

DINAMIKA KEMITRAAN USAHA INDUSTRI BROILER BERDAYA SAING

Saptana

PENDAHULUAN

Pembangunan industri peternakan dalam lima tahun terakhir telah berhasil memberikan kontribusi PDB yang terus meningkat secara konsisten. Kontribusi GDP sub sektor peternakan sebesar 12-13% terhadap GDP pertanian. Kontribusi daging unggas mencapai 64% terhadap produksi daging nasional (Ditjennak dan Keswan, 2012). Kondisi saat ini, Indonesia dapat dikatakan swasembada daging ayam dan telur. Konsumsi daging unggas meningkat, walaupun masih tergolong rendah (5,1 kg/kapita/tahun) dan tergolong yang terendah dikawasan ASEAN (Daryanto, 2010). Potensi permintaan terhadap daging unggas khususnya broiler terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Terjadi pergeseran pola konsumsi dari daging merah (*red meat*) ke daging putih (*white meat*).

Sumber-sumber pertumbuhan industri broiler dapat berasal dari sisi permintaan dan penawaran (Saptana dan Daryanto, 2013). Dari sisi permintaan ditentukan oleh faktor jumlah penduduk, tingkat pendapatan, fenomena urbanisasi dan segmentasi pasar, serta preferensi konsumen. Pada sisi penawaran, faktor-faktor yang berpengaruh adalah skala usaha dan produktivitas. Upaya efisiensi pengelolaan dari sisi permintaan dan penawaran akan menentukan daya saing produk broiler. Sumber-sumber pertumbuhan produktivitas dalam industri broiler adalah perubahan teknologi ke arah teknologi (*technological change*), efisiensi teknis (*technical efficiency*) dan skala usaha (*economic of scale*).

Industri broiler global dan domestik telah mengarah pada terjadinya konsolidasi baik melalui integrasi vertikal melalui manajemen perusahaan multinasional maupun melalui kemitraan usaha. Kecenderungan kemitraan usaha pada industri broiler merupakan fenomena global yang terjadi baik di negara-negara maju maupun negara-negara berkembang. Industri broiler di Indonesia telah berkembang sebagai bisnis komersial yang bersifat dualistik, yaitu tumbuhnya perusahaan peternakan skala besar pada satu sisi dan pada sisi lain tumbuhnya peternak rakyat. Produk broiler tergolong produk bernilai ekonomi tinggi yang memerlukan penanganan cepat dan tepat melalui integrasi atau koordinasi vertikal. Berdasarkan kondisi tersebut dipandang penting membangun kemitraan usaha industri broiler yang berdaya saing dan berkelanjutan. Makalah ini ditujukan untuk mengkaji dinamika kemitraan industri broiler dan merumuskan strategi kemitraan usaha yang berdaya saing.

PERKEMBANGAN INDUSTRI BROILER GLOBAL DAN FENOMENA INTEGRASI VERTIKAL

Perkembangan Industri Broiler Global dan Posisi Indonesia

Produk peternakan menyumbang 17% konsumsi kilokalori global dan 33% konsumsi protein global (FAOSTAT 2008). Secara global produksi daging dunia secara berturut-turut didominasi jenis daging babi, unggas, sapi, dan daging domba. Namun dilihat dari produksi yang diperdagangkan pada pasar global memberikan gambaran yang berbeda, dimana secara berturut-turut didominasi daging ayam (broiler), sapi, babi, dan daging domba. Hal ini sangat terkait dengan perbedaan pola konsumsi dan produksi antar negara. Dalam hal konsumsi, pola konsumsi penduduk muslim dunia tidak mengkonsumsi daging babi dan lebih memilih konsumsi daging unggas (broiler).

Trend produksi daging ayam (broiler) secara global mengalami pertumbuhan dari waktu ke waktu. Pertumbuhan secara cepat terjadi pada periode (1970-2000), mengalami pelambatan pada periode (2000-2004) terutama akibat dampak wabah flu burung (*Avian Influenza/AI*), dan mengalami pelandaian pada periode (2006-2007) sebagai dampak awal krisis finansial global dan krisis pangan. Pada periode (2007-2012) mengalami peningkatan kembali, sebagai akibat mulai pulihnya perekonomian global. Tabel 1 menunjukkan terjadinya pergeseran dominasi produksi unggas dari wilayah Benua Amerika Utara dan Amerika Tengah dan Eropa, ke wilayah Asia. Di wilayah Rusia, Amerika Selatan, Afrika, dan Oseania relatif stagnan dalam pangsa produksi unggas global.

Tabel 1. Perubahan Kontribusi Produksi Daging Unggas Dunia menurut Benua (%)

Benua	1970	1990	2007	2014	
	(%)	(%)	(%)	'000 ton	(%)
Afrika	4,00	5,00	4,20	1.530	2,24
Asia	17,90	24,20	36,00	26.529	38,83
Eropa	28,10	20,60	15,50	10.935	16,00
Rusia	7,10	8,00	0,00	4.865	7,12
Amerika Utara dan Tengah	36,20	31,30	27,50	4.865	7,12
Amerika Selatan	5,80	9,50	15,60	18.526	27,11
Oseania	0,90	1,20	1,20	5.940	8,69
Dunia	100,00	100,00	100,00	68.325	100,00

Sumber : FAO (2008) dan Index Mundi (2014)

Sepuluh negara dengan produksi daging unggas terbesar secara berturut-turut adalah Amerika Serikat, China, Brasil, Uni Eropa, India, Federasi Rusia, Meksiko, Argentina, Turki, dan Thailand. Dalam produksi daging unggas, Indonesia menduduki peringkat ke sebelas. Pertumbuhan produksi unggas global dan domestik tergolong pesat, karena didukung oleh perkembangan industri hilir (industri pembibitan, industri pakan dan farmasi) dan industri hulu (rumah potong unggas dan pengolahan), serta fenomena integrasi vertikal dalam industri perunggasan. Secara terperinci produksi daging unggas dunia dan posisi Indonesia dapat dilihat pada Tabel 2.

Pertumbuhan produksi daging unggas dunia menurut negara maju dan negara sedang berkembang menunjukkan peningkatan yang sangat tinggi. Pada tahun 1970-1995 produksi unggas dunia didominasi oleh negara maju dengan pangsa produksi berkisar antara (52-74%). Mulai periode (2000-2012) pangsa produksi daging unggas dunia mulai didominasi oleh negara-negara sedang berkembang dengan pangsa produksi mencapai (53-60%). Kecenderungan pertumbuhan produksi daging unggas dunia akan terus mengalami pergeseran dan lebih besar pangsa produksinya pada negara-negara sedang berkembang. Perkembangan produksi yang tinggi tersebut tidak terlepas dari perkembangan teknologi, perkembangan genetika, *genetic base* yang terkonsentrasi, harga biji-bijian, kategori konsumsi pakan, serta berkembangnya kemitraan usaha antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat dan manajemen rantai pasok.

Beberapa negara produsen utama di Asia secara berturut-turut adalah Indonesia, Thailand, Malaysia, Philipina, dan Myanmar. Urutan tertinggi rasio populasi broiler terhadap jumlah penduduk di Asean yang merefleksikan ketersediaan daging ayam ditempati oleh Brunei, diikuti oleh Malaysia, Thailand, Indonesia, dan Singapura. Potensi Indonesia untuk mengembangkan industri masih sangat besar, karena ketersediaan lahan, potensi produksi jagung, dan permintaannya yang masih terus meningkat.

Tabel 2. Negara Terbesar dalam Produksi Daging Unggas Dunia, Tahun 2012

Rangking	Negara	Volume (ribu ton)	Pangsa (%)
1	USA	17.456	38,13
2	China	13.700	29,93
3	Brasil	13.020	28,44
4	Uni Eropa	9.900	21,63
5	India	3.625	7,92
6	Rusia	3.300	7,21
7	Meksiko	3.045	6,65
8	Argentina	2.100	4,59
9	Turki	1.820	3,98
10	Thailand	1.625	3,55
11	Indonesia	1.565	3,42
	Dunia	45.780	100

Sumber: Index Mundi (2014)

Tabel 3. Negara-Negara Produsen Utama Broiler di ASEAN, 2012

Negara	Jumlah penduduk (Juta orang)	Populasi Broiler (Juta ekor)	Rasio produksi thd jumlah penduduk
Indonesia	243	2.200	9,05
Philipina	100	800	8,00
Vietnam	90	420	4,67
Thailand	66	1.000	15,15
Myanmar	53	750	14,15
Malaysia	28	800	28,57
Kampuchea	14	20	1,43
Laos	6	17	2,83
Singapura	5	45	9,00
Brunei	0,4	20	50,00
Total	606	6.172	10,18

Sumber: Gorgon Butland, 2012

Kemampuan memproduksi daging broiler baik ditingkat global maupun domestik tidak terlepas dari terjadinya konsolidasi dalam industri perunggasan melalui integrasi vertikal. Terdapat tiga bentuk integrasi vertikal dalam industri perunggasan global dan domestik, yaitu: (a) integrasi vertikal dengan pemilikan tunggal/grup dengan tujuan pasar utama ekspor atau paling tidak pasar modern dengan rantai dingin (*cold chain*), (b) bentuk integrasi vertikal industri perunggasan dengan pemilikan saham bersama/usaha patungan dengan tujuan pasar utama ekspor dan pasar modern, dan (c) bentuk integrasi vertikal industri perunggasan dalam bentuk kemitraan usaha dengan tujuan pasar utama pasar tradisional. Dengan terjadinya integrasi vertikal dalam industri broiler dari hulu hingga hilir tersebut pada satu sisi mampu memproduksi daging broiler secara efisien dan berdaya saing, namun pada sisi lain peran peternak rakyat makin terpinggirkan. Kondisi dan situasi ini mendorong pentingnya membangun kemitraan usaha industri broiler yang berdaya saing.

Perkembangan Konsumsi dan Tuntutan Konsumen Global

Trend konsumsi daging ayam (broiler) secara global mengalami pertumbuhan dari waktu ke waktu. Konsumsi terbesar secara berturut-turut adalah Amerika Serikat, Brasil, Argentina, Mauritius, Rusia, Uni Eropa, Jepang, China, dan Rwanda. Konsumsi perkapita di Amerika Serikat sudah mencapai diatas 45 kg, di Brasil 38 kg, Argentina 30 kg, Mauritius 23 kg, Rusia 18 kg, Jepang 15 kg, China 7,5 kg, dan India 2 kg/kapita/tahun (FAO, 2008). Sementara pada tahun yang sama tingkat konsumsi perkapita di Indonesia baru sebesar 5,9 kg/kapita/tahun (Ditjennak dan Keswan, 2012). Secara terperinci jumlah konsumsi dan pangsa konsumsi daging unggas (broiler) menurut benua dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Konsumsi Daging Unggas Dunia menurut Benua, Tahun 2014

Benua	Volume (ribu ton)	Proporsi (%)
Afrika	1.092	2,39
Asia	6.667	14,56
Eropa	9.465	20,67
Rusia	1.755	3,83
Amerika Utara dan Tengah	15.137	33,06
Amerika Selatan	2.199	4,80
Oseania	9.465	20,67
Dunia	45.780	100

Sumber: Index Mundi (2014).

Sepuluh negara dengan konsumsi daging ayam terbesar menurut negara adalah Amerika Serikat, China, Uni Eropa, Brasil, Federasi Rusia, Meksiko, India, Jepang, Afrika secara keseluruhan, Argentina (Tabel 5). Indonesia berada pada rangking ke sebelas dalam jumlah total konsumsi daging ayam. Secara keseluruhan konsumsi daging ayam dunia menurut negara dapat dilihat pada Tabel 5.

Menurut Porter (1990) salah satu faktor yang menentukan daya saing produk di pasar global adalah kondisi permintaan (*demand conditions*), yaitu karakteristik besarnya permintaan pasar domestik untuk produk-produk yang dihasilkan dari suatu industri, dalam hal ini produk daging broiler. Kondisi permintaan pasar domestik menggambarkan permintaan konsumen domestik terhadap produk broiler yang diproduksi oleh produsen domestik. Pengaruh paling penting dari permintaan domestik terhadap daya saing adalah karakteristik kebutuhan konsumen (Sumarwan, 2008).

Komposisi dan atribut dari permintaan konsumen baik global maupun domestik akan ditransmisikan melalui pelaku tataniaga sehingga perusahaan memiliki persepsi, mengartikan dan bereaksi terhadap kebutuhan konsumen. Suatu negara akan memiliki daya saing dalam industri broiler jika konsumen domestik dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kebutuhan konsumen beserta atribut-atributnya. Dewasa ini permintaan konsumen semakin kompleks yang menuntut berbagai atribut produk yang lebih lengkap dan rinci seperti atribut keamanan produk (*safety attributes*), atribut nutrisi (*nutritional attributes*), atribut nilai (*value attributes*), atribut pengepakan (*package attributes*), atribut lingkungan (*ecolabel attributes*), atribut ketelusuran produk (*product traceability attributes*) dan atribut kemanusiaan (*humanistic attributes*). Suatu negara akan memiliki daya saing jika konsumen domestik menuntut kepada produsen domestik untuk melakukan inovasi lebih cepat dalam menghasilkan produk yang berkualitas (misalnya melalui produk broiler ASUH), sehingga dapat dihasilkan produk berkualitas dan berdaya saing tinggi. Hal ini hanya dapat dipenuhi melalui integrasi vertikal dari hulu hingga hilir, sehingga terbangun keterpaduan proses produk dan keterpaduan antar pelaku usaha.

Tabel 5. Negara Terbesar dalam Konsumsi Daging Unggas Dunia, Tahun 2014

Rangking	Negara	konsumsi (ribu ton)	Pangsa (%)
1	USA	14.087	30,77
2	China	13.555	29,61
3	Uni Eropa	9.465	20,67
4	Brasil	9.396	20,52
5	Rusia	3.765	8,22
6	Meksiko	3.730	8,15
7	India	3.621	7,91
8	Jepang	2.155	4,71
9	Afrika	1.755	3,83
10	Argentina	1.747	3,82
11	Indonesia	1.565	3,42
	Dunia	45.780	100

Sumber: Index Mundi (2014).

Perkembangan Ekspor dan Manajemen Rantai Pasok

Daging unggas yang diperdagangkan di pasar dunia sebagian besar diproduksi oleh negara-negara di Amerika Latin (Brasil, Argentina, Chile), Amerika Serikat, dan negara-negara Asia (Thailand, China, Saudi Arabia, Uni Emirat, Singapura, Korea Selatan, dan Jepang), Uni Eropa-27, dan Federasi Rusia yang secara keseluruhan terdiri atas lebih dari 50 negara. Negara eksportir utama daging unggas melakukan ekspor secara langsung dan sebagian negara (Singapura) melakukan re-ekspor. Peran Brasil dan Argentina cukup dominan dalam ekspor daging unggas di Amerika Selatan atau Amerika Latin, sedangkan di Asia Thailand dan China mendominasi ekspor daging unggas.

Fenomena harga ekspor daging broiler di pasar global menunjukkan kecenderungan menurun. Harga daging broiler di Amerika Serikat pada awal tahun 2010 masih menunjukkan peningkatan pasca krisis finansial global, namun mengalami penurunan yang cukup tajam pada bulan Mei-Juni 2010 dan meningkat lagi pada September 2010, selanjutnya mengalami penurunan tajam harga di akhir tahun 2010. Pada tahun 2011 pergerakan harga daging broiler di Amerika Serikat relatif stabil di kisaran harga 105-135 USD cents per lb. Pada awal tahun 2012 harga daging unggas menurun, selanjutnya Maret-Mei 2012 meningkat kembali, selanjutnya turun pada bulan Juni-Juli 2012.

Fenomena penurunan harga daging unggas di pasar global pada satu pihak dan dipihak lain terjadi peningkatan biaya produksi untuk menghasilkan daging unggas memberatkan pelaku usaha. Hal ini antara lain disebabkan oleh: (a) meningkatnya harga bahan baku pakan ternak, karena makin tingginya kompetisi dalam penggunaan pangan (*food*), pakan (*feed*), dan bio energi (*bio-fuel*), dan (b) makin tingginya harga energi terutama dipicu oleh meningkatnya harga minyak mentah dunia.

Tabel 6. Negara Terbesar dalam Ekspor Daging Ayam, Tahun 2014

Ranking	Negara	Volume ekspor (ribu ton)	Pangsa (%)
1	Brasil	3.625	138,89
2	United States	3.425	131,23
3	UNI EROPA	1.105	42,34
4	Thailand	580	22,22
5	Turki	440	16,86
6	China	415	15,90
7	Argentina	355	13,60
8	Ukraine	170	6,51
9	Canada	155	5,94
10	Belarus	115	4,41
	Dunia	2.610	100,00

Sumber: Index Mundi (2014).

Makin tinggi persaingan antar negara, antar industri/perusahaan peternakan dan antar rantai pasok broiler yang memasok pasar global menuntut pengelolaan manajemen rantai pasok secara terpadu. Pada awalnya pengembangan kelembagaan kemitraan usaha dalam menejemen rantai pasok industri broiler di negara-negara berkembang terfokus pada pengambilan peluang pasar domestik (Gomes, *et al.*, 2011). Selanjutnya berkembangnya manajemen rantai pasok terutama untuk pasar modern tidak hanya ditujukan untuk pasar domestik, tetapi juga ditujukan untuk pasar modern global (*global super market chains*). Pedagang eceran global (*global retailers*) ditujukan untuk menghasilkan produk berkualitas dan memiliki standar keamanan pangan tinggi. Fenomena ini menuntut pentingnya pengembangan kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok pada industri broiler.

Perkembangan Impor dan Neraca Perdagangan Global

Industri broiler baik global maupun domestik menghadapi tantangan yang berat yaitu harga pakan ternak yang tinggi, tingkat konsumsi yang mengalami pelandaian atau stagnan, dan keuntungan yang menurun (FAO, 2012). Menghadapi harga pakan ternak yang tinggi dan konsumsi yang melambat, produksi daging global pada tahun 2012 diperkirakan akan tumbuh kurang dari 2%, yaitu dari 296 juta ton (2011) menjadi 302 juta ton (2012). Akibatnya margin keuntungan industri broiler yang mengalami penurunan tajam, banyak diterjemahkan bahwa keuntungan banyak yang dinikmati oleh negara maju. Secara empiris sebagian besar pertumbuhan industri broiler dunia akan bergeser ke negara-negara berkembang, yang kini mencapai 60 persen dari total output dunia. Hampir sebagian besar pertumbuhan industri peternakan pada 2012 secara berturut-turun berasal dari daging unggas, menyusul daging babi, daging sapi, dan daging domba.

Kondisi yang cukup mengawatirkan tentang profitabilitas sektor daging broiler telah diperparah oleh melemahnya pertumbuhan pasar ekspor, dengan ekspansi perdagangan diperkirakan melambat dari 8% (2011) menjadi hanya 2% (2012). Ekspor daging global diperkirakan akan naik tipis sekitar 600 ribu ton dari 28,8 juta ton (2011) menjadi 29,4 juta ton (2012), terutama ditopang oleh peningkatan daging broiler dan daging babi. Pertumbuhan pasar daging broiler kemungkinan terbesar akan ditangkap oleh negara-negara berkembang, khususnya Brasil, Argentina, India, dan Thailand. Dalam konteks demikian Indonesia juga memiliki peluang yang sama dengan catatan mampu meningkatkan produksi bahan baku pakan ternak domestik terutama jagung.

Kenaikan harga pakan dan melambatnya pertumbuhan produksi daging broiler telah mendorong kenaikan harga daging internasional pada akhir 2012, ke tingkat mendekati tertinggi dicapai pada tahun 2011. Dengan demikian, indeks harga daging telah melonjak 5% sejak Juli 2012 (Gorgon Butland, 2012), rata-rata 174 poin antara Januari dan Oktober 2012, jika dibandingkan dengan 176 poin untuk periode yang sama pada tahun 2011. Sebagian besar dari kenaikan indeks harga daging baru-baru ini mencerminkan kenaikan harga untuk daging broiler dan daging babi, yang masing-masing meningkat sebesar 9% dan 12%, sejak Juli 2011.

Pertumbuhan produksi unggas melemah dalam menghadapi harga pakan ternak yang tinggi dan mengakibatkan beberapa pelaku usaha industri perunggasan mengalami penurunan tingkat keuntungan. Harga pakan ternak yang tinggi dan pertumbuhan konsumsi daging yang stagnan menyebabkan penurunan pertumbuhan produksi daging unggas dunia dari 3,4% (2011) menjadi 2,0% (2012). Hal ini mencerminkan hilangnya momentum pertumbuhan industri peternakan baik di negara maju maupun negara berkembang. Produksi global sekarang diperkirakan akan naik 2,2 juta ton dari 104,3 juta ton (2011) menjadi 104.500 juta ton (2012), dengan dua pertiga dari pertumbuhan berasal dari Kawasan Asia. Sementara itu, harga broiler masih tetap kompetitif dan disukai oleh pelanggan sensitif terhadap harga, kesulitan dalam menghadapi kenaikan harga pakan yang lebih tinggi telah mengakibatkan margin keuntungan turun tajam dan sebagian pelaku usaha mengalami keuntungan negatif bagi industri broiler dan lebih rendah dari tahun ke tahun sebelumnya. Situasi ini menyebabkan penurunan produksi di negara-negara produsen dan eksportir utama daging ayam, seperti Amerika Serikat dan Brasil.

Prospek yang lebih positif terjadi di Uni Eropa dan Federasi Rusia dengan memperluas output daging ayam untuk memenuhi permintaan domestik yang tinggi di pasar domestik. Peningkatan investasi dan pergeseran konsumen dari babi ke broiler mendasari ekspansi broiler di Cina. Negara tersebut telah mengembangkan industri broiler dengan pendekatan cluster yang memungkinkan pertumbuhan produksi secara berdaya saing dan berkelanjutan.

Usaha ternak yang diramalkan terjadi dewasa ini di India, Indonesia, Jepang, Malaysia dan Thailand, dengan terjadinya pasokan berlebih dilaporkan menekan harga dan keuntungan turun. Sementara 12 negara telah terdaftar wabah flu burung pada tahun 2012, telah menahan laju peningkatan produksi terutama terjadi di Vietnam. Hal

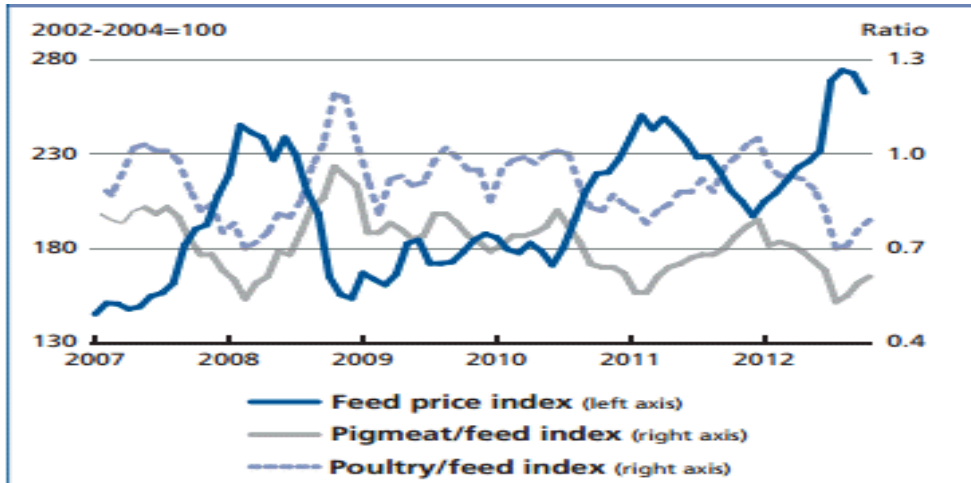
ini berbeda dengan Meksiko wabah AI tipe H7N1 lebih mempengaruhi produksi telur daripada broiler. Tidak seperti halnya yang terjadi di Brasil dan Argentina, industri broiler diperkirakan akan tumbuh tinggi, yang telah menggeser Brasil ke posisi sebagai produsen unggas terbesar kelima di dunia. Kondisi ini didukung kebijakan pemerintah kedua negara tersebut di bidang investasi dan menjaga harga pakan yang kompetitif. Di Arab Saudi, subsidi pakan ternak diimpor untuk mendukung ekspansi produksi broiler, yang akan mendorong tingkat penyediaan broiler domestik dari 38% (2011) menjadi 46% (2012).

Dengan ketersediaan yang memadai di banyak pasar Asia menyebabkan permintaan impor daging broiler di Kawasan Asia menjadi yang lebih rendah, perdagangan unggas global diperkirakan naik hanya 2,4% dari 12,67 juta ton (2011) menjadi 13 juta ton (2012). Perkembangan perdagangan tersebut jauh lebih rendah jika dibandingkan pertumbuhan yang terjadi tahun 2010 perdagangan tumbuh sebesar 6,7% dan pada tahun 2011 tumbuh sebesar 8,8%. Hal ini mengandung makna di Kawasan Asia kehilangan momentum pertumbuhan perdagangan.

Ekspansi produksi awal tahun 2012 terjadi di Jepang, Republik Korea dan Filipina sehingga membatasi pasokan impor ke wilayah ini. Pengiriman ke Federasi Rusia pada tahun 2012 diperkirakan akan kembali meningkat setelah empat tahun mengalami kontraksi, lebih sebagai hasil dari perjanjian khusus dengan Ukraina dan Belarus dibandingkan sebagai kenggotaan baru dalam WTO.

Berbeda dengan daerah lain, pertumbuhan impor untuk Afrika secara keseluruhan diperkirakan pertumbuhan tahun 2012 akan tetap bertahan pada sekitar 12%. Kecenderungan ini mencerminkan efek positif dari pertumbuhan pendapatan di beberapa negara Afrika (Angola, Benin, Ghana dan Republik Kongo), yang menyebabkan meningkatnya permintaan dua digit impor domestik terhadap daging broiler. Bahkan pengiriman ke Afrika Selatan terus bergerak naik, meskipun negara ini memberlakukan kebijakan anti-dumping pada pengiriman daging broiler asal Brasil. Impor Mesir juga mengalami lonjakan pada tingkat tertinggi, menyusul wabah flu burung. Sebaliknya, impor daging ke Iran, termasuk unggas, pasokannya semakin didominasi oleh negara tetangga Turki.

Margin rendah dan output menurun menyebabkan ekspansi ekspor daging broiler oleh Amerika Serikat dan Brasil pada tingkat moderat, kedua negara tersebut memasok dua pertiga dari perdagangan global (Gambar 1). Sementara itu, ekspor Thailand ke Uni Eropa diperkirakan terus meningkat dengan pesat, karena dapat dipenuhinya persyaratan pasokan daging broiler melalui sistem rantai dingin dan harga yang kompetitif. Demikian juga, ekspor dari Turki untuk memenuhi permintaan regional yang terus meningkat, terutama tujuan ekspor ke Irak, diperkirakan tumbuh lebih dari 20%. Investasi pemerintah untuk mendukung ekspor daging broiler dilakukan oleh Argentina, terutama untuk memasok ke pasar regional terutama ke Venezuela dan Chile.



Gambar 1. Profitabilitas produsen untuk daging babi dan broiler di bawah tekanan harga output meningkat dan biaya pakan yang meningkat
 Sumber: Gorgon Butland, 2012

Sepuluh negara pengimpor daging ayam (broiler) terbesar secara berturut-turut adalah Jepang sebesar 855 ribu ton (9,65%), Saudi Arabia 825 ribu ton (9,31%), Iraq 700 ribu ton (7,90%), Meksiko 690 ribu ton (7,79%), Uni Eropa-27 670 ribu ton (7,56%), Federasi Rusia 530 ribu ton (5,98%), Angola 375 ribu ton (4,23%), Afrika Selatan 340 ribu ton (3,84%), Venezuela 300 ribu ton (3,39%), dan China sebesar 270 ribu ton (3,05%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa impor daging ayam relatif menyebar di antara banyak negara. Meskipun secara agregat Indonesia adalah juga net importir, namun volume impor dan pangsa impornya relatif sangat kecil. Indonesia dapat dikatakan swa-sembedada dalam daging unggas. Secara terperinci negara importir daging ayam terbesar dapat dilihat pada Tabel 7.

Berdasarkan data Ditjen peternakan dan Kesehatan Hewan, ekspor dan impor produk peternakan dikelompokkan ke dalam ternak, hasil ternak, produk hewani non pangan, obat hewan dan lain-lain. Statistik Peternakan terbaru (2013) mencantumkan data ekspor dan impor yang terjadi periode tahun 2010-2012 dengan mengelompokkan berdasarkan Kode HS yang sejenis. Data neraca perdagangan Indonesia berkaitan dengan produk peternakan dikemukakan dalam Gambar 2.

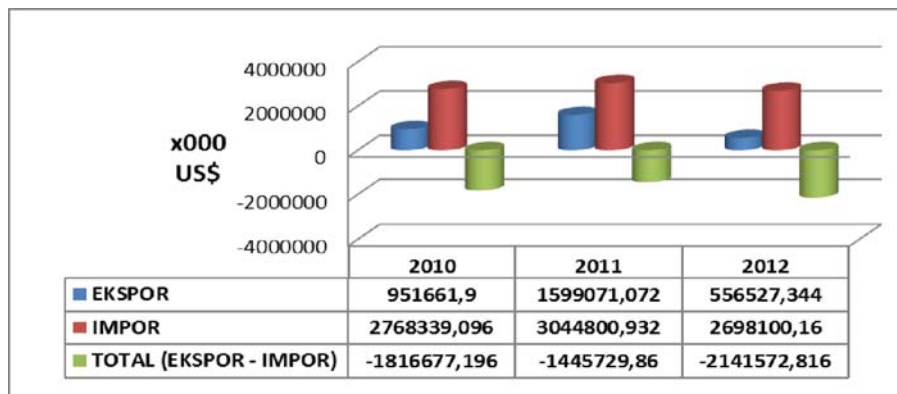
Berdasarkan data neraca perdagangan produk peternakan selama 3 tahun terakhir Indonesia mengalami defisit, karena Indonesia mengimpor banyak sekali produk-produk peternakan. Defisit neraca perdagangan mencapai 2,14 miliar dolar dalam tahun 2012, dimana impor peternakan mencapai 2,70 miliar dolar, sedangkan ekspor produk peternakan dan hasil samping peternakan hanya kurang dari 0,56 miliar dolar.

Dinamika perkembangan ekspor dan impor produk peternakan selama periode waktu 2005 sampai 2012 dapat dilihat pada Tabel 8. Neraca perdagangan produk peternakan menunjukkan Indonesia mengalami defisit, meskipun relatif kecil tetapi kecenderungannya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2005, defisit neraca perdagangan mencapai kurang dari 0,46 miliar dolar, tetapi pada tahun 2012 mencapai lebih dari 2,14 miliar dolar. Apabila data ekspor dan impor diperinci lebih lanjut berdasarkan kelompok produk peternakan maka terlihat bahwa defisit terjadi di semua kelompok produk peternakan. Ekspor produk peternakan didominasi oleh hasil ternak dan produk hewani non pangan, sedangkan impor produk peternakan didominasi oleh hasil ternak, ternak dan produk hewani non pangan. Apabila didasarkan atas neraca perdagangan disetiap kelompok produk ternak saja, maka Indonesia boleh dikatakan kurang memiliki daya saing dalam industri peternakan dan Indonesia hanyalah menjadi pangsa pasar negara lain, terutama AS, Australia, Brasil dan mungkin negara lain di Asia.

Tabel 7. Negara Importir Terbesar menurut negara, Tahun 2014

Rangking	Negara	Volume impor (ribu ton)	Pangsa (%)
1	Japan	855	9,65
2	Saudi Arabia	825	9,31
3	Iraq	700	7,90
4	Meksiko	690	7,79
5	UNI EROPA	670	7,56
6	Russian Federation	530	5,98
7	Angola	375	4,23
8	South Africa	340	3,84
9	Venezuela	300	3,39
10	China	270	3,05
	Dunia	8.857	100,00

Sumber: Index Mundi (2014).



Gambar 2. Neraca ekspor impor produk peternakan Indonesia tahun 2010-2012
Sumber. Statistik Peternakan (2013)

Tabel 8. Perkembangan ekspor dan impor produk peternakan menurut kelompok produknya, 2005-2012 (000US\$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ekspor								
A TERNAK	26.239	15.760	36.204	43.577	40.434	50.554	61.819	62.345
B HASIL TERNAK	NA	NA	NA	NA	NA	585.118	1.161.288	174.251
C PRODUK HEWANI NON PANGAN	99.125	136.423	60.713	359.324	125.779	129.496	143.709	122.935
D OBAT HEWAN	128.817	56.480	202.653	719.815	506.422	5.347	22.447	22.337
E LAIN - LAIN	NA	NA	NA	NA	NA	181.147	209.809	174.658
Total Ekspor	354.645	288.785	377.672	1.155.151	772.318	951.662	1.599.071	556.527
Impor								
A TERNAK	117.889	117.032	227.074	380.776	464.322	450.479	328.509	309.748
B HASIL TERNAK	699.779	769.723	1.159.409	1.485.869	1.573.643	1.723.326	1.909.966	1.846.600
C PRODUK HEWANI NON PANGAN	NA	NA	NA	NA	NA	436.459	593.927	481.712
D OBAT HEWAN	NA	NA	NA	NA	NA	46.465	47.745	51.451
E LAIN - LAIN	NA	NA	NA	NA	NA	111.610	164.654	8.589
Total Impor	817.668	886.754	1.386.483	1.866.645	2.037.965	2.768.339	3.044.801	2.698.100
Neraca	(463.023)	(597.970)	(1.008.811)	(711.494)	(1.265.647)	(1.816.677)	(1.445.730)	(2.141.573)

Sumber: Ditjen Peternakan

Posisi negara-negara pengimpor dan negara-negara yang mengalami defisit neraca perdagangan produk broiler dicirikan oleh: (a) memiliki jumlah penduduk yang tergolong besar (Rusia, China), (b) tingkat pendapatan perkapita moderat hingga tinggi (Jepang), (c) belum mampu membangun industri peternakan secara terintegrasi dari hulu hingga hilir (negara-negara kawasan Afrika), (d) kurang berkembang kelembagaan kemitraan usaha antara perusahaan peternakan skala besar dengan peternak rakyat (belum masuknya investor glonal), dan (e) negara-negara yang dilanda konflik (Irak).

DINAMIKA BISNIS INDUSTRI BROILER DAN KELEMBAGAAN KEMITRAAN RANTAI PASOK

Secara historis terdapat beberapa tahapan perkembangan bisnis boiler di Indonesia. Paling tidak dapat dibagi dalam enam fase (Saptana dan Sumaryanto, 2010; Saptana dan Daryanto, 2013): (a) Fase tahun 1990-1996 atau fase sebelum krisis moneter, (b) Fase tahun 1997-1999, fase menghadapi krisis moneter dan ekonomi, (c) Fase tahun 2000-2009, sebagai fase terjadiya *outbreak Avian Influenza* yang terjadi pada tahun 2003-2004 dan zoonosis yang terjadi pada tahun 2005, dan (d) Fase 2010-masa mendatang, sebagai fase akibat dampak perubahan iklim (*climate change*) dan kebijakan penataan pasar unggas perkotaan dengan adanya kebijakan yang mensyaratkan bahwa unggas yang masuk ke wilayah DKI harus dalam bentuk karkas dan tidak boleh dalam ayam hidup.

Fase Tahun 1990-1996

Pada fase 1990-1996 bisnis broiler dipandang berjalan sangat baik, hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan populasi broiler yang cukup tinggi, peternak mendapatkan keuntungan yang cukup layak dan pendapatan antar periode relatif stabil, kemitraan usaha industri broiler mulai tumbuh dengan baik, dan pemasaran hasil unggas berjalan lancar. Pada tahun 1996, disatu sisi pertumbuhan populasi dan produksi broiler tinggi dan pada sisi lain dayaserap pasar tumbuh lebih lambat sebagai akibat daya beli masyarakat yang menurun, sehingga ditengarai terjadinya *over suplai* dan bisnis broiler mendekati harga pokok, beberapa peternak mandiri dan plasma mulai berguguran karena gulung tikar. Pada tahun 1996 dapat dikatakan peternak dalam kondisi titik impas (*break event point*) dan kinerja kemitraan usaha mengalami pasang-surut, karena mulai tidak stabilnya kondisi makro ekonomi.

Fase Tahun 1997-1998 : Krisis Moneter dan Ekonomi dan Penyesuaiannya

Pada fase tahun 1997-1998, peternak broiler mengalami kerugian besar. Hasil kajian Saptana (1999) mengemukakan bahwa akibat krisis moneter dan ekonomi yang melanda Indonesia (1997-1998), populasi ayam ras pedaging (*broiler*) pada tahun yang sama diperkirakan secara nasional populasinya tinggal 30 persen. Hasil penelusuran data di Jawa Barat diperoleh informasi bahwa populasi broiler di Jawa Barat masih mencapai 58 % dari total populasi Jawa Barat tahun 1996 yang mencapai 35,88 juta ekor. Hasil penelitian Saptana (1999) menunjukkan bahwa bagi peternak yang mengalami kerugian besar sebagian besar gulung tikar, namun sebagian peternak yang cukup efisien masih mampu bertahan dan masih menguntungkan dengan margin minimal. Sebagai ilustrasi dalam kondisi krisis moneter, usaha ternak Kemitraan Usaha Pola KINAK PRA masih mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 1,13 juta/4000 ekor/siklus, yang biasanya keuntungan mencapai di atas Rp 4 juta. Pada kondisi yang sama untuk peternak Kemitraan Usaha Pola KINAK PIR untuk skala 6.000 ekor masih memberikan keuntungan Rp. 1,84 juta/siklus. Untuk Pola Mandiri yang efisien dan masih tetap bertahan masih memberikan keuntungan Rp.2,12 juta/8000/siklus.

Karakteristik perubahan industri broiler pada fase tersebut adalah: (a) harga pakan naik, pakan stater naik dari Rp. 929/kg (1996) meningkat menjadi Rp. 3.300/kg (1998) dan untuk pakan finisher naik dari Rp. 912/kg meningkat menjadi Rp.3.300/kg atau meningkat lebih dari tiga kali lipat, (b) harga DOC broiler naik dari Rp. 1,026/ekor meningkat Rp. 2.500, namun kondisi DOC sulit menjualnya (kurang laku), (c) di sisi lain harga jual hasil ternak broiler hidup naik dari Rp. 3.586/kg menjadi Rp. 6.980 (1998) dan harga karkas broiler naik dari Rp. 4.699/kg menjadi Rp. 10.500/kg, keduanya naik kurang dari dua kali lipat. Jumlah peternak plasma yang melakukan kemitraan broiler mengalami penurunan hingga 30-50 persen.

Beberapa tindakan penyesuaian yang dilakukan oleh pelaku bisnis broiler dalam menghadapi dampak krisis moneter adalah: (a) menguatkan tekad dengan prinsip "jika usaha diteruskan maka bisa hidup atau mati, tapi jika usaha dihentikan sudah pasti mati", (b) tetap menjaga hubungan baik dengan *supplier* baik input maupun output, (c) perusahaan peternakan tetap menjalin kemitraan usaha dengan peternak rakyat, (d) semua hutang piutang diselesaikan melalui penjadwalan ulang dalam pembayaran, dan (e) harus punya keyakinan bahwa ada siklus bisnis dalam industri broiler.

Fase Tahun 2000-2007 : Krisis Terberat Peternak Unggas

Krisis terberat yang dirasakan peternak broiler justru pada tahun 2003-2004 ketika ada wabah AI (*Avian Influenza*) dan Tahun 2005 ketika pengumuman zoonosis (Hardiyanto, 2009). Penyebabnya adalah: (a) krisis berlangsung cukup lama (2003-2005), (b) krisis berlangsung hanya pada dunia perunggasan saja, bukan pada usaha lainnya, dan (c) dampak yang ditimbulkannya sangat dalam dan menyentuh seluruh pelaku usaha industri perunggasan.

Hasil kajian Saptana *dkk.* (2005) tentang dampak ekonomi flu burung terhadap kinerja industri perunggasan di Provinsi Jawa adalah sebagai berikut: (a) Telah terjadi penurunan volume produksi DOC hingga sebesar 40% dan menurunnya harga penjualan hingga 70%; (b) Terjadi penurunan volume produksi sebesar 14,58%, tetapi tidak berdampak terhadap menurunnya harga jual pakan, bahkan harga pakan selalu bergerak naik; (c) Telah terjadi penurunan volume penjualan pakan, di mana untuk PS agen mengalami penurunan sekitar 40% dan PS penyalur sebesar 75%; (d) Cukup banyaknya peternak yang gulung tikar (30-40%); (e) Adanya penurunan jumlah broiler yang dipotong sebesar 40%; (f) Terjadinya penurunan volume penjualan hingga 80-an%; dan (g) Dampak terhadap jumlah peternak plasma yang melakukan kemitraan broiler mengalami penurunan hingga 50-70 persen.

Terjadi perubahan besar dalam teknologi budidaya, skala usaha peternak plasma yang lebih besar (4.000-6.000 ekor), manajemen usahaternak yang lebih baik, manajemen kandang yang memperhatikan aspek lokasi kandang dan kebersihan lingkungan kandang, penanganan *biosecurity* secara lebih ketat, pengelolaan Rumah Potong Ayam (RPA) secara lebih baik, adanya rencana perubahan dalam pengelolaan pasar unggas hidup, dan konsumsi daging ayam. Selain itu, juga terjadi perubahan-perubahan dalam perjanjian kontrak dalam kemitraan usaha broiler yang menekankan pentingnya memasukan indek prestasi peternak plasma, yang antara lain ditentukan oleh berat badan broiler pada umur tertentu, daya hidup (persen ayam yang masih hidup), FCR (*Feed Conversion Ratio*) yaitu konversi pakan dibagi berat badan dan umur panen yang dinyatakan dalam hari.

Fase 2007-2009 : Krisis Finansial Global

Di samping krisis keuangan global yang mulai terasa pada akhir tahun 2008, juga terjadi krisis pangan dan energi yang terjadi pada waktu yang hampir bersamaan. Pada semester pertama tahun 2008, Indonesia seperti juga negara-negara lain di

dunia mengalami kenaikan harga bahan pangan yang sangat tinggi. Harga komoditas pangan meningkat hingga 2-3 kali dibandingkan dengan harga pangan pada tahun 2005. Faktor-faktor utama penyebabnya adalah (Daryanto, 2008): (a) fenomena perubahan iklim global yang berakibat pada rendahnya persediaan pangan global, (b) peningkatan permintaan konversi komoditas pangan untuk bahan bakar nabati, (c) peningkatan komoditas pangan di negara-negara berkembang terkait dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi, misalnya di negara-negara BRICs (Brasil, Rusia, India dan China), (d) aksi spekulasi yang dilakukan oleh investor di pasar komoditas global karena kondisi pasar keuangan global yang tidak menentu, dan (e) peningkatan biaya produksi terkait dengan naiknya harga minyak bumi.

Dampak krisis keuangan global diperkirakan akan berdampak negatif terhadap kinerja industri boiler global dan Indonesia. Di samping itu potensi penggunaan bahan bakar etanol (*biodiesel*) sebagai bahan bakar pengganti bahan bakar minyak pun sedang digalakkan oleh beberapa negara besar seperti Amerika Serikat akan mempengaruhi harga jagung di pasar internasional. Jagung merupakan bahan utama pakan unggas. Jagung yang berasal dari AS dan China sampai saat ini masih merupakan andalan industri perunggasan Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pakan ternak unggas di negeri ini.

Fase 2010 : Climate Change Dan Kebijakan Penataan Pasar Unggas Perkotaan

Pada fase 2010 hingga masa mendatang diperkirakan tantangan peternak broiler, khususnya peternak plasma/rakyat akan semakin besar, terutama peternak yang memasok ke pasar DKI Jakarta. Hal ini disebabkan semenjak tahun 2010 Pemda DKI mensyaratkan bahwa unggas yang boleh memasuki pasar DKI adalah unggas (*broiler*) yang sudah dalam bentuk karkas. Kebijakan ini ditujukan untuk pengendalian pemeliharaan dan peredaran unggas di wilayah DKI. Kebijakan ini diperkirakan akan memiliki dampak terhadap industri broiler baik pelaku usaha skala besar maupun peternak rakyat. Salah satu tantangan bagi peternak unggas adalah Perda DKI Jakarta tentang unggas hidup dilarang masuk pasar Jakarta dan di sisi lain belum ada kepastian pasar rantai dingin. Peluang pengembangan industri broiler kini dan ke depan harus dilakukan melalui kelembagaan kemitraan rantai pasok melalui rantai dingin (*cold chain*), sehingga terbangun keterpaduan produk dan antar pelaku usaha, serta terhindar dari wabah penyakit.

DINAMIKA KEBIJAKAN KEMITRAAN USAHA BROILER

Dinamika Kebijakan Kemitraan Usaha

Konsep kemitraan usaha bukanlah merupakan ide baru dalam memperkuat daya saing pelaku usaha pertanian di Indonesia. Pentingnya kemitraan usaha diwujudkan dengan lahirnya UU No.9 tahun 1995 tentang usaha kecil, serta Peraturan

Pemerintah No. 44 tahun 1997 tentang kemitraan. Kemitraan usaha didefinisikan sebagai kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. SK Mentan No.940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian, pasal 2 menyebutkan: "bahwa tujuan kemitraan usaha pertanian adalah untuk meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan sumber daya kelompok mitra, dan peningkatan skala usaha, dalam rangka menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan kelompok mitra yang mandiri".

Dalam berbagai model kemitraan yang dikembangkan di Indonesia, terutama di Kementerian Pertanian, selalu melibatkan dua hubungan, yaitu adanya hubungan dagang dan pembinaan. Dalam sebagian besar model, usaha besar selalu harus memberikan pembinaan atau bimbingan teknis, manajemen, bantuan permodalan, dan pemasaran hasil. Sampai saat ini telah dirumuskan tujuh model kemitraan usaha yang dijalankan oleh departemen-departemen dan direktorat-direktorat teknis (Syahyuti, 2006; Saptana dan Daryanto, 2013) seperti berikut:

1. Model Inti Plasma Perunggasan. Model ini merupakan hubungan kemitraan antara Peternak Rakyat dengan Perusahaan Peternakan (Perusahaan Pembibitan, Perusahaan Pakan Ternak, dan Perusahaan Budidaya Skala Besar) bertindak sebagai inti dan Peternak Rakyat selaku Plasma. Perusahaan inti berkewajiban melakukan bimbingan teknis dan manajemen usaha sesuai rekomendasi agar diperoleh hasil secara optimal. Pembinaan juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen kelompok plasma terutama dalam manajemen usahaternak dan kebersihan lingkungan kandang. Sebagai tindak lanjut Kepres No. 50 Tahun 1981 maka dikeluarkan kebijakan pemerintah PIR Perunggasan (1984), yang dalam operasionalisasinya diperkenalkan dalam tiga bentuk: (a) Pola PIR dengan plasma kesepakatan, yaitu jaminan penyediaan sapronak dan pemasaran hasil; (b) Pola PIR dengan plasma rasio, yaitu kerjasama inti dan plasma dengan sistem rasio harga, antara harga sapronak dengan harga jual hasil; dan (c) Pola PIR dengan plasma mandiri.
2. Model Sistem Pertanian Kontrak (*Contract Farming*). Pada model ini terjadi hubungan kerjasama antara kelompok UK dengan perusahaan inti (perusahaan industri peternakan, perusahaan peternakan skala besar) berskala UM dan UB yang dituangkan dalam suatu perjanjian kontrak jual beli secara tertulis untuk jangka waktu tertentu, sehingga sistem ini sering disebut sebagai kontrak beli. Dalam model ini, peternak plasma berkewajiban untuk menghasilkan broiler sesuai dengan kebutuhan secara individu, dan menerima pembayaran sesuai dengan yang disepakati dalam kontrak. Perusahaan pembeli wajib membeli seluruh broiler dari peternak plasma sesuai dengan harga yang telah disepakati. Model ini banyak dijumpai pada peternak broiler skala besar yang sering juga membawahi peternak-peternak kecil dengan perusahaan peternakan yang sudah terintegrasi secara vertikal atau antara peternak broiler individu skala cukup besar dengan perusahaan peternakan.

3. Model Sub Kontrak. Dalam model ini, UK memproduksi komponen dan atau jasa yang merupakan bagian dari produksi UM atau UB. Model kemitraan ini menyerupai pola kemitraan *contract farming* tetapi pada pola ini kelompok UK tidak melakukan kontrak secara langsung dengan perusahaan pengolah (*processor*) tetapi melalui agen atau pedagang. Dalam pengembangan pola ini, UM atau UB meningkatkan ketrampilan teknis dan manajemen usaha, serta menjamin kepastian pasar yang dapat menjamin kelangsungan usahanya, daya inovasi dan kewirausahaan UK; sebagai upaya UM atau UB untuk lebih meningkatkan dan pemberdayaan UK. Model kemitraan ini dapat dijumpai pada pengadaan bahan baku pakan berupa jagung kuning antara petani jagung dengan perusahaan pakan ternak yang di mediasi oleh agen atau pedagang hasil pertanian. Model ini dapat ditemukan Jawa Timur, Jawa Tengah, Lampung, dan Gorontalo yang merupakan daerah sentra produksi jagung.
4. Model Dagang Umum. Dalam model kemitraan ini, UM atau UB memasarkan hasil produksi UK, dapat juga UK memasok kebutuhan yang diperlukan oleh UM atau UB, atau UK yang membesarkan hasil UM atau UB. Model ini dapat dijumpai antara peternak-peternak broiler mandiri dengan Poultry Shop-poultry Shop. Model ini banyak dijumpai di Jabodetabek, Jawa Timur, Lampung, Sulawesi Selatan, dan Sulawesi Selatan.
5. Model Vendor. Dalam model ini, UM dan UB, menggunakan hasil produksi yang merupakan bidang keahlian UK untuk melengkapi produk yang dihasilkan UM dan UB. Mereka dapat memesan produk yang diperlukan sesuai spesifikasi yang telah dikuasai oleh UK. Pengembangan pola *vendor* yang dilakukan UM atau UB diarahkan untuk dikembangkan melalui teknologi baru, untuk mendapatkan hasil yang baik, dan mendapatkan jaminan pasar yang pasti. Pola *vendor* menggerakkan keahlian yang ada pada UK untuk menunjang UM dan UB. Model ini ditemukan pada usahaternak broiler yang menghasilkan karkas dengan spesifikasi tertentu untuk memasok konsumen institusi seperti *Fried Chicken* (KFC, CFC), *Super Market/Hiper Market*, dan Restautant/Rumah Makan tertentu.
6. Model Keagenan. Pada model ini kelompok mitra (UK) diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha perusahaan mitra (UM atau UB). Keunggulan dari hubungan pola kemitraan ini adalah berupa keuntungan dari hasil penjualan, ditambah komisi yang diberikan oleh perusahaan mitra. Model ini dijumpai pada penyaluran sapronak terutama pakan ternak, biasanya *Poultry Shop* yang bertindak sebagai agen dan *Poultry Shop* sebagai penyalur dan pengecer hanya menjual jenis pakan dari produksi perusahaan tertentu atau merk tertentu (Charoen Phokphan Indonesia, Japfa Comfeed, Gold Coin).
7. Model Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA). Pada model ini, kelompok mitra menyediakan lahan, sarana dan tenaga kerja, sedangkan perusahaan mitra menyediakan biaya atau modal dan atau sarana untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi pertanian. Perusahaan mitra dapat berbentuk sebagai perusahaan inti atau perusahaan pembina. Perusahaan inti melaksanakan pembukaan lahan/menyediakan lahan, mempunyai usaha budidaya dan memiliki

unit pengolahan. Perusahaan inti juga melaksanakan pembinaan berupa penanganan dalam bidang teknologi, sarana produksi, permodalan atau kredit, pengolahan hasil, menampung produksi dan memasarkan hasil dari kelompok mitra. Model ini jarang dijumpai pada kemitraan usaha pada industri perunggasan.

Dari tujuh model kemitraan usaha yang dirumuskan pemerintah yang banyak dijumpai dilapang adalah kemitraan *contract farming* masih banyak dijumpai hingga kini, kemitraan pola dagang umum, dan kemitraan inti plasma dalam bentuk KINAK PIR dan KINAK PRA. Pola kemitraan *contract farming* tergolong yang relatif stabil karena dilakukan dengan perjanjian tertulis dan mengalami penyempurnaan dari waktu ke waktu, terutama dengan memasukkan variabel indeks prestasi peternak didalam kontrak yang disepakati.

Dinamika Kemitraan Usaha Broiler

Pada awal tahun 1980-an pemerintah mengeluarkan kebijakan di bidang perunggasan yaitu dengan dikeluarkannya Keppres No. 50 Tahun 1981 tentang pembatasan skala usaha pada bidang perunggasan. Sebagai tindak lanjut Keppres No. 50 Tahun 1981 maka dikeluarkan kebijakan Perusahaan Inti Rakyat (PIR) perunggasan (1984) yang mencakup: (a) perusahaan peternakan diperbolehkan bergerak pada industri hulu (bibit, pakan, obat-obatan) dan atau pada industri hilir (pemotongan, perdagangan), sedangkan usaha budidaya ayam ras hanya diperuntukkan bagi peternak rakyat, dan (b) skala budidaya dibatasi yaitu 750 ekor/minggu untuk broiler atau 5.000 ekor/siklus untuk petelur.

Dalam operasionalnya, PIR perunggasan dikenal dalam tiga bentuk, yaitu: (a) pola PIR dengan plasma kesepakatan, yaitu jaminan penyediaan sarana produksi peternakan dan pemasaran hasil, (b) pola PIR dengan plasma rasio, yaitu kerjasama inti plasma dengan sistem rasio harga, antara harga pakan, harga *doc* dan obat-obatan dengan harga jual hasil, dan (c) pola PIR dengan plasma mandiri.

Rusastra (1990) mengemukakan pelarangan perusahaan peternakan bergerak dalam bidang budidaya ayam ras tidak operasional, karena secara sembunyi-sembunyi perusahaan peternakan broiler melakukan pengkaplingan dengan mengatasnamakan famili maupun buruh/karyawan perusahaannya. Saragih (1998) mengemukakan tidak operasionalnya PIR perunggasan dan tersisihnya peternak rakyat disebabkan dua faktor: (a) penyetaraan bisnis ayam ras dengan bisnis komoditas lainnya yang menggiring pengambil keputusan kepada penyetaraan kebijaksanaan pengelolaan bisnis ayam ras sama dengan komoditas lainnya, dan (b) kebijaksanaan harga rasio berjalan kurang efektif, karena kenaikan harga bibit dan pakan jauh lebih cepat dibandingkan kenaikan harga output.

Dengan dikeluarkannya Keppres 22/1990 mengenai usaha budidaya peternakan rakyat perorangan, kelompok atau koperasi. Keppres tersebut selanjutnya tertuang dalam SK Mentan No. 362/Kpts/TN.120/5/1990 ditentukan bahwa usaha peternakan rakyat ras petelur maksimal 10.000 ekor dan ayam pedaging 15.000 ekor persiklus. Diharapkan peternak kecil dapat tumbuh dan mampu menjadi peternak mandiri. Disisi lain, Keppres tersebut pada dasarnya juga berisi pembebasan skala usaha, membuka kesempatan bagi pemodal besar untuk bergerak dalam bidang budidaya dengan syarat 65% dari produksinya ditujukan ekspor (PMA) dan melakukan pembinaan terhadap peternakan rakyat kemitraan usaha. Kemitraan tersebut dilakukan melalui konsep Kawasan Industri Peternakan Perusahaan Agribisnis (KINAK PRA), Kawasan Industri Peternakan Perusahaan Inti Rakyat (KINAK PIR) dan Kawasan Industri Peternakan Sentra Usaha Peternakan Ekspor (KINAK SUPER).

Untuk mengantisipasi pasar bebas maka pemerintah berkeinginan untuk mendorong ekspor komoditas peternakan dalam rangka memacu pertumbuhan ekonomi dan tetap berusaha mempertahankan pemerataan kesempatan kerja dan pendapatan, maka dikeluarkanlah Keppres 22/1990 yang pada dasarnya berisi pembebasan skala usaha, membuka kesempatan bagi modal besar untuk bergerak dalam bidang budidaya dengan syarat 65% dari produksi ditujukan untuk ekspor (PMA) dan melakukan pembinaan terhadap peternakan rakyat melalui kemitraan usaha. Dalam operasionalnya, kebijakan tersebut dilakukan dengan mengembangkan KINAK PRA, KINAK PIR, dan KINAK SUPER. Harapan ini tampaknya belum terwujud, dengan sering masuknya broiler perusahaan skala besar yang hanya bertumpu pada pasar-pasar tradisional.

Hasil kajian Saptana (1999) tentang dampak krisis moneter terhadap daya saing komoditas ayam ras merefleksikan beberapa hal sebagai berikut: (a) pada periode sebelum terjadinya krisis moneter di Jawa Barat terdapat kemitraan usaha ayam ras dalam bentuk KINAK PRA dan KINAK PIR baik untuk ayam ras petelur maupun pedaging, (b) setelah terjadinya krisis moneter hanya terdapat kemitraan usaha ayam ras dalam bentuk KINAK PRA untuk broiler saja, dan (c) terdapat penurunan secara tajam baik perusahaan peternakan sebagai inti yaitu turun 25%, jumlah peternak plasma turun sebesar 40% dan jumlah ternak yang diusahakan turun sebesar 60% untuk KINAK PRA broiler.

Kemitraan usaha broiler terjadi antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat. Pola kemitraan dapat berbentuk *contract farming* seperti yang dilaksanakan antara lain oleh PT. Charoen Phokpan Indonesia/CPI, PT. Sierad Produce, PT. Nusantara Unggas Jaya/PT. NUJ, dan lain-lain, baik perusahaan nasional maupun perusahaan modal asing. Dalam kemitraan usaha atau *contract farming* pola PIR ini perusahaan inti berkewajiban menyediakan bibit ayam (DOC), pakan produksi perusahaan inti, vaksin dan obat-obatan, dan input-input lainnya serta menampung dan memasarkan seluruh hasil produksi. Sedangkan Peternak plasma berkewajiban menyediakan lahan dan kandang, tenaga kerja, dan alat produksi lainnya.

Pola kemitraan *Contract Farming* (CF) adalah sistem produksi dan pemasaran berskala menengah dimana terjadi pembagian manfaat serta pembagian resiko (baik resiko produksi dan pasar) diantara pihak-pihak yang bermitra. Pola kemitraan CF dapat dilihat sebagai suatu terobosan untuk mengurangi biaya ekonomi transaksi (*transaction cost economic/TCE*), serta mendorong pihak-pihak yang bermitra untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui spesialisasi kerja secara organik dan sistem *reward* dan *punishment*.

Dampak Positif dan Dampak Negatif *Contract Farming*

Melalui kemitraan usaha (*contract farming*) terbangun spesialisasi kerja yang akan meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya transaksi yang akan meningkatkan efisiensi usaha, pembagian risiko (*sharing risk*), adanya jaminan pemasaran hasil, 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 berniaga yang berhasil.

Patrick (2004) dalam bukunya *Contract Farming in Indonesia: Smallholder and Agribusiness Working Together* memberikan contoh *contract farming* di bidang peternakan yang dilakukan oleh PT Charoen Pokphand yang dimulai pada tahun 1998 di Lombok. Kerjasama dilakukan dengan peternak yang mengusahakan ayam broiler. Pilihan bagi ayam broiler menjadi sangat menguntungkan bagi peternak dengan penghasilan yang bisa mencapai lima kali lipat dibandingkan dengan penghasilan peternak bukan kontrak, karena adanya jaminan sapronak, bantuan modal, bimbingan teknis dan manajemen, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain, risiko produksi dan harga dapat dikurangi melalui kontrak dengan PT. CPI.

Hasil penelitian yang dilakukan Ramaswami *et al.*, (2005) tentang efisiensi dan distribusi dalam kontrak farming untuk kasus usaha ternak di India mengemukakan bahwa kontrak produksi adalah lebih efisien dibandingkan produksi non kontrak. Surplus efisiensi adalah besar sekali untuk industri pengolahan. Walaupun begitu, kontrak farming (*contract growers*) tetap memberikan manfaat dalam konteks resiko yang lebih rendah dan harapan yang lebih baik dari sisi penerimaan. Hasil kajian yang dilakukan Birthal *et al.*, (2005) tentang koordinasi vertikal pada komoditas pangan bernilai ekonomi tinggi yang antara lain mencakup dua komoditas ternak ayam ras pedaging (*broiler*) dalam rantai pasokan di India memberikan hasil bahwa untuk usahaternak broiler dengan sistem kontrak memberikan tingkat keuntungan sebesar Rs. 2.225/ton dibandingkan dibandingkan usaha ternak broiler non kontrak yang hanya memberikan tingkat keuntungan sebesar Rs. 2.003,-/ton. Dari sisi biaya untuk usaha ternak broiler dengan sistem kontrak sebesar Rs. 38,-/ton dibandingkan usaha ternak broiler non kontrak biaya transaksi mencapai Rs. 90,-/ton atau terdapat perbedaan 57,80 persen.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, kemitraan usaha (*contract farming*) yang dilakukan mempunyai manfaat: a) adanya jaminan penjualan sapronak yang dihasilkan perusahaan peternakan sebagai inti, (b) adanya jaminan pasokan hasil ternak yang memenuhi jenis, jumlah, kualitas, dan kontinuitas pasokan, (c) jaminan pasar dan kepastian harga bagi peternak plasma, (d) adanya pembagian resiko produksi dan ketidakpastian pasar antar pihak-pihak yang bermitra, (e) dapat mengalihkan semua unsur pengerahan dan pengendalian tenaga kerja ke pihak rumah tangga peternak, dan (f) mengurangi biaya investasi perusahaan peternakan terutama kandang dan peralatan, serta (g) perusahaan inti dapat memfokuskan diri pada usaha menembus pasar modern dan pasar global melalui integrasi vertikal yang melibatkan peternak rakyat.

STRATEGI KEMITRAAN USAHA INDUSTRI BROILER

Karakteristik Usaha Perunggasan

Karakteristik dasar bisnis broiler adalah sebagai industri biologi yang mempunyai implikasi pada tuntutan dalam pengelolaannya, yang akan berpengaruh terhadap struktur, perilaku dan kinerja industri perunggasan (Saragih, 1998). Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain adalah:

1. Bisnis broiler didasarkan pada pemanfaatan serta pendayagunaan pertumbuhan dan produksi broiler yang memiliki sifat dan pertumbuhan yang tergolong cepat dan mengikuti kurva pertumbuhan sigmoid.
2. Produk akhir perunggasan (broiler) merupakan produk yang dihasilkan melalui tahapan-tahapan produksi mulai dari sub sistem agribisnis hulu hingga hilir, di mana produk antara merupakan makhluk biologis bernilai ekonomi tinggi dan rentan terhadap keterlambatan waktu.
3. Produktivitas broiler sangat tergantung pada **kualitas** pakan. Produktivitas dan efisiensi produksi akan dicapai kalau memenuhi persyaratan-persyaratan tepat mutu, tepat waktu, dan konsumsi pakan yang efisien.

Ketiga karakteristik tersebut diatas menjadi penjabar pentingnya melakukan integrasi vertikal, baik oleh perusahaan dalam satu sistem manajemen pengambilan keputusan maupun melalui kemitraan usaha industri broiler. Pengelolaan broiler dengan pendekatan manajemen rantai pasok dan manajemen rantai nilai yang inklusif menjadi suatu keharusan

Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok dalam industri broiler yang merupakan industri biologis perlu ditempatkan sebagai suatu usaha untuk membangun dan memperkuat

daya saing produk yang melibatkan peternak rakyat melalui kemitraan usaha, sehingga produk broiler mampu bersaing baik di pasar domestik dan global. Dalam konteks demikian, maka manajemen rantai pasok perlu menginkorporasikan hal-hal berikut: (a) manajemen rantai pasok industri broiler harus memiliki efisiensi dan daya saing tinggi, (b) manajemen rantai pasok pada industri broiler harus mampu menjamin harmonisasi proses dan harmonisasi antar pelaku, sehingga meningkatkan keterpaduan produk dan antar pelaku usaha, dan (c) manajemen rantai pasok pada industri broiler harus dapat mengakomodir kepentingan-kepentingan antar pihak yang terlibat dalam kemitraan usaha.

Bila manajemen rantai pasok produk broiler berjalan dengan baik maka paling tidak terdapat tiga manfaat, yaitu: (a) kualitas produk broiler yang dihasilkan akan mampu dipertahankan konsistensinya, (b) melalui manajemen rantai pasok mampu mengurangi biaya per unit output dan tercapainya *economic of scale*, (c) manajemen rantai pasok merupakan pendekatan yang terkoordinasi dan efisien sehingga dapat terbangun keterpaduan produk dan keterpaduan antar pelaku usaha, dan (d) memastikan agar pelanggan mendapatkan produk yang tepat, baik jumlah maupun kualitas dan waktu yang tepat, serta dengan biaya serendah mungkin.

Manajemen Rantai Nilai

Kaplinsky dan Morris (2001) mengemukakan empat aspek dalam menganalisis manajemen rantai nilai (*value chain management/VCM*) di sektor pertanian khususnya pada bisnis broiler yang dianggap penting sebagai berikut:

1. Analisis rantai nilai harus dapat memetakan para pelaku yang berpartisipasi dalam produksi, distribusi, pemasaran, dan penjualan produk broiler. Pemetaan ditujukan untuk mengkaji karakteristik para pelaku, struktur usaha, aliran produk, karakteristik tenaga kerja, serta tujuan dan volume penjualan.
2. Analisis manajemen rantai nilai dapat memainkan peran penting dalam mengidentifikasi distribusi manfaat bagi para pelaku usaha dalam rantai nilai. Melalui analisis margin dan keuntungan, di dalam rantai nilai dapat dilihat distribusi manfaat dari partisipasi para pelaku dalam rantai nilai. Hal ini khususnya penting terutama untuk usaha broiler, mengingat bahwa peternak rakyat lemah dan rentan terhadap proses globalisasi melalui integrasi vertikal.
3. Analisis manajemen rantai nilai dapat digunakan untuk mengkaji peran peningkatan (*upgrading*) dalam rantai nilai. Peningkatan dapat mencakup peningkatan dalam hal kualitas produk, desain produk, dan diversifikasi produk, yang memungkinkan produsen mendapatkan nilai tambah yang lebih tinggi.
4. Analisis manajemen rantai nilai menggaris bawahi peran tata kelola dalam rantai nilai, yang dapat bersifat internal maupun eksternal. Tata kelola dalam suatu rantai nilai mengacu pada struktur hubungan dan mekanisme koordinasi yang terjadi antara para pelaku usaha dalam rantai nilai. Tata kelola dalam rantai nilai terjadi ketika beberapa pelaku usaha dalam rantai nilai bekerja dengan memenuhi

kriteria yang ditetapkan oleh pelaku lainnya dalam rantai nilai tersebut, misalnya standar mutu, ketepatan waktu pengiriman dan volume yang ditetapkan oleh industri pengolahan. Aturan-aturan komersial yang mengatur hubungan bisnis dalam rantai nilai global ataupun domestik dapat membatasi atau menghambat peran peternak rakyat, namun dapat pula menciptakan peluang peningkatan kinerja usaha peternak rakyat. Melalui manajemen rantai nilai yang inklusif dapat dibangun kemitraan usaha terpadu, berdaya saing dan berkelanjutan.

Integrasi vertikal Industri Perunggasan secara Tepat

Agribisnis perunggasan merupakan suatu bisnis yang bermula dari usahaternak hingga makanan yang siap saji di meja konsumen. Salah satu karakteristik dasar dalam bisnis broiler adalah produk akhir dari komoditas tersebut dihasilkan melalui tahapan-tahapan proses mulai dari hulu hingga hilir. Pengelolaan bisnis broiler harus dilakukan secara komprehensif, holistik, dan terintegrasi (Daryanto, 2009). Salah satu cara yang diperlukan dalam pengembangan bisnis broiler Indonesia secara holistik adalah dengan pendekatan integrasi vertikal. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, pengurangan biaya, dan meningkatkan daya saing produk broiler di pasar baik domestik maupun global. Upaya meletakkan integrasi vertikal secara tepat adalah melalui kemitraan usaha terpadu dan berdaya saing, sehingga dapat meningkatkan keterpaduan produk, keterpaduan antar pelaku usaha, serta mampu menciptakan nilai tambah.

Menyeimbangkan Harga Input dan Output

Dinamika harga input khususnya pakan dan ekspektasi terhadap harga *output* menentukan keputusan mengenai jumlah, waktu serta metode berproduksi yang akan dipilih dalam menjalankan usaha ternaknya. Skala usaha dan periode pengusahaan akan mempengaruhi harga input yang harus dibayar peternak dan harga *output* yang akan diterima peternak. Kecepatan kenaikan harga pakan ternak jauh lebih cepat jika dibandingkan kenaikan harga broiler. Pelaku usaha broiler menghadapi tekanan harga input dan stagnasi harga jual broiler. Implikasi kebijakan penting untuk meningkatkan daya saing produk broiler adalah peningkatan daya saing industri pakan ternak melalui kebijakan substitusi impor bahan pakan terutama jagung, bungkil kedelai, dan tepung ikan.

Strukturisasi Industri Perunggasan

Pertumbuhan yang pesat dalam industri broiler sejauh ini lebih banyak dinikmati oleh perusahaan multinasional (MNCs) berskala besar yang digerakkan oleh adanya keuntungan skala usaha dan globalisasi sistem rantai nilai dari hulu hingga hilir (Daryanto, 2009). Untuk industri broiler struktur produksi pada kondisi dekade terakhir abad-20 menunjukkan struktur produksi yang timpang, di mana pangsa

produksi dikuasai oleh perusahaan peternakan skala besar (60%), skala menengah (20%) dan skala kecil tinggal (20%) (Yusdja *et al.*, 1999). Dengan kondisi struktur produksi broiler yang timpang tersebut maka diperlukan komitmen masyarakat perunggasan untuk melakukan restrukturisasi ke arah struktur produksi yang lebih berimbang, sehingga upaya mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Di sarankan struktur produksi broiler ke depan (2020) skala besar hanya menguasai 10%, skala menengah 75%, dan skala kecil 15% (Yusdja *et al.*, 1999).

Prinsip-Prinsip Kemitraan Usaha Berdaya saing

Kemitraan usaha broiler yang mampu mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif haruslah dilakukan dengan beberapa prinsip dasar yaitu (Saptana dan Daryanto, 2013): (a) kesetaraan di antara pihak-pihak yang bermitra, sehingga menciptakan posisi tawar yang relatif berimbang, (b) saling kepercayaan diantara pihak-pihak yang bermitra, sehingga terbangun komitmen yang tinggi sehingga dapat saling memperkuat, (c) keterbukaan antara pihak-pihak yang bermitra, terutama dalam pembagian hak dan kewajiban, dalam penetapan kontrak, dan penegakan kontrak, (d) dapat dipertanggungjawabkan, tindakan masing-masing pihak harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak terjadi fenomena ingkar janji, (e) kemampuan peternak mitra dalam menghasilkan produk broiler yang dapat memenuhi jenis, jumlah, mutu, dan kontinuitas pasokan sesuai permintaan pasar yang dikoordinasikan oleh perusahaan mitra, serta (f) kemampuan menembus dan memperluas jaringan pasar dan pendalaman industri pengolahan melalui pengembangan produk dan segmentasi pasar.

Meningkatkan Kandungan dan Jiwa Kewirausahaan

Neufeldt dan Gulanik (1988) mendefinisikan wirausaha adalah seseorang yang mengorganisir dan mengelola suatu kegiatan usaha untuk mencari keuntungan. Seorang peternak yang serius mengusahakan ternaknya agar menghasilkan keuntungan dari usahaternak yang maksimal adalah seorang wirausaha. Daryanto (2009) mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk menciptakan dan menyediakan produk yang bernilai tambah dengan menerapkan cara kerja yang efisien, keberanian mengambil resiko, kreativitas dan inovasi serta kemampuan manajemen untuk mencari dan membaca peluang. Dari definisi tersebut dapat ditarik penafsiran, bahwa kemampuan mewujudkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif dalam menghasilkan produk broiler sangat dipengaruhi oleh seberapa besar semangat kewirausahaan sebagai energi untuk menghasilkan produk broiler yang berdaya saing tersebut. Jika mutu kewirausahaan dalam bisnis broiler tinggi, maka hampir dapat dipastikan produk akhir broiler yang dihasilkan akan memiliki daya saing yang tinggi pula.

Konsolidasi Kelembagaan Peternak

Kelembagaan peternak yang lemah dan peternak yang cenderung melakukan hubungan kemitraan usaha dengan perusahaan mitra melalui kontrak individu dapat menempatkan posisi peternak di sisi yang lemah. Posisi rebut tawar peternak yang lemah dalam hubungannya dengan pedagang ayam di sentra-sentra produksi peternakan sangat sering dijumpai. Secara normatif, kelembagaan peternak haruslah kompatibel dengan tugas pokok dan fungsi yang akan dijalankan, dalam mencapai efisiensi, produktivitas dan daya saing produk. Kelembagaan yang memenuhi syarat-syarat tersebut dapat dijadikan alat konsolidasi kelembagaan di tingkat peternak secara efektif baik dalam rebut tawarnya di pasar *input* maupun di pasar *output*. Namun hingga kini peternak rakyat sebagai plasma masih terpinggirkan dengan margin keuntungan minimal dan dihadapkan pada resiko produksi dan pasar yang tinggi.

Pengembangan sistem Informasi

Kemitraan usaha broiler yang mampu meningkatkan daya saing produk memerlukan dukungan sistem informasi yang handal. Pengembangan sistem informasi dalam pengembangan kemitraan usaha broiler bukan hanya menyangkut informasi tentang sistem pengadaan, distribusi, harga *input* dan *output*, serta koordinasi horisontal maupun secara vertikal, namun menyangkut juga ketersediaan data dan informasi yang baik pada keseluruhan rantai pasok yang merupakan input utama dalam pengoperasian kelembagaan kemitraan usaha industri broiler yang berdaya saing. Pengembangan sistem informasi yang handal sangat berguna untuk mempermudah eksekusi suatu aktivitas dan merupakan determinan dari sistem koordinasi yang harus dijalankan dalam kemitraan usaha broiler yang berdaya saing.

Sikap Keberpihakan (*affirmative stance*)

Kebijakan yang berpihak mempercepat terjadinya distribusi manfaat yang bersifat *positive-sum game* dalam sistem pertanian kontrak antara perusahaan agribisnis dan petani berskala kecil (Daryanto, 2009). Pemerintah yang berpihak kepada peternak rakyat, dapat menghasilkan kemandirian peternak dan menjauhkan mereka dari eksploitasi oleh para pelaku usaha besar. Kondisi seperti ini dapat mendorong pertumbuhan yang memberikan manfaat bagi banyak pihak, terutama pihak peternak rakyat.

Model kemitraan usaha industri broiler terpadu dapat dilakukan dengan mengambil salah satu bentuk model kemitraan usaha terpadu dan berdaya saing yang sudah ada dan dipandang paling ideal, yaitu model *contract farming* berbasis cluster. Melalui model *contract farming* ini proses produksi dapat dikontrol dari hulu hingga hilir sehingga mampu menghasilkan produk broiler yang berdaya saing. Model *contract farming* berbasis cluster kemudian diseleksi dan dijadikan *Pilot Project*.

Pengembangan (replikasi) dapat dilakukan pada daerah sentra produksi bahan baku pakan, daerah sentra produksi broiler, dan daerah yang dekat dengan pusat pasar.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

1. Dinamika bisnis broiler dihadapkan pada dua fenomena yaitu terjadinya konsolidasi industri broiler melalui integrasi vertikal dan gejolak eksternal (serangan penyakit flu burung (AI), krisis ekonomi global, dan fluktuasi harga yang tajam. Kondisi tersebut menuntut perubahan atau penyesuaian dalam kelembagaannya, termasuk kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok terpadu dan berdaya saing.
2. Terdapat tujuh model kemitraan usaha yang dijalankan oleh pemerintah yang dapat mendorong tumbuhnya usaha kemitraan industri broiler. Model usaha kemitraan yang banyak diterapkan antara lain adalah pola kemitraan inti plasma (pola PIR) yang dilakukan antara perusahaan besar, baik perusahaan nasional, maupun perusahaan PMA.
3. Dinamika kemitraan usaha pada bisnis broiler di Indonesia mengalami pasang-surut, beberapa pola kemitraan berguguran, namun pola-pola kemitraan lain mengalami perkembangan yang pesat. Dinamika kemitraan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor komitmen, kepercayaan, keterbukaan, *risk sharing*, dan adanya rasa tanggung jawab.
4. Dampak positif dari kemitraan usaha atau *contract farming* peternakan antara lain adalah membuka kesempatan kerja secara luas di perdesaan, meningkatkan skala usaha dan efisiensi serta produktivitas, perluasan tujuan pasar dan pendalaman agroindustri, serta meningkatkan jaminan pemasaran dan kepastian harga, terutama pada sistem kontrak harga.
5. Model kemitraan usaha industri broiler yang dipandang paling ideal adalah model *contract farming* berbasis cluster. Melalui model *contract farming* ini dapat mengurangi biaya ekonomi transaksi dan proses produksi dapat dikontrol dari hulu hingga hilir sehingga mampu menghasilkan produk broiler yang berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- BI. 2012. Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 Proses Harmonisasi di Tengah Persaingan. Bank Indonesia. Jakarta.
- Birthal, P. S., P. K. Joshi, and Ashok Gulati. 2005. *Vertical Coordination in High-Value Commodities : Implications for Smallholders*. MTID Discussion Paper No. 85. International Food Policy Research Institute. Washington DC.

- Ditjen Bea dan Cukai. 2009. Buku Tarif Bea Masuk Indonesia. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Departemen Keuangan Republik Indonesia. Jakarta.
- Ditjennak dan Keswan. 2012. Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan. Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Daryanto, Arief. 2010. Poultry Industry Outlook. Direktur Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB (MB-IPB). Makalah disampaikan pada Seminar "Strategi Usaha Perunggasan dalam Menghadapi Krisis Global". Fakultas Peternakan IPB dan Masyarakat Ilmu Perunggasan Indonesia (MIPI), Bogor, 26 Oktober 2009
- Daryanto, A. 2009. Dinamika Daya saing Industri Peternakan. IPB Press. Bogor.
- Deperindag. 2000. Undang-Undang No. 5. Tahun 1999 : Tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat. Proyek Pemberdayaan Usaha, Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Jakarta.
- Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Bogor. 2004. Laporan Tahunan 2004. Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. Cibinong.
- Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Bogor. 2004. Laporan Pertemuan Fasilitasi Modal dan Kemitraan Usaha Ternak Ayam Ras. Seksi Permodalan dan Pemasaran Hasil, Bidang Usaha, Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor. Cibinong.
- FAO. 2008. <http://www.fao.org/corp/statistics/en/>.
- Gordon Butland. 2012. Feed and Livestock Sector in South East Asia. PUKHET August 2012.
- Hardiyanto, Tri. 2009. Menghadapi Krisis dan Seluk Beluk Usaha Perunggasan. Di sampaikan pada Seminar Strategi Usaha Perunggasan dalam Menghadapi Krisis Global, MIPI-FAPET IPB, Gedung MB-IPB Bogor, 26 Oktober 2009.
- Kaplinsky, R. and M. Morris. 2001. A Handbook for Value Chain Research. Brighton, United Kingdom, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Key, N and Runsten, D. 1999. Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: the organisation of agroprocessing firms and the scale of outgrower production, *World Development*, page :27(2), 381–401.
- Neufeldt V. and D. B. Gulanik. 1988. Webster's New World Dictionary of American English. Webster's New World. New York.
- Porter. M. E. 1990. The Competitiveness of Nations, New York: The Free Press.

- Patrick, I. 2004. Contract farming in Indonesia: Smallholders and agribusiness working together. Australian Centre for International Agricultural Research Canberra, 2004. 72pp.
- Ramaswami, B., P. S. BIRTHAL, dan P. K. JOSHI. 2005. *Efficiency and Distribution in Contract Farming : The Case of Indian Poultry Growers*. MTID Discussion Paper No. 91. Market, Trade, and Institution Division, International Food Policy Research Institute.
- Rusastra, I W., Y. Yusdja, dan Sumaryanto. 1990. Analisis Kelembagaan Perusahaan Inti Rakyat Perunggasan Nasional. Forum Penelitian Agro Ekonomi, Vol.8 No.1 dan 2, Desember 1990. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Bogor.
- Saptana dan A. Daryanto. 2013. Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdaya saing dan Berkelanjutan. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Kementerian Pertanian. Bogor.
- Saptana dan Sumaryanto. 2009. Kebijakan Antisipatif terhadap Peraturan dan Kebijakan Perunggasan Pemerintah DKI 2010. Analisis Kebijakan Pertanian. Volume 7 No. 4, Desember 2009 : 319-335.
- Saptana, R. Sayuti, dan K.M. Noekman. 2002. Industri Perunggasan : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Saptana. 1999. Dampak Krisis Moneter dan Kebijaksanaan Pemerintah Terhadap Profitabilitas dan Daya saing Sistem Komoditi Ayam Ras di Jawa Barat. Tesis S2. Program Studi Ilmu Ekonomi Pertanian, Program Pasca Sarjana, Institut Pertanian. Bogor.
- Sumarwan, U. 2008. Inovasi Produk, Kepuasan Konsumen dan Loyalitas Konsumen Sebagai Penentu Pertumbuhan Perusahaan. Agrimedia, Volume 13-No 1; hal : 48-52.
- Syahyuti. 2006. 30 Konsep Penting dalam Pembangunan Pertanian: Penjelasan tentang "Konsep, Istilah, Teori, dan Indikator, serta Variabel. PT. Bina Rena Pariwara. Jakarta Selatan.
- Saragih, B. 1998. Agribisnis Berbasis Peternakan. Pusat Studi Pembangunan, Lembaga, Penelitian Institut Pertanian Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Soekanto, Soerjono. 1990. Sosiologi Suatu Pengantar. CV. Rajawali. Jakarta.
- Tangenjaya, B. 2014. Daya Saing Produk Peternakan: Ceruk Pasar (*Niche Market*). Makalah disampaikan pada Seminar Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Jakarta.

- Uphoff, N.1986. Local Institutionnal Development: An Analytical Sourcebook With Cases.Kumarian Press.
- Yusdja, Y., R. Sayuti, M. Iqbal, dan Tambunan. 1999. Perumusan Kebijakan dan Model Restrukturisasi Industri Ternak Unggas Nasional. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.