

KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER

KONSEP, DINAMIKA, KINERJA DAN STRATEGI



Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

**KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER
KONSEP, DINAMIKA, KINERJA
DAN STRATEGI**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER
KONSEP, DINAMIKA, KINERJA
DAN STRATEGI**

Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER
KONSEP, DINAMIKA, KINERJA DAN STRATEGI**

Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Editor:

Rintho R. Rerung

Tata Letak:

Syahrul Nugraha

Desain Cover:

Syahrul Nugraha

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

iv, 146

ISBN:

978-623-362-597-5

Terbit Pada:

Juli 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas terbitnya buku dengan judul Kemitraan Agribisnis Broiler, Konsep, Dinamika, Kinerja dan Strategi. Buku ini merupakan hasil kompilasi pemikiran penulis dan bacaan relevan yang dihasilkan beberapa penulis lainnya dalam pengembangan kemitraan agribisnis broiler.

Kemitraan agribisnis broiler tidak dapat dipungkiri telah menjadi salah satu penggerak perekonomian nasional, dan telah melibatkan banyak peternak dalam sistem tersebut. Lepas dari keberhasilan sistem tersebut, model kemitraan ini juga telah memunculkan beberapa keresahan ditingkat peternak, baik yang tergabung dalam sistem kemitraan maupun diluar sistem kemitraan. Model kemitraan yang ada dianggap belum mampu memberdayakan peternak kecil untuk tumbuh dan berkembang menjadi peternak yang berdaya dan mampu berdiri sendiri, peternak cenderung terbelenggu oleh sistem dan terkesan tereksplorasi, mereka bahkan tidak akan mampu memperoleh pendapatan optimal dengan sistem yang ada, demikian pula dengan peternak diluar sistem kemitraan, mereka tidak mampu berkembang dan tumbuh berdampingan dengan pelaku sistem kemitraan, mereka kadang menghadapi harga output yang lebih murah dari harga pokok produksi saat panen akibat permainan harga pasar yang terkesan dilakukan untuk mematikan usaha mereka, sehingga pilihan untuk bekerja diluar sistem kemitraan seakan tidak ada dan memaksa mereka masuk ke dalam sistem. Hal inilah yang mendasari penulis untuk menulis buku ini, dengan harapan dapat memberikan pencerahan pikir kepada semua kalangan baik pihak perusahaan pelaku kemitraan, peternak mitra dan non mitra, pemerintah

atau siapapun yang mampu berkontribusi untuk memberikan perbaikan sistem menjadi lebih baik sehingga semua komponen yang terlibat dapat menikmati hasil yang proporsional, dapat tumbuh bersama secara sejajar tanpa adanya kesan eksploitasi satu pihak dengan lainnya.

Buku ini menegaskan kembali konsep awal kemitraan yang diprogramkan pemerintah, dinamika dalam pengembangannya serta arahan strategi pengembangan yang oleh penulis dianggap mampu untuk memberikan perbaikan sistem yang ada untuk menuju cita-cita mulia kemitraan agribisnis broiler yaitu meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, saling menguntungkan dan saling memperkuat dengan dilandasi tanggung jawab moral dan menjunjung tinggi etika bisnis. Penulis menyadari buku ini belum sempurna dan masih membutuhkan beberapa masukan untuk penyempurnaannya, dan tentunya kami sangat terbuka dan berterima kasih atas masukan-masukan yang membangun.

Makassar, Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 KONSEP DASAR KEMITRAAN	9
Defenisi Kemitraan	9
Prinsip Kemitraan Usaha	14
Makna dan Tujuan Kemitraan Usaha	17
Manfaat Kemitraan Agribisnis Broiler	24
Peran Pemerintah dalam Pengembangan Kemitraan.....	30
BAB 3 POLA-POLA KEMITRAAN USAHA	35
Pola-Pola Kemitraan Agribisnis Broiler.....	35
BAB 4 DINAMIKA KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER..	45
Penerapan Model Kemitaraan Agribisnis Broiler ...	45
Evaluasi Model Kemitraan Agribisnis Broiler	52
Perbandingan Kinerja Model Kemitraan Agribisnis Broiler.....	68
Evaluasi Model Kemitraan Agribisnis Broiler	78
Peran Pemerintah dalam Pengembangan Model Kemitraan Broiler	81
BAB 5 PENGUKURAN KINERJA SISTEM KEMITRAAN AGRIBISINIS BROILER	85
Reposisi Pendekatan Pengukuran Kinerja Sistem Kemitraan Agribisnis Broiler	85
<i>Balanced Scorecard</i> Kemitraan Agribisnis Ayam Broiler.....	91

<i>Key Performance Indicator</i> Pengukuran Kinerja Sistem Kemitraan Agribisnis Broiler	97
BAB 6 STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER.....	103
Kemitraan Agribisnis Broiler Terintegrasi Vertikal.....	103
Kemitraan Berbasis Koperasi Agribisnis Broiler Terintegrasi Vertikal	115
Badan Otorita Kemitraan Solusi Peningkatan Kinerja Kemitraan Agribisnis Broiler	121
Daftar Pustaka.....	139

BAB 1

PENDAHULUAN

Sektor pertanian menjadi sangat strategis selain karena produknya merupakan makanan pokok juga merupakan sektor yang menyerap jumlah tenaga kerja yang cukup banyak, daging broiler sebagai salah satu komoditi pangan strategis perkembangannya sangat signifikan. Komoditi daging broiler tersebut bahkan telah ditetapkan sebagai salah satu dari komoditi pangan strategis nasional selain beras, jagung, kedelai, gula dan telur. Komoditi-komoditi tersebut sudah menjadi kebutuhan manusia yang paling asasi dan sudah menyangkut harkat dan martabat kemanusiaan, bahkan jauh sebelumnya telah disampaikan oleh para petinggi negeri ini, Bapak Presiden Soekarno pada Pidato Peletakan Batu Pertama Kampus Institut Pertanian Bogor pada 27 April 1952 menyampaikan:

*“..., apa yang hendak saya katakan itu, adalah amat penting bagi kita, amat penting, bahkan mengenai soal mati-hidupnya bangsa kita dikemudian hari Oleh karena, soal yang hendak saya bicarakan itu mengenai soal persediaan makanan rakyat: **cukupkah persediaan makan rakyat di kemudian hari?***

Jika tidak, bagaimana cara menambah persediaan makan rakyat kita?”

Kutipan tersebut mengisyaratkan, bahwa ketahanan pangan akan menyangkut ketahanan nasional kita, pangan merupakan kebutuhan pokok bangsa Indonesia, apalagi dikaitkan dengan laju pertumbuhan penduduk negara kita yang masih tinggi sehingga hal ini dapat memunculkan kerawanan pangan.

Pemerintah dihadapkan pada masalah pangan yang dinilai kian krusial. Banyak pekerjaan rumah yang harus dibenahi, di sektor pangan, satu hal yang mesti diperbaiki adalah komitmen pemerintah untuk melindungi petani dari serbuan produk pangan impor. Karena itu, produktivitas petani domestik mesti digenjut dan didukung baik oleh politik anggaran, regulasi maupun riset serta teknologi tepat guna, pemerintah, seyogyanya mampu melakukan perlindungan kepada petani dari produk impor dan persaingan tidak sehat. Karena semua itu berpotensi melemahkan petani kita, maka yang terpenting adalah peran pemerintah untuk mengimplementasikan Program Kedaulatan Pangan agar benar-benar dapat mengoptimalkan implementasinya dengan menekankan basis keunikan dan kekuatan sumber daya lokal, termasuk mengoptimalkan peranan sumber daya manusia lokal.

Salah satu komoditas peternakan rakyat yang berkembang pesat dan memiliki potensi yang cukup tinggi di Indonesia pada umumnya adalah usaha peternakan broiler.

Pengembangan peternakan broiler di Indonesia yang berbasis agribisnis harus ditingkatkan untuk menghasilkan produk-produk peternakan yang berdaya saing tinggi di pasar domestik dan internasional. Pembangunan peternakan di Indonesia diarahkan untuk mewujudkan kondisi peternakan yang efisien, tangguh dan maju. Usaha peternakan unggas mempunyai peranan besar bagi perekonomian dalam negeri, karena dapat meningkatkan dan memperbaiki sektor perekonomian yaitu sebagai sumber pendapatan, menyediakan lapangan kerja, dan meningkatkan nilai tambah dalam sektor hasil peternakan.

Usaha ternak broiler memiliki sifat cepat dalam menghasilkan penerimaan, dengan perputaran modal yang cepat, waktu pemeliharaan yang singkat dan dapat dimulai dengan modal yang terbatas baik sebagai usaha sambilan ataupun usaha pokok, sehingga banyak peternak yang tertarik berkecimpung di bisnis ini. Hal tersebut diikuti oleh pesatnya perkembangan teknologi peternakan, baik dalam hal pembibitan, pemberian pakan, penanggulangan penyakit dan manajemen pemeliharaan.

Meskipun beberapa keunggulan yang dimiliki oleh usaha peternakan broiler, pada kenyataannya usaha ternak ini masih memiliki sejumlah kelemahan terutama pada peternak kecil. Rendahnya kepemilikan modal, peralatan yang masih sederhana dan terbatas, kurangnya industri pengolahan dan sulitnya aspek pemasaran sehingga membuat peternak kecil tidak mampu menghasilkan produk yang bernilai dan berdaya saing tinggi.

Sebagian besar usaha peternakan broiler di Indonesia merupakan usaha peternakan rakyat dengan kendala utama antara lain belum memperhitungkan skala usaha ekonomis dan penggunaan teknologi masih sederhana sehingga produktivitasnya rendah dan mutu bervariasi. Selain itu, produk yang ada seperti daging dan produk ikutannya seperti bulu dan tulang belum menerapkan prinsip keunggulan kompetitif dan komparatif. Kondisi peternakan ayam seperti ini memiliki posisi lemah dan rentang terhadap perubahan terutama dalam memasarkan hasil produknya, sehingga untuk pengembangannya perlu intervensi kekuatan luar antara lain untuk membantu permodalan, penciptaan pasar, pengorganisasian dan bimbingan teknis.

Pada sektor peternakan ayam pada khususnya telah dilaksanakan upaya pengembangan usaha peternakan rakyat diluar sistem pemerintahan, yang berfungsi memikirkan strategi pembangunan pedesaan melalui pengembangan industri kecil, pembentukan pusat

industri daerah dalam bentuk kawasan industri peternakan. Perbaikan dan ketegasan dalam hal pemberian bantuan modal, baik berupa kredit tanpa agunan, kredit kelayakan usaha dan pengembangan pola kemitraan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan usaha peternakan dan pemerataan kesempatan kerja, telah membantu bangkitnya kembali sektor peternakan khususnya broiler.

Berdasarkan perkembangannya, usaha peternakan rakyat harus dilindungi dari ancaman persaingan disatu sisi, dilain pihak perlu diberdayakan melalui pemberian peluang berusaha. Menanggapi masalah ini Pemerintah mengeluarkan kebijakan berupa Keppres RI No. 99 tahun 1998 tentang bidang atau jenis usaha terbuka untuk usaha menengah atau usaha besar dengan syarat kemitraan salah satunya adalah kemitraan broiler pedaging.

Trend perkembangan kemitraan yang cukup pesat, menunjukkan masih dibutuhkannya konsep kemitraan tersebut dalam pengembangan Agribisnis peternakan broiler. Salah satu kunci keberhasilan usaha ini sehingga masih dipercaya masyarakat sampai saat ini adalah adanya jaminan resiko usaha yang diberikan, baik berupa berupa resiko produksi maupun pemasaran dari perusahaan mitra, meskipun model kemitraan yang ada masih menyisakan beberapa masalah dalam pengembangannya terutama dalam hal optimalisasi

pendapatan yang diterima oleh peternak mitra, pemberdayaan yang dilakukan oleh pihak mitra dalam membantu untuk mengangkat kembali usaha peternakan rakyat dari keterpurukan akibat krisis ekonomi ternyata belum memberikan harapan untuk tercapainya usaha peternakan maju, ekonomis dan mandiri, serta subordinasi pemodal kuat (usaha besar) terhadap petani/peternak.

Oleh karena itu salah satu tantangan dalam pengembangan petani dari kedudukan rendah menjadi kedudukan yang lebih tinggi di dunia ketiga adalah bagaimana mengembangkan mereka sehingga mampu mengorganisasikan diri sendiri sebagai suatu kelompok penekan yang efektif (*effective pressure group*). Sebagaimana halnya di negara-negara barat, petani perlu meraih kedudukan dan mampu berada pada kedudukan yang setara, serta mampu berhadapan dengan berbagai lembaga lain dalam struktur yang egaliter (brienkerhoff dan Goldsmith, 1993; Sumardjo, 1999) dalam Sumardjo (2001).

Pengembangan kemitraan agribisnis broiler diharapkan dapat mengembangkan kemandirian peternak sehingga dalam struktur hubungan antar sistem tersebut tidak ada kedudukan subordinasi, melainkan hubungan ketergantungan (*interdependent*) yang saling mendukung dan saling menguntungkan sehingga dapat memberikan kesejahteraan bagi peternak mitra dan seluruh

stakeholders yang terlibat di dalamnya, tanpa mengganggu kepentingan peternak besar selaku perusahaan pelaksana kemitraan dalam mencari dan memperoleh keuntungan yang layak. Senada dengan pemikiran Sumardjo (2001), pengembangan kelembagaan kemitraan agribisnis perlu menempatkan kedudukan petani/peternak tidak hanya sebagai bagian ter subordinasi dari struktur pembangunan pertanian, khususnya dalam struktur dari sistem agribisnis. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan pemberdayaan petani/peternak melalui peningkatan SDM, yang ditempuh dengan pendekatan konvergen antar berbagai pihak yang menjadi pelaku dalam sistem agribisnis. Dengan demikian, diharapkan petani/peternak juga mempunyai hak dan kesempatan yang seluas luasnya, serta kemampuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mengelola dan mengembangkan usaha taninya.

Mendapatkan bentuk kemitraan yang memadai perlu dilakukan dengan pengembangan model kemitraan dengan memasukkan aspek profitabilitas, prospek kemandirian usaha, harmonisasi hubungan kemitraan serta kesinambungan usaha. Kelembagaan kemitraan merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu, untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, menguntungkan dan memperkuat

dengan memperhatikan tanggung jawab moral dan etika bisnis yang merupakan landasan awal pelaksanaan kemitraan (Hafsah, 1999).

Mengacu pada pengertian tersebut, maka analisis kelembagaan kemitraan perlu tinjauan dari dasar etika bisnis yang terjalin antar kelembagaan yang meliputi: (1) karakter (akhlak atau budi pekerti); (2) kepercayaan (saling menghargai); (3) komunikasi yang terbuka; (4) adil (tidak memihak); dan (5) keseimbangan antara insentif dan risiko.

Meningkatkan kinerja sistem kemitraan dalam agribisnis broiler, membutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif serta sejalan dengan hakikat dan tujuan awal diwujudkannya sistem kerjasama antara peternak rakyat dengan perusahaan peternakan dalam suatu konsep kemitraan agribisnis broiler.

BAB 2

KONSEP DASAR KEMITRAAN

Defenisi Kemitraan

Kerjasama kemitraan bukanlah hal yang baru. Pola kemitraan antara peternak broiler dengan perusahaan peternakan sudah diperkenalkan sejak tahun 1984 yang dikenal dengan PIR (Perusahaan Inti Rakyat). Tujuan utama dari kemitraan adalah membantu peternak kecil agar pendapatannya meningkat dengan cara meningkatkan skala usahanya, menurunkan biaya produksi dan mengurangi resiko serta menjaga kesinambungan usahanya.

Kemitraan adalah kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah dan besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Pada hakekatnya kerjasama kemitraan berfungsi untuk memperkokoh struktur ekonomi nasional. Disamping itu, kerjasama kemitraan antara usaha besar dan usaha menengah dengan usaha kecil dapat mendorong upaya dalam rangka pemerataan pembangunan. Sedangkan menurut Soehadji (1995), pola kemitraan menghubungkan para peternak rakyat (plasma) yang

lemah dan jumlahnya banyak dengan industri (inti) yang kuat dalam bidang modal, technical skill dan managerial skill serta mempunyai akses yang baik terhadap pasar. Usaha agribisnis broiler dengan pola kemitraan dapat dilihat sebagai suatu sistem usaha yang saling terkait mulai dari pengadaan sarana, budidaya hingga pemasaran.

Menurut Prawirokusomo (1998), konsep kemitraan mempunyai landasan kuat baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial-politik dan moral. Dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha merupakan tuntutan efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, menengahi fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan serta dalam rangka peningkatan daya saing. Dari sudut pandang moral, menunjukkan upaya kebersamaan, kesetaraan, melestarikan falsafah "Bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh, menuju masa depan yang jaya." Dari sudut pandang sosial politik, kemitraan dapat mencegah terjadinya kesenjangan sosial, kecemburuan sosial dan gejolak sosial politik (social unrest and social upheaval).

Kemitraan merupakan kerjasama bisnis, maka keberhasilannya pun sangat ditentukan oleh adanya kerjasama dan kepercayaan antara peternak dengan perusahaan peternakan. Motivasi kerjasama dalam hal ini menjadi faktor penting dalam menunjang kesinambungan kerjasama antara peternak mitra dengan perusahaan

mitra, karena tanpa adanya motivasi dari kedua belah pihak maka kelanggengan kerjasama tidak akan tercapai. Semakin kuat motivasi kerjasama yang muncul maka semakin kokoh pondasi kemitraan yang dibangun melalui pola kemitraan yang menghubungkan antara pihak perusahaan (inti) dengan peternak (plasma), dimana pihak inti memberikan permodalan, penciptaan pasar, transfer teknologi dan pengorganisasian lembaga peternakan, keadaan ini akan membantu memecahkan kendala teknis, sosial dan ekonomis dari usaha peternakan plasma, sehingga akan menyebabkan pengembangan agribisnis peternakan broiler untuk meningkatkan daya saing komoditas baik domestik maupun internasional.

Kemitraan usaha adalah konsep dan praktik bisnis yang berkembang pesat di dunia saat ini. Istilah yang digunakan bermacam-macam. Ada yang disebut partnership, ada yang menyebut business networking ada pula yang menyebut strategy alliances. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Kemitraan artinya: perihal hubungan atau jalinan kerjasama sebagai mitra. Namun seiring dengan berkembangnya waktu dan penyesuaian diri dengan kondisi dan tantangan perkembangan yang dihadapi, maka definisi kemitraan juga mengalami perkembangan yang tidak hanya sekedar jalinan kerjasama antara dua atau lebih pihak, tetapi

konsep kemitraan sudah berkembang lebih luas kepada hal-hal yang menyangkut kemanfaatan (sinergi), komitmen dan kepatuhan, etika bisnis dan bahkan kapabilitas. Adapun mapping perkembangan defenisi kemitraan yang merupakan penjabaran dari konsep dasar tersebut di atas dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 1. berikut ini.

Tabel 1. *Mapping* Perkembangan Defenisi Kemitraan.

No	Author	Defenisi Kemitraan
1	Keint L Fletcher	<i>partnership is the relation which subsist between persons carrying on a business in common with a view of profit.</i>
2	UU No. 9 (1995) dan PP No.44 (1997)	kerjasama usaha antara usaha kecil dan usaha menengah atau usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan.
3	Ian Linton	sebuah cara melakukan bisnis dimana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.
4	Prawirokusumo	dua bisnis atau lebih bergabung menyatukan keunggulan masing-masing, kemudian dari penggabungan ini masing-masing pihak akan memperoleh kemanfaatan (<i>sinergi</i>)
5	Jafar Hafisah	Suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih

		keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan suatu strategi bisnis, maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis
5	Grant and Fuller	Aliansi strategis merujuk kepada "agreements ditandai dengan komitmen dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan bersama yang melibatkan penyatuan sumber daya dan aktifitas mereka. Dengan tetap mempertahankan otonomi tetapi bilateral tergantung pada tingkatannya.
6	Higgins dan Haeussle	Aliansi strategis adalah aliansi beberapa pelaku yang memiliki kompetensi keahlian yang berbeda untuk bersama-sama berkontribusi dibidangnya dalam melakukan aktifitas bisnis untuk mencapai tujuan meningkatkan kapabilitas bersama (<i>trading ownership for capabilities</i>)
7	Muh.Ridwan	sinergi yang kohesif yang memadukan keunggulan berbagai bentuk kemitraan (<i>strategic alliance, partnership, business networking</i>) yang esensinya mengarah kepada <i>trading ownership for capabilities</i> .

Dari semua definisi kemitraan di atas, terkandung maksud adanya kerjasama yang saling menguntungkan antara usaha besar/menengah dengan usaha kecil sesuai

dengan prinsip saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan. Meskipun beberapa defenisi yang telah diuraikan di atas *relative* sama, namun ada beberapa pengembangan yang terjadi seiring dengan perkembangan waktu. Dalam buku ini penulis lebih cenderung menggunakan terminologi yang penulis konsepskan yaitu sinergi yang kohesif yang memadukan keunggulan-keunggulan dari berbagai bentuk kemitraan (*strategic alliance, partnership, business*) karena lebih menekankan pada perlunya kerjasama yang saling membutuhkan dengan penyatuan sumber daya dan aktifitas untuk meningkatkan kapabilitas bersama, sebagaimana diamanahkan dalam undang-undang yang menjadi dasar hukum kemitraan itu sendiri, sehingga kemitraan yang terbina dapat berkelanjutan. Dengan demikian antara pengusaha besar atau menengah dengan pengusaha kecil harus saling bekerjasama dengan memaksimalkan potensi sumberdaya dan kemampuan masing-masing untuk meningkatkan kapabilitas bersama, memupuk rasa saling percaya mempercayai dan saling membutuhkan sehingga kemitraan yang terjalin akan berjalan dengan harmonis penuh rasa kekeluargaan.

Prinsip Kemitraan Usaha

Agar kemitraan yang terbentuk sukses sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan prinsip-prinsip kemitraan yaitu saling ketergantungan dan saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling melengkapi, saling

menguntungkan, memiliki transparansi, memiliki asas formal dan legal, melakukan alih pengetahuan dan pengalaman, melakukan pertukaran informasi, penyelesaian masalah dan pembagian keuntungan yang adil. Prinsip-prinsip kemitraan tersebut di uraikan sebagai berikut (Endang Gumbira Said, 2001):

1. Prinsip saling ketergantungan dan saling membutuhkan. Prinsip ini lebih mudah diwujudkan apabila kemitraan dibentuk untuk memperkuat integrasi vertical suatu sistem komoditas. Misalnya petani/peternak membutuhkan *industry* pengolah untuk menyerap produknya dan sebaliknya, *industry* membutuhkan petani/peternak sebagai pemasok bahan baku industrinya. Permasalahan biasa terjadi jika hubungan antara pelaku kemitraan tidak saling tergantung karena tidak berusaha dalam satu lini produk yang sama.
2. Prinsip saling memperkuat dan saling melengkapi. Kemitraan yang terbentuk harus menjadi sarana untuk saling memperkuat dan saling melengkapi antar para pelaku kemitraan. Kemitraan tersebut harus membentuk akumulasi kekuatan yang lebih besar yang merupakan penjumlahan kekuatan masing-masing pelaku dan dapat membantu menyelesaikan persoalan yang dihadapi para pelaku, yang sulit diselesaikan dengan menggunakan kekuatan sendiri.

3. Prinsip saling menguntungkan. Prinsip saling menguntungkan antara pelaku kemitraan yang tidak diperhatikan dengan baik sering menjadi penyebab kegagalan integrasi vertikal yang dicita-citakan. Salah satu pihak hanya mengeksploitasi pihak lain, sehingga kemitraan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.
4. Prinsip transparansi. Dalam sistem kemitraan, prinsip ini merupakan salah satu kunci sukses, sehingga tidak terdapat saling curiga di antara para pelaku kemitraan. Semua pelaku kemitraan harus dapat mengakses informasi-informasi yang dibutuhkan untuk memperkokoh fondasi kemitraan.
5. Prinsip Formal legal. Suatu kemitraan harus dibentuk berdasarkan perjanjian dan kesepakatan bersama antar semua pelaku, sehingga memenuhi prinsip formal dan legal. Prinsip tersebut merupakan pengikat yang berkekuatan hukum bagi para pelaku kemitraan. Apabila terjadi perselisihan yang tidak dapat diselesaikan dengan cara musyawarah, maka dapat ditempuh jalur hukum.
6. Prinsip alih pengetahuan dan pengalaman. Prinsip ini terutama ditujukan untuk pembinaan para pelaku kemitraan, sehingga operasi dan produksinya dapat memenuhi standar yang telah ditentukan, misalnya pembinaan manajemen, pengawasan mutu dan keterampilan teknis.

7. Prinsip pertukaran informasi. Prinsip ini diterapkan baik untuk bidang produksi, mutu, pasar dan pemasaran, maupun informasi lainnya yang berguna bagi peningkatan kinerja dan integritas kemitraan.
8. Prinsip penyelesaian masalah. Kemitraan yang terbentuk harus menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pelaku kemitraan. Misalnya petani/peternak yang mengalami kesulitan dalam pemasaran produknya, kekurangan modal kerja, industri pengolahan yang kesulitan dalam memperoleh bahan baku secara kontinu, atau masalah lain yang dihadapi.
9. Prinsip keadilan. Terwujudnya keadilan terutama dalam hal distribusi pembagian nilai tambah yang tercipta dari operasi kemitraan harus dapat terdistribusi ke seluruh pelaku kemitraan secara proporsional berdasarkan pangsa sumberdaya yang diberikan untuk menciptakan nilai tambah tersebut. Ketimpangan dalam dalam pendistribusian nilai tambah akan menyebabkan kecemburuan sosial antar pelaku kemitraan, sehingga akan menghancurkan kemitraan yang terbentuk.

Makna dan Tujuan Kemitraan Usaha

A. Makna Kemitraan

Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama

berdasar atas asas kekeluargaan. Kata “disusun” dalam Pasal tersebut mengisyaratkan perlunya peran aktif pemerintah dalam menjabarkan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam amanat tersebut kedalam nilai-nilai normatif-praktis yang sesuai. Salah satu instrumen untuk mewujudkan asas kebersamaan dan asas kekeluargaan dalam perekonomian nasional adalah kemitraan usaha. Kemitraan, terutama dalam dunia usaha, adalah hubungan antar pelakunya yang didasarkan pada ikatan usaha yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja sinergis, yang hasilnya bukanlah suatu zero-sum game, tetapi positif: sum game atau win-win situation. Dengan perkataan lain, kemitraan usaha adalah hubungan kerjasama antar usaha yang sejajar dilandasi oleh prinsip saling menunjang dan saling menghidupi berdasarkan asas kekeluargaan dan kebersamaan.

Dalam dunia yang makin sarat dengan persaingan justru kerjasama dan kemitraan menjadi makin marak dalam praktek bisnis. Banyak pengamat menunjukkan betapa kecenderungan dunia usaha sekarang bukan kepada membangun usaha yang makin besar, tetapi kepada unit-unit usaha yang kecil atau menengah dan independen sehingga menjadi lincah dan tanggap dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang cepat di pasar. Peluang pasar juga akan terdiri bukan atas peningkatan permintaan

yang besar, tetapi atas peluang-peluang kecil (smaller market niches). Dengan demikian maka pola yang akan terjadi bukan penguasaan vertikal atau horisontal seperti gejala umum dasawarsa-dasawarsa terakhir abad keduapuluh ini, tetapi adalah kerjasama atau dalam konsep kemitraan.

Kemitraan tidak boleh diartikan sebagai penguasaan yang satu atas yang lain. Kemitraan harus menjamin kemandirian masing-masing pihak. Dengan pola yang demikian, maka prakarsa dan daya kreasi akan berkembang, karena kemitraan tidak akan menghilangkan persaingan. Dalam suasana persaingan yang sehat, kemitraan justru akan tumbuh lebih subur.

Kemitraan mendukung efisiensi ekonomi karena pihak-pihak yang bermitra masing-masing menawarkan sisi-sisi unggulnya. Melalui kemitraan kita dapat menghindarkan diri dari kecenderungan monopoli. Monopoli menyebabkan distorsi dalam pasar, sedangkan kemitraan memperkuat mekanisme pasar, dengan sekaligus menghindari persaingan yang tidak sehat dan saling mematikan. Dengan demikian hakekat kemitraan tidak sama bahkan berlawanan dengan sifat kartel atau kerjasama lain untuk menguasai pasar, yang menjurus kearah monopoli dan oligopoli, atau monopsoni dan oligopsoni.

Kemitraan memberikan jawaban terhadap kecenderungan dari “economic of scale” ke “diseconomic of scale”, yang dialami oleh perusahaan-perusahaan yang tumbuh menjadi terlalu besar. Kemajuan teknologi telah memungkinkan kebutuhan-kebutuhan khusus dan berskala kecil dapat dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan skala kecil dan menengah tanpa kehilangan efisiensi usahanya.

Dengan demikian makna kemitraan adalah hubungan kerjasama usaha yang sejajar untuk mencapai kesejahteraan bersama yang dilandasi dengan semangat kekeluargaan dan kebersamaan sebagaimana tertuang dalam Pasal 33 ayat (1) perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Dalam hubungan kerjasamanya harus berpegang teguh pada prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan.

B. Tujuan Kemitraan

Usaha kecil merupakan bagian integral dunia usaha nasional yang mempunyai kedudukan, potensi dan peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi khususnya. Sehubungan dengan itu usaha kecil perlu memberdayakan dirinya dan diberdayakan dengan berpijak pada kerangka sistem nasional yang

berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 untuk terwujudnya demokrasi yang berdasar pada asas kekeluargaan.

Pemberdayaan usaha kecil dilaksanakan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dengan harapan usaha kecil dapat berkembang dan mandiri sehingga dapat meningkatkan produksi nasional, kesempatan kerja, dan pemerataan hasil-hasil pembangunan yang dapat memberikan sumbangan terhadap penerimaan nasional. Guna menghasilkan tingkat produktivitas yang maksimal diperlukan sinergi antara pihak yang memiliki modal kuat, teknologi maju, manajemen modern dengan pihak yang memiliki bahan baku, tenaga kerja dan lahan. Untuk lebih rincinya tujuan kemitraan dapat terlihat dari 4 aspek, yaitu:

1. Tujuan dari Aspek Sosial

Teori atau gagasan tanggung jawab sosial perusahaan terutama didasarkan atas pertimbangan rasional, bahwa apabila perusahaan tidak memperhatikan seluruh faktor yang mengelilinginya, mulai dari karyawan perusahaan, konsumen, lingkungan, sumber daya alam, sebagai suatu kesatuan yang saling mendukung sebagai satu sistem, maka pada akhirnya akan mempersulit atau dalam jangka panjang akan mengakhiri eksistensi perusahaan

itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan Pasal 3 Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997: “Dalam pola inti plasma Usaha Besar dan Menengah sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil yang menjadi plasmanya dalam : (1) penyediaan dan penyiapan lahan, (2) penyediaan sarana produksi, (3) Pemberian bimbingan Teknis manajemen usaha dan produksi, (4) Perolehan penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan, (5) Pembiayaan, (6) pemberian bantuan lainnya yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha.

2. Tujuan dari Aspek Ekonomi

Tujuan dari aspek ini adalah untuk meningkatkan ketahanan ekonomi nasional. Ketahanan ekonomi nasional dapat dicapai dengan cara meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat, meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan usaha kecil dan masyarakat sehingga memperkecil kesenjangan sosial. Sehingga keadilan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat dapat terwujud.

3. Tujuan dari Aspek Manajemen

Manajemen merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan dan memajukan perusahaan.

Karena dalam manajemen akan terprogram segala kegiatan yang diatur secara sistematis dan pembagian kerja yang tepat, dan administrasi yang memadai. Sehingga segala kegiatan perusahaan dapat terpantau dan terevaluasi dengan baik. Sebagian besar usaha kecil mempunyai SDM yang rendah, akibatnya dalam manajemen pun tidak diatur dengan baik. Hal ini menghambat usaha kecil dalam mengembangkan usahanya. Dengan adanya kemitraan usaha diharapkan usaha kecil dapat membenahi dan memajukan manajemennya sehingga dapat memajukan usahanya. Karena keterbatasan sumber daya, kurangnya pengalaman manajemen, dan kurang kestabilan keuangan, bisnis kecil menderita tingkat kematian yang lebih tinggi dibandingkan bisnis besar dan mapan.

Dengan organisasi yang rapi akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apapun senantiasa membutuhkan manajemen yang baik (Hafiduddin dkk, 2003)

4. Tujuan dari Aspek Teknologi

Dalam kemitraan usaha antara pengusaha besar dan pengusaha kecil, pengusaha kecil dapat memperoleh keuntungan dengan mendapat

bimbingan teknologi yang modern dari pengusaha besar. Dengan teknologi yang lebih modern secara otomatis produktivitas usaha kecil dapat berlipat ganda.

Manfaat Kemitraan Agribisnis Broiler

Kemitraan broiler sejak awal dicanangkannya diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi kedua pelaku (peternak dan perusahaan) dan perekonomian secara luas, termasuk bagi peternak di luar sistem kemitraan tersebut, meskipun dalam perkembangannya tidak serta merta terwujud sesuai harapan awal dikembangkannya model ini. Adapun manfaat kemitraan broiler bagi semua pelaku dan peternak secara umum dapat diuraikan berikut ini.

1. Manfaat Bagi Peternak Mitra

Dari beberapa tipe kemitraan yang diuraikan di atas, dalam bidang peternakan tersirat bahwa kerjasama antar peternak dengan pihak kedua dapat terjalin secara baik bila terdapat saling ketergantungan yang saling menguntungkan. Dengan kata lain, adanya *contract farming* dalam bidang peternakan dapat menguntungkan kedua belah pihak yaitu peternak dan perusahaan (sponsor). *Contract farming* memungkinkan adanya dukungan yang lebih luas serta dapat mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan minimnya informasi.

Adanya kemitraan usaha dalam kegiatan *on-farm (contract farming)* dapat membangun spesialisasi kerja yang akan meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya transaksi yang akan meningkatkan efisiensi usaha, pembagian risiko (*sharing risk*) yang dapat mengurangi resiko bagi peternak, adanya jaminan pemasaran hasil sehingga peternak memiliki kepastian bahwa produk yang dihasilkannya akan dibeli dan dalam jangka panjang mereka dapat memperoleh manfaat yaitu peluang kemitraan di masa depan serta akses terhadap program-program pemerintah.

Menurut Key dan Runsten (1999) dalam bukunya *Contract Farming, Smallholders and Rural Development in Latin America*, manfaat dari keikutsertaan dalam kontrak yaitu pengembangan akses pasar, kredit dan teknologi, manajemen resiko yang lebih baik, memberikan kesempatan kerja yang lebih baik bagi anggota keluarga dan secara tidak langsung, pendayagunaan perempuan serta pengembangan dari budaya berusaha yang berhasil.

Kontrak antara peternak dengan perusahaan industri akan mendorong peternak untuk menghasilkan produk ternak dengan tingkat produktifitas dan kualitas yang lebih baik, karena peternak diharuskan untuk menerapkan teknik budidaya serta penanganan panen dan pasca panen yang telah

direkomendasikan. Selain itu, peningkatan produktivitas melalui kemitraan usaha dilakukan dengan menerapkan bimbingan teknis dan manajemen serta penataan lingkungan, sehingga mortalitas berkurang dan feed conversion yang ideal dapat dicapai. Adanya kemitraan usaha berarti mampu memperluas tujuan pasar (pasar tradisional maupun pasar modern) dan menjamin pemasaran dan kepastian harga, terutama pada sistem kontrak harga.

Namun, di sisi lain membangun kemitraan usaha di bidang peternakan pun mampu memberikan kerugian/dampak negatif bagi peternak bila pengelolaannya tidak berjalan efektif, antara lain: (1) Perusahaan dapat meminta peternak melakukan upgrade kandang atas biaya peternak; (2) Dapat menimbulkan manipulasi *input*, seperti misalnya DOC dan pakan ternak, ada kemungkinan DOC dan pakan kualitas prima digunakan untuk budidaya perusahaan sendiri dan yang kualitas lainnya diperuntukkan peternak mitra; (3) Kontrak dengan pembagian keuntungan yang kurang adil berdasarkan share biaya; (4) Penghentian kontrak lebih awal dari perusahaan, bisa merugikan peternak karena sudah mengeluarkan modal untuk membangun kandang; (5) Perusahaan meminta peternak melakukan renovasi atau meningkatkan peralatan kandangnya atas biaya

peternak; (6) Peternak kadang mendapatkan harga input yang sedikit lebih tinggi dibandingkan sebagai peternak mandiri, terutama untuk input yang tidak diproduksi langsung oleh perusahaan inti karena pada dasarnya perusahaan inti telah memperhitungkan tingkat suku bunga komersial; dan (7) Peternak rakyat yang tergabung dalam *contract farming* umumnya mendapatkan peluang harga jual yang lebih rendah dari harga pasar (Daryanto, A., 2009).

2. Manfaat Kemitraan bagi Perusahaan Peternakan

Dilihat dari pihak perusahaan, terdapat beberapa manfaat dengan adanya sistem *contract farming* dengan peternak kecil. Manfaat yang paling penting adalah mereka memperoleh akses untuk mendapatkan tenaga kerja dan kandang yang lebih murah untuk menghasilkan produk peternakan yang bernilai tinggi. Perusahaan dapat ikut serta dalam pasar di mana biasanya mereka tidak diikutsertakan (larangan budidaya) dan meminimalisir biaya dengan tidak membeli kandang sendiri atau secara langsung menyewa tenaga kerja. Pasokan bahan mentah dapat terjaga dengan batasan yang rasional dan memiliki kendali terhadap pasar produksi. Selain itu perusahaan juga memiliki kendali terhadap kualitas produk dan memiliki kesempatan memperoleh dan memperkenalkan jenis bibit ternak baru serta

peningkatan kemungkinan pemenuhan kebutuhan konsumen secara spesifik.

Hal senada disampaikan (Daryanto, A., 2009). Bahwa jika dilihat dari sisi perusahaan mitra, terdapat beberapa manfaat dengan adanya sistem *contract farming* dengan peternak mitra. Manfaat yang paling penting bagi perusahaan antara lain, adalah: (1) Mudah mendapatkan tenaga kerja (buruh); (2) Mengurangi biaya untuk investasi; (3) Mudah memasarkan sarana produksi peternakan; (4) Mudah mendapatkan hasil ternak (daging, telur, dan susu); (5) Perusahaan memiliki kendali terhadap kuantitas, kualitas, waktu penyaluran (*delivery*) dan kontinuitas pasokan produk hasil ternak untuk berbagai tujuan atau segmen pasar. Kemitraan usaha pun mampu memberikan manfaat dalam konteks resiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik dari sisi penerimaan (pendapatan).

Sedangkan menurut Seker, et.all., (2006) bahwa perusahaan mitra memperoleh keuntungan dengan model kemitraan *contract farming* karena; 1) secara politis mekanisme kontrak dengan petani lebih diterima ketimbang mengusahakan sendiri, 2) mereka dapat mengatasi permasalahan keterbatasan lahan dengan bermitra dengan sejumlah pemilik lahan, 3) hasil produksi lebih terjamin jika dibandingkan dengan membeli di pasar terbuka, 4) meminimasi

resiko dengan tidak bergerak di bidang budidaya, 5) kualitas lebih terjamin dibandingkan jika harus membeli di pasar terbuka.

3. Manfaat Bagi Masyarakat Umum

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan baik bagi peternak maupun bagi perusahaan mitra, bisnis peternakan broiler ini memberikan manfaat bagi pengembangan subsektor peternakan khususnya agribisnis perunggasan dengan meningkatnya aktifitas bisnis pada setiap sub sektor dalam agribisnis peternakan dari hulu sampai hilir yang tentunya akan memberikan peluang usaha bagi masyarakat umum dan bagi masyarakat kecil yang ingin berwirausaha maupun menjadi tenaga kerja. Usaha ini bisa mengurangi jumlah pengangguran di daerah dan membuka lapangan usaha baru.

Disisi lain pengembangan kemitraan agribisnis perunggasan telah berkontribusi bagi pemenuhan kebutuhan broiler di wilayah Indonesia pada umumnya sehingga dapat pula berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan protein hewani masyarakat.

4. Manfaat Bagi Peternak Non Mitra

Bagi peternak non mitra, terlepas dari dampak negatif yang dialaminya dengan sulitnya untuk mengembangkan peternakan usaha diluar sistem kemitraan yang dikembangkan oleh pelaku

kemitraan, dengan berkembangnya model kemitraan telah menjadi magnet untuk berkembangnya usaha-usaha pendukung pengembangan sektor agribisnis peternakan dari hulu-hilir, sehingga kebutuhan akan sarana produksi dan bahan penunjang lainnya dapat tersedia dengan segala kendala dan keterbatasan yang dialami untuk mengakses hal tersebut. Hanya butuh komitmen dan keberpihakan pemerintah kepada peternakan rakyat terutama yang peternak mandiri yang berada di luar sistem kemitraan agar dapat berdaya menghadapi tekanan yang senantiasa dilakukan oleh pihak-pihak tertentu yang tidak menghendaki berkembangnya usaha peternakan broiler di luar sistem kemitraan terutama yang dikembangkan oleh perusahaan peternakan yang mengelola industri sarana produksi pakan dan DOC yang mengelola kemitraan.

Peran Pemerintah dalam Pengembangan Kemitraan

Pemerintah melalui berbagai kebijakan dan program diharapkan dapat mendorong dan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan menggairahkan peternak maupun pihak swasta sehingga usaha dapat berkembang. Dalam hal ini pemerintah bertindak sebagai fasilitator, regulator, motivator yang harus mensesuaikan hubungan antar pelaku tersebut, sehingga para pelaku dapat berinteraksi secara proporsional dan tidak terjadi eksploitasi yang bersifat kontradiktif.

Sesuai dengan amanah PP No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, bahwa keterlibatan pemerintah pusat dan daerah dalam hal kemitraan ini adalah melakukan pembinaan dalam pelaksanaan kemitraan, memperlakukan peternak sebagai asset yang harus dipelihara dan dibina secara baik, pemberdayaan peternak harus dilakukan pemerintah sampai di tingkat daerah, yang tujuannya untuk meningkatkan kemandirian, memberikan kemudahan dan kemajuan usaha serta meningkatkan daya saing serta kesejahteraan peternak.

Peningkatan nilai tambah di bidang peternakan melalui kemitraan usaha akan lebih efektif apabila ada dukungan yang tepat dari pemerintah dalam bentuk *political will and political actions*. Bentuk dukungan pemerintah dalam membangun kemitraan usaha di bidang peternakan, antara lain, pertama, penerapan hukum dan peraturan yang tidak menghambat pengembangan usaha peternakan dalam membangun kemitraan usaha. Kemitraan usaha di bidang peternakan harus didukung dan dilindungi oleh sistem dan penegakan hukum yang berbiaya rendah. Kedua, pemerintah seharusnya mampu mengembangkan dan memperbaiki infrastruktur dalam membangun kemitraan usaha itu sendiri. Ketiga, pemerintah seharusnya memberikan perlindungan kepada peternak rakyat dari eksploitasi dalam kegiatan kerjasama dengan pihak industri dengan cara mengecek

kelayakan finansial dan kapasitas manajerial industri (perusahaan) sehingga akan mampu menghasilkan bisnis yang menguntungkan bagi seluruh pihak. Keempat, pemerintah seharusnya membantu dalam pengembangan sistem informasi yang terintegrasi yang memadukan informasi di setiap bagian yang terlibat dalam sistem rantai pasokan. Diharapkan dengan dukungan pemerintah di atas, kemitraan usaha di bidang peternakan dapat berjalan dengan efektif sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dan pada akhirnya pula dapat meningkatkan daya saing produk-produk peternakan. Disamping itu, pembangunan peternakan dapat menciptakan sasaran ganda, yaitu menciptakan pertumbuhan dan sekaligus pemerataan pendapatan (*growth with equity*). (Daryanto, A., 2009).

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, pemerintah telah membentengi dengan memberikan payung hukum yang jelas terhadap pemberdayaan peternak, antara lain mulai dari akses sumber pembiayaan, ilmu pengetahuan, teknologi informasi, pelayanan peternakan, pelayanan kesehatan, bantuan teknik, pembinaan kemitraan, penciptaan iklim yang kondusif dan perlindungan harga ternak.

Pelaksanaan regulasi tersebut di lapangan perlu pengawalan dan gerakan yang konkrit, sehingga dapat berjalan efektif, perlu disusun dan dibuat mekanisme

yang jelas bagaimana menerapkan regulasi tersebut. Posisi pemerintah yang diwakili oleh Dinas Peternakan setempat harus mengetahui mutasi ternak yang berada di area tanggungjawabnya, selain mempunyai kewajiban terhadap pembinaan peternak juga bertanggungjawab terhadap kesehatan hewan ternaknya. Setiap kegiatan usaha peternakan baik dengan pola inti plasma atau lainnya harus diketahui oleh Dinas Peternakan setempat selaku wakil pemerintah, pengawalan dan pembinaan yang dilakukan akan mencegah dari adanya indikasi eksploitasi terhadap peternak/plasma. Kebijakan pemerintah yang sudah dibuat harus menjadi pedoman bagi pelaku usaha di bidang peternakan. Terhadap perusahaan peternakan yang melanggar aturan harus ditindak tegas dengan mengusulkan pencabutan ijin usahanya kepada bupati/walikota setempat, sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 404/Kpts/OT.210/6/2002 tentang Pedoman Perizinan dan Pendaftaran Usaha Peternakan.

Meskipun demikian terhadap permasalahan yang sudah terjadi antara peternak dan pelaku usaha dilakukan penyelesaian secara musyawarah, jangan sampai masuk ke ranah hukum, pemerintah dapat memfasilitasi dengan melakukan mediasi ataupun islah bagi pihak yang bermasalah, sehingga dunia peternakan Indonesia dapat terus berkembang dan selain memberikan keuntungan tanpa melanggar aturan-aturan yang berlaku serta merugikan salah satu pihak.

BAB 3

POLA-POLA KEMITRAAN USAHA

Pola-Pola Kemitraan Agribisnis Broiler

Kemitraan bisnis merupakan salah satu pilihan yang prospektif bagi pengembangan bisnis peternakan di masa yang akan datang untuk membantu peternak kecil dalam mengembangkan usahanya. Peluang pola kemitraan usaha antara pengusaha kecil dengan pengusaha menengah atau besar antara lain dapat berbentuk (Mangkuprawira et.al, 1996);

1. Kontak Bisnis. Interaksi pasif antara dua unit usaha tanpa harus ada perjanjian formal yang mengikat, bebas tanpa sanksi hukum, misalnya saling tukar informasi.
2. Kontrak Bisnis. Hubungan usaha kecil bersifat aktif dan sudah mencirikan adanya hubungan bisnis (transaksi dagang) antara dua mitra usaha. Dalam hubungan ini telah terjadi relasi yang eksplisit dan dituangkan dalam bentuk perjanjian kontrak bisnis yang mengikat atas dasar hukum dalam jangka waktu tertentu.

3. Kerjasama Bisnis. Hubungan bisnis disamping bersifat aktif juga bervariasi sampai pada penanganan manajemen (pemasaran, keuangan, produksi dan lain-lain). Dalam model ini semua yang terlibat membentuk usaha patungan baru, misalnya dalam bentuk *join operation* bidang pemasaran, *join venture* bidang keuangan dan produksi serta lainnya.
4. Keterkaitan Bisnis (*linkages*). Pihak bisnis yang terlibat tetap memiliki keterbatasan usaha, tetapi bersepakat untuk melakukan *engineering sub-contract*, bukan sub kontrak yang bersifat komersial dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak semua biaya yang dikeluarkan perusahaan besar harus dipikul bersama dengan perusahaan kecil. Biaya biaya seperti pelatihan, supervisi pengendalian mutu, percobaan produksi dan promosi dibebankan kepada perusahaan besar.

Sedangkan dalam sistem agribisnis terdapat lima bentuk kemitraan antara petani dengan perusahaan besar. Kelima jenis kemitraan tersebut adalah (diadopsi dari Sumardjo (2001) dan Hafsa (2000)):

1. Pola Inti Plasma. Pola ini merupakan hubungan kemitraan antara petani/kelompok tani atau kelompok mitra sebagai plasma dengan perusahaan inti yang bermitra usaha. Perusahaan inti menyediakan lahan, sarana produksi, bimbingan teknis, dan manajemen serta menampung, mengolah
-

dan memasarkan hasil produksi.. perusahaan inti tetap memproduksi kebutuhan perusahaannya sedangkan kelompok mitra usaha memenuhi kebutuhan perusahaan sesuai persyaratan yang telah disepakati.

2. Pola Sub-kontrak. Merupakan pola kemitraan antara perusahaan mitra usaha dengan kelompok mitra yang memproduksi komponen yang diperlukan perusahaan mitra sebagai bagian dari produksinya. Bentuk kemitraan semacam ini biasanya ditandai dengan adanya kesepakatan tentang kontrak bersama yang diantaranya mencakup volume, harga, mutu dan waktu. Pola kemitraan ini dalam banyak kasus ditemukan sangat bermanfaat dan kondusif bagi terciptanya alih teknologi, modal, keterampilan dan produktifitas serta terjaminnya pemasaran produk pada kelompok mitra.
3. Pola Dangang Umum. Merupakan pola hubungan usaha dalam pemasaran hasil antara pihak perusahaan pemasar dengan pihak kelompok usaha pemasok kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan pemasar. Pada dasarnya pola kemitraan ini adalah hubungan jual beli sehingga memerlukan struktur pendanaan yang kuat dari pihak yang bermitra, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Keuntungan pada pola kemitraan ini bersumber dari margin harga dan jaminan harga produk yang

diperjualbelikan, serta kualitas produk sesuai dengan kesepakatan pihak yang bermitra.

4. Pola Keagenan. Merupakan bentuk kemitraan dengan peran pihak perusahaan menengah atau besar memberi hak khusus untuk memasarkan barang atau jasa usaha perusahaan atau usaha kecil mitra usaha. Perusahaan besar atau menengah bertanggungjawab atas mutu dan volume produk (barang atau jasa), sedangkan usaha kecil mitranya berkewajiban memasarkan produk barang atau jasa tersebut. Diantara pihak yang bermitra terdapat kesepakatan tentang target-target yang harus dicapai dan besarnya fee atau komisi.
5. Pola Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA). Merupakan pola bisnis, diman kelompok mitra menyediakan lahan, sarana dan tenaga. Sedangkan pihak perusahaan mitra menyediakan biaya, modal, manajemen, dan pengadaan sarana produksi untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi pertanian atau peternakan. Disamping itu perusahaan mitra juga berperan sebagai penjamin pasar produk, diantaranya juga mengolah produk tersebut dan dikemas lebih lanjut untuk dipasarkan. Pola semacam ini ditandai dengan kesepakatan tentang harga sarana produksi, harga produk, pembagian hasil dan resiko usaha.

6. Waralaba. Suatu sistem yang menggambarkan hubungan antara usaha besar (*franchisor*) dengan usaha kecil (*franchisee*), dimana franchisee diberikan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha, dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan pihak *franchisor* dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan atau jasa. Dari uraian tersebut, secara eksplisit dapat dikatakan bahwa waralaba merupakan suatu bentuk penyediaan atau penjualan barang dan atau jasa yang menggunakan hak atas kekayaan intelektual pemilik franchisor meliputi merek, nama dagang, logo, desain, hak cipta, rahasia dagang dan paten. Sedangkan yang dimaksud dengan penemuan atau ciri khas usaha misalnya sistem manajemen, cara penjualan atau penataan atau distribusi yang merupakan karakteristik khusus dari pemiliknya.

Menurut Surat Keputusan Menteri Pertanian Republik Indonesia No. 427/Kpts/TN.330/6/1996, setidaknya terdapat tiga kelompok strata perusahaan mitra yaitu:

1. Perusahaan Inti Rakyat (PIR)/pembina, yaitu perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengolahan dan pemasaran hasil usaha tani yang dibimbingnya sambil menjalankan usahatani yang dimilikinya dan dikelola sendiri.

2. Perusahaan pengelola, yaitu perusahaan yang melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit, pengolahan dan pemasaran hasil usaha tani yang dibimbingnya tetapi tdk menjalankannya.
3. Perusahaan Penghela, yaitu perusahaan yang hanya melakukan fungsi perencanaan, bimbingan dan pemasaran hasil.

Hubungan pola kemitraan dan bentuk perusahaan mitra secara sederhana disajikan secara ringkas pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2.
Hubungan Pola Kemitraan dengan bentuk
Perusahaan Mitra.

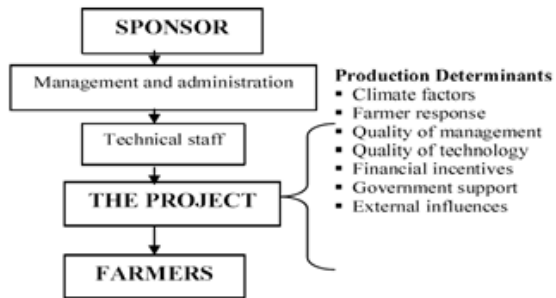
No	Pola Kemitraan	PIR	Pengelola	Penghela
1	Inti Plasma	√	√	-
2	Sub-kontrak	√	√	√
3	Dagang Umum	-	-	√
4	Keagenan	-	-	√
5	Kerjasama Operasional Agribisnis	√	√	√
6	Waralaba	-	√	√

Tim Fapet IPB (1999) dalam Sumardjo (2001)

Selain di Indonesia, di beberapa negara lainnya juga berkembang beberapa model kemitraan *contract farming*. Eaton dan Shepherd (2001), Sriboonchitta S. and Wiboonpongse A (2005), Bijman (2008), Mansur

et al. (2009), Swain et.all (2012), Priscilla et.all (2012), dan D'Silva et.all (2009),(2012), membedakan lima model *Contract Farming* (CF) yaitu; model terpusat, model perkebunan inti, model *multipartite*, model informal dan model perantara. Model ini berbeda dalam jenis kontraktor, jenis produk, intensitas koordinasi vertikal antara petani dan kontraktor, dan jumlah pemangku kepentingan kunci yang terlibat.

- a. Model Terpusat. Model CF klasik di mana prosesor membeli produk dari sejumlah besar petani kecil. Dalam model ini ada koordinasi vertikal yang ketat, yang berarti bahwa kualitas secara ketat dikontrol dan kuantitas ditentukan pada awal musim tanam. Biasanya, produk yang diperdagangkan di bawah model ini memerlukan pengolahan tingkat tinggi, seperti tebu, teh, kopi, susu, unggas, dan sayuran untuk industri pengalengan. Mengingat pentingnya skala ekonomi dalam pengolahan dan dengan demikian jumlah besar produk yang seragam yang dibutuhkan prosesor biasanya lebih memilih untuk sumber dari petani besar.



Source: Eaton, C. S. (1998)

Gambar 1. Model Kemitraan Terpusat

- b. Model Perkebunan Inti. Merupakan variasi dari model terpusat di mana kontraktor tidak hanya disuplai dari petani mandiri tetapi juga memiliki fasilitas produksi sendiri. Model ini terutama digunakan untuk tanaman tahunan, tetapi ada contoh aplikasi dari model ini pada tanaman lain.
- c. Model *Multipartite*. Merupakan perusahaan patungan antara badan hukum dan perusahaan swasta kontrak dengan petani. Sebagai bagian dari proses liberalisasi pada 1980-an dan 1990-an, banyak pemerintah di negara-negara berkembang secara aktif investasi dalam pertanian kontrak melalui usaha patungan dengan perusahaan swasta (Little dan Watts, 1994).



Source: Eaton, C. S. (1998)

Gambar 2. Model Kemitraan Multipartite

4. Model Informal. Model ini ditandai dengan pengusaha individu atau perusahaan kecil kontrak informal dengan petani secara musiman, khususnya untuk tanaman seperti buah-buahan dan sayuran segar, tanaman yang biasanya hanya membutuhkan jumlah pengolahan minimal, seperti sortasi, grading dan pengemasan. Eaton dan Shepherd (2001) menekankan bahwa keberhasilan model informal, tergantung pada ketersediaan layanan pendukung, yang dalam banyak kasus, kemungkinan akan diberikan oleh instansi pemerintah.
5. Model Perantara. Dalam model ini setidaknya ada tiga pihak terlibat dalam *Contract Farming*, sebuah prosesor atau pedagang besar resmi kontrak dengan kolektor (atau perantara) yang kemudian secara informal kontrak dengan sejumlah petani. Model ini dapat dianggap sebagai kombinasi dari model terpusat dan informal, merupakan praktek yang

umum di seluruh Asia Tenggara. Karena tidak ada hubungan langsung antara kontraktor dan petani, model ini memiliki beberapa kelemahan koordinasi vertikal dan untuk memberikan insentif yang tepat.

BAB 4

DINAMIKA KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER

Penerapan Model Kemitraan Agribisnis Broiler

Dalam bisnis perunggasan, kerjasama kemitraan bukanlah hal yang baru. Bisnis perunggasan dengan model kemitraan sudah berkembang lama, meskipun demikian permasalahan kemitraan broiler ini masih menjadi topik perbincangan atau perdebatan yang menarik karena meskipun berbagai model kemitraan sudah dikembangkan, namun hasilnya masih jauh dari harapan, peternak broiler sebagai pelaku utama sektor budidaya masih berada pada posisi yang sangat lemah.

Sebenarnya pola kemitraan antara peternak rakyat dengan perusahaan peternakan broiler atau perusahaan bidang peternakan, sudah diperkenalkan pemerintah sejak tahun 1984 yang dikenal dengan PIR perunggasan. Pelaksanaan PIR perunggasan waktu itu merupakan tindak lanjut dari Keppres No 50 Tahun 1981. Inti dari Keppres No 50 Tahun 1981 tersebut adalah: 1) perusahaan peternakan broiler diperbolehkan bergerak pada industri hulu broiler (bibit, pakan, dan obat-obatan) dan atau pada industri hilir broiler (pemotongan dan

perdagangan ayam), sedangkan usaha budidaya broiler hanya untuk peternak rakyat, dan 2) skala usaha budidaya dibatasi (750/ekor/siklus untuk broiler atau 5000 ekor persiklus untuk ayam petelur), untuk mencegah kelebihan penawaran.

Untuk menjamin pasar industri hulu broiler, sekaligus menjamin penyediaan sapronak dan pemasaran hasil bagi peternak rakyat, pemerintah pada Tahun 1984 menetapkan pola pembinaan broiler yang dikenal dengan pola PIR perunggasan. Dalam operasionalnya, PIR perunggasan dikenal dalam tiga (3) bentuk, yaitu: 1) Pola PIR dengan Plasma kesepakatan, yaitu jaminan penyediaan sapronak dan pemasaran hasil, 2) Pola PIR dengan Plasma Ratio, yaitu kerjasama inti plasma dengan sistem rasio harga antara harga pakan, DOC dan harga jual ayam, dan 3) Pola PIR dengan Plasma Mandiri (tanpa kesepakatan dan ratio harga).

Berbagai evaluasi yang telah dilakukan sehubungan dengan pemberlakuan Keppres tersebut menunjukkan bahwa Keppres No 50 Tahun 1981 dan pola PIR perunggasan gagal melindungi kepentingan peternak rakyat. Beberapa penyebabnya adalah: 1) pelarangan perusahaan peternakan bergerak di sektor budidaya broiler tidak operasional, karena secara sembunyi sembunyi perusahaan peternakan tetap melakukan budidaya broiler; 2) kebijakan harga ratio tidak berjalan efektif karena kenaikan harga bibit dan pakan jauh lebih

cepat dari kenaikan harga output broiler. Kenaikan harga tersebut disamping karena kenaikan harga bahan baku, juga (terutama) disebabkan oleh munculnya kartel pada industri hulu broiler, dengan terbentuknya Gabungan Perusahaan Pembibitan Unggas Indonesia (GPPU); 3) pelaksanaan sanksi pelanggaran tidak operasional, karena memang sulit untuk dioperasionalkan. Hal ini terutama disebabkan karena kebijakan yang ada bertentangan dengan prinsip-prinsip ekonomi pengelolaan bisnis broiler; dan 4) kebijakan Keppres No 50 tahun 1981 dan pola PIR perunggsan yang menempatkan ekonomi peternak rakyat hanya pada sektor budidaya broiler memang tidak mungkin meningkatkan pendapatan riil peternak. Karena nilai tambah sektor budidaya adalah yang paling kecil dibandingkan dengan nilai tambah pada sektor hulu dan hilir broiler (Saragih, 2001). Selain itu Keppres No 50 tahun 1981 dan pola PIR perunggsan berarti menghadapkan peternak rakyat pada kekuatan monopoli pada pasar bibit dan pakan serta menghadapi kekuatan monopsoni pada pasar output. Dalam kondisi monopoli/monopsoni demikian, maka keseimbangan akan ditentukan oleh kekuatan negosiasi antara kedua belah pihak.

Di pasar bibit dan pakan, peternak rakyat yang lemah permodalan, dan alternative pilihan sumber bibit dan pakan yang hampir tidak ada, harus menghadapi sumber

bibit dan pakan yang di back up kartel GPPU dan GPMT. Sementara di pasar output peternak rakyat yang tidak memiliki akses pasar dan sifat dari produk broiler (broiler) yang tidak boleh terlambat di panen, harus berhadapan dengan perusahaan peternakan yang memiliki akses pasar. Akibatnya peternak rakyat tidak mampu mengembalikan kredit murah sekalipun yang telah disalurkan oleh pemerintah untuk membantu permodalan peternak rakyat, karena disadap oleh inti melalui mekanisme eksploitasi monopolistik dan eksploitasi monopsonistik. Jadi Keppres No 50 Tahun 1981 termasuk gagal melindungi ekonomi peternak rakyat.

Menyusul gagalnya Keppres No 50 Tahun 1981 dan PIR perunggasan, dan searah dengan bergulirnya era deregulasi dan debirokratisasi di Indonesia, pemerintah kemudian mencabut Keppres No 50 tahun 1981 dan menggantinya dengan Keppres No 22 tahun 1990. Prinsip dasar dari Keppres No 22 tahun 1990 tersebut adalah: 1) perusahaan peternakan diperbolehkan kembali memasuki usaha budidaya broiler asalkan bekerjasama dengan peternak rakyat; 2) skala budidaya diperbesar. Bentuk operasional dari kerjasama perusahaan peternakan dengan peternak rakyat tertuang dalam SK Menta No 362/Kpts/TN.120/5/1990, dalam bentuk pola Kawasan Industri Peternakan (KINAK) yaitu KINAK-PRA (KINAK Peternakan Rakyat Agribisnis), 2) KINAK-PIR (KINAK Peternakan Inti Rakyat), dan KINAK-SUPER

(KINAK Sentra Usaha Peternakan Ekspor). Dengan bergulirnya era kemitraan dalam perekonomian nasional, pola kemitraan broiler pun diatur dalam SK mentan No. 472/Kpts/Tn.330/6/1996, dengan memperkenalkan Pola PIR, Pola Penghela dan Pola pengelola. Namun demikian, hasil evaluasi yang dilakukan (PSP-IPB dan Ditjen Peternakan) menunjukkan bahwa pola kemitraan yang ada belum menunjukkan keberhasilan yang diharapkan, walaupun ada yang berhasil dalam jangka pendek sulit diharapkan menjadi solusi jangka panjang bagi agribisnis broiler (Saragih, 2003). Perkembangan terakhir dukungan regulasi yang diberikan pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2003 tentang perberdayaan peternak yang esensinya, memberikan kemudahan kepada peternak dalam upaya pemberdayaan peternak untuk peternak dengan jenis dan jumlah ternaknya dibawah skala tertentu tidak memerlukan izin usaha.

Bentuk kemudahan yang diamanahkan dalam regulasi ini adalah diantaranya akses sumber pembiayaan, permodalan, iptek, dan informasi, penghindaran pengenaan biaya yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi, pembinaan kemitraan dalam rangka meningkatkan sinergi antar pelaku, penciptaan iklim usaha yang kondusif dan atau peningkatan kewirausahaan, serta memfasilitasi terbentuknya kawasan pengembangan usaha peternakan.

Pertanian kontrak yang dikelola dengan baik telah terbukti efektif dalam menghubungkan sektor pertanian kecil komersial untuk sumber informasi yang luas, mekanisasi, input dan kredit, dan pasar terjamin dan menguntungkan bagi produk. Ini merupakan pendekatan yang dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan dan profitabilitas petani. Ketika pertanian kontrak diatur dan dikelola dengan efisien, maka dapat mengurangi risiko dan ketidakpastian bagi kedua belah pihak. Namun kenyataannya, dalam banyak kasus mekanisme kemitraan tersebut membuat petani kecil justru menjadi tidak semakin mandiri, bahkan tidak bisa lagi menjadi kompetitif tanpa akses ke layanan yang disediakan oleh perusahaan pertanian kontrak (FAO, 2001 dalam Begum, et al. 2011).

Pertanian kontrak juga menjadi komponen dari aktifitas menghasilkan pendapatan paling sukses bagi petani kecil di negara-negara berkembang. Beberapa studi, terutama di Amerika Latin, menemukan bahwa sistem kontrak pertanian bisa berjalan lancar dengan melibatkan petani kecil. Di sisi lain, beberapa bukti dari berbagai negara menunjukkan bahwa sebagian besar skema pertanian kontrak mengecualikan petani kecil (Singh, 2000 dalam Begum et al. 2005). Umumnya, peternakan intensif dengan modal yang besar membuat hambatan masuk bagi petani kecil dengan sistem kontrak karena biaya transaksi yang tinggi dan skala ekonomi (Begum et al. 2005).

Umumnya, petani kecil di Bangladesh seperti halnya di Indonesia tidak dapat mengambil keuntungan dari peluang pasar dan sering mengalami kesulitan mengakses kredit, memperoleh informasi tentang peluang pasar atau teknologi baru, pembelian input seperti DOC, pakan, dan vaksin dan akses ke pasar output. Ketika pasar dapat diakses, petani sering mengalami fluktuasi harga atau harga tidak adil. Kesulitan tersebut merupakan hambatan bagi pengembangan sektor unggas komersial di luar sistem kemitraan dan mewakili '*bottleneck*' dalam proses pembangunan. (Begum et al. 2005).

Oleh karena itu salah satu tantangan dalam pengembangan petani dari kedudukan rendah menjadi kedudukan yang lebih tinggi di dunia ketiga adalah bagaimana mengembangkan mereka sehingga mampu mengorganisasikan diri sendiri sebagai suatu kelompok penekan yang efektif (*effective pressure group*). Sebagaimana halnya di negara-negara barat, petani perlu meraih kedudukan dan mampu berada pada kedudukan yang setara, serta mampu berhadapan dengan berbagai lembaga lain dalam struktur yang egaliter (brienerhoff dan Goldsmith, 1993; Sumardjo, 1999) dalam Sumardjo (2001).

Pengembangan kemitraan agribisnis ayam broiler diharapkan dapat mengembangkan kemandirian peternak sehingga dalam struktur hubungan antar sistem tersebut tidak ada kedudukan subordinasi, melainkan hubungan

ketergantungan (*interdependent*) yang saling mendukung dan saling menguntungkan sehingga dapat memberikan kesejahteraan bagi peternak mitra dan seluruh stakeholders yang terlibat di dalamnya, tanpa mengganggu kepentingan peternak besar selaku perusahaan pelaksana kemitraan dalam mencari dan memperoleh keuntungan yang layak. Senada dengan pemikiran Sumardjo (2001), pengembangan kelembagaan kemitraan agribisnis perlu menempatkan kedudukan petani/peternak tidak hanya sebagai bagian ter subordinasi dari struktur pembangunan pertanian, khususnya dalam struktur dari sistem agribisnis. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan pemberdayaan petani/peternak melalui peningkatan SDM, yang ditempuh dengan pendekatan konvergen antar berbagai pihak yang menjadi pelaku dalam sistem agribisnis. Dengan demikian, diharapkan petani/peternak juga mempunyai hak dan kesempatan yang seluas luasnya, serta kemampuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mengelola dan mengembangkan usahanya.

Evaluasi Model Kemitraan Agribisnis Broiler

Kemitraan perunggasan di Indonesia umumnya mengadopsi pola kemitraan kerjasama Operasional Agribisnis (KOA) antara perusahaan besar dengan para peternak rakyat. Konsep umum kemitraan tersebut memiliki mekanisme dimana seorang peternak

memelihara ayam untuk sebuah perusahaan yang terintegrasi secara vertikal. Ada dua pihak yang terlibat dalam kemitraan, yakni peternak dan perusahaan besar.

Biasanya peternak menyediakan tanah, kandang, peralatan dan tenaga kerja. Sedangkan perusahaan menyediakan bibit berupa DOC (*day old chicken*), pakan, obat-obatan dan pengarahannya manajemen. Setelah ayam yang dipelihara berusia 35 hari dan laku dijual, peternak baru mendapat hasilnya. Untuk pola kemitraan ternak ayam ini, bagi hasilnya meliputi dua bentuk. Pertama, setelah panen, peternak hanya mendapat upah per ekornya. Kedua, peternak menerima upah dari selisih perhitungan antara jumlah modal yang diberikan dan hasil penjualan ayam. Dalam pola kemitraan ini, perusahaan akan menjamin harga minimum ayam siap jual, artinya bila harga ayam di pasar jatuh, peternak tidak akan dirugikan karena produksi ayam akan dibeli perusahaan inti dengan harga dasar yang telah disepakati. Jika harga pasar di atas harga kontrak, akan ada mekanisme pembagian selisih, yang ketetapanannya berbeda diantara pelaku kemitraan usaha yang ada.

Selain model tersebut, dalam kemitraan agribisnis broiler, ditemukan beberapa model kemitraan yang berkembang di masyarakat pada umumnya; Pertama, sistem kontrak kandang. Sapronek berasal dari pihak Inti. Harga panen tidak diatur. Ketentuannya, peternak menyediakan kandang dan peralatan. Pada setiap ekor DOC (*Day Old*

Chicken), broiler yang masuk ke kandang peternakan yang dibawa oleh *Technical Service* (TS) perusahaan Inti, perusahaan inti akan memberikan pembayaran kepada peternak mitra sebagai biaya kandang. Dalam model kemitraan ini peternak merupakan pelaku budidaya murni, namun tidak bertanggung jawab terhadap apapun kondisi DOC saat masuk, kerdil atau normal. Model kemitraan itu cukup beresiko bagi pihak perusahaan inti, karena bisa jadi saat pemeliharaan ada ayam yang mati sedangkan apapun hasil panen (termasuk ada kematian), perusahaan harus tetap menerimanya. Kedua, sistem kurs mengambang. Dalam model kemitraan ini sapronak berasal dari pihak inti. Harga panen dipatok untuk beberapa periode. Ketentuannya, jika harga pasar lebih tinggi daripada harga kesepakatan, peternak mendapat bonus (mis; 20-30 persen) dari selisih harga pasar dan harga kesepakatan. Ketiga, sistem harga mengambang. Dalam model kemitraan ini sapronak berasal dari pihak inti. Harga panen diatur sesuai kesepakatan pada saat panen. Pembayaran sapronak dipotong dari harga jual. Sebagian orang mengatakan sistem ini merupakan sistem bisnis biasa karena peternak memenuhi kewajiban berdasar konsekuensi suatu kesepakatan dagang. Namun sebagian mengatakan ini tetap satu model kemitraan karena tetap ada ikatan pengambilan sapronak dan penjualan antara Inti dan Plasma.

Bila dikaji lebih dalam, konsep kerjasama kemitraan antara inti dan plasma memiliki model yang beragam. Secara riil di lapangan inti dari kegiatan ini adalah kerjasama pembudidayaan atau kerjasama pemeliharaan, yang membedakan dari beberapa model yang ada adalah konsep tertulis dan perhitungannya. Salah satu mekanisme kerjasama kemitraan yang sudah berlangsung cukup lama sejak sebelum krisis keuangan tahun 1998, adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan inti bertanggung jawab untuk menyediakan sarana produksi (DOC, Pakan, Vaksin dan OVK) yang selanjutnya diserahkan kepada peternak plasma, sesuai kebutuhan usaha peternakan yang lakukan.
2. Peternak plasma bertanggung jawab untuk menyediakan sarana dan prasarana kandang beserta perlengkapannya termasuk biaya operasional maupun tenaga kerja untuk melakukan budidaya pemeliharaan atas sapronak yang disediakan oleh perusahaan inti.
3. Peternak plasma tidak diperkenankan menggunakan tambahan sapronak di luar yang sudah tertuang di perjanjian yang sudah di sepakati.

4. Perusahaan inti berkewajiban untuk membantu memasarkan kembali seluruh hasil panen dari sapronak yang dibudidayakan oleh peternak plasma tersebut.
5. Status sapronak yang didapat oleh peternak plasma adalah hutang dari perusahaan inti dengan diterapkannya harga beli kontrak. Sedangkan status ayam yang dipanen adalah piutang peternak plasma kepada perusahaan inti dengan diterapkannya harga jual bergaransi.

Mekanisme umum yang dikembangkan dalam sistem kemitraan agribisnis broiler tersebut, mengindikasikan adanya hak dan kewajiban bagi setiap pelaku dalam sistem tersebut. Hak dan Kewajiban Perusahaan Mitra dan Peternakan dapat dilihat berikut ini.

Tabel 3.
Hak dan Kewajiban Perusahaan Mitra dan Peternakan

Pihak	No	Hak	Kewajiban
Perusahaan Inti	1.	Menentukan jadwal kedatangan DOC, pakan dan waktu panen.	Menyediakan sapronak berkualitas dan mengirimkan tepat waktu sesuai dengan jadwal.
	2.	Menentukan besarnya harga jual ayam (harga jual ayam tetap).	Memberikan bimbingan teknis dan pelayanan kesehatan ternak.
	3.	Jika terjadi kegagalan produksi akibat kelalaian, tetap mendapatkan pembayaran sapronak dari peternak.	Memberikan bantuan permodalan jika dibutuhkan.

	4.	Mendapatkan catatan data-data harian kandang dan laporan seluruh kegiatan pemeliharaan secara benar dan aktual pada form yang telah disediakan oleh perusahaan inti.	Menyediakan sarana transportasi dan memasarkan seluruh hasil panen broiler.
Peternak Plasma	1.	Mendapatkan sapronak berkualitas dan tepat waktu pengirimannya.	Membayar sapronak setelah panen selambat-lambatnya sebelum periode baru dimulai.
	2.	Mendapatkan bimbingan teknis dan pelayanan kesehatan.	Melaksanakan program pemeliharaan sebaik-baiknya.

	3.	Jika terjadi kegagalan produksi akibat penyakit yang bukan disebabkan kelalaian dan musibah bencana alam atau pencurian maka kerugian ditanggung bersama.	Tetap membayar biaya sapronak jika terjadi kegagalan produksi akibat kelalaian peternak.
	4.	Mendapatkan bantuan permodalan jika dibutuhkan.	Menanggung biaya untuk bongkar muat, panen dan sarana penunjang, jika ada.
	5.	Mendapatkan penerimaan penjualan ayam setelah dikurangi biaya sapronak selambat-lambatnya sebelum periode baru dimulai.	Mencatat data-data harian kandang dan melaporkan seluruh kegiatan pemeliharaan secara benar dan aktual pada form yang telah disediakan oleh perusahaan inti.

	6.	Mendapatkan pelayanan transportasi dan pasar bagi hasil panen broiler.	Tidak boleh menjual atau meminjamkan sapronak dan atau menjual hasil panen ke pihak lain.
--	----	--	---

Sumber: Ridwan,M. 2014

Dalam penerapannya di lapangan, pengembangan model kemitraan agribisnis broiler tersebut tidak hanya memberikan keuntungan bagi peternak mitra namun di lain hal juga memunculkan beberapa permasalahan sebagaimana yang diuraikan berikut ini. Beberapa keuntungan dan kerugian kemitraan agribisnis broiler.

Keuntungan model kemitraan bagi peternak mitra:

1. Modal relative kecil, tugas peternak hanya menyediakan kandang, tenaga kerja dan pemeliharaan secara maksimal.
2. Keuntungan bisa diprediksi dari masa awal pemeliharaan, hal ini dikarenakan harga sapronak dan harga jual ayam saat panen sudah diketahui dari awal.
3. Tidak memikirkan perubahan harga ternak broiler dipasaran karena harga jual ayam telah ditetapkan melalui perjanjian yang disetujui oleh peternak plasma dan peternak inti, tidak memikirkan pemasaran karena ayam yang siap panen akan dibeli oleh peternak inti,
4. Resiko usaha kecil, jika terjadi kerugian, kerugian peternak tidak sebesar jika beternak secara mandiri.
5. Bantuan manajemen pemeliharaan, pihak inti secara rutin mengadakan pendampingan melalui bagian lapangan untuk mendampingi peternak supaya hasil ternaknya optimal.

6. Bantuan operasional, pada beberapa perusahaan inti, ada yang memberikan uang untuk operasional pada saat pemeliharaan.
7. Insentif performa, insentif diberikan kepada peternak yang bisa memperoleh indeks performa (IP) yang bagus rata-rata >270, selain itu juga ada bonus FCR dan bonus rendahnya kematian, serta bonus selisih harga pasar, jika pada saat panen harga jual ayam lebih tinggi dari harga kontrak, namun hal ini sangat tergantung pada transparansi pihak perusahaan inti.

Hal senada disampaikan Seker,et.all., (2006) bahwa pertanian kontrak dapat memberikan keuntungan bagi peternak dalam hal; 1) input dan jasa produksi biasanya diberikan oleh perusahaan mitra, 2) adanya fasilitas kredit, 3) memungkinkan untuk belajar keterampilan baru terutama ketika pertanian kontrak memperkenalkan teknologi baru, 4) resiko harga dapat dikurangi dengan kontrak di awal, serta 5) adanya jaminan pasar.

Beberapa permasalahan dalam penerapan Model kemitraan Bagi Peternak Mitra:

1. Kualitas dan kuantitas sapronak;
2. keuntungan peternak “dijatah” oleh perusahaan inti;
3. Pembayaran sisa hasil usaha yang lambat;
4. Penentuan waktu panen lebih ditentukan oleh perusahaan inti;

5. Dikendalikan oleh inti, sehingga peternak sekedar menjadi “kuli kaya”;
6. Peternak plasma sulit mendapatkan untung banyak, tidak dapat menjual ternak dengan harga lebih tinggi, terikat kontrak dengan peternak inti.

Kecenderungan yang ada menunjukkan bahwa perusahaan pelaku kemitraan yang ada umumnya hanya mengembangkan satu model kemitraan yaitu model kontrak farming dengan beberapa variasinya diantara tiga model kemitraan umum yang berkembang di Indonesia, dan bahkan di wilayah Sulawesi Selatan hampir boleh dikatakan tidak ada satupun pelaku kemitraan yang mengembangkan model manajemen fee dan atau model bagi hasil. Tentu hal tersebut menjadi pertanyaan kenapa model kemitraan tersebut tidak berkembang di wilayah tersebut, sementara di tempat lainnya terutama di wilayah Sumatra Selatan kedua model tersebut berkembang dengan baik berbarengan dengan model kemitraan kontrak farming bahkan model kemitraan manajemen *fee* lebih mendominasi (50%) dibandingkan model kontrak farming (40%) dan sisanya (10%) model bagi hasil (Syarif, F., 2010).

Hasil kajian menunjukkan bahwa berdasarkan data sampel dari setidaknya dari 3 (tiga) model kemitraan yang berkembang di seluruh wilayah Indonesia saat ini, sebagaimana diperkuat dengan penjelasan pasal 29 ayat 2 tentang model kemitraan dalam PP No. 6 Tahun 2013

tentang Pemberdayaan Peternak, menunjukkan bahwa model kemitraan manajemen *fee* maupun bagi hasil yang mereka kembangkan memiliki karakteristik yang berbeda dengan model kontrak farming, pada kedua model tersebut perusahaan inti akan memberikan biaya operasional serta menanggung resiko atas kerugian peternak, dengan model tersebut maka perusahaan pelaku kemitraan akan memberikan perhatian ekstra terhadap aktifitas budidaya yang dilakukan oleh peternak mitra karena adanya biaya operasional yang telah diberikan dan adanya potensi untuk menanggung resiko kerugian. Segala potensi akan mereka maksimalkan mulai dari sumberdaya bibit, pakan, OVK maupun kesigapan petugas lapangan untuk memaksimalkan hasil yang akan diperoleh sehingga dengan sendirinya peternak akan mendapatkan layanan sarana produksi yang kualitas, kuantitas dan harga yang baik serta layanan petugas lapangan yang maksimal. Dalam kedua model tersebut (manajemen *fee* dan bagi hasil) peternak mitra tetap memiliki potensi mendapatkan bonus di akhir proses produksi.

Analisis tersebut di atas juga menyiratkan bahwa dengan model manajemen *fee* dan bagi hasil maka resiko yang ditanggung peternak menjadi berkurang sebaliknya resiko yang tanggung oleh perusahaan inti cenderung menjadi lebih besar jika tidak bekerja secara maksimal. Sehingga ada kecenderungan model kemitraan yang dikembangkan

perusahaan pelaku kemitraan broiler di Sulawesi Selatan yang telah disebutkan sebelumnya dengan mengadopsi model kontrak farming lebih menghindari resiko dan fokus mencari keuntungan dengan hanya mengembangkan model kemitraan kontrak farming, dengan model tersebut maka resiko kerugian ditanggung juga oleh peternak mitra. Dengan kondisi yang kurang beresiko tersebut memungkinkan mereka untuk tidak maksimal dalam menyediakan sarana produksi (DOC, pakan dan OVK) yang berkualitas serta layanan petugas lapangan yang kurang maksimal sebagaimana banyak dikeluhkan oleh peternak mitra yang ada di daerah tersebut, yaitu kualitas DOC dan pakan yang kurang baik serta layanan PPL yang kurang terutama dalam memberikan bimbingan dalam budidaya. (Dwi, S.M., dkk, 2020).

Kecenderungan tersebut diatas mengindikasikan adanya upaya pihak perusahaan kemitraan untuk mencari keuntungan yang maksimal dengan memilih alternative model ini, padahal pihak perusahaan yang berbasis Industri sarana produksi pakan, DOC dan bahkan OVK sudah mengambil untung dengan monopoli sarana produksi pakan, bibit dan bahkan OVK sehingga secara umum mereka memiliki peluang untuk merugi sangat kecil, namun kenyataan tetap memilih posisi yang paling aman, sehingga keberpihakan ataupun niat baik untuk berkembang secara bersama-sama melalui kemitraan

win-win solution berdasarkan prinsip keterbukaan, keadilan dan saling menguntungkan jauh dari harapan.

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan, bisnis peternakan broiler ini memberikan manfaat bagi masyarakat kecil yang ingin berwirausaha. Usaha ini mampu mengurangi jumlah pengangguran di daerah dan membuka lapangan usaha baru

Dari uraian berbagai kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing model kemitraan di atas tidak tergambar adanya upaya untuk memberikan peluang yang maksimal untuk potensi mendapatkan keuntungan yang lebih baik kepada peternak mitra, padahal secara umum mereka telah menikmati keuntungan yang berlipat ganda dengan monopoli sarana produksi bibit, pakan dan OVK terutama bagi perusahaan yang berbasis industri sarana produksi pakan, DOC dan bahkan OVK, mereka telah mendapatkan keuntungan dengan terjaminnya pasar bagi produk pakan ternak yang mereka hasilkan tanpa harus bersusah payah untuk mencari pasar untuk produknya, belum lagi potensi keuntungan dengan harga yang mereka tetapkan karena sifatnya yang monopoli, demikian juga halnya dengan bibit DOC dan OVK. Bisa dibayangkan bagaimana susahnya mereka dapat menjual produk pakan ternak dengan jumlah yang ada seperti saat ini serta jumlah permintaan yang sudah dapat diprediksi, jika seandainya mereka hanya menjual di pasar umum tanpa kondisi monopoli kepada peternak mitra. Namun

kelihatannya hal tersebut tidak membuat mereka memiliki komitmen yang maksimal untuk membantu mengembangkan peternak dari kondisi yang termarginalkan dalam sistem ini.

Dengan mekanisme kontrak yang baku, tidak ada negosiasi, biaya operasional yang ditanggung peternak, dan bahkan peternak ikut menganggung resiko atas kerugian kecuali kondisi khusus/massal dan bukan human error, diperparah lagi dengan kualitas sapronak kurang terjamin sementara mereka tidak mempunyai pilihan lain (Dwi, S.M., dkk, 2020). Dengan kondisi tersebut apa lagi yang mampu menjadi harapan yang besar untuk mendapat keuntungan yang layak dengan sistem ini.

Jadi tidaklah berlebihan jika dikatakan telah terjadi eksploitasi peternak. Bonus yang dijanjikan pun dengan segala formulanya terkesan setengah hati.

Andaikan semua kelebihan dari semua model kemitraan yang diuraikan diatas bisa diakumulasikan pada suatu model kemitraan yang baru, mungkin sedikit akan memberikan harapan yang besar atas potensi keuntungan bagi pihak peternak mitra, namun tantangan besar mungkin akan muncul terutama kesiapan mereka para perusahaan pelaku kemitraan untuk mengadopsi model tersebut, karena potensi keuntungan mereka akan terbagi. Mudah-mudahan regulasi dan konsep kemitraan agribisnis broiler yang terbaru ini mampu memberikan

angin segar bagi pengembangan Agribisnis Peternakan Broiler yang mampu meningkatkan *value* bagi usaha peternakan, dengan menunjukkan konsistensinya secara operasional di lapangan.

Perbandingan Kinerja Model Kemitraan Agribisnis Broiler

Dalam bisnis perunggasan, kerjasama kemitraan bukanlah hal yang baru. Bisnis perunggasan dengan model kemitraan sudah berkembang lama, meskipun demikian permasalahan kemitraan broiler ini masih menjadi topik perbincangan atau perdebatan yang menarik untuk dikaji karena meskipun berbagai model kemitraan sudah dikembangkan, namun hasilnya masih jauh dari harapan, peternak ayam broiler sebagai pelaku utama sektor budidaya masih berada pada posisi yang sangat lemah.

Sebenarnya pola kemitraan antara peternak rakyat dengan perusahaan peternakan ayam ras atau perusahaan bidang peternakan, sudah diperkenalkan pemerintah sejak tahun 1984 yang dikenal dengan PIR perunggasan. Pelaksanaan PIR perunggasan waktu itu merupakan tindak lanjut dari Keppres No 50 Tahun 1981. Inti dari Keppres No 50 Tahun 1981 tersebut adalah: 1) perusahaan peternakan ayam ras diperbolehkan bergerak pada industri hulu ayam ras (bibit, pakan, obat-batan) dan atau pada industri hilir ayam ras (pemotongan dan perdagangan ayam), sedangkan usaha budidaya ayam ras

hanya untuk peternak rakyat, dan 2) skala usaha budidaya dibatasi (750/ekor/siklus untuk ayam pedaging atau 5000 ekor persiklus untuk ayam petelur), untuk mencegah kelebihan penawaran.

Untuk menjamin pasar industri hulu ayam ras, sekaligus menjamin penyediaan sapronak dan pemasaran hasil bagi peternak rakyat, pemerintah menetapkan pola pembinaan ayam ras Tahun 1984 yang dikenal dengan pola PIR perunggasan. Dalam operasionalnya, PIR perunggasan dikenal dalam tiga (3) bentuk, yaitu: 1) Pola PIR dengan Plasma kesepakatan, yaitu jaminan penyediaan sapronak dan pemasaran hasil, 2) Pola PIR dengan Plasma Ratio, yaitu kerjasama inti plasma dengan sistem rasio harga antara harga pakan, DOC dan harga jual ayam, dan 3) Pola PIR dengan Plasma Mandiri (tampa kesepakatan dan ratio harga).

Perkembangan terakhir dukungan regulasi yang diberikan pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 2003 tentang perberdayaan peternak yang esensinya, memberikan kemudahan kepada peternak dalam upaya pemberdayaan peternak untuk peternak dengan jenis dan jumlah ternaknya dibawah skala tertentu tidak memerlukan izin usaha. Adapun gambaran model kemitraan yang dikembangkan oleh kelompok perusahaan serta pelaku usaha kemitraan lainnya dapat dilihat pada Tabel 4. berikut ini.

Tabel. 4.
Model kemitraan dan Pelaku Utama Kemitraan Broiler di Sulawesi Selatan

No	Perusahaan Pelaku	Model Kemitraan		
		Manajemen Fee	Harga Kontrak	Bagi Hasil
1	JAPFA Group	-	√	-
2	Charoen Pokphand Group	-	√	-
3	Patriot Group	-	√	-
4	JASS	-	√	-

Sumber: Ridwan, M. Amrawaty, A. 2018

Tabel 4. diatas menunjukkan bahwa dari 3 (tiga) model kemitraan yang berkembang di seluruh wilayah Indonesia saat ini, sebagaimana diperkuat dengan penjelasan pasal 29 ayat 2 tentang model kemitraan dalam PP No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, hanya model kemitraan *contract farming/contract grower* (100%) yang berkembang di Sulawesi selatan, sedangkan model manajemen fee dan bagi hasil tidak berkembang dengan baik di wilayah ini. Tentu hal tersebut menjadi pertanyaan kenapa model kemitraan tersebut tidak berkembang di Sulawesi Selatan, sementara di tempat lainnya terutama di wilayah Sumatra Selatan kedua model tersebut berkembang dengan baik berbarengan dengan model kemitraan kontrak farming bahkan model kemitraan manajemen fee lebih mendominasi (50%) dibandingkan model kontrak farming (40%) dan sisanya (10%) model bagi hasil (Syarif, F.,. 2010).

Berdasarkan hasil kajian pada ketiga model tersebut (disampaikan lebih rinci pada Tabel 2) bahwa model kontrak harga adalah model yang paling minimal risikonya bagi perusahaan kemitraan karena resiko juga dibebankan kepada peternak mitra, kecuali model kemitraan yang di kembangkan oleh PT JASS semua resiko ditanggung oleh perusahaan. Dengan kondisi yang kurang beresiko tersebut memungkinkan mereka untuk tidak maksimal dalam menyediakan sarana produksi (DOC, pakan dan OVK) yang berkualitas serta layanan petugas lapangan yang kurang maksimal sebagaimana banyak dikeluhkan oleh peternak mitra yang ada di Sulawesi Selatan, yaitu kualitas DOC dan pakan yang kurang baik serta layanan PPL yang kurang terutama dalam memberikann bimbingan dalam budidaya (Dwi, S.M., dkk, 2020). Adapun perbandingan model kemitraan yang dikembangkan masing-masing pelaku secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel. 5.
Perbandingan Model Kontrak *Farming* Kemitraan Broiler di Sulawesi Selatan

No	Uraian Kemitraan	Perusahaan Kemitraan			
		Japfa Group	Pokphand Group	Patriot Group	JASS
1	Biaya operasional oleh peternak	√	√	√	√
2	Terpengaruh harga pasar	√	√	√	-
3	Fee DOC in	-	-	-	-
4	Fee DOC panen	-	-	-	-

5	Bonus Peternak:				
	a) Bonus Prestasi (IP/IPx)	√	√	√	√
	b) Bonus Kematian	-	-	-	-
	c) Achievement EEF	-	√	-	-
	d) Bonus FCR	√	√	√	-
	e) Bonus Pasar	√	√	√	-
	f) Bonus Ayam Sehat	-	-	-	√
6	Kompensasi harga ayam sakit	-	-	-	√
7	Resiko ayam sakit	-	√	√	√
8	Kompensasi biaya hidup	-	-	-	-
9	Bagi hasil akhir periode	-	-	-	-
10	Sharing resiko:				
	a) Kerugian ditanggung Inti	-	-	-	√
	b) Kerugian ditanggung peternak	-	-	-	-
	c) Kerugian ditanggung bersama	√	√	√	-

Sumber: Ridwan, M. Amrawaty, A. 2018

Tabel 5. diatas menunjukkan bahwa secara garis besar tiga (3) perusahaan pelaku utama kemitraan ayam broiler di Sulawesi Selatan yang memiliki basis industri pakan dan bahkan DOC dan OVK memiliki karakteristik model kemitraan yang hampir sama, perbedaan terlihat pada

jenis bonus yang diberikan kepada peternak mitra, meskipun pada dasarnya hampir sama dasar utama perhitungannya, namun memiliki nama yang berbeda. Perbedaan nyata ditunjukkan oleh perusahaan kemitraan PT JASS yang murni menjalankan usaha kemitraan dan tidak berbasis pada industri sarana produksi pakan, DOC dan bahkan OVK yang bersedia menanggung resiko tanpa membebani peternak mitranya, namun di lain pihak mereka tidak memberikan bonus pasar, dengan kata lain tidak akan ada bonus karena membaiknya harga ayam di pasaran, sehingga peluang untuk mendapatkan selisih harga pada kondisi harga ayam membaik tidak dimungkinkan sementara kemitraan yang dikembangkan oleh Industri Industri sarana produksi pakan, DOC dan bahkan OVK memberikan peluang akan hal tersebut. Sehingga terlihat bahwa masing-masing model yang ada memiliki kelebihan dan kelemahan yang secara umum masih lebih banyak berpihak kepada kepentingan perusahaan inti dalam mendasarkan keputusan pemilihan modelnya.

Tabel. 6. Kelebihan dan kelemahan model kemitraan

No	Model Kemitraan	Kelebihan	Kekurangan
1	<i>Contract Farming (CF):</i>		
	1) JAPFA Group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya sapronak ditanggung perusahaan inti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrak baku, tidak ada negosiasi ▪ Biaya operasional

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada bonus pasar sehingga ada potensi pedapatan yang lebih tinggi ketika harga pasa membaik (diatas harga kontrak) ▪ Variasi bonus banyak (Bonus pasar,IP,FCR) 	<p>ditanggung peternak</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peternak ikut mengganggu resiko kerugian kecuali kondisi khusus/massal dan bukan <i>human error</i> ▪ Kualitas sapronak kurang terjamin.
	2) Charoen Pokphand Group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya sapronak ditanggung perusahaan inti ▪ Variasi bonus banyak (Bonus IP, FCR,Acf EEF) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrak baku, tidak ada negosiasi ▪ Biaya operasional ditanggung peternak ▪ Peternak ikut mengganggu resiko kerugian kecuali kondisi khusus/massal dan bukan <i>human error</i> ▪ Kualitas sapronak kurang terjamin.
	3) Patriot Group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya sapronak ditanggung perusahaan inti ▪ Ada bonus pasar sehingga ada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrak baku, tidak ada negosiasi ▪ Biaya operasional ditanggung peternak

		<p>potensi pedapatan yang lebih tinggi ketika harga pasa membaik (diatas harga kontrak)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variasi bonus banyak (Bonus pasar,IP,FCR) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peternak ikut mengganggu resiko kerugian kecuali kondisi khusus/massal dan bukan <i>human error</i> ▪ Kualitas sapronak kurang terjamin.
	4) JASS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya sapronak ditanggung perusahaan inti ▪ Perusahaan menanggung resiko atas kerugian peternak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrak baku, tidak ada negosiasi ▪ Biaya operasional ditanggung peternak ▪ Tidak dapat mengambil keuntungan dari harga pasar yang membaik (lebih ringgi dari harga kontrak) ▪ Variasi bonus relatif kurang, hanya bonus IP dan ayam sehat
2	Manajemen <i>Fee</i> *)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya operasional diberikan perusahaan inti (misalnya: Rp 500/Doc in dan Rp 300-500/ekor panen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak dapat mengambil keuntungan dari harga pasar yang membaik. ▪ Variasi bonus kurang, hanya bonus Ipx

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan inti menanggung resiko atas kerugian peternak ▪ Ada bonus prestasi (IPx) 	
3	Bagi hasil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya operasional diberikan perusahaan inti (misalnya: Rp 500/Doc in dan Rp 150/ekor panen) ▪ Perusahaan inti menanggung resiko atas kerugian peternak ▪ Ada bonus prestasi 35% dari keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak dapat mengambil keuntungan dari harga pasar yang membaik. ▪ Variasi bonus kurang, hanya bonus prestasi

Sumber: Ridwan, M. dkk. 2015

Dari uraian Tabel 6. di atas tidak tergambar adanya upaya untuk memberikan peluang yang maksimal untuk mendapatkan keuntungan yang lebih baik kepada peternak mitra. Dengan mekanisme kontrak yang baku, tidak ada negosiasi, biaya operasional yang ditanggung peternak, dan bahkan peternak ikut menanggung resiko atas kerugian kecuali kondisi khusus/massal dan bukan

human *error*, diperparah lagi dengan kualitas sarana produksi yang kurang terjamin sementara mereka tidak mempunyai *alternative* lain karena monopoli sarana produksi Pakan DOC dan OVK. Dengan kondisi tersebut tidaklah berlebihan jika dikatakan telah terjadi eksploitasi peternak. Bonus yang dijanjikan pun dengan segala formulanya terkesan setengah hati.

Kecenderungan tersebut diatas mengindikasikan adanya upaya pihak perusahaan kemitraan untuk mencari keuntungan yang maksimal dengan memilih *alternative model* ini, padahal pihak perusahaan yang berbasis Industri sarana produksi pakan, DOC dan bahkan OVK sudah mengambil untung dengan monopoli sarana produksi pakan, bibit dan bahkan OVK sehingga secara umum mereka memiliki peluang untuk merugi sangat kecil, namun kenyataan tetap memilih posisi yang paling aman, sehingga keberpihakan ataupun niat baik untuk berkembang secara bersama-sama melalui kemitraan *win-win solution* berdasarkan prinsip keterbukaan, keadilan dan saling menguntungkan jauh dari harapan.

Evaluasi Model Kemitraan Agribisnis Broiler

Hasil kajian atas model-model kemitraan dengan beberapa variasinya yang dikembangkan oleh pelaku kemitraan ayam broiler di Sulawesi Selatan, telah diidentifikasi beberapa kriteria pemilihan model dengan bobot sebagai berikut.

Tabel 6. Bobot Kriteria Pemilihan Model kemitraan

No	Kriteria	Bobot
1	Syarat bermitra	0.163
2	Kualitas dan kuantitas sapronak (DOC, Pakan dan OVK)	0.217
3	Harga Kontrak yang ditawarkan	0.259
4	Kesetaraan dan keterbukaan kontrak dan rekapitulasi hasil pemeliharaan peternak (RHPP)	0.064
5	Periode dan waktu panen (umur dan jarak antara panen)	0.045
6	Bonus-bonus yang ditawarkan	0.118
7	Kompensasi resiko	0.089
8	Kesigapan petugas lapangan	0.045

Sumber: Ridwan, M. Amrawaty, A. 2018

Tabel 6. di atas menunjukkan bahwa harga kontrak merupakan kriteria yang paling penting karena dengan harga kontrak yang baik maka potensi keuntungan juga akan membaik, disamping itu kualitas sarana produksi (Pakan, DOC dan OVK) juga menjadi hal yang tidak kalah pentingnya, karena akan sangat menentukan *performance* produksi. Kualitas bibit dan pakan sangat menentukan *performance* akhir pemeliharaan, bagaimanapun upaya peternak untuk melaksanakan budidaya dengan baik

kalau kualitas input terutama bibit dan pakan tidak baik maka hasil akhirnya pun akan tercermin dari input yang kurang baik tersebut.

Pada posisi selanjutnya syarat bermitra, bonus yang ditawarkan, kompensasi resiko maupun kesetaran dan keterbukaan serta periode dan waktu panen adalah hal penting lainnya yang juga berpengaruh dan menjadi bahan pertimbangan dalam memilih model kemitraan yang akan diikutinya. Berdasarkan pertimbangan kriteria tersebut maka bobot masing-masing model yang dianalisis dapat dilihat secara rinci pada Tabel 7. berikut.

Tabel 7. Bobot Penilaian Model-Model Kemitraan

No	Alternative Model Kemitraan	Bobot	Peringkat
<i>Existing Models</i> Sulawesi Selatan			
1	JAPFA Group	0.238	2
2	Charoen Pokphand Group	0.172	3
3	Patriot Group	0.121	4
4	<i>Contract Farming</i> JASS	0.062	6
<i>Existing Models</i> luar Sulawesi Selatan			
5	Manajemen Fee	0.263	7
6	Bagi Hasil	0.090	5
<i>Alternative Model</i>			
7	<i>Contract Farming</i> usulan *)	0.054	1

*)= *Contract Farming* Koperasi Agribisnis Peternakan.

Sumber: Ridwan, M. Amrawaty, A. 2018

Tabel 7. menunjukkan bahwa dari empat *alternative* model kontrak *farming* yang dikembangkan dan dua

model pembandingan yang belum dikembangkan di Sulawesi Selatan namun berkembang di wilayah lainnya serta model alternative, ada kecenderungan bahwa model alternative yang mampu memberikan peningkatan pendapatan peternak dalam sistem kemitraan agribisnis ayam broiler di Sulawesi Selatan, ditunjukkan dengan bobot yang tertinggi pada model tersebut.

Peran Pemerintah dalam Pengembangan Model Kemitraan Broiler

Peran pemerintah melalui berbagai kebijakan dan program diharapkan dapat mendorong dan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan menggairahkan peternak maupun pihak swasta sehingga usaha dapat berkembang. Dalam hal ini pemerintah bertindak sebagai fasilitator, regulator, motivator yang harus mensesuaikan hubungan antar pelaku tersebut, sehingga para pelaku dapat berinteraksi secara proporsional dan tidak terjadi eksploitasi yang bersifat kontradiktif.

Sesuai dengan amanah PP No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, bahwa keterlibatan pemerintah pusat dan daerah dalam hal kemitraan ini adalah melakukan pembinaan dalam pelaksanaan kemitraan, memperlakukan peternak sebagai asset yang harus dipelihara dan dibina secara baik, pemberdayaan peternak harus dilakukan pemerintah sampai di tingkat daerah, yang tujuannya untuk meningkatkan kemandirian, memberikan kemudahan dan kemajuan usaha serta meningkatkan daya saing serta kesejahteraan peternak.

Peningkatan nilai tambah di bidang peternakan melalui kemitraan usaha akan lebih efektif apabila ada dukungan yang tepat dari pemerintah dalam bentuk *political will and political actions*. Bentuk dukungan pemerintah dalam membangun kemitraan usaha di bidang peternakan,

antara lain, pertama, penerapan hukum dan peraturan yang tidak menghambat pengembangan usaha peternakan dalam membangun kemitraan usaha. Kedua, pemerintah seharusnya mampu mengembangkan dan memperbaiki infrastruktur dalam membangun kemitraan usaha itu sendiri. Ketiga, pemerintah seharusnya memberikan perlindungan kepada peternak rakyat dari eksploitasi dalam kegiatan kerjasama dengan pihak industri dengan cara mengecek kelayakan finansial dan kapasitas manajerial industri (perusahaan) sehingga akan mampu menghasilkan bisnis yang menguntungkan bagi seluruh pihak. Keempat, pemerintah seharusnya membantu dalam pengembangan sistem informasi yang terintegrasi yang memadukan informasi di setiap bagian yang terlibat dalam sistem rantai pasokan. Diharapkan dengan dukungan pemerintah di atas, kemitraan usaha di bidang peternakan dapat berjalan dengan efektif sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dan pada akhirnya pula dapat meningkatkan daya saing produk-produk peternakan. Disamping itu, pembangunan peternakan dapat menciptakan sasaran ganda, yaitu menciptakan pertumbuhan dan sekaligus pemerataan pendapatan (*growth with equity*). (Daryanto, A., 2009).

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, pemerintah telah membentengi dengan memberikan payung hukum yang jelas terhadap pemberdayaan peternak, antara lain

mulai dari akses sumber pembiayaan, ilmu pengetahuan, teknologi informasi, pelayanan peternakan, pelayanan kesehatan, bantuan teknik, pembinaan kemitraan, penciptaan iklim yang kondusif dan perlindungan harga ternak.

Pelaksanaan regulasi tersebut di lapangan perlu pengawalan dan gerakan yang konkrit, sehingga dapat berjalan efektif, perlu disusun dan dibuat mekanisme yang jelas bagaimana menerapkan regulasi tersebut. Setiap kegiatan usaha peternakan baik dengan pola inti plasma atau lainnya harus diketahui oleh Dinas Peternakan setempat selaku wakil pemerintah, pengawalan dan pembinaan yang dilakukan akan mencegah dari adanya indikasi eksploitasi terhadap peternak/plasma.

Kebijakan pemerintah yang sudah dibuat harus menjadi pedoman bagi pelaku usaha di bidang peternakan. Terhadap perusahaan peternakan yang melanggar aturan harus ditindak tegas dengan mengusulkan pencabutan ijin usahanya kepada bupati/walikota setempat, sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 404/Kpts/OT.210/6/2002 tentang Pedoman Perizinan dan Pendaftaran Usaha Peternakan. Meskipun demikian terhadap permasalahan yang sudah terjadi antara peternak dan pelaku usaha dilakukan penyelesaian secara musyawarah, jangan sampai masuk ke ranah

hukum, pemerintah dapat memfasilitasi dengan melakukan mediasi ataupun islah bagi pihak yang bermasalah, sehingga dunia peternakan Indonesia dapat terus berkembang dan selain memberikan keuntungan tanpa melanggar aturan-aturan yang berlaku serta merugikan salah satu pihak.

BAB 5

PENGUKURAN KINERJA SISTEM KEMITRAAN AGRIBISINIS BROILER

Reposisi Pendekatan Pengukuran Kinerja Sistem Kemitraan Agribisnis Broiler

Pengembangan peternakan ayam broiler berbasis agribisnis harus diutamakan untuk menghasilkan produk-produk peternakan yang berdaya saing tinggi di pasar domestik dan internasional. Pembangunan peternakan di Indonesia diarahkan untuk mewujudkan kondisi peternakan yang efisien, tangguh dan maju. Peternakan unggas pada umumnya berperan sangat besar bagi perekonomian kita, karena dapat meningkatkan dan memperbaiki sektor perekonomian yaitu sebagai sumber pendapatan, menyediakan lapangan kerja, dan meningkatkan nilai tambah dalam sektor hasil peternakan.

Salah satu komoditas peternakan rakyat yang berkembang pesat dan memiliki potensi yang cukup tinggi di Indonesia pada umumnya dan wilayah di Sulawesi Selatan pada khususnya adalah usaha peternakan ayam broiler. Perkembangan populasi ternak ayam broiler di

Sulawesi Selatan cukup pesat seiring dengan perkembangan pola kemitraan agribisnis ayam broiler.

Kerjasama kemitraan bukanlah hal yang baru. Pola kemitraan antara peternak ayam broiler dengan perusahaan peternakan sudah diperkenalkan sejak tahun 1984 yang dikenal dengan PIR (Perusahaan Inti Rakyat). Tujuan utama dari kemitraan adalah membantu peternak kecil agar pendapatannya meningkat dengan cara meningkatkan skala usahanya, menurunkan biaya produksi dan mengurangi resiko serta menjaga kesinambungan usahanya.

Sebagai upaya untuk menghindari persaingan yang tidak sehat dengan usaha besar, pemerintah telah menunjukkan keberpihakannya terhadap pengembangan usaha kecil di Indonesia tidak terkecuali pengembangan usaha agribisnis peternakan ayam broiler, usaha besar diharuskan untuk bekerjasama dengan usaha peternakan rakyat dalam bentuk kemitraan jika ingin memasuki sektor budidaya ayam broiler (Ridwan, dkk 2014). Dengan mekanisme tersebut maka pihak usaha besar diharapkan memberikan bimbingan dan pembinaan kepada usaha kecil yang lemah agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi kuat. Dengan iklim usaha yang sehat diharapkan dapat memberikan rangsangan yang besar dalam meningkatkan kemandirian dan jiwa wirausaha usaha kecil peternakan sehingga dapat mandiri dan sejajar dengan usaha menengah atau usaha besar dan mampu

berkontribusi yang besar dalam menciptakan lapangan kerja yang luas bagi sektor peternakan.

Meningkatkan kinerja sistem kemitraan dalam agribisnis ayam broiler, membutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif serta sejalan dengan hakikat dan tujuan awal diwujudkannya sistem kerjasama antara peternak rakyat dengan perusahaan peternakan dalam suatu konsep kemitraan agribisnis ayam broiler. Dalam rangka menetapkan suatu strategi manajemen yang tepat, kompetitif dan komprehensif maka hal yang pertama kali harus dilakukan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja sistem kemitraan yang telah dikembangkan tersebut. Indrianti, dkk (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam memastikan keberhasilan strategi yang dijalankan sebuah organisasi atau lembaga. Agar dapat diperoleh strategi manajemen yang tepat dan sesuai dengan visi dan misi, serta tujuan dari sistem kemitraan agribisnis ayam broiler, metode pengukuran kinerja yang ada harus mampu mengukur kinerja dari segala aspek sehingga dapat diketahui keadaan keseluruhan dari sistem kemitraan yang ada.

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukur kinerja merupakan solusi yang paling tepat. Balance scorecard adalah salah satu teknik pengambilan keputusan yang cukup mutakhir yang dalam pendekatannya yang lebih komprehensif dengan

melibatkan adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal.

Awalnya *Balance Scorecard* (BSC) digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif untuk mengukur hanya dari perspektif keuangan, kemudian berkembang menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada pertama kali dikenalkannya konsep *balanced scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al. 2002). Dewasa ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2005). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (Ittner dan Larcker 2004). Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi profit sedangkan organisasi publik berorientasi nonprofit. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome* (Mulyadi. 2001).

Organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat.

Untuk itu organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai, kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menterjemahkan misi organisasi kedalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Organisasi publik lebih fokus pada efektifitas dan efisiensi organisasi sebagai bentuk akuntabilitas. Perspektif konsumen kemudian menjadi tujuan akhir dari sebagian besar organisasi publik.

Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka konsep *balanced scorecard* harus dimodifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, Howard, 2003). Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Balanced Scorecard Kemitraan Agribisnis Ayam Broiler

Meskipun organisasi kemitraan agribisnis ayam broiler tidak sepenuhnya sama dengan organisasi publik, namun juga bukan juga mengembang misi sebagai organisasi bisnis meskipun pelaku utamanya adalah perusahaan bisnis (*private*) yang karena amanat undang-undang mereka harus mengembang tugas dan misi organisasi publik untuk melakukan pelayanan kepada peternak rakyat dalam bentuk pembinaan dan pengembangan usaha peternakan rakyat, dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, tanpa harus mengesampingkan tujuan mereka sebagai organisasi privat yang mengejar dan mencari keuntungan, yang dalam kajian ini penulis sebut dengan nama organisasi semi *public* (Ridwan, M., Sudirman, I.. 2021).

Organisasi kemitraan tersebut sebagai organisasi semi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai yang kemudian dikomunikasikan kepada komponen yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua komponen mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi kemitraan tersebut sebagaimana diamanahkan oleh undang undang. Untuk itu organisasi kemitraan dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menterjemahkan misi organisasi kedalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat (mitra dan

stakeholdersnya). Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi kemitraan tersebut dengan organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi kelembagaan kemitraan agribisnis ayam broiler yang menjadi objek kajian ini.

Dalam konsep *balance scorecard* untuk kinerja kemitraan agribisnis ayam broiler, telah dirumuskan empat perspektif yang menjadi bahan kajian, keempat perspektif tersebut menunjukkan kekhasan sistem kemitraan agribisnis ayam broiler tersebut karena bersifat semi publik yang jelas memiliki perbedaan yang signifikan dalam fokusnya dengan organisasi yang bersifat private maupun organisasi public ((Ridwan, M., Sudirman, I.. 2021).

Untuk merumuskan logika hirarki model perspektif *balance scorecard* yang spesifik untuk organisasi kemitraan agribisnis ayam broiler tersebut maka ditetapkan bobot prioritas masing masing perspektif, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 8. berikut ini.

Tabel 8.
Perioritas Perspektif *Balance Scorecard* dalam Sistem Kemitraan Agribisnis Ayam Broiler.

No	Perspektif	Bobot
1	Mitra dan Stakeholders	0,426 ¹⁾
2	Finansial	0,422 ²⁾
3	Bisnis Proses Internal	0,090 ³⁾
4	<i>Employess dan Organization capacity</i>	0,062 ⁴⁾

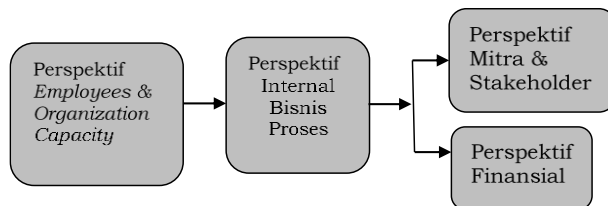
Ket : 1),2),3) = Ranking Perspektif,

Sumber: (Ridwan, M., Sudirman, I.. 2021).

Kajian atas kriteria yang menjadi prioritas berdasarkan perspektif dalam memilih model kemitraan yang dapat meningkatkan kinerja agribisnis ayam broiler pada Tabel 1. diatas menunjukkan bahwa pada umumnya informan menganggap bahwa perspektif mitra dan *stakeholders* (0,426) dan perspektif finansial (0,422) adalah dua perspektif utama yang mendominasi prioritas tingkat kepentingan kriteria, Sementara perspektif *employess* dan *organization capacity* dengan nilai bobot prioritas yang paling rendah (0,062) diantara semua perspektif menunjukkan bahwa perspektif ini diharapkan menjadi dasar fondasi yang kuat yang harus dimiliki oleh perusahaan pengelola kemitraan, karyawan yang memiliki profesionalisme dibidangnya dan didukung oleh *organization capacity* yang tinggi dan terpercaya yang mampu menciptakan bisnis proses kemitraan agribisnis ayam broiler di peringkat berikutnya (0,090) sehingga mampu menciptakan keuntungan bagi perusahaan pelaku kemitraan, sehingga dengan keuntungan yang dimiliki tersebut dapat memberikan layanan yang maksimal kepada peternak mitranya dan stakeholders lainnya sebagaimana menjadi amanah dan menjadi nafas utama gagasan awal kemitraan agribisnis ayam broiler tersebut.

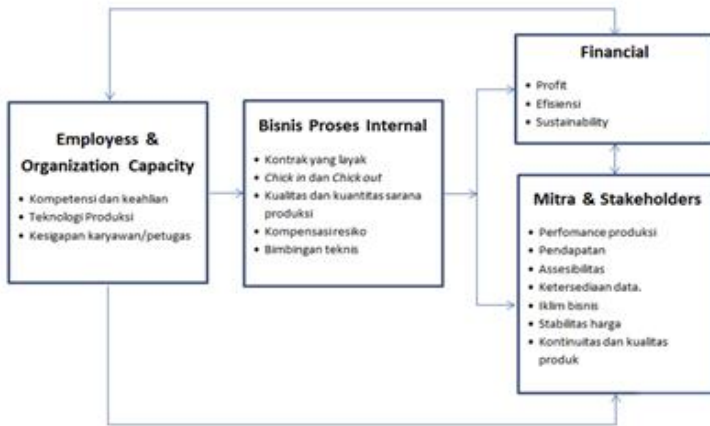
Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi kemitraan agrinisnis ayam broiler yang berbeda dengan organisasi publik maupun organisasi bisnis, maka perubahan yang dilakukan antara lain:

1. Perubahan *framework* dimana yang menjadi driver dalam balanced scorecard untuk organisasi kemitraan ayam broiler adalah hakekat, tujuan dan prinsip kemitraan untuk melayani masyarakat melalui pembinaan dan pengembangan peternak dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.
2. Perubahan posisi perspektif finansial dan perspektif pelanggan yang menjadi tujuan akhir dari organisasi sistem kemitraan yaitu pelayanan kepada masyarakat mitra dan stakeholders tanpa mengesampingkan upaya mencari keuntungan bagi perusahaan pelaksana.
3. Perspektif *customers* menjadi perspektif mitra & *stakeholders*.
4. Perubahan perspektif *learning* dan *growth* menjadi perspektif *employess* and *organization capacity*.



Gambar 1. Model *Balance Scorecard* Kemitraan Agribisnis Ayam Broiler (Ridwan, M., Sudirman, I., 2021).

Fokus utama yang menjadi driver dalam organisasi kemitraan agribisnis ayam broiler adalah hakekat, tujuan dan prinsip kemitraan, yaitu terciptanya kemitraan yang sifatnya *win-win solution*, adanya *sharing* sumberdaya dan *sharing* resiko yang dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, sehingga dapat tercipta sistem kemitraan yang melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat peternak yang tergabung dalam kemitraan (peternak mitra) melalui pembinaan dan pemberdayaan, serta manfaat lainnya bagi seluruh stakeholders terkait, di lain sisi dapat meningkatkan efisiensi produksi yang pada akhirnya akan meningkatkan profit bagi perusahaan pelaku kemitraan (perusahaan mitra). Dari fokus tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian fokus tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *employees & organization capacity*, perspektif *internal business process*, perspektif *financial*, dan perspektif peternak mitra & stakeholders. Konsep *balance scorecard* untuk kajian kinerja kemitraan agribisnis ayam broiler dapat dilihat pada Gambar 2. berikut ini.



Gambar 2.

Peta Strategi Sistem Kemitraan Agribisnis Ayam Broiler.

Perspektif mitra & *stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada peternak mitra, dan stakeholders lainnya (masyarakat, bakul dan pemerintah). Perspektif *financial* menggambarkan bagaimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan dan meningkatkan efisiensi dengan pengembangan model kemitraan yang efektif dan efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi kemitraan untuk pencapaian tujuan kemitraan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua komponen organisasi kemitraan agribisnis ayam broiler dalam memberikan layanan kemitraan yang efektif dan efisien.

Sehingga sebagai kesimpulan bahwa *balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengukur kinerja system kemitraan agribisnis ayam broiler dengan melakukan modifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi kelembagaan kemitraan agribisnis ayam broiler, modifikasi yang perlu dilakukan antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi kemitraan ayam broiler adalah hakekat, tujuan dan prinsip kemitraan untuk melayani masyarakat melalui pembinaan dan pengembangan peternak dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, 2) perubahan posisi perspektif finansial dan perspektif pelanggan yang menjadi sebagai tujuan akhir dari organisasi sistem kemitraan yaitu pelayanan kepada masyarakat mitra dan *stakeholders* tanpa mengesampingkan upaya mencari keuntungan bagi perusahaan pelaksana, 3) perspektif *customers* menjadi perspektif peternak mitra & *stakeholders* 4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

Key Performance Indicator Pengukuran Kinerja Sistem Kemitraan Agribisnis Broiler

Meningkatkan kinerja sistem kemitraan dalam agribisnis ayam broiler membutuhkan penerapan strategi yang tepat dan komprehensif. Dalam rangka menetapkan suatu strategi manajemen yang tepat dan komprehensif maka

hal perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja sistem kemitraan yang telah dikembangkan tersebut. *Balance scorecard* adalah salah satu teknik pengambilan keputusan yang cukup mutakhir yang dalam pendekatannya melibatkan adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal, pengukuran dapat dilakukan secara tepat jika mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang teridentifikasi dengan baik pula.

Berdasarkan peta strategis konsep *balance scorecard* kinerja kemitraan agribisnis ayam broiler pada uraian sebelumnya telah teridentifikasi sasaran-sasaran strategis masing-masing perspektif berdasarkan kondisi dan realitas spesifik model kemitraan agribisnis ayam broiler. Sasaran-sasaran strategis tersebut berpedoman pada hakekat tujuan dan prinsip awal gagasan pengembangan kemitraan khususnya agribisnis ayam broiler oleh pemerintah yaitu terciptanya kemitraan yang sifatnya *win-win solution*, adanya *sharing* sumberdaya dan *sharing* resiko yang dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, sehingga dapat tercipta sistem kemitraan yang melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat peternak yang tergabung dalam kemitraan (peternak mitra) melalui pembinaan dan

pemberdayaan, serta manfaat lainnya bagi seluruh *stakeholders* terkait, di lain sisi dapat meningkatkan efisiensi produksi yang pada akhirnya akan meningkatkan profit bagi perusahaan pelaku kemitraan (perusahaan mitra). Sasaran-sasaran strategis tersebut masing-masing memiliki indikator-indikator kunci dalam pengukurannya. Adapun sasaran-sasaran strategis dan KPI masing-masing perspektif *balance scorecard* dapat dilihat pada Tabel 9. berikut ini.

Tabel 9. Sasaran-Sasaran Strategis dan KPI Masing-Masing Perspektif *Balance scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicators (KPI)
Mitra dan Stake holders	Peternak Mitra	
	Meningkatkan performance produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Pertambahan berat badan • <i>Feed Conversion Ratio (FCR)</i> • Tingkat mortalitas
	Pendapatan yang layak	<ul style="list-style-type: none"> • Bobot panen • Harga Sapropi dan Output
	Masyarakat/ Peternak non mitra	
	Menciptakan iklim bisnis yang mendukung	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan beternak diluar kemitraan • Ketersediaan sarana produksi (pakan, Bibit dan OVK)
	Stabilitas harga	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitas harga bibit DOC, pakan dan OVK Brolier • Stabilitas harga produk ayam broiler
	Pemerintah	
	Assesibilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Peternak kecil yang terlibat kemitraan
	Pelaporan data	<ul style="list-style-type: none"> • ketersediaan data (harian/mingguan/bulanan/tahunan)
	Bakul/Konsumen	
Kontinuitas dan kualitas produk	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuitas supplay ke bakul • kesesuaian dengan standar 	
Finansial	Profit	<ul style="list-style-type: none"> • Laba bersih • Net profit margin
	Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio biaya terhadap penjualan • Return on asset
	Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Cash flow
	Kontrak yang layak	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan penyusunan kontrak

Bisnis Proses Internal		<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas isi kontrak • Konsistensi pelaksanaan kontrak
	Chick in dan Chick Out	<ul style="list-style-type: none"> • Periode DOC in • Umur dan lama Panen
	Kualitas dan kuantitas sarana produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas dan kuantitas pakan • Kualitas dan kuantitas bibit DOC • Kualitas dan kuantitas OVK
	Bimbingan teknis	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas bimbingan teknis • kuantitas Kunjungan
	Kompensasi resiko	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat /kualitas kompensasi • Cakupan Kompensasi
Employees dan Organization Capacity	Keahlian dan kompetensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah Pelatihan karyawan • Tingkat keberhasilan pelatihan
	Teknologi produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Adopsi Teknik manajemen Produksi Broiler • Adopsi Teknologi Bibit Pakan dan OVK
	Kesigapan karyawan dan PPL	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknologi informasi • Lama penyelesaian dan pembayaran RHPP • Tingkat kecepatan dan ketepatan petugas lapangan

Sumber: (Ridwan, M. 2020)

Berdasarkan Tabel 1 diatas, *key performance indicator* sistem kemitraan agribisnis broiler pada masing-masing sasaran strategis berdasarkan perspektif *balance scorecard*, terdiri dari; performance produksi (PBB,FCR, bobot panen dan Mortalitas), ketersediaan sarana produksi (pakan, bibit dan OVK), stabilitas harga, dan akses beternak diluar kemitraan, keterbukaan data, kontinuitas dan kualitas *supply* pada perspektif mitra dan *stakeholders*. Laba, net profit margin, ROA, ratio biaya dan penjualan serta *cashflow* pada perspektif finansial. Kontrak (mekanismen, kualitas isi, dan kepatuhan), periode DOC in, umur dan lama panen, kualitas dan kualitas saprodi, kualitas dan kuantitas bimtek serta kualitas dan cakupan kompensasi, pada perspektif bisnis

proses Internal, serta jumlah dan kualitas pelatihan, adopsi teknologi (budidaya, pakan, OVK dan teknologi informasi), kesigapan petugas lapangan serta proses RHPP pada perspektif *employee* dan *organizaztion capacity*.

BAB 6

STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL KEMITRAAN AGRIBISNIS BROILER

Kemitraan Agribisnis Broiler Terintegrasi Vertikal

Pada masa awal pengembangan pertanian, masalah utama yang dihadapi adalah kesulitan dan kekurangan produksi serta penawaran (*production and supply shortage*) komoditi-komoditi pertanian. Kesulitan dan kekurangan produksi dan penawaran juga di alami oleh sub sektor peternakan sehingga prioritas diarahkan kepada peningkatan produksi dan pemenuhan kebutuhan. Untuk memenuhi kebutuhan produk asal ternak, maka pemerintah dalam jangka pendek dan jangka menengah memacu peningkatan produksi melalui pengembangan proses budidaya.

Pada rentang masa pembangunan peternakan tersebut, peternak rakyat memainkan peranan dan kontribusi yang strategis. Peranan dan kontribusi tersebut terlihat baik dalam aspek jumlah peternak rakyat yang terlibat maupun dalam aspek kuantitas dan kualitas produk peternakan yang dihasilkan.

Dalam pengembangan selanjutnya, peternak menengah dan besar serta perusahaan swasta semakin memainkan peran dan kontribusi yang berarti. Sementara kesejahteraan dan pendapatan peternak rakyat dengan skala kecil belum seperti yang diharapkan dan porsi partisipasinya serta kesempatan ekonomi mereka masih relatif terbatas.

Lingkungan ekonomi baik eksternal maupun internal yang dihadapi oleh subsektor peternakan mengalami perubahan dan pergeseran yang mendasar dan menyeluruh. Perekonomian dunia yang mengarah pada liberalisasi perdagangan, globalisasi ekonomi, dan industrialisasi peternakan membawa konsekuensi menyatunya pasar produk peternakan, mobilitas sumber daya serta meningkatnya intensitas dan cakupan kompetisi.

Dalam UU Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan, disebutkan bahwa penyelenggaraan pangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan memproduksi pangan secara mandiri, menyediakan pangan yang beraneka ragam dan memenuhi persyaratan keamanan, mutu, dan gizi bagi konsumsi masyarakat, mewujudkan tingkat kecukupan pangan, terutama pangan pokok dengan harga yang wajar dan terjangkau sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu juga untuk mempermudah atau meningkatkan akses pangan bagi masyarakat, terutama masyarakat rawan pangan dan gizi,

meningkatkan nilai tambah dan daya saing komoditas pangan di pasar dalam negeri dan luar negeri, meningkatkan pengetahuan dan kesadaran masyarakat tentang pangan yang aman, bermutu, dan bergizi bagi konsumsi masyarakat. Tujuan penting lainnya juga meningkatkan kesejahteraan bagi petani, peternak, nelayan, dan pelaku usaha pangan dan melindungi dan mengembangkan kekayaan sumber daya pangan nasional

Dalam lingkungan dan iklim seperti itu maka yang menjadi kunci untuk memanfaatkan peluang adalah peningkatan daya saing global dan untuk mencapai daya saing global tersebut, pendekatan pembangunan peternakan dengan paradigma lama perlu dikembangkan dan disesuaikan. Pembangunan agribisnis berbasis peternakan akan dapat bertahan dan berkembang bila dilakukan perubahan yang sistematis dan integratif dalam paradigma pembangunannya.

Menurut Saragih (2001), paradigma pembangunan peternakan yang mampu memberikan peningkatan pendapatan peternak rakyat yang relatif tinggi dan menciptakan daya saing global produk peternakan adalah paradigma pembangunan agribisnis berbasis peternakan yang mencakup empat subsistem, yaitu; subsistem agribisnis hulu, subsistem agribisnis usaha/budidaya, subsistem agribisnis hilir dan subsistem jasa penunjang. Dalam keseluruhan sistem ini, nilai tambah paling besar terjadi dan terdapat pada subsistem agribisnis hulu dan

hilir. Sedangkan nilai tambah subsistem agribisnis budidaya peternakan relatif kecil.

Oleh karena itu peternak rakyat yang berada pada agribisnis budidaya akan selalu menerima pendapatan yang relatif kecil, sehingga kehidupan ekonominya juga tidak mengalami perubahan yang cukup berarti, sementara mereka yang menguasai sub sistem hulu dan hilir menerima pendapatan yang relatif besar dan dewasa ini menjadi kelompok masyarakat berpendapatan menengah ke atas.

Hal inilah yang dialami oleh peternak rakyat yang berada dalam sistem kemitraan agribisnis broiler saat ini, dalam beberapa pola kemitraan broiler yang dikembangkan selama ini yang menempatkan peternak rakyat hanya pada usaha budidaya (*on farm*), tidak akan mungkin dapat meningkatkan pendapatan riil peternak apalagi mengembangkan usahanya menjadi lebih modern. Dalam jangka pendek mungkin saja (karena kebaikan inti), tapi dalam jangka panjang sulit diharapkan, karena dalam sistem agribisnis broiler nilai tambah terbesar ada pada agribisnis hulu dan hilir sementara nilai tambah terkecil justru berada pada sub sistem agribisnis budidaya yang digeluti oleh peternak rakyat selama ini. Sehingga mereka yang berada pada sub sistem budidaya (peternak rakyat) akan memperoleh keuntungan/pendapatan yang rendah pula.

Sementara mereka yang berada pada agribisnis hulu dan hilir akan memperoleh keuntungan/pendapatan yang relatif tinggi. Inilah penyebab mengapa peternak rakyat memperoleh kehidupan dan pendapatan yang tetap rendah selama ini, sehingga menciptakan gejala peternak rakyat. Dengan memandang peternakan sebagai subsistem agribisnis, maka pendekatan pembangunan agribisnis peternakan perlu lebih terintegrasi, simultan, komprehensif dan terarah. Dengan pendekatan pembangunan agribisnis, kebijakan penanganan peternakan perlu diarahkan untuk mengelola keempat subsistem tersebut secara bersamaan dan terkait. Jika paradigma pembangunan peternakan masa lalu menekankan subsistem agribisnis budidaya sebagai penentu dan penggerak agribisnis hulu dan hilir, maka dengan paradigma yang baru subsistem hilir lah yang menjadi penentu penggerak subsistem budidaya dan yang selanjutnya menentukan dan menggerakkan subsistem hulu peternakan, demikian pula kebijakan pemerintah diharapkan menyesuaikan dengan paradigma yang baru tersebut. Disadari atau tidak paradigma pembangunan peternakan yang lama telah membuat struktur agribisnis peternakan kita tersekat-sekat dan struktur seperti itu membuat daya saing agribisnis peternakan kita menjadi lemah. Struktur agribisnis yang tersekat-sekat tersebut harus dirubah menjadi struktur yang integratif dan mendorong terwujudnya agribisnis peternakan yang terintegrasi secara vertikal dimana seluruh subsistem

agribisnis peternakan dari hulu sampai hilir berada pada satu kesatuan keputusan manajemen. Dalam integrasi vertikal perusahaan menguasai dua atau lebih tahapan koordinasi vertikal, dalam sistem ini arahan manajemen ke seluruh tahapan. Dalam sistem pemasaran tradisional, produser, grosir dan pengecer bertindak secara independen dan masing-masing berusaha untuk memaksimalkan keuntungannya secara tersendiri, dalam sistem yang terintegrasikan secara vertikal pelaku pemasaran umumnya tawar menawar dan tidak dapat mengendalikan satu sama lain, sehingga singkatnya integrasi vertikal mengendalikan bahwa hanya satu kepemilikan pada semua kegiatan produksi dari produsen sampai konsumen (Seker, et,all. 2006)

Pola integrasi vertikal ini mempunyai pembenaran teoritis maupun empiris (Saragih 2001). Secara teoritis, pola Integrasi vertikal akan menghilangkan pasar produk antara (*intermediate product market*), menciptakan keputusan yang integratif, sehingga akan menghilangkan masalah margin ganda dan berbagai bentuk masalah transmisi harga. Kemudian secara empiris menunjukkan bahwa hanya bentuk integrasi vertikal yang menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Paling tidak, belum ada agribisnis peternakan yang terintegrasikan secara vertikal gagal berkembang dan belum ada fakta yang menunjukkan agribisnis peternakan yang tidak terintegrasikan secara vertikal mampu berkembang dengan baik.

Kebijakan yang menyekat-nyekat sistem agribisnis broiler (budidaya untuk peternak rakyat dan non budidaya untuk non peternak rakyat) akan menciptakan masalah transmisi harga dan masalah margin ganda. Masalah margin ganda terjadi bila terdapat banyak pasar produk antara mulai dari hulu hingga hilir, karena setiap tahapan produksi dikuasai oleh pengusaha yang berbeda, sehingga setiap pengusaha mengambil sejumlah margin dan keuntungan. Margin ganda tersebut akan semakin besar, manakala pada pasar produk antara tersebut terdapat kekuatan monopolistik sehingga mark up yang ditimbulkannya makin besar. Adanya margin ganda ini menyebabkan harga pokok penjualan produk agribisnis broiler menjadi lebih tinggi melalui efek bola salju, sehingga secara makro akan berakibat ketidakmampuan bersaing dengan produk broiler yang dihasilkan negara lain. Masalah transmisi harga dalam sistem agribisnis broiler terdapat dalam berbagai bentuk (Saragih, 2001). Pertama, transmisi harga simetris. Penurunan harga pada pasar daging broiler, dengan cepat dan sempurna ditransmisikan ke peternak rakyat yang berada pada budidaya, sedangkan kenaikan harga daging broiler ditransmisikan dengan lambat dan tidak sempurna. Sementara itu pada pasar faktor produksi agribisnis broiler seperti pasar jagung dan pasar DOC berjalan sebaliknya. Kenaikan harga faktor produksi tersebut dengan cepat dan sempurna ditransmisikan ke peternak rakyat yang berada pada agribisnis budidaya sedangkan

setiap penurunan harga jagung dan DOC ditransmisikan secara lambat dan tidak sempurna. Hal ini merupakan salah satu penyebab mengapa kenaikan harga daging ayam hanya sedikit dampaknya terhadap harga jual ayam potong peternak dan penurunan harga jagung dan DOC langsung diikuti dengan penurunan harga pakan yang diterima peternak. Sebaliknya, penurunan harga daging broiler dengan cepat sampai ke peternak rakyat dan kenaikan harga jagung langsung berdampak pada kenaikan harga pakan yang diterima peternak rakyat sehingga gejolak harga tetap melilit peternak rakyat.

Kedua, informasi pasar seperti preferensi konsumen (misalnya, berat ayam per ekor yang diminta konsumen) ditahan bahkan dijadikan alat untuk memperkuat posisi monopsonistik atau monopolistik. Berat ayam perekor yang dihasilkan oleh peternak rakyat yang tidak sesuai dengan permintaan konsumen dijadikan oleh pedagang ayam sebagai alat untuk menekan harga ayam hidup di tingkat petani peternak.

Ketiga, berkaitan dengan masalah margin harga, skala produksi/usaha antar tahap produksi satu dengan yang lainnya tidak ada sinkronisasi. Jumlah DOC yang dihasilkan oleh industri pembibitan tidak sama (biasanya lebih sedikit) dengan yang diminta oleh peternak rakyat. Secara teoritis untuk memperbesar daya serap pasar DOC, perusahaan pembibit (inti) dapat memperbanyak plasma. Akan tetapi memperbesar jumlah plasma tidaklah

mudah dan membutuhkan biaya, waktu dan mengandung resiko. Alternative yang ditempuh oleh perusahaan peternakan adalah melakukan budidaya sendiri dan melaksanakan kartel DOC untuk mengkompensasi berkurangnya keuntungan akibat pengurangan produksi.

Keempat, dengan berbedanya pemilik budidaya dengan industri hulu dan atau hilir, maka tidak merangsang untuk melakukan inovasi. Sebab industri hulu yang melakukan inovasi sadar bahwa manfaat inovasi tersebut bukan hanya untuk dinikmati oleh mereka yang ada di hilir, padahal tidak ikut menanggung biaya inovasi. Tidak adanya rangsangan inovasi ini diperkuat pula dengan adanya kartel industri. Akibatnya inovasi teknologi pakan dan pembibitan tidak muncul. Sehingga sampai saat ini ketergantungan teknologi bibit dan pakan terhadap import masih tetap tinggi. Strain broiler hasil riset dalam negeri tidak muncul-muncul. Demikian juga norma gizi pakan broiler yang sesuai untuk indonesia tidak muncul. Kemudian pada agribisnis hilir broiler juga tidak ada rangsangan untuk memperluas ke pasar international. Sebab mereka yang dihilir mengetahui bahwa manfaat perluasan pasar tersebut juga dinikmati oleh pelaku agribisnis hulu padahal tidak ikut menanggung biaya perluasan pasar tersebut.

Mengantisipasi dan sekaligus mengambil langkah antisipatif atas fenomena yang ada, maka perlu perbaikan model pengelolaan agribisnis broiler.

Model pengelolaan yang selama ini tersekat-sekat harus dirubah menjadi model yang terintegrasi dalam bentuk pengelolaan agribisnis broiler yang terkoordinasi secara vertikal. Artinya mulai dari hulu sampai ke hilir berada dalam satu keputusan manajemen (Saragih,2001).

Pengelolaan integrasi vertikal tidaklah muncul begitu saja, kajian atas model pengembangan ini mempunyai pembenaran secara teoritis maupun secara empiris/fakta. Secara teoritis dapat dibuktikan bahwa pengelolaan agribisnis broiler secara integrasi vertikal kondusif untuk mencapai daya saing. Dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut: Pertama, bila agribisnis hulu, budidaya dan agribisnis hilir broiler berada dalam satu sistem manajemen maka dengan sendirinya akan menghapus pasar produk antara sehingga margin ganda mulai dari hulu sampai hilir menjadi hilang. Hal ini berarti harga pokok penjualan produk akhir (daging ayam) merupakan penjumlahan harga pokok penjualan dari: DOC, pakan, obat-obatan, budidaya, pemotongan, pengangkutan dan pemasaran.

Hilangnya margin ganda ini memiliki konsekuensi pada berbagai hal berikut, yaitu: 1) harga daging ayam yang dihasilkan menjadi lebih rendah, sehingga menguntungkan konsumen. Selain itu, dengan harga pokok penjualan produk akhir yang lebih rendah tersebut, berarti agribisnis broiler makin mampu bersaing bukan hanya di pasar domestik tapi juga di pasar internasional;

2) Sinkronisasi skala usaha/produk secara vertikal akan tercapai, dan setiap tahapan produksi mulai dari hulu hingga ke hilir mampu mewujudkan skala ekonomi (skala produksi dan biaya rata-rata terendah). Hal ini mendukung efisiensi (daya saing), volume produk akhir yang dihasilkan juga makin besar, dan stabilitas penyediaan produk akhir dapat tercapai. Dengan harga yang relatif rendah dan volume produksi yang relatif besar, akan memungkinkan untuk memperluas pasar baik dalam negeri maupun ekspor, 3) makin rendahnya harga pokok penjualan dan makin besarnya volume produk akhir yang dihasilkan (pada harga pasar tertentu) akan meningkatkan keuntungan. Ini berarti pendapatan yang diterima oleh mereka yang terlibat dalam agribisnis broiler akan meningkat.

Kedua, dengan integrasi vertikal, dengan sendirinya masalah transmisi harga juga akan hilang/diminimumkan, melalui mekanisme sebagai berikut: 1) transmisi harga akan berjalan secara sistematis dan sempurna, sehingga agribisnis broiler memiliki kemampuan penyesuaian yang tinggi terhadap perubahan-perubahan lingkungan ekonomi baik yang bersifat nasional maupun internasional; 2) informasi pasar khususnya preferensi konsumen akan mudah ditransmisikan dan diimplementasikan ke seluruh komponen agribisnis broiler mulai dari hulu sampai ke hilir. Dengan demikian setiap perubahan preferensi

konsumen dapat segera dijawab oleh agribisnis broiler. Bila konsumen meminta daging broiler dengan kadar lemak rendah, maka tuntutan konsumen tersebut dengan mudah diterjemahkan mulai dari industri pembibitan, industri pakan dan komponen kegiatan agribisnis broiler lain yang mempengaruhi kadar lemak daging broiler; 3) ada insentif untuk melakukan inovasi pada setiap kegiatan agribisnis, karena manfaat inovasi tersebut akan dinikmati secara bersama-sama dan dibiayai secara bersama-sama. Inovasi teknologi, manajemen, dan pemasaran akan dimungkinkan karena dana untuk melakukan penelitian dan pengembangan telah tersedia dari pemupukan keuntungan yang ditahan. Kegiatan penelitian dan pengembangan ini sangat penting dalam menghadapi era perdagangan bebas.

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa koordinasi vertikal melalui pola integrasi vertikal agribisnis broiler akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat baik produsen maupun konsumen, meningkatkan daya saing agribisnis broiler dengan ciri yang efisien, lincah dan adaptif. Secara empiris/fakta, kita dapat mengamati bahwa semua agribisnis yang modern dan cepat berkembang saat ini adalah agribisnis yang terintegrasi secara vertikal. Bahkan dalam sektor agribisnis secara umum belum ada agribisnis yang terintegrasi secara vertikal yang gagal berkembang dan sebaliknya belum ada agribisnis komoditas yang tidak terintegrasi secara

vertikal menunjukkan perkembangan yang luar biasa. Hal tersebut semakin menguatkan akan keyakinan bahwa dengan model integrasi vertikal maka keberpihakan untuk meningkatkan pendapatan peternak rakyat dalam sistem kemitraan agribisnis broiler akan dapat diwujudkan.

Kemitraan Berbasis Koperasi Agribisnis Broiler Terintegrasi Vertikal

Serangkaian program dan kebijakan pemerintah saat ini belum berpihak dan mampu meningkatkan pendapatan peternak rakyat, pola kemitraan seperti Pola PIR-KINAK dan yang lain-lainnya yang masih menempatkan peternak rakyat hanya pada budidaya broiler yang justru menempatkan peternak rakyat pada posisi yang sangat lemah di satu sisi dan menciptakan masalah transmisi harga dan margin ganda pada agribisnis broiler disisi lain, sehingga pola kemitraan seperti itu bukanlah solusi terbaik untuk mengatasi kemelut perunggasan. Bahkan cenderung memperpanjang kemelut pada agribisnis perunggasan itu sendiri.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas maka sangat diperlukan langkah-langkah praktis dan antisipatif untuk mengangkat peternak rakyat dari keterpurukan karena posisinya saat ini dengan mengupayakan model pengembangan kemitraan perunggasan yang lebih berpotensi meningkatkan pendapatan dan nilai tambah yang diperoleh oleh peternak rakyat, tidak seperti apa yang mereka alami dan rasakan saat ini. Bila kondisi

tersebut berlanjut terus maka peternak rakyat tetap lemah, daya saing agribisnis broiler akan rendah, sehingga harapan untuk menjadikan industri broiler menjadi salah satu andalan industri ekspor tidak akan terwujud. Bahkan agribisnis broiler dapat terancam kalah bersaing di pasar domestik pada era perdagangan bebas. Pola dan struktur kelembagaan ekonomi dan sosial peternak rakyat kecil sepertinya belum mampu memberikan perbaikan dan peningkatan pendapatan peternak rakyat kecil secara berarti dibandingkan peternak menengah dan besar serta perusahaan swasta. Salah satu alternative model selain model kemitraan yang dikembangkan oleh perusahaan swasta berbasis produsen (kemitraan agribisnis broiler dimana pihak inti adalah perusahaan yang terafiliasi dengan atau bagian dari perusahaan produsen sarana produksi DOC, pakan dan bahkan OVK) maupun non produsen sarana produksi (kemitraan agribisnis broiler dimana pihak inti adalah perusahaan yang tidak terafiliasi dengan atau tidak menjadi bagian dari perusahaan produsen sarana produksi DOC, pakan dan bahkan OVK) yang telah ada dan dikembangkan oleh beberapa pelaku kemitraan saat ini, adalah kemitraan berbasis koperasi agribisnis broiler yang terintegrasi secara vertical yang diharapkan mampu untuk mewujudkan upaya untuk memberdayakan ekonomi rakyat terutama peternak kecil (Ridwan, M., Kasim, K., 2020).

Koperasi agribisnis peternakan yang terintegrasi secara vertical yang dimaksudkan bukanlah KUD yang hanya menangani kegiatan budidaya dan bersifat multikomoditas dalam kegiatan usahanya, melainkan koperasi yang menangani satu komoditas besar pada satu alur produk (*product line*) sebagai bisnis intinya (*core business*) dan tidak menangani kegiatan budidaya yang telah ditangani oleh anggota koperasi. Kegiatan usaha koperasi difokuskan pada subsistem agribisnis hulu dan hilir dengan mengembangkan unit-unit usaha baik dalam bentuk usaha tunggal, atau usaha patungan.

Esensi dari upaya tersebut adalah agar peternakan rakyat mampu merebut nilai tambah yang ada pada agribisnis hulu dan hilir, sehingga dapat meningkatkan potensi pendapatan yang dapat diperoleh sekaligus mampu memperkuat usahanya. Karena kondisi peternakan rakyat kita serba kecil-lemah dengan segala keterbatasannya beserta kondisi yang mereka alami dalam pengembangan model kemitraan agribisnis broiler saat ini, dimana peternak broiler adalah komponen dari sistem yang tersubordinasi apalagi diperparah dengan posisi peternak yang terjepit karena harus menghadapi kekuatan monopoli di pasar input dan kekuatan monopsoni di pasar output, akibatnya output yang diterima oleh peternak rakyat relatif rendah sementara harga input yang dibayarkan relatif mahal, sehingga secara individu peternak rakyat tidak akan mampu

merebut nilai tambah tersebut. Padahal secara tahunan harga-harga produk akhir peternakan yang dibayar konsumen cenderung naik, tetapi dengan posisi seperti itu maka kenaikan harga tersebut hanya sedikit yang dinikmati oleh peternak rakyat. Kondisi tersebut harus secepat mungkin dijauhkan dari peternak kita supaya tidak semakin memperburuk kondisi peternakan kita yang pada akhirnya akan membuat daya saing agribisnis broiler kita menjadi semakin rendah.

Oleh karena itu perlu didorong (kalau perlu difasilitasi) untuk membentuk organisasi bisnis berupa koperasi agribisnis peternakan yang dikelola oleh orang-orang profesional (bukan dari kelompok peternak anggota koperasi yang selama ini bergelut di sektor budidaya) dengan kemampuan manajerial yang mumpuni untuk mengelola koperasi tersebut secara profesional, sehingga mampu memberikan kesejahteraan pada seluruh anggotanya dengan fokus kegiatan pada agribisnis hulu dan hilir yang memang memiliki struktur biaya produksi yang menurun dengan meningkatnya jumlah produksi (*decreasing cost*).

Pengembangan koperasi agribisnis peternakan yang berusaha merebut nilai tambah di sektor hulu dan hilir dalam sistem agribisnis peternakan secara utuh untuk memperkuat usahanya tersebut sebagaimana tersebut di atas diharapkan dapat menjadi solusi jangka panjang yang dapat mengatasi permasalahan pengembangan agribisnis peternakan ayam brolier di Indonesia.

Namun untuk mewujudkan hal tersebut tidaklah semudah yang dibayangkan, kondisi pengembangan agribisnis peternakan ayam brolier yang selama ini dikendalikan oleh perusahaan-perusahaan industri pakan tidak mudah untuk digeser dari posisinya dari yang selama ini banyak mendapatkan keuntungan yang besar dari model yang berkembang saat ini. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan tersebut maka perlu dilakukan beberapa upaya strategis yang sifatnya bertahap dalam jangka pendek dan menengah terutama untuk mempersiapkan pengembangan kapasitas kelembagaan-kelembagaan yang ada untuk menyambut upaya pencapaian tujuan jangka panjang dengan berupaya untuk memaksimalkan kemampuan merebut nilai tambah yang selama ini hanya dinikmati perusahaan inti di sektor hulu dengan membentuk kelembagaan koperasi agribisnis perunggasan yang menggantikan fungsi perusahaan inti yang selama ini dikuasai oleh perusahaan industri pakan, DOC dan OVK. Kelembagaan koperasi agribisnis perunggasan tersebut tidak bergerak pada unit usaha menghasilkan sarana produksi pakan, DOC dan OVK untuk menghindari bersaing perusahaan industri pakan, DOC dan OVK yang telah ada selama ini, namun untuk memenuhi kebutuhan akan pakan, DOC dan OVK maka koperasi agribisnis peternakan tersebut bekerjasama dengan perusahaan industri pakan dan DOC yang sudah ada dan berkembang saat ini.

Dalam model ini pelaku usaha kemitraan broiler yang sebelumnya digerakkan dan dikuasai oleh perusahaan yang berbasis pada industri pakan dan DOC di gantikan perannya oleh Koperasi Agribisnis Peternakan Broiler, sedangkan perusahaan industri peternakan yang memproduksi sarana produksi peternakan hanya menyuplai bahan baku berupa pakan, DOC dan OVK untuk kepentingan usaha kemitraan yang dikembangkan oleh koperasi agribisnis peternakan broiler, semua peternak yang tergabung dalam kemitraan sekaligus menjadi anggota koperasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat sebagai konsekuensi dari keanggotaan tersebut (Ridwan, M., Kasim, K., 2020)..

Dengan model kemitraan tersebut diharapkan kerjasama yang terbentuk mencerminkan prinsip win-win solution dan didasari prinsip saling ketergantungan, kepentingan bersama seluruh anggota koperasi akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dalam sistem kemitraan yang mereka kembangkan, sehingga tidak memungkinkan munculnya kesan eksploitasi oleh pihak tertentu untuk meraih keuntungan yang lebih besar. Kewajiban pembinaan dan pemberdayaan mitra akan menjadi perhatian yang utama karena keberhasilan setiap anggota koperasi adalah akan menjadi keberhasilan yang dirasakan langsung oleh koperasi baik secara materi maupun dalam hal pengembangan kapasitas SDM anggotanya.

Disadari bahwa dalam model tersebut nilai tambah yang besar di sektor hulu dan hilir belum bisa di raih secara maksimal, bahkan tanpa dukungan kebijakan yang berpihak pada pengembangan model ini, maka berpotensi untuk menimbulkan masalah terutama jika supply bahan baku pakan dan bibit serta OVK yang diharapkan dari perusahaan industri peternakan baik dari segi kualitas, kuantitas maupun harga yang mereka tawarkan jika sudah tidak berpihak pada pengembangan model tersebut. Maka untuk memaksimalkan peran dari model tersebut dalam peningkatan pendapatan peternakan dalam sistem kemitraan agribisnis ayam broiler, maka di perlukan penguatan kelembagaan dengan kehadiran badan yang diharapkan akan dapat mengembang tugas-tugas penting menyangkut masalah perencanaan, pengembangan dan monitoring dan evaluasi kemitraan agribisnis broiler.

Badan Otorita Kemitraan Solusi Peningkatan Kinerja Kemitraan Agribisnis Broiler

Pengembangan model kemitraan yang terkoordinasi secara vertikal melalui pola integrasi vertikal yang banyak dikembangkan oleh pelaku kemitraan agribisnis broiler, yang secara teoritis mampu untuk meningkatkan pendapatan peternak mitra dan stakeholders lainnya ternyata belum mampu memberikan kinerja sebagaimana yang diharapkan, konsep pengembangan yang terintegrasi vertikal justru menjadi lahan subur perusahaan produsen

sarana produksi peternakan untuk melakukan praktek monopoli sarana produksi dan menyuburkan praktek kartel diantara perusahaan produsen sarana produksi tersebut. Hal tersebut semakin dikuatkan dengan masuknya daging ayam ke dalam 6 komoditas pangan yang berpotensi kartel di Indonesia. Komoditas strategis yang berpotensi kartel tersebut, yaitu daging sapi, daging ayam, gula, kedelai, jagung, beras. Sebagai indikasi adanya kartel, harga daging di Indonesia bisa sangat fluktuatif dan tidak masuk akal. Bahkan, harganya paling mahal di dunia. Sejak tahun 2009-2012 bisa meningkat sampai 100 persen.

Industri hulu broiler merupakan suatu industri yang mengikuti pola biaya produksi yang lebih rendah bila skala usaha ditingkatkan, yaitu industri yang harus relatif besar agar efisien, sehingga membutuhkan daya serap yang besar pula. Secara teoritis untuk memperbesar daya serap pasar DOC, perusahaan pembibit (inti) dapat memperbanyak plasma. Akan tetapi memperbesar jumlah plasma tidaklah mudah dan membutuhkan biaya, waktu dan mengandung resiko. Alternative yang ditempuh oleh perusahaan peternakan adalah melakukan budidaya sendiri dan melaksanakan kartel DOC untuk mengkompensasi berkurangnya keuntungan akibat pengurangan produksi. Hal ini menjadi salah satu penjelasan mengapa kartel DOC tetap berlangsung dan mengapa ketika Keppres No 50 tahun 1981 yang memaksa

pembibit keluar dari budidaya tidak operasional dan mengapa pembibit sampai saat ini tetap memiliki usaha budidaya. Akibatnya perusahaan pembibit (inti) tidak serius menangani pembinaan plasma dan lebih fokus kepada usaha budidaya yang mereka miliki sendiri.

Permasalahan yang sama kembali mulai mewabah dalam sistem kemitraan agribisnis broiler di Indonesia, masuknya kembali perusahaan produsen sarana produksi yang merupakan perusahaan pengelola kemitraan (inti) yang berkembang selama ini ke sektor budidaya dengan mengelola farm sendiri. Masuknya pembibit (inti) pada budidaya tersebut dan tidak melakukan ekspor mengakibatkan sering terjadinya kelebihan penawaran di pasar daging ayam domestik dan tidak seriusnya perusahaan ini untuk menangani pembinaan plasma karena lebih fokus pada pengembangan budidaya yang mereka kelola sendiri, selain itu dengan semakin besarnya populasi yang mereka miliki sendiri maka akan berdampak pada serapan jumlah peternak yang terlibat dalam sistem kemitraan, mereka akan semakin selektif untuk mempertahankan peternak yang berskala besar dengan tingkat profit yang lebih besar dengan resiko yang lebih kecil, hal tersebut akan semakin menguatkan kesan bahwa kemitraan hanya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan inti, eksploitasi dan diskriminasi peternak akan semakin merajalela, konsep pembinaan dan pengembangan akan semakin kabur bahkan akan menghilang.

Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut maka konsep kemitraan yang ada dengan segala alternative yang telah kami sampaikan sebelumnya harus dikembalikan kepada konsep awal dikembangkannya model kemitraan tersebut yaitu terciptanya kemitraan yang win-win solution, terwujudnya sharing sumberdaya dan sharing resiko yang dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, sehingga tercipta sistem kemitraan yang melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat peternak yang tergabung dalam kemitraan (peternak mitra) melalui pembinaan dan pemberdayaan. Disamping itu peraturan tentang pelarangan industri peternakan untuk memasuki sektor budidaya harus semakin dipertegas penerapannya dilapangan, tindakan tegas oleh pihak yang berwenang harus diberlakukan sesuai dengan aturan yang ada.

Konsep kemitraan yang terintegrasi secara vertikal bukanlah jaminan terciptanya kemitraan sebagaimana yang diharapkan, komitmen dan niat baik pelaku kemitraan akan menjadi bagian penting dalam pengembangannya, selama model kemitraan tersebut didasarkan sepenuhnya pada motif bisnis untuk mencari dan memperoleh keuntungan semaksimal mungkin, maka sebaik apapun konsep yang ada maka hasilnya tidak akan maksimal sesuai yang diharapkan, sistem kemitraan yang melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat

peternak melalui pembinaan dan pemberdayaan yang dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan akan menjadi slogan saja.

Lemahnya peran pemerintah adalah salah satu faktor penyebab adanya praktek-praktek tidak etis dalam pengembangan kemitraan agribisnis broiler, fungsi sebagai fasilitator, regulator, motivator yang harus mensesuaikan hubungan antar pelaku sehingga dapat berinteraksi secara proporsional dan tidak terjadi eksploitasi tidak berjalan dengan baik, pemerintah seharusnya memberikan perlindungan kepada peternak rakyat dari eksploitasi dalam kegiatan kerjasama dengan pihak industri dengan cara mengecek kelayakan finansial dan kapasitas manajerial industri (perusahaan) sehingga akan mampu menghasilkan bisnis yang menguntungkan bagi seluruh pihak.

Sesuai dengan amanah PP No. 6 Tahun 2013 tentang Pemberdayaan Peternak, bahwa keterlibatan pemerintah pusat dan daerah dalam hal kemitraan ini adalah melakukan pembinaan dalam pelaksanaan kemitraan, memperlakukan peternak sebagai asset yang harus dipelihara dan dibina secara baik, pemberdayaan peternak harus dilakukan pemerintah sampai di tingkat daerah, yang tujuannya untuk meningkatkan kemandirian, memberikan kemudahan dan kemajuan usaha serta meningkatkan daya saing serta kesejahteraan peternak.

Posisi pemerintah yang diwakili oleh Dinas Peternakan setempat harus mengetahui setiap kegiatan usaha peternakan baik dengan pola inti plasma atau lainnya, untuk mencegah adanya indikasi eksploitasi terhadap peternak/plasma. Terhadap perusahaan peternakan yang melanggar aturan harus ditindak tegas dengan mengusulkan pencabutan izin usahanya kepada bupati/walikota setempat, sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 404/Kpts/OT.210/6/2002 tentang Pedoman Perizinan dan Pendaftaran Usaha Peternakan. Meskipun demikian terhadap permasalahan yang sudah terjadi antara peternak dan pelaku usaha dilakukan penyelesaian secara musyawarah, jangan sampai masuk ke ranah hukum, pemerintah dapat memfasilitasi dengan melakukan mediasi ataupun islah bagi pihak yang bermasalah, sehingga dunia peternakan Indonesia dapat terus berkembang dan selain memberikan keuntungan tanpa melanggar aturan-aturan yang berlaku serta merugikan salah satu pihak.

Pelaksanaan regulasi tersebut di lapangan perlu pengawalan dan gerakan yang konkrit, sehingga dapat berjalan efektif, perlu disusun dan dibuat mekanisme yang jelas bagaimana menerapkan regulasi tersebut. Namun sayang peran strategis yang diberikan berdasarkan regulasi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk melakukan pembinaan pengembangan dan sekaligus pengawasan dan

penindakan terhadap permasalahan yang terjadi selama ini.

Peran asosiasi asosiasi kemitraan yang ada juga tidak dapat diharapkan untuk memberikan kontribusi yang maksimal, asosiasi yang ada tidak mampu berfungsi sebagai lembaga yang kredibel dimata pelaku kemitraan agribisnis broiler, penetapan harga broiler yang dirilis oleh asosiasi secara berkala tidak berjalan dengan baik, segala keputusannya dengan mudah dilanggar oleh pelaku kemitraan yang ada tanpa kemampuan untuk memberikan tindakan karena tidak adanya kewenangan yang besar untuk itu.

Untuk mengantisipasi tidak semakin kompleksnya persoalan yang dialami peternak broiler yang membuat semakin terpuruknya posisi peternak maka perlu adanya reformasi kelembagaan dengan pembentukan Badan Otorita Kemitraan Agribisnis Broiler (Ridwan, M. 2015).

Pembentukan badan otorita kemitraan ini bersifat sangat mendesak, hal ini karena tidak berfungsinya peran pemerintah dalam hal ini dinas peternakan dan kesehatan hewan serta asosiasi-asosiasi yang ada dalam merencanakan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan kemitraan agribisnis broiler. Badan ini diharapkan memiliki tugas utama untuk menjalankan dan mengarahkan pengembangan kemitraan agribisnis broiler sebagaimana hakekat dan tujuan awal dikembangkannya yaitu sistem kemitraan yang melayani dan meningkatkan

kesejahteraan masyarakat peternak melalui pembinaan dan pemberdayaan yang dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Badan otorita kemitraan tersebut diharapkan memiliki SDM yang kompeten dan handal yang merupakan perwakilan seluruh stakeholders yang terlibat dalam sistem kemitraan agribisnis broiler sehingga segala keputusan yang diambil merupakan representasi dari seluruh stakeholders yang ada, dengan demikian tidak ada yang merasa tidak dilibatkan dalam penyusunannya. Disamping itu kebutuhan SDM yang handal dan kompeten sangat diperlukan karena lembaga ini diharapkan akan dapat mengembang tugas-tugas penting menyangkut masalah perencanaan, pengembangan dan monitoring dan evaluasi kemitraan yang meliputi (Ridwan, M. 2015); Pertama, menyusun dan melaksanakan kebijakan pengembangan kemitraan yang terintegrasi antar wilayah, antar departemen, dan antar waktu. Kedua, melaksanakan dan mengkoordinasikan produksi, pengadaan, penyediaan, penyimpanan, distribusi, dan pengendalian harga. Badan tersebut diberikan kewenangan untuk mengendalikan dan mengatur stok dan harga sarana produksi dan produk broiler di pasaran, harga tidak lagi diserahkan kepada mekanisme pasar tetapi dikendalikan oleh pemerintah melalui badan otorita kemitraan agribisnis broiler yang merupakan representasi

dari seluruh stakeholders, dan telah diberikan kewenangan penuh oleh pemerintah melalui sebuah regulasi. Serta ketiga, menciptakan sistem dan mekanisme distribusi yang adil dan merata. Selain itu badan ini diharapkan sekaligus menjadi badan arbitrase kemitraan, untuk menyelesaikan segala sengketa mengenai masalah kemitraan agribisnis broiler. Terakhir, keberadaan lembaga ini digunakan untuk membasmi kartel disektor kemitraan agribisnis broiler. Kartel yang terjadi tersebut dapat dikategorikan menjadi 3 bentuk yaitu; Pertama, adalah praktek kartel yang diciptakan karena mekanisme pasar dan sudah ada lebih dahulu. Kedua, kartel yang diciptakan akibat kebijakan pemerintah. Hal tersebut terjadi karena perusahaan yang ada mengerucut dalam rangka efisiensi. Ketiga, adalah kartel yang disebabkan pengusaha yang berkelompok dan bekerjasama menentukan harga, untuk kepentingan monopoli. Pada kasus masalah pengembangan kemitraan, kartel yang terjadi masuk pada kategori ketiga, yakni akibat pengusaha yang berkelompok dan bekerjasama menentukan harga.

Keberadaan lembaga tersebut diharapkan dapat berfungsi maksimal dalam optimalisasi benefit total yang diterima semua komponen stakeholders yang terlibat dalam sistem kemitraan agribisnis broiler, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraannya, terwujudkan keseimbangan yang diharapkan dalam sebuah konsep

sistem kemitraan, dimana yang kuat tidak boleh menindas yang kecil, tetapi justru sebaliknya memberikan bantuan penguatan dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan, meskipun demikian harus tetap ada keberpihakan yang lebih besar terhadap peternak kecil (mitra) dalam meningkatkan kesejahteraannya tanpa mematikan usaha perusahaan besar (inti). Dengan demikian usaha menengah dan besar harus mampu untuk merelakan sebagian pendapatan berlebih yang dinikmati dengan sistem yang ada selama ini, demi mewujudkan keseimbangan yang dimaksudkan yang diharapkan terwujud dengan sistem kemitraan agribisnis broiler yang baru dengan intervensi kelembagaan badan otorita kemitraan agribisnis broiler.

Badan Otorita Kemitraan agribisnis broiler tersebut diharapkan memiliki posisi yang sama atau menjadi bagian dari badan otorita pangan yang telah diamanahkan didalam undang-undang pangan. Dalam UU Pangan Pasal 126 disebutkan, "...Dalam hal mewujudkan kedaulatan pangan, kemandirian pangan dan ketahanan pangan nasional, dibentuk lembaga pemerintah yang menangani bidang pangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden". Badan otorita kemitraan harus diperkuat dengan regulasi berupa peraturan pemerintah (PP) yang mengatur tentang teknis operasional dari badan otorita kemitraan agribisnis broiler tersebut sekaligus

merupakan payung hukum atas peran yang diamanahkan tersebut.

Dengan posisi yang strategis tersebut, kita tentu berharap badan otoritas kemitraan agribisnis broiler bisa lebih independen. Terlebih lagi, badan otoritas kemitraan tersebut berfungsi sebagai pembuat kebijakan pengembangan kemitraan dengan memberdayakan seluruh potensi stakeholder sehingga terjadi sinergi untuk menghasilkan model pengelolaan kemitraan yang efektif dan efisien agar mampu menghadapi persoalan serta tantangan masa kini juga masa depan. Tantangan utama masalah pengembangan kemitraan adalah kesejahteraan peternak mitra, ketersediaan produk setiap saat dan stabilitas harga pada tingkat yang terjangkau.

Lembaga tersebut harus bisa menentukan kebijakan dan melaksanakan kebijakan sendiri, terutama dalam menangani permasalahan pengembangan kemitraan, jika kebijakan masih ada di tempat lain, lembaga tersebut tidak mempunyai kewenangan yang berarti. “Jadi, lembaga otoritas kemitraan ini harus bisa menentukan otoritas, bukan sekadar mengimbau atau rekomendasi”. Keberadaan lembaga ini nanti menjadi satu-satunya pemilik kewenangan untuk memutuskan berbagai masalah terkait pengembangan kemitraan. Lembaga ini menjadi pembuat kebijakan tunggal terkait pengembangan kemitraan.

Tugas pertama yang dihadapi lembaga ini yaitu membentuk satu-satunya kebijakan pengembangan kemitraan yang sifatnya absolut.

Dengan demikian secara teoritis jika konsep tersebut berjalan dengan baik maka diharapkan akan menjadi solusi atas permasalahan pengembangan kemitraan agribisnis broiler selama ini terjadi yang terkesan tidak mampu dikendalikan oleh kelembagaan yang ada, baik kelembagaan pemerintah maupun swasta, tentunya dengan asumsi bahwa konsep tersebut berjalan secara ideal dengan dukungan seluruh komponen yang terlibat didalamnya tanpa adanya intervensi perilaku politik sebagaimana yang di khawatirkan selama ini dimana sejumlah pihak menuding kepentingan politik bermain di belakang industri ini.

Dengan model pengembangan kemitraan agribisnis broiler yang baru, (berbasis koperasi agribisnis broiler) maka peran dan posisi perusahaan inti yang selama ini dikuasai oleh perusahaan kemitraan yang berbasis pada produsen sarana produksi peternakan, diharapkan akan mengalami perubahan perimbangan yang diatur oleh badan otorita kemitran. Penekanan perimbangan kewenangan adalah dalam rangka membangun kedaulatan pangan.

Dengan model kemitraan yang baru maka posisi peternak yang selama ini hanya berada dan menikmati pendapatan pada sub sistem budidaya, akan memiliki peluang untuk tidak sekedar hanya bisa menikmati pendapatan pada

sektor budidaya tetapi memiliki peluang memperoleh bagian pendapatan di sektor hulu atau bahkan pada kondisi jangka panjang, jika koperasi agribisnis broiler tersebut semakin berkembang maka mereka diharapkan dapat membentuk unit-unit produksi sarana produksi peternakan berupa, bibit, pakan serta OVK. Dengan kondisi tersebut maka mereka dapat mengambil nilai tambah dan pendapatan yang maksimal di sektor hulu yang selama ini dikuasai oleh perusahaan kemitraan yang berbasis produsen sarana produksi, sehingga dengan sendirinya akan dirasakan oleh para peternak yang tergabung dalam koperasi tersebut melalui pembagian sisa hasil usaha, sehingga secara umum potensi peningkatan pendapatan semakin luas.

Pada bagian lain dengan model kemitraan yang baru diharapkan ketidakberdayaan pemerintah dan asosiasi yang ada untuk melakukan pengawasan dan evaluasi atas sistem kemitraan yang berkembang dilapangan, akan diperkuat perannya oleh badan otorita kemitraan agribisnis broiler sebagaimana yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, sehingga tercipta lembaga yang kredibel untuk melakukan fungsi pengawasan, monitoring, evaluasi dan sekaligus sebagai badan arbitrase atas permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam pengembangan sistem kemitraan ini. Reformasi kelembagaan ini diharapkan dapat memberikan penguatan dan sekaligus memastikan regulasi yang ada

sehubungan dengan konsep kemitraan agribisnis broiler dapat berjalan sesuai harapan.

Dalam hal koordinasi, pada model kemitraan yang baru, dengan sistem koodinasi vertikal secara terpadu dalam satu manajemen diharapkan dapat menghilangkan sekat-sekat antara pelaku dalam subsistem yang ada, sehingga menghilangkan potensi margin ganda, terjadinya sinkronisasi produksi dan menguatnya insentif inovasi, sehingga mampu meningkatkan daya saing agribisnis broiler kita. Dengan model kemitraan yang baru pula akan tercipta model persaingan usaha yang sehat, tanpa monopoli dan monopsoni sebagaimana terjadi pada sistem yang berkembang selama ini. *Supply* bahan baku dimungkinkan dari beberapa sumber, demikian pula penyaluran hasil produksi, serta potensi pengaturan harga dengan kartel semakin dapat dihindari karena iklim persaingan semakin sehat. Konsisi persaingan usaha yang demikian membuka peluang munculnya pesaing-pesaing baru dan potensi beternak secara mandiri diluar sistem semakin terbuka.

Dengan sistem yang baru pula, keberpihakan kepada peternak mitra akan semakin ditingkatkan bahkan diharapkan bobotnya akan menjadi lebih dominan dari upaya untuk meraup keuntungan yang maksimal dengan sistem yang ada, sehingga terjadi keseimbangan yang diharapkan dalam hal distribusi pendapatan.

Dengan demikian keluhan akan kualitas sarana produksi, kualitas bimbingan dan pemberdayaan yang selama ini sering terjadi dengan model kemitraan pola lama, akan semakin menghilang seiring dengan komitmen keberpihakan kepada peternak mitra dan stakeholders lainnya, sehingga pada akhirnya prinsip awal pengembangan kemitraan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas, dengan adanya sharing sumberdaya dan sharing resiko, dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan dapat terwujud sesuai dengan harapan dan cita-cita awal pengembangan sistem kemitraan tersebut. Peternak mitra tidak lagi menjadi bagian yang ter subordinasi dalam sistem, peternak mitra menjadi bagian yang sangat penting dalam menentukan kontinuitas sistem yang ada, sehingga perusahaan inti akan memberikan perhatian yang maksimal dalam upaya meningkatkan pendapatannya, memaksimalkan bimbingan teknis untuk meningkatkan kualitas SDMnya serta melakukan pemberdayaan untuk meningkatkan taraf hidup dan kualitas hidupnya. perubahan yang diharapkan terwujud dengan pergeseran model kemitraan tersebut dapat dilihat secara rinci pada Tabel 10. berikut ini.

Tabel 10. Matriks Perbandingan Model Kemitraan Lama dan Rekomendasi Model

Uraian	Model Kemitraan		Keterangan
	Lama	Baru	
1	2	3	4
Posisi peternak mitra	Peternak hanya berada di sektor budidaya, dengan potensi pendapatan yang paling rendah dibandingkan sub sistem agribisnis lainnya.	Peternak tidak sekedar berada di sektor budidaya tetapi memperoleh peluang memperoleh bagian pendapatan di sektor hulu sehingga berpotensi meningkatkan pendapatan yang diperoleh.	Potensi pendapatan yang lebih besar dengan tidak hanya bergerak di sektor budidaya.
Peran Perusahaan Saprodi	Penyedia saprodi dalam posisi mendominasi	Partner dalam posisi seimbang untuk menjamin pasokan saprodi dan ketersediaan output.	Perusahaan Saprodi sebagai partner yang seimbang.
Peran Pemerintah	Regulator, pembina dan implementasi kebijakan.	Pengawas dan sekaligus fasilitator untuk mewujudkan kedaulatan pangan (broiler)	Menjadi pengawas melalui badan otorita.
Posisi Peternak non Mitra	Sulit berkembang diluar sistem	Punya peluang berkembang secara bersama/ komplementer	Iklim bisnis membaik.
Peran Badan Otorita	Tidak ada	Anggota terdiri dari wakil; kelompok ahli independen, peternak pemerintah, dan perusahaan, yang diberi otoritas koordinatif dan fungsional	Keberadaan badan otorita kemitraan
Pelaku Perusahaan Inti	Dikelola oleh perusahaan privat yang bermotif maxisasi laba	Dikelola berdasarkan asas kemandirian dan bersifat organisasi sosial ekonomi (laba proporsional).	Pergeseran peran perusahaan inti dari private ke organisasi sosial ekonomi
Koordinasi antar pelaku	Tidak adanya koordinasi dan	Sistem koodinasi vertikal secara	Koordinasi antar pelaku

	sinkronisasi dalam produksi.	terpadu dalam satu manajemen.	menjadi lebih baik
Kualitas Sarana Produksi	Monopoli sarana produksi, tidak mengedepankan kualitas, hanya berfokus pada pemenuhan kuantitas supply saja.	Kualitas sarana produksi membaik dengan adanya peluang memilih sarana produksi yang berkualitas.	Perbaikan kualitas sarana produksi dan distribusi yang efisien
Kualitas Bimbingan teknis dan Pemberdayaan	Bimbingan teknis hanya sebatas teknis budidaya. Aspek pemberdayaan kurang menjadi perhatian	Bimbingan teknis dan pemberdayaan secara bersama-sama menjadi fokus, karena peternak adalah anggota koperasi	Fokus pada Peningkatan kualitas bimbingan, pemberdayaan
Prinsip kemitraan	Prinsip maksimasi profit, dan cenderung hanya sebagai strategi pemasaran sarana produksi	Prinsip saling membutuhkan, memperkuat dan saling menguntungkan	Reposisi prinsip dari bisnis ke <i>partnership</i> .
Keberpihakan kepada Peternak Mitra	keberpihakan kepada peternak mitra terabaikan	Keberpihakan kepada pelayanan mitra dan stake holders serta kepentingan finansial perusahaan secara bersama sama.	Keberpihakan kepada peternak mitra lebih meningkat dan cenderung lebih dominan.

Sumber: Ridwan, M. 2015

Daftar Pustaka

- Adler, Patricia A dan Adler, Peter, 2009, Teknik-teknik Observasi, Handbook of Qualitative Research, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Alamsyah, I. 1997. Membandingkan Perbedaan Pola Kemitraan dalam Pengembangan Karet Rakyat : Suatu Analisis Ekonomi Kelembagaan. Tesis Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Bandhu, B. dan Swine, 2009. The Role Of Contract Farming in Agricultural Development in Globalise World: An Institusioanl Economics Analysis. Munich Personal RePEc Archive Paper
- Bartle,Phil, 2007, Elements of Community Strength, <http://www.scn.org/mpfc/modules/mea-elin.htm#Measuring>.
- Barkat, A. Madjid,M. Mahyuddin,G. Rahman,M. Munir,AKM. Komar,A.dan Khan,S,Md. 2008, Contract Farming in Bangladesh: Political Economy of Tobacco Cultivation and Processing, Human Development Research Centre.
- Begum, I .A. dan Alam, M. J.. 2005. Contract Farming and Small Farmer : A Case Study Of The Bangladesh Poultry Sector. Eroupean Review Of Agricultural Economics.
- Begum, I .A. Alam, M. J, Rahman,S dan Huylenbroeck, V. G. 2011. An Assessment Of The Contract Farming System In Improving Market Access For Smallholder Poultry Farmers In Bangladesh
- Bijman, J. 2008, Contract farming in developing countries:an overview. Wageningen University and Research Centre and the Netherlands Ministry of Foreign Affairs (DGIS).
- Bourgeois, R. 2002. Expert Meeting Methodology For Prospective Analysis, CIRAD Amis Ecopol
- Brithal. P, S. 2008. Making Contract Farming Work in Smallholder Agriculture. National Centre for Agricultural Economics and Policy Research, New Delhi 110 012 (India).
- Brithal.P.S. 2008. Improving farm to market linkage throught contract farming. A Case Study for Smallholders Dairying in India. International Food Policy Research Institute (IFPRI) Paper.

- Brugging, JJ H. 1996, Refleksi Tentang Hukum, Alih Bahasa oleh Arief Sidharta, PT. Cipta Aditya Bakti, Bandung.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan, dan Narayanan, V.G. 2002. "Using the Balance Scorecard as a Corporate Strategy", <http://www.ssrn.com>.
- Daryanto A., 2009. Peranan Kemitraan Dalam Manajemen Rantai Nilai Bisnis Peternakan. *Majalah Trobos*, Edisi Maret 2009.
- Dhillon, S.S dan Singh. 2006. CONTRACT FARMING IN PUNJAB. An Analysis of Problems, Challenges and Opportunities. *Pakistan Economic and Social Review* Volume XLIV, No. 1
- Dow. G.K., 2014. Partnership Markets With Adverse Selection. *Rev. Econ. Design Journal*. 18: 105-126
- D'Silva Jeffrey Lawrence, Mohamad Shaffril Hayrol Azril, Uli Jegak, Abu Samah Bahaman, 2009. A Review of Contract Farming and factors that Impinge Youths Acceptance to Contract Farming. *European Journal of Social Sciences* – Volume 11, Number 2 (2009)
- D'Silva Jeffrey Lawrence, Abu Samah Bahaman, Mohamed Shaffril, Hayrol Azril, 2012. THE MARCH TO SUSTAINABILITY OF AGRICULTURE THROUGH CONTRACT FARMING – HOW WILL THE YOUTH FARE? *OIDA International Journal of Sustainable Development* 03: 11 (2012)
- Dwi, S.M., Ridwan, M., Rohani, 2020. Analisis Tingkat Kepuasan Peternak Pada Sistem Kemitraan Ayam Broiler PT Evaria Farm di Kabupaten Bulukumba. *Musamus Journal of Livestock Science*. Vol.4, Nomor: 1 hal 21-29.
- Eaton, C. 1998. Adaptation Performance and Production Constrains of Contract Farming in China. (Unpublished Ph. D. Thesis). Department of Geography, University of Western Australia, Perth. 4(3) 361
- Eaton, C., and A. Shepherd. 2001. Contract farming partnerships for growth. *FAO Agricultural Services. Bull.* 145.
- Editorial, 2004. From Market To Partnerships And Hierarchies To Coalitions: Perspectives On The Modern Multinational Corporation. *Journal of International Management*. 10. 147-150.

- Elieser, S. 2000. Analisis Ekonomi Kelembagaan Kemitraan dalam Sistem Pengembangan Karet Rakyat Suatu Analisis Ekonomi Kelembagaan. Tesis Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Fletcer, L Keint. 1987, The Law of Partnership, The Law Book Company Limited, Sydney.
- Foy, Nancy. 1994, Empowering People at Work, London:Grower Publishing Company
- Fuller, C.B., Grant, R.M. 2004. A Knowledge Accessing Theory Of Strategic Alliance. Journal of Management Studies 41: 1 January. 0022-2380.
- Gulati,A. Joshi,P,K. dan Landes,M. 2008. Contract Farming India: an Introduction.
- Gumbira, E.,S. 2001. Kemitraan di Bidang Agribisnis dan Agroindustri. Bunga Rampai Kemitraan dalam Pengembangan Ekonomi Lokal. Yayasan Mitra Pembangunan Desa-Kota dan Business Innovation Centre of Indonesia. Jakarta.
- Haeussler, C., Higgins, M.J. 2014. Strategic Alliances: Trading Ownership For Capabilities. Journal of Economics and Management Strategy, Volume 23, Number 1, page 178-203
- Hafiduddin , Didin, dan Tanjung Henry. 2003, Manajemen Syariah Dalam Praktek, Gema Insani, Jakarta.
- Hafsah, M.J. 1999. Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi. Penerbit Swadaya, Jakarta.
- Hafsah 2000. Kemitraan Usaha, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Harwood. J, Heifner.R, Coble.K, Pervy.J, dan Somwaru.A, 1999. Managing Risk In farming: Concepts,Research and Analisis. Department Of Agriculture. Agriculture Economic Report
- Hastings, E.M., Adams, D. 2001. Assessing Institutional Relations In Development Partnership: The Land Development Corporation And The Hong Kong Government Prior To 1997. Urban Studies Journal. Vol. 38, No. 9, 1473-1492.
- Ho, William. 2008. Integrated Analitical Hierachy Process and Its Aplication- A Lietratur Review. Eroupean Journal of Operation Research 186 (2008) 211-228

- Huberman, A Michael dan Miles, Matthew B, 2009, Manajemen Data dan Metode Analisis, Handbook of Qualitative Research, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Ife, Jim dan Tesoriero, Frank, 2008, Community Development: Alternatif Pengembangan Masyarakat di Era Globalisasi, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar
- Ittner, Christopher D. Lacker, dan David, F., 2004. "Innovation in Performance Measurement Model", <http://www.ssrn.com>
- Johar, G.K. 2006. Usulan Pengembangan Model Kemitraan Peternakan Broiler Di Kalimantan Timur. Tesis Magister. Institut Teknologi Bandung.
- Kartasasmita, Ginanjar. 1996, Pembangunan Untuk Rakyat Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan, PT. Pustaka Cidesindo, Jakarta.
- Kedia. B.L., Lahiri. S., 2009. The Effects Of Internal Resources And Partnership Quality On Firm Performance: An Examination Of Indian BPO Providers. *Journal of International Management*. 15: 209-224.
- Key dan Runsten, 1999. Contract Farming, Smallholders and Rural Development in Latin America.
- Linton, Ian. 1997, Kemitraan Meraih Keuntungan Bersama, Haliarang, Jakarta.
- Little, P.D. and M.J. Watts (1994). Living under contract: contract farming and agrarian transformation in Sub-Saharan Africa. Madison [etc.], University of Wisconsin Press.
- Mangkuprawira, S., D.B. Hakim dan J. Munandar. 1996. Manajemen Usaha Kecil. P3M-LPM IPB dan Dekop dan PPK RI. Jakarta.
- Mansur, K., Tola, M. and Ationg, R. 2009. "Contract Farming System: A Tool to Transforming Rural Society in Sabah", Available: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/13271/>
- Modell, Sven. 2005. "Performance Measurement Myth in Public Sector", <http://www.ssrn.com>.
- Mulyadi, 2001. Balance Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat Jakarta.

- Patrick,I. Simmons,P. Daryanto,A. Octaviani,R. Yusuf,R,P. Astiti,N,W,S. Pitana,G. Mustadjab,M,M. Hanami,N. dan Napitupulu,D. 2004. Contract Farming in Indonesia: Smallholders and Agribusiness Working Together. Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR). Camberra
- Petrucci. F., Tallman. R., 2011. Developing An Economic Partnership Framework Between The Lheidli T'enneh First Nation And Initiatives Prince George Development Corporation. Journal Of Business and Economics Research. March:9, 3; ProQuest Central
- Pfeffer, J. dan Salancik, G.R. (1978). The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspektif, Harper & Row, New York.
- Prawirokusumo, S. 1998. "Kemitraan Usaha Nasional : Policy dan Implementasinya." Prosiding Seminar Usaha Kecil Indonesia Tantangan Krisis dan Globalisasi. Center For Economic and Social Studies bekerjasama dengan The Asian Foundation, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia. Jakarta.
- Priscilla W. Wainaina, Julius J. Okello & Jonathan Nzuma, 2012. IMPACT OF CONTRACT FARMING ON SMALLHOLDER POULTRY FARMERS' INCOME IN KENYA. International Association of Agricultural Economists (IAAE) Triennial Conference, Foz do Iguaçu, Brazil, 18-24 August, 2012.
- Ridwan, M., Hamzah, D., Sudirman, I., Hamid, N., 2015. Reconstruction Model to Increase revenue of Breeder Partner in the Partnership System of Broiler Agribusiness in South Sulawesi, Indonesia. International Juornal of Management Research and Business Strategy. Vol.4, No.2.
- Ridwan, M. 2015. Aplikasi Model Integratif Pengambilan keputusan Pengembangan Kedaulatan Pangan (Agribisnis Ayam Broiler) di Sulawesi Selatan. Disertasi Fakultas ekonomi, Konsentrasi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Ridwan. M., Amidah A, 2018. Agribusiness partnership performance in empowering broiler breeders. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 24 (No 5) 2018, 750–758.
- Ridwan, M. 2020. Key Performance Indikator sistem kemitraan agribisnis broiler berdasarkan perspektif balance scorecard. Prosiding Webinar Nasional Perhimpuna Ilmuan Sosial Ekonomi Peternakan (PERSEPSI) 2020. Fakultas Peternakan Universitas Andalas.

- Ridwan, M., Kasim, K., 2020. Cooperation-based partnership model with the partnership of authorities solution for broiler agribusiness partnership system in increasing partner income. The 2nd International Conference of Animal Science and Technology (ICAST) 2020; IOP Conf. series: Earth and Environmental Science.
- Ridwan, M., Sudirman, I., 2021. Intergration of the Analytical Hierarchy Process (AHP)- Balance Scorecard (BSC) models in selection of broiler agribusiness partnership model to increase the income of partner breeders in south Sulawesi. The 3rd International Conference of Animal Science and Technology (ICAST) 2021, IOP Conf. series: Earth and Environmental Science.
- Rohm, Howard. 2003. "Improve Public Sector Result with a Balance Scorecard; Nine Steps to Success", <http://www.balancescorecard.org>.
- Saragih, B., 2001. Kumpulan Pemikiran Agribisnis Berbasis Peternakan. Edisi Milenium, Bogor.
- Seker, A, Dafran, M.K. dan Emekzis, F. 2006. Vertical Coordination: Contract Production Method to Solve Marketing Problems in The Rural Area. Proceedings First International Conference on Agriculture and Rural Development. Tuposco, Croatia.
- Soehadji, 1995. Peluang Usaha Sapi Potong dan Kemitraan Usaha. Makalah Seminar Prospek Industri Peternakan Rakyat Sapi Potong Indonesia 19 Maret 1995. Direktorat Jenderal Peternakan. Jakarta.
- Sriboonchitta Songsak and Wiboonpongse Aree, 2005. Analysis of Contract Farming in Thailand, CMU Journal Vol 4(3). Thailand.
- Sulaeman, S. dan Eriyatno. 2001. Rekayasa Kemitraan Usaha dan Peran BDS dalam Pengembangan Ekonomi Lokal. Bunga Rampai "Kemitraan dalam Pengembangan Ekonomi Lokal," Yayasan Mitra Pembangunan Desa - Kota. Jakarta.
- Sumardjo, 2001. Bunga Rampai: Kemitraan Dalam Pengembangan Ekonomi lokal, Tinjauan Konsepsi Kemitraan Di Masa Lalu. Yayasan Mitra Pembangunan Desa-Kota dan Business Innovation Centre of Indonesia. Jakarta.

- Sumaryadi, I Nyoman, 2005, *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta: Penerbit Citra Utama
- Sutawi, 2000. *Kemitraan Sebagai Strategi Manajemen Resiko*, Poultry Indonesia edisi, juli.
- Sutrisno. Fauzi, A.M dan Hariyadi, P. 2001. *Kelembagaan Kemitraan dalam Pengembangan Ekonomi Lokal*. Bunga Rampai "Kemitraan dalam Pengembangan Ekonomi Lokal." Yayasan Mitra Pembangunan Desa – Kota. Jakarta.
- Suwandi, 1995. *Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan*. Prosiding Sirnposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak. Ikatan Sarjana Ilmu-ilmu Peternakan. Bogor.
- Swain Pranaya Kumar, Chandan Kumar, C. Prudhvi Raj Kumar. 2012. *Corporate Farming vis-a-vis Contract Farming in India: A Critical Perspective*. International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), ISSN: 2319-4421, Volume 1, No 3, Desember 2012.
- Syahyuti, 2003. *Bedah Konsep kelembagaan. Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.
- Syahyuti. 2010. *Lembaga dan Organisasi Petani Dalam Pengaruh Negara Dan Pasar*, Majalah Forum Agro Ekonomi Vol. 28 No.1 Tahun 2010. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Bogor.
- Syahyuti, (2011) . *Paradigma Kedaulatan Pangan dan Keterlibatan Swasta . Ancaman terhadap pendekatan Ketahanan Pangan (?)*. Analisis Kebijakan Pertanian Volume 9 No. 1, Maret 2011. 1-18
- Syahyuti. 2012. *Pengorganisasian Secara Personal Dan Gejala Individualisasi Organisasi Sebagai Karakter Utama Pengorganisasian Diri Petani Di Indonesia*, Majalah Forum Agro Ekonomi Vol. 30 No.2 Tahun 2012. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Bogor.
- Syarif, F., 2010. *Pilih-Pilih Sistem Kemitraan Broiler*. Majalah trobos edisi Agustus 2010.

- Tomislav, V. dan Hedge,S.A. 2003. Risk Sharing in Broiler Contract: A Walfere Comparisons of Payment Machanism. American Agricultural Economic Association Annual Meeting, Montreal, Kanada
- Turner, J,L. 2013. Dissolving (In) Effective Partnerships. Soc Choice Welf Journal, 43: 321-335
- Warning, M. Soo Hoo,W. dan Key,N. Small Farmer Participation in Contract Farming. Economic Research Service, US Department of Agriculture Wendy Soo Hoo University of Washington.
- Wahyono,A., 2009. Kemitraan Modern: Contreng Koalisi Insan Perunggasan yang Pro Ekonomi Kerakyatan, Posted on May 11, 2009
- Wilson, dan Terry, 1996, The Empowerment Mannual, London: Grower Publishing Company.
- Yunus, R. 2009. Analisis Efisiensi Produksi Usaha Peternakan Broiler Pedaging Pola Kemitraan Dan Mandiri Di kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. Tesis Program Magister Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan. Program Pasca Sarjana Universitas Dipenegoro. Semarang.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

1. Undang-Undang RI No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil.
2. Peraturan Pemerintah RI No. 44 Tahun 1997 Tentang Kemitraan.
3. Peraturan Pemerintah RI No. 6 Tahun 2003 tentang Pemberdayaan Peternak.
4. Undang-Undang No. 18 Tahun 2012 tentang Pangan.



Tentang Penulis

Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Penulis lahir di Tonra Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, 16 Juni 1976. Penulis tamat di SDN No. 246 Bulu-bulu, Kecamatan Tonra, Kabupaten Bone, SMP Negeri Tonra, Kabupaten Bone, dan SMA Negeri 1 Watampone, Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan. Gelar Sarjana Peternakan (S.Pt) diperoleh dari Fakultas Peternakan UNHAS Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (1999), Gelar Magister Sains (M.Si) diperoleh dari Fakultas Teknologi Industri Pertanian IPB, Konsentrasi Teknik dan Manajemen Industri (2005), Gelar Doktor (Dr) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, konsentrasi Manajemen (2015) dan gelar Profesi Insinyur Peternakan Utama (IPU) dari Program Profesi Insinyur pada Fakultas Teknik UNHAS (2020). Sebelum diangkat sebagai Dosen Tetap Fakultas Peternakan UNHAS (2000), penulis pernah bekerja sebagai Kepala Marketing di salah satu perusahaan perintis program Kemitraan Agribisnis Broiler di Sulawesi Selatan, PT Primatama Karya Persada (PKP), JAPFA GROUP di Makassar.

Sebagai Dosen penulis pernah menjabat Sekretaris Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (2006-2010), Senat Akademik Fakultas Peternakan (2006-2010) dan (2016-2018), Ketua Gugus Penjaminan Mutu Fakultas Peternakan (2016-2018), serta Mentor pada Inkubator Bisnis dan Teknologi, Pengembangan Kewirausahaan dan Bisnis (IBT-PKB) UNHAS. Penulis juga aktif sebagai Master Trainer dan Pendamping pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP), Kementerian Pertanian RI, Auditor Mutu Akademik pada Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran (LPMP) UNHAS), Auditor Internal ISO 9001-2015 UNHAS, Asessor Beban Kerja Dosen (BKD) dan Indeks Kinerja (IK) UNHAS.

Penulis juga menjadi penulis buku; Modul 1 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2016) dan Modul 2 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2017), diterbitkan oleh Pusat Pendidikan Pertanian. Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM. Kementerian Pertanian RI, diedarkan secara nasional dan digunakan sebagai modul wajib pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP) Kementerian Pertanian RI. Book Chapter: Manajemen Pemasaran, Penerbit Media Sains Indonesia, (2021), Book Chapter: Dasar-Dasar Manajemen, Penerbit Media Sains Indonesia (2021), dan Book Chapter: Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif).

Email Penulis: muhridwanrizal@yahoo.com

SINOPSIS

Kemitraan agribisnis broiler tidak dapat dipungkiri telah menjadi salah satu penggerak perekonomian nasional dan telah melibatkan banyak peternak. Lepas dari keberhasilan tersebut, model kemitraan ini juga telah memunculkan beberapa keresahan bagi peternak mitra maupun non mitra. Model kemitraan yang ada dianggap belum mampu memberdayakan peternak kecil untuk tumbuh dan berkembang menjadi peternak yang berdaya dan mampu berdiri sendiri, peternak cenderung terbelenggu oleh sistem bahkan terkesan tereksplorasi, pendapatan optimal sulit diraih dengan sistem yang ada, peternak yang bekerja diluar sistem kemitraan, tidak mampu tumbuh berdampingan dengan pelaku sistem kemitraan, mereka kadang menghadapi harga output yang lebih murah dari harga pokok produksi saat panen akibat permainan harga pasar yang terkesan untuk mematikan usaha mereka, pilihan untuk bekerja diluar sistem kemitraan seakan tidak ada dan memaksa mereka masuk ke dalam sistem.

Buku ini menegaskan kembali konsep dasar kemitraan yang meliputi definisi, prinsip, makna dan tujuan serta manfaat kemitraan. Pola pola kemitraan yang berkembang, dinamika pengembangan dan permasalahan dalam penerapannya, pengukuran kinerja kemitraan serta arahan strategi pengembangan kemitraan agribisnis broiler yang meliputi konsep kemitraan integrasi vertikal, kemitraan berbasis koperasi agribisnis broiler dan pengembangan badan otorita kemitraan sebagai solusi peningkatan kinerja kemitraan agribisnis broiler yang oleh penulis dianggap mampu untuk memberikan perbaikan sistem yang ada untuk menuju cita-cita mulia kemitraan agribisnis broiler yaitu meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, saling ketergantungan dan saling memperkuat dengan dilandasi tanggung jawab moral dan menjunjung tinggi etika bisnis.

Kemitraan agribisnis broiler tidak dapat dipungkiri telah menjadi salah satu penggerak perekonomian nasional dan telah melibatkan banyak peternak. Lepas dari keberhasilan tersebut, model kemitraan ini juga telah memunculkan beberapa keresahan bagi peternak mitra maupun non mitra. Model kemitraan yang ada dianggap belum mampu memberdayakan peternak kecil untuk tumbuh dan berkembang menjadi peternak yang berdaya dan mampu berdiri sendiri, peternak cenderung terbelenggu oleh sistem bahkan terkesan tereksplotasi, pendapatan optimal sulit diraih dengan sistem yang ada, peternak yang bekerja diluar sistem kemitraan, tidak mampu tumbuh berdampingan dengan pelaku sistem kemitraan, mereka kadang menghadapi harga output yang lebih murah dari harga pokok produksi saat panen akibat permainan harga pasar yang terkesan untuk mematikan usaha mereka, pilihan untuk bekerja diluar sistem kemitraan seakan tidak ada dan memaksa mereka masuk ke dalam sistem. Buku ini menegaskan kembali konsep dasar kemitraan yang meliputi definisi, prinsip, makna dan tujuan serta manfaat kemitraan. Pola pola kemitraan yang berkembang, dinamika pengembangan dan permasalahan dalam penerapannya, pengukuran kinerja kemitraan serta arahan strategi pengembangan kemitraan agribisnis broiler yang meliputi konsep kemitraan integrasi vertikal, kemitraan berbasis koperasi agribisnis broiler dan pengembangan badan otorita kemitraan sebagai solusi peningkatan kinerja kemitraan agribisnis broiler yang oleh penulis dianggap mampu untuk memberikan perbalkan sistem yang ada untuk menuju cita-cita mulia kemitraan agribisnis broiler yaitu meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan, saling ketergantungan dan saling memperkuat dengan dilandasi tanggung jawab moral dan menjunjung tinggi etika bisnis.

Tentang Penulis



Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Penulis lahir di Tonra Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, 16 Juni 1976. Penulis tamat di SDN No. 246 Bulu-bulu, Kecamatan Tonra, Kabupaten Bone, SMP Negeri Tonra, Kabupaten Bone, dan SMA Negeri 1 Watampone, Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan. Gelar Sarjana Peternakan (S.Pt) diperoleh dari Fakultas Peternakan UNHAS Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (1999), Gelar Magister Sains (M.Si) diperoleh dari Fakultas Teknologi Industri Pertanian IPB, Konsentrasi Teknik dan Manajemen Industri (2005), Gelar Doktor (Dr) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, konsentrasi Manajemen (2015) dan gelar Profesi Insinyur Peternakan Utama (IPU) dari Program Profesi Insinyur pada Fakultas Teknik UNHAS (2020). Sebelum diangkat sebagai Dosen Tetap Fakultas Peternakan UNHAS (2000), penulis pernah bekerja sebagai Kepala Marketing di salah satu perusahaan perintis program Kemitraan Agribisnis Broiler di Sulawesi Selatan, PT Primatama Karya Persada (PKP), JAPFA GROUP di Makassar. Sebagai Dosen penulis pernah menjabat Sekretaris Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (2006-2010), Senat Akademik Fakultas Peternakan (2006-2010) dan (2016-2018), Ketua Gugus Penjaminan Mutu Fakultas Peternakan (2016-2018), Mentor pada Inkubator Bisnis dan Teknologi, Pengembangan Kewirausahaan dan Bisnis (IBT-PKB) UNHAS, serta Kepala sub direktorat pemanfaatan aset UNHAS. Penulis juga aktif sebagai Master Trainer dan Pendamping pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP), Kementerian Pertanian RI, Auditor Mutu Akademik pada Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran (LPMP) UNHAS, Auditor Internal ISO 9001-2015 UNHAS, Assessor Beban Kerja Dosen (BKD) dan Indeks Kinerja (IK) UNHAS. Penulis juga menjadi penulis buku; Modul 1 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2016) dan Modul 2 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2017), diterbitkan oleh Pusat Pendidikan Pertanian. Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM. Kementerian Pertanian RI, diadarkan secara nasional dan digunakan sebagai modul wajib pada program Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP) Kementerian Pertanian RI. Book Chapter: Manajemen Pemasaran, Penerbit Media Sains Indonesia, (2021), Book Chapter: Dasar-Dasar Manajemen, Penerbit Media Sains Indonesia (2021), dan Book Chapter: Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif). Email Penulis: muhridwanrizal@yahoo.com

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-362-597-5 (PDF)



9

786233

625975