke arah Kota Sumedang relatif kurang memadai, maka pedagang besar di Kab. Majalengka membangun akses yang lebih pendek sehingga mangga hasil produksi wilayah tersebut banyak yang dibeli oleh pedagang besar di Kab. Majalengka. Buah mangga oleh pedagang besar selanjutnya dikemas untuk dikirim ke pasar. Kemasan berupa keranjang plastik putih yang dapat dipakai berulang dan memudahkan pengangkutan. Ada juga pengemasan dengan kotak kayu Albasa. Pengiriman menggunakan

kargo darat atau dititipkan ke bis malam apabila volumenya kurang dari 5 kwintal. Pedagang besar biasanya memiliki kendaraan angkutan sendiri.

Daerah tujuan pengiriman yaitu ke Jakarta, Bandung, Denpasar, Surabaya, dan daerah lainnya. Pengiriman ke luar daerah biasanya dua kali per minggu, rata-rata 2 ton setiap kirim. Ekspor buah dilakukan perusahaan di Cirebon (Four Fresh) ke Singapura sekali seminggu, sebanyak 2-3 ton. Ekspor juga dilakukan ke negara Timur Tengah untuk ukuran mangga lebih besar dari 200 gr per buah, frekuensi pengiriman 3 hari sekali sebanyak 1 ton. Walaupun demikian, volume ekspor ini masih sangat sedikit bila

dibandingkan total produksi mangga dan frekuensi ekspor juga belum *ajeg*. Negara pesaing ekspor ke Timur Tengah yaitu India dengan harga lebih murah. Dalam upaya mengawetkan buah, pedagang besar menggunakan bahan pengawet produksi BRIN dengan cara penyemprotan (*coating*) sehingga daya tahan mencapai 14 hari. Pemakaian 5 liter bahan *coating* untuk mengawetkan 1,5-2 ton mangga.

Para pedagang besar (bandar) mengambil selisih harga sekitar Rp5.000,- per kg dari harga para pedagang kecil. Selisih tersebut terdiri dari keuntungan dan biaya pengemasan (rerata Rp1.500/kg) dan biaya pengirimannya.

Analisis Nilai Tambah dan Keuntungan Rantai Pasok Total

Pada perbandingan nilai dan tingkat keuntungan pada rantai pasok menunjukkan bahwa pembentukan nilai tambah terbesar terjadi pada pedagang besar dan petani. Adapun total nilai tambah dengan asumsi luasan tanaman Mangga Gedong sekitar 80 persen dari 3.800 ha, maka total nilai tambah pada petani sekitar Rp89,36 milyar per tahun, pada pedagang kecil lokal sebesar Rp39,29 M per tahun, dan pada pedagang besar sekitar Rp185,2 milyar per tahun. Komposisinya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Proporsi Nilai tambah masing-masing Pelaku

Rantai Pasok	Standar Perhitungan per Kg				
	Nilai Tambah (Rp/kg)	Keuntungan (Rp/kg)	Tingkat Keuntungan (%)	Nilai Tambah/ Tahun (Rp)	Nilai Tambah Total/Tahun (Rp)
Petani	5.879	1.771	25,3	58.790.000	89.360.800.000
Pengumpul	2.406	716	7,46	25.852.617	39.295.977.840
Pedagang besar	3.125	171	1,01	121.862.000	185.230.240.000
Pengolahan	45.637	24.700	43,6	<i>Belum efektif</i>	<i>Belum efektif</i>

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

Analisis Stakeholders Non-value Chain

Perbankan. Keterbatasan modal petani untuk pemeliharaan manga serta pembelian pupuk dan pestisida menyebabkan petani meminjam dari pedagang pengumpul dan dikembalikan ketika panen melalui pemotongan penjualan. Kini petani mulai mengakses perbankan, diantaranya Bank Jabar (BJB). Dana kredit tersalur mencapai Rp8

milyar. Perbankan juga memberikan dukungan pembiayaan kepada pedagang besar.

Pemerintah. Terdiri dari Pemkab. Sumedang, Prov. Jawa Barat, dan Pusat. Dinas Pertanian setempat memberikan perhatian pada ekosistem mangga dengan mengajukan program *Food Estate* Mangga Gedong kepada Kementerian Pertanian, memfasilitas Resi Gudang, rehabilitasi kebun 1.000 pohon pada Tahun 2012, dan bantuan alat petik dan keranjang buah plastik yang dapat dipakai berulang. Terkait pemasaran, pemerintah melalui Pasar Komoditi Nasional (Paskomnas) memberikan 1 los dagang, tetapi petani belum memanfaatkannya. Kementerian Pertanian memberikan stimulan bangunan gedung koperasi serta alat pembuatan keripik mangga Gedong Gincu.

Penyedia pupuk, obat tanaman, dan peralatan. Penyedia material pada toko-toko pertanian ada yang dimiliki petani besar atau pedagang besar. Kebutuhannya tergolong tinggi dan menjadi komponen biaya cukup besar bagi petani. Tanpa itu, menurut petani dan penyuluh, hasil panen tidak akan maksimal atau hanya sekali setahun. Pada musim penghujan yang banyak lalat buah, kebutuhan material sangat tinggi. Persoalannya ialah kenaikan harga yang sangat tinggi dan kelangkaan pasokan.

Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi melakukan riset secara parsial. Inisiasi yang lebih komprehensif dilakukan oleh Injabar-Universitas Padjadjaran yang melaksanakan penelitian lalat buah sebagai syarat ekspor. Di Sumedang juga ada ITB, Ikopin, Universitas Winaya Mukti, dan Universitas Pendidikan Indonesia yang semuanya potensial dapat berkontribusi untuk pengembangan ekosistem Mangga Gedong Sumedang melalui kuliah

kerja nyata, riset, kerja praktik, dan pengabdian kepada masyarakat. Injabar-Unpad mendorong ekspor ke Jepang, karean pasar sangat menyukai dan daya belinya tinggi. Upaya ini didukung Kementerian Pertanian dan Kedutaan Besar RI untuk Jepang. Pada November Tahun 2022, delegasi importir dari Jepang datang ke Indonesia akan segera meningkatkan intensitas hubungan dengan Kementerian Pertanian Jepang (MAFF). Delegasi Jepang juga bertemu dengan petani dan pemerintah daerah, dan berminat besar mengimpor, setelah mereka melihat perkebunan rakyat dan merasakan buahnya.

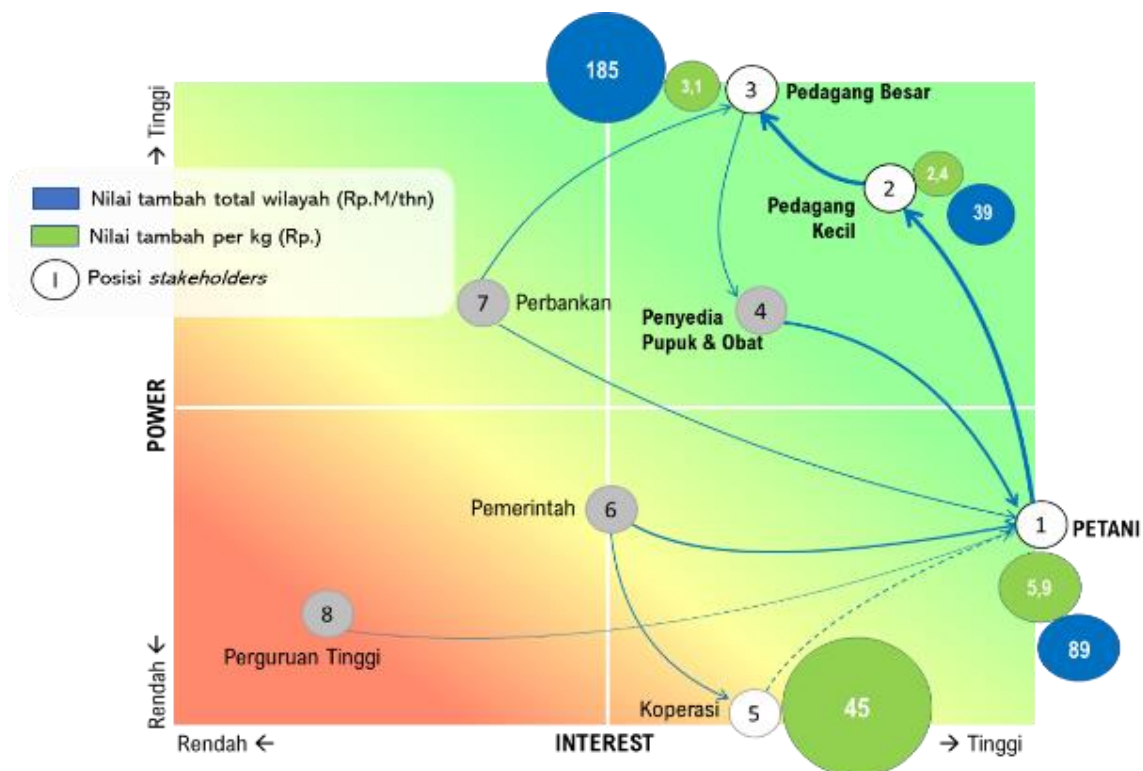
Stakeholders Mapping pada Rantai Nilai Mangga Gedong Sumedang

Terdapat 8 *stakeholders* pada ekosistem mangga, yaitu petani mangga, pedagang pengumpul kecil dan besar, penyedia pupuk dan obat tanaman, pemerintah, koperasi, perbankan, dan perguruan tinggi. *Stakeholders* lain yang perannya belum tampak secara jelas, tidak dipetakan seperti komunitas pariwisata dan eksportir. Setiap *stakeholders* dianalisis berdasarkan pada skala 1 (rendah) hingga 4 (tinggi) yaitu: (1) Aspek *Power*, menunjukkan

besarnya pengaruh *stakeholder* terhadap ekosistem Mangga Gedong saat ini. *Power* yang tinggi menunjukkan bahwa *stakeholder* sangat menentukan dinamika ekosistem, dan (2) Aspek *Interest*, menunjukkan tingkat minat *stakeholders* pada ekosistem pada saat ini. *Interest* yang tinggi menunjukkan bahwa *stakeholder* memiliki kemauan terlibat dalam ekosistem Mangga Gedong. Dari kombinasi tersebut diperoleh 4 kategori *stakeholders* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.

Berdasarkan peta pada Gambar 3, peran dan nilai-tambah *stakeholders* pada rantai nilai dan ekosistem Mangga Gedong di Sumedang dijelaskan sebagai berikut:

(1) Petani, memiliki *interest* tinggi karena mangga menjadi sumber penghasilan utama. Namun, *power* para petani cukup rendah sehingga tidak cukup mampu mempengaruhi arah ekosistem. Nilai tambah per kilogram buah Rp5.890,- dan total nilai tambah seluruh petani sekitar Rp89 milyar per tahun. Rata-rata nilai tambah per petani menjadi sangat kecil karena jumlah petani yang banyak dan lahannya sempit. Ketidakpastian kualitas,



Gambar 3. Stakeholders Mapping

harga jual, dan biaya produksi juga menjadi penyebab rendahnya *power* petani mangga.

(2) Pedagang pengumpul kecil, menyebar di desa-desa sentra produksi. Tingkat *interest* cukup tinggi, berhubungan langsung dengan petani. *Power* dalam mempengaruhi ekosistem cukup besar karena memiliki akses penjualan ke pedagang besar dan mampu menyeleksi kualitas buah sesuai permintaan pedagang besar. Ketidakpastian yang dihadapinya lebih rendah daripada para petani. Modal lebih efektif karena bisa fokus membeli buah yang berkualitas, memenuhi standar, dan terserap pasar. Biaya yang cukup tinggi yaitu untuk pengiriman ke pedagang besar yang menyebabkan margin lebih rendah sehingga mereka menekan harga beli dari petani. Sedikit ketidakpastian berupa penundaan pembayaran dari pedagang besar karena belum ada pembayaran dari supermarket atau pasar kadang terjadi. Daya akumulasi keuangan mereka cukup tinggi seiring ukuran kemampuan menampung produk petani sehingga kemampuan finansial mereka juga cukup kuat, termasuk untuk pembiayaan pada petani. Karena itu, umumnya tingkat ekonomi mereka lebih tinggi dibandingkan petani dan tertarik mengembangkan usaha-usaha lainnya. Nilai tambah per kilogram buah mangga pada pelaku ini ialah yang paling kecil, yaitu Rp2.406,-. Total nilai tambah pada seluruh petani diperkirakan Rp39,3 milyar dalam setahun.

(3) Pedagang besar (bandar), berhubungan langsung dengan pedagang pengumpul kecil. Umumnya mereka berada di Kab. Majalengka dan Cirebon. Aspek *interest* mereka lebih rendah dari pedagang pengumpul kecil dan petani karena tidak berhubungan langsung dengan petani, tetapi aspek *powernya* dalam mempengaruhi ekosistem tergolong tinggi. Pedagang besar memiliki akses pasar di berbagai daerah dalam jumlah besar sehingga dapat mempengaruhi harga mangga di tingkat petani. Kekuatan ini terbentuk karena faktor kepastian kualitas buah yang diterima dari pedagang pengumpul sehingga pembelanjaan modalnya jauh lebih efektif sesuai segmen pasar yang dituju. Risiko biaya yang dihadapi yaitu biaya pengiriman ke pasar akhir,

supermarket, biaya pengawetan, biaya pengemasan, transportasi, dan retur. Daya akumulasi keuangannya sangat tinggi seiring jumlah produk mangga yang dikelola. Walaupun nilai tambah per kilogram hanya Rp3.125,- karena omset besar serta jumlah pelaku lebih sedikit, maka tingkat pendapatannya sangat tinggi. Total nilai tambah pada seluruh pelaku sekitar Rp185 milyar dalam setahun.

(4) Toko, memasok pupuk, pestisida, peralatan, dan bahan untuk budidaya pertanian, berhubungan erat dengan petani dan beroperasi di sentra produksi atau di dekatnya. Aspek *interest* cukup tinggi dan membutuhkan petani sedangkan *power* cukup kuat, dapat mempengaruhi kualitas buah mangga secara umum, terlebih pada musim hujan saat kebutuhan meningkat. Toko ini berlaku sebagai *reseller*. Risiko yang dihadapi yaitu ketidakpastian pasokan pupuk, tetapi fleksibel dalam menyesuaikan harga jual. Daya akumulasi keuangan tergantung pada banyak produk terjual. Para petani dan pedagang besar ada juga yang memiliki usaha ini.

(5) Koperasi, yang baru dibentuk sehingga belum mampu mengembangkan ekosistem. Aspek *interest* cukup tinggi, tetapi *powernya* masih rendah dalam mempengaruhi ekosistem. Koperasi ini mengolah mangga runcah (*reject*) menjadi keripik yang bernilai tambah tinggi dan produk lainnya, namun kapasitasnya masih kecil. Nilai tambah kripik mangga Rp45.637,- dan tingkat keuntungannya juga tinggi.

(6) Pemerintah, terdiri Pemkab. Sumedang, Provinsi Jawa Barat, dan pemerintah pusat. Pemerintah Kabupaten Sumedang. Pemda yang melaksanakan program memiliki *interest* medium yang berkepentingan meningkatkan kesejahteraan petani dan membangun ekosistem mangga. Namun, aspek *power* cukup rendah untuk dapat mempengaruhi ekosistem, karena keterbatasan anggaran dan hambatan koordinasi dan sinergi kegiatan *stakeholders*.

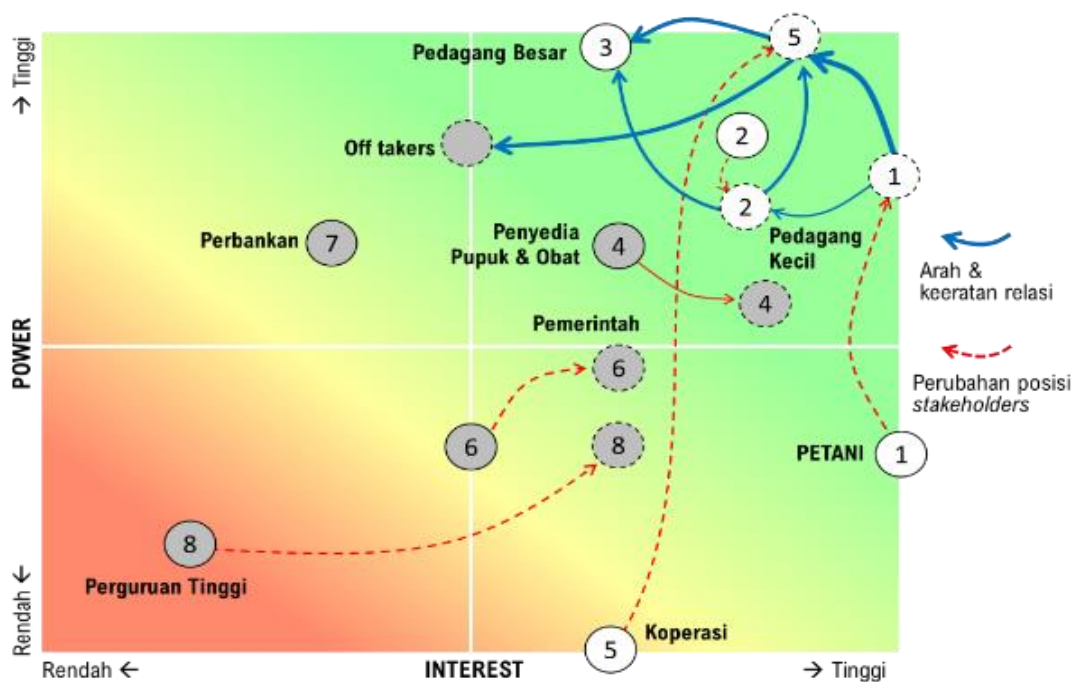
(7) Perbankan, terdiri dari bank swasta, BUMN, BUMD, dan BPR. Aspek *interest* rendah pada hubungan langsung dengan

petani. Relasi cukup kuat yaitu dengan pedagang besar. Relasi dengan petani baru terjadi pada akhir-akhir ini melalui skema KUR. Aspek *power*nya cukup tinggi dalam mempengaruhi ekosistem mangga melalui penyediaan pembiayaan operasi dan pemeliharaan.

(8) Perguruan tinggi. Dari wawancara di lapangan, belum banyak diketahui hasilnya. Aspek *interest* rendah karena belum sinergis dan aspek *power* juga masih rendah dalam mempengaruhi ekosistem mangga.

Stakeholders lainnya yang belum dianalisis karena skala kegiatannya sangat kecil, tetapi potensial datang dapat mempengaruhi ekosistem ini yaitu: (1) komunitas kreatif dan pariwisata; (2) eksportir; dan (3) industri pengolahan hasil mangga.

power lebih tinggi. *Driver* institusi potensial yaitu koperasi karena memiliki nilai tambah yang sangat besar. Koperasi juga dapat menjadi *off-takers* utama mangga dari petani yang setara pedagang besar. Karena produksi mangga yang masih sangat banyak, maka koperasi maupun pedagang besar akan tetap bisa mengoptimalkan peran masing-masing. Koperasi juga dapat memasok mangga kepada pedagang besar bila ada permintaan dan kelebihan pasokan. Koperasi dapat ditingkatkan perannya dalam mendukung pembiayaan petani, berhubungan dengan *off-takers* lain. Pedagang pengumpul kecil dapat bertransformasi menjadi agen-agen koperasi secara sistematis. Penyedia obat dan pupuk perlu lebih intens dengan petani melalui kerjasama jangka menengah panjang untuk penyediaan pupuk atau bisa melalui koperasi.



Gambar 4. New Governance Form Ekosistem Mangga Gedong Sumedang

Transformasi Menuju Ekosistem Mangga Gedong Sumedang

Agar nilai tambah Mangga Gedong terdistribusi secara optimal pada para pelaku dalam rantai nilai dan meningkatkan pendapatan masyarakat luas, maka dari hasil peta relasi *stakeholders*, dibutuhkan *Value-Chain Up-grading* berupa *Governance form* yang ditandai adanya pergeseran posisi pada aspek

Pada transformasi tersebut juga potensial muncul *off-takers* baru mitra ekspor buah dan pengolahan mangga. Sektor perbankan dapat meningkatkan *interest*-nya melalui kredit kompetitif. Pemerintah dan perguruan tinggi bertransformasi memberi dukungan mendasar dari hulu hingga hilir melalui riset dan inovasi. *New governance form* dari penjelasan tersebut, dapat dilihat pada Gambar 4.

Proses transformasi ekosistemnya, yaitu: (1) memilih koperasi sebagai simpul pengembangan ekosistem, agar kegiatan stakeholders lebih koordinatif dan sinergi, terbangun ikatan komunal sebagai modal sosial untuk ketahanan, pertumbuhan dan keberlanjutan; (2) koperasi simpul dapat berupa koperasi baru atau memperkuat koperasi yang ada; (3) proses pengembangan ekosistem dilakukan secara kolaboratif; dan (4) perlu adanya pengarahan dan pembinaan dari komite stakeholders, yang difasilitasi oleh Pemkab. Sumedang dan Provinsi Jawa Barat.

Kesimpulan dan Saran

Ekonomi Mangga Gedong Sumedang secara evolutif telah membentuk sistem *governance* yang kurang menguntungkan posisi dan pendapatan petani yang ditunjukkan adanya ketidakseimbangan nilai tambah pada rantai pasok dan ketidakpastian arah perubahan. Prospek besar pertumbuhan bisnis buah mangga timbul dari institusi koperasi yang mampu mengolah mangga runcah (reject) menjadi produk bernilai tambah tertinggi dan potensi ekspor ke Jepang pada harga sangat tinggi potensi tersebut tidak akan mampu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani dan *stakeholders* lain secara berimbang.

Untuk memecahkan masalah tersebut, perlu adanya transformasi ekonomi dan ekosistem Mangga Gedong Sumedang menjadi *new business governance form* dengan cara memposisikan koperasi pengolah mangga runcah yang sekaligus bertindak sebagai pedagang besar sebagai simpul relasi ekosistem dan *driver* yang diarahkan dan dibina oleh komite *stakeholders* dengan fasilitasi pemerintah.

Daftar Referensi

Abay, Udin, (2022). Sumedang Mempersiapkan Diri Ekspor Mangga ke Jepang, (swadayaonline.com). Swadayaonline. 16 November 2022 , 20:18:00 WIB. Didownload 4 Juni 2023, 14.24

Behzadi G., M.J. O'Sullivan, T.L. Olsen, A. Zhang. (2017). Agribusiness supply chain risk management: A review of

quantitative decision models. *Omega*, 79, pp. 21-42, 10.1016/j.omega.2017.07.005.

Bourne, Lynda, and Weaver, Patrick. (2010). *Mapping Stakeholders*. Edited by Ezekiel Chinyio and Paul Olomolaiye, in *Construction Stakeholder Management*. Blackwell Publishing Ltd, USA.

Creswell, John W., and Creswell, J. David. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth Edition. SAGE Publication Inc., USA.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14 (1): 57-74.

Fadillah, Rizal. (2023). Pemkab Sumedang Sepakati Kerjasama Ekspor Mangga Gedong Gincu dengan Jepang. (inews.id). Rabu, 08 Maret | 14:24 WIB. Didownload 4 Juni 2023, 14.24

Gereffi, G., (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48: 37-70.

Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78-104.

Gibbon P. (2001). Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach. *World Development* 29(2): 345-363.

Gibbon, P., J. Bair, and S. Ponte. (2008). Governing Global Value Chains: An Introduction. *Economy and Society* 37(3): 315-338. <https://doi.org/10.1108/09600030510634599>.

Hayami, Yujiro., Kawagoe, Toshihiko., Morooka, Yoshinori., and Siregar, Masdjidin. (1987). *Agricultural Marketing and Processing in Upland Java A Perspective From A Sunda Village*. The CGPRT Centre- subsidiary body of UN, ESCAP. No.8.

Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation: What Can be Learned

- from Value Chain Analysis. *Journal of Development Studies* 73(2):117-146
- Kaplinsky, R., M. Morris and J. Readman. (2002). The Globalization of Product Markets and Immiserizing Growth: Lessons from the South African Furniture Industry. *World Development* 30(7): 1159-1177.
- Martí, I. and J. Mair. (2008). Bringing change into the lives of the poor: Entrepreneurship outside traditional boundaries, In *Institutional Work*. Edited by Lawrence, T., R. Suddaby and B. Leca, Spring, Cambridge University Press.
- Muftiadi, Anang., Ryanto, Heru., Santoso, Teguh., Pardian, Pandi., Suprayogi, Yogi, and Akbar, Adhadian. (2022). *Kajian Model Ekosistem Bisnis Mangga Gedong Gincu Kabupaten Sumedang*. (unpublished). Kerjasama Injabar-Unpad dengan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.
- Ruben R., M. van Boekel, A. van Tilburg, and J.Trienekens (eds.). (2007). *Governance for Quality in Tropical Food Chains*, 309. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers
- Salvador A., Sanz T, Fiszman, S.M. (2007). Changes in colour and texture and their relationship with eating quality during storage of two different dessert bananas. *Postharvest Biol. Technol.*, 43, pp. 319-325, 10.1016/j.postharvbio.2006.10.007
- Schmitz, H. (1999). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development* 27(9): 1627-1650.
- Seymour, G.B., Thompson, A.K., and John P. (1987). Inhibition of degreening in the peel of bananas ripened at tropical temperatures. *Ann. Appl. Biol.*, 110 pp. 145-161, 10.1111/j.1744-7348.1990.tb04203.x
- Taylor, D.H. (2005). Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri - food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 10, pp. 744-761.
- Trienekens J.H., and 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
- Trienekens J.H., and Zuurbier, P.J.P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal for Production Economics* 113 (1):107-122.
- Trienekens, J.H., Petersen, B.N., Wognum, and Brinkmann D. (2009). *European Pork Chains; Consumer-oriented Production and Distribution*. 288. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers.
- Trienekens, Jacques H. (2011). *Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis*. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 14, Issue 2.
- Williamson O.E. (1999). *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, *Strategic Management Journal* 20: 1087-1108.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York.
- Wu, J.N., Haasis, H.D,. (2018). The freight village as a pathway to sustainable agricultural products logistics in China. *J. Clean. Prod.*, 196, pp. 1227-1238, 10.1016/j.jclepro.2018.06.077.
- Yan, Y.Z., Sousa-gallagher M.J., Oliveira, F.A.R. (2008). Identification of critical quality parameters and optimal environment conditions of intermediate moisture content banana during storage. *J. Food Eng.*, 85, pp. 163-172, 10.1016/j.jfoodeng. 2007.06.034