

# PELATIHAN

## Pendekatan Keperantaraan Pasar

Hari Kedua

November, 2021

Daniel Nugraha dan Reslian Pardede

# Review Hari Pertama

## Riset Komoditas

- Seleksi Komoditas
- Profil Komoditas
- Pemetaan Pasar
- Analisis Akar Permasalahan
- Area Intervensi

## Perencanaan Intervensi

- Logika Intervensi
- Model Bisnis
- Kalkulasi Bisnis

**Perencanaan  
berbasis data dan  
analisis**



## **Sesi 6**

### **Presentasi Tugas**

# TUGAS

- 1. Buatlah Bisnis Model dari intervensi yang sudah Anda kerjakan (1 slide – 5 menit):**
  - **Bandungkan bisnis model sesudah dan sebelum intervensi**
  - **Apa inovasinya?**
- 2. Buatlah Kalkulasi Bisnis dari intervensi yang sudah Anda implementasikan (1 slide – 5 menit):**
  - **Jelaskan berapa keuntungan (dalam Rupiah) dari masing-masing pihak (Mitra Swasta, Mitra Lokal, Petani/UMK, dan lain-lain).**

## **Sesi 7**

**Penyusunan  
Rencana Intervensi:  
Estimasi Target Hasil**

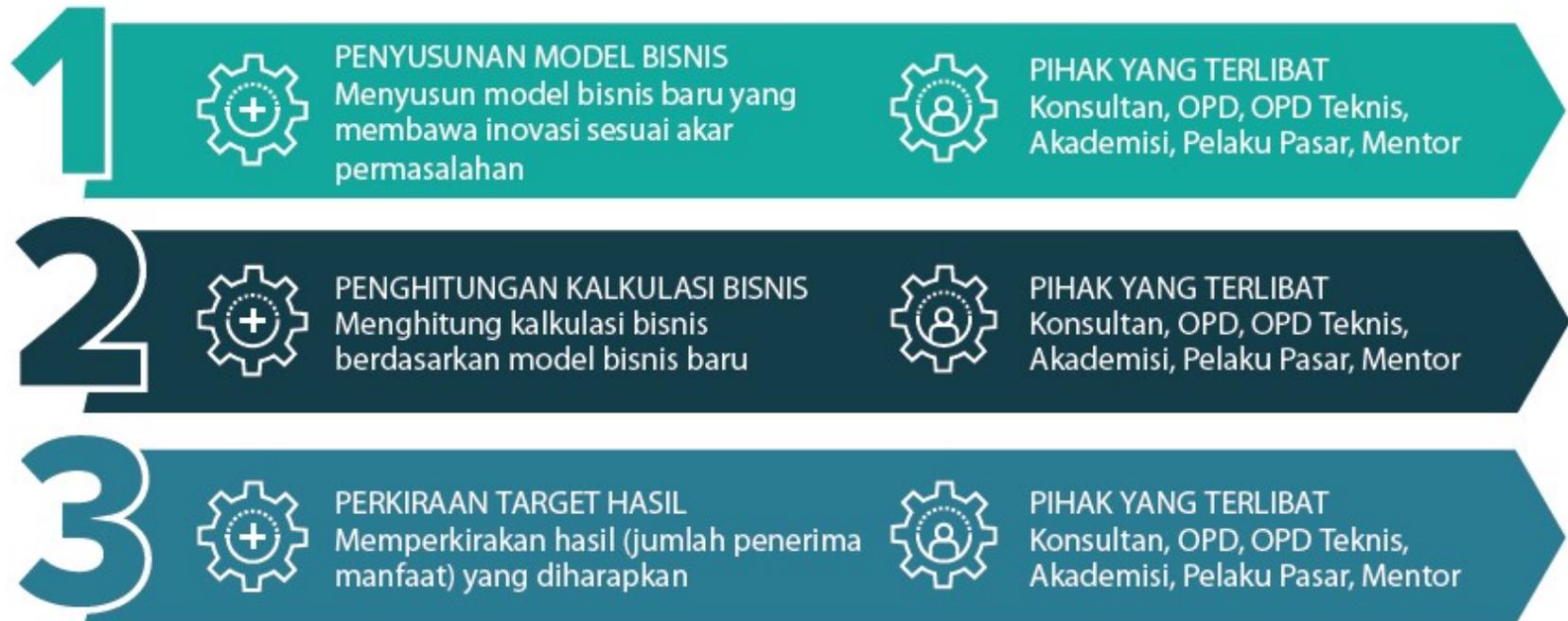
Target hasil utama dari suatu intervensi umumnya adalah jumlah penerima manfaat.

Fokus target hasil dari suatu intervensi bisa berbeda antara Pemerintah Daerah dengan Mitra Swasta

Estimasi target hasil → estimasi jumlah penerima manfaat yaitu yang terlibat dalam model bisnis baru dan yang pendapatannya meningkat.

**Apakah target hasil sesuai dengan biaya yang dikeluarkan?**

## Membuat Model Bisnis, Kalkulasi Bisnis dan Target Hasil



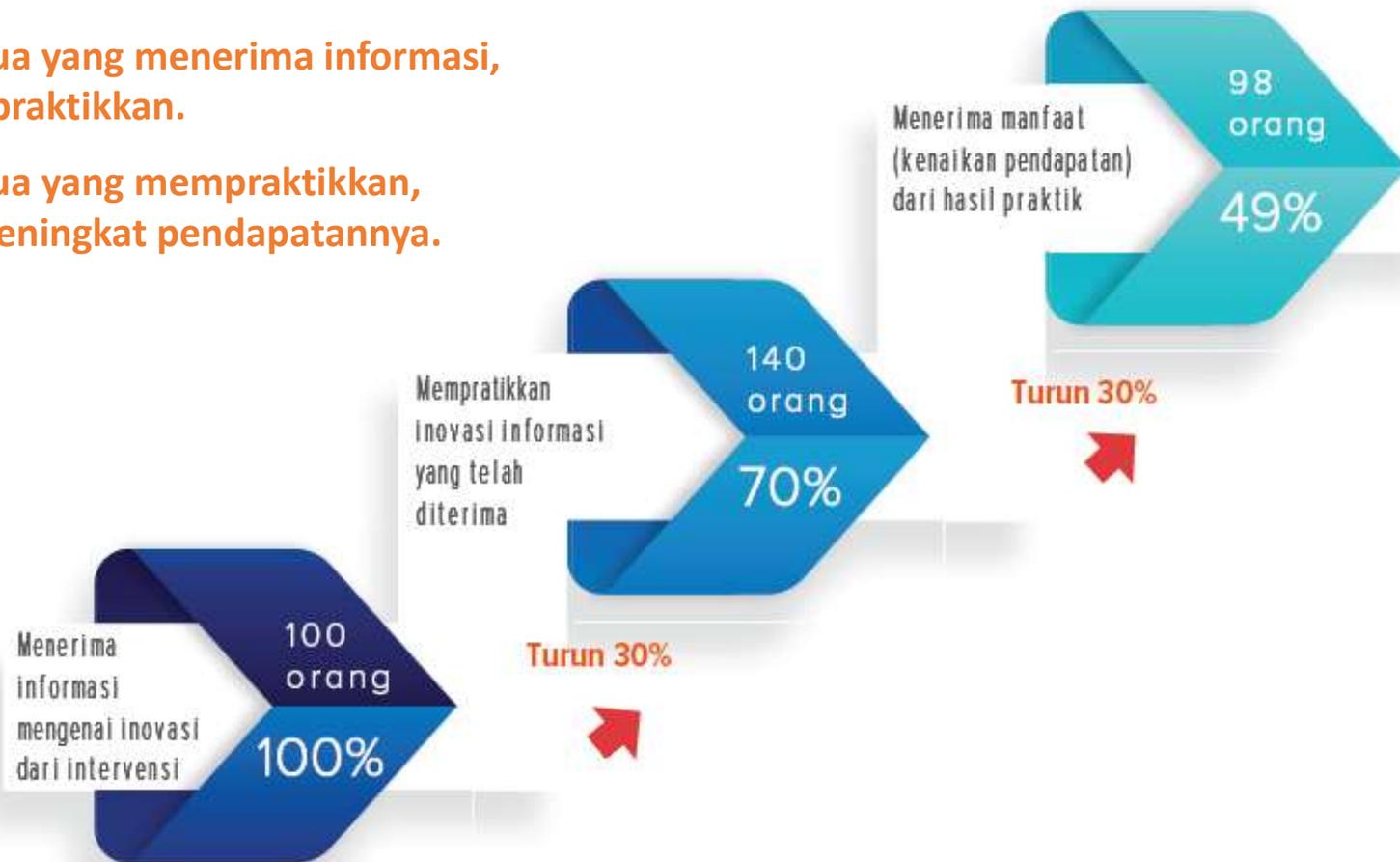
## Contoh Estimasi Target Hasil

Lokasi	Uji Coba 2020	Implementasi dan Scale-Up 2021	Scale-Up 2022	Scale-Up 2023
Kabupaten Bahari	1 Mitra Swasta BBB, 1 Mitra Lokal (1 UMK Pengolah) dengan 1	1 Mitra Lokal menambah 4 set mesin pengolah	Mitra Swasta BBB ekspansi dengan 4 Mitra Lokal lain,	Mitra Swasta lain CCC ekspansi dengan 4 Mitra Lokal lain,

Lokasi	Uji Coba 2020	Implementasi dan Scale-Up 2021	Scale-Up 2022	Scale-Up 2023
Kabupaten Bahari	1 Mitra Swasta BBB, 1 Mitra Lokal (1 UMK Pengolah) dengan 1 set mesin pengolah  Total 25 petani	1 Mitra Lokal menambah 4 set mesin pengolah  Total 25+200 = 225 petani	Mitra Swasta BBB ekspansi dengan 4 Mitra Lokal lain, masing-masing 2 set mesin  Total 25+200+200 = 425 petani	Mitra Swasta lain CCC ekspansi dengan 4 Mitra Lokal lain, masing-masing 2 set mesin  Total 25+200+200+200 = 625 petani
		Dewaruci	meniru, bekerjasama dengan 4 UMK Pengolah, masing-masing 2 set mesin  Total 200 petani	ekspansi, 4 Mitra Lokal lain tertarik, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200 petani = 400 petani
				ekspansi dengan 4 UMK Pengolah lain, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200+200 = 600 petani
<b>Total Akumulasi</b>	25 org		825 org	1.625 org
				2.425 org

## Membuat Estimasi Target Hasil dengan Uji Coba Kegiatan

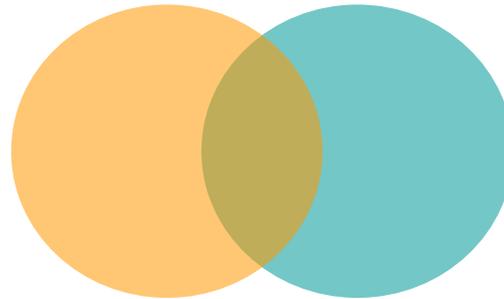
- Tidak semua yang menerima informasi, mau mempraktikkan.
- Tidak semua yang mempraktikkan, berhasil meningkat pendapatannya.



## Kesesuaian Target Hasil

Bagi Mitra Swasta, target jumlah penerima manfaat harus merefleksikan nilai komersial berupa peningkatan laba. Target hasil yang relevan bisa dalam bentuk nilai penjualan yang lebih besar, volume yang lebih besar, harga yang lebih tinggi, sumber bahan baku atau bahan penolong yang baru, biaya transport yang lebih murah dll.

PEMERINTAH



MITRA SWASTA

Bagi Pemerintah Daerah, target hasil yang relevan bisa berupa jumlah penerima manfaat tertentu yang ditargetkan, berkurangnya kemiskinan, berkembangnya komoditas unggulan daerah, terciptanya akses pasar bagi pelaku usaha daerah, dll.

**Konsultan perlu mengenali hasil yang relevan baik bagi calon Mitra Swasta dan Operator Keperantaraan atau Pemerintah daerah.**

## **Sesi 8**

**Penyusunan  
Rencana Intervensi:  
Garis Besar  
Usulan Kegiatan Uji Coba**

Model bisnis yang baru akan diuji melalui kegiatan uji coba untuk memastikan bahwa asumsi yang mendasari model bisnis tersebut sesuai dengan realitas dan dapat menciptakan perubahan yang diinginkan.

Rencana Kegiatan Uji Coba adalah rencana kegiatan yang dilakukan selama periode tertentu yang disepakati bersama para pihak yaitu Mitra Swasta dengan Pemerintah Daerah dan Mitra Lokal.

### **Pengujian asumsi bisnis model melalui kegiatan ujicoba**

Sebelum kesepakatan dengan calon mitra tercapai, Konsultan perlu mempersiapkan garis besar usulan kegiatan uji coba yang akan diajukan kepada calon mitra.

## Garis Besar Usulan Kegiatan Uji Coba



# Identifikasi Kebutuhan

**Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan memperkirakan hal-hal (input) yang dibutuhkan untuk mengadopsi bisnis model**



Identifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk mengadopsi model bisnis

Kebutuhan ini bisa berupa barang fisik (mesin, peralatan, bangunan, kendaraan), uang (investasi, modal kerja), tenaga kerja atau kegiatan (sosialisasi, pelatihan, promosi).



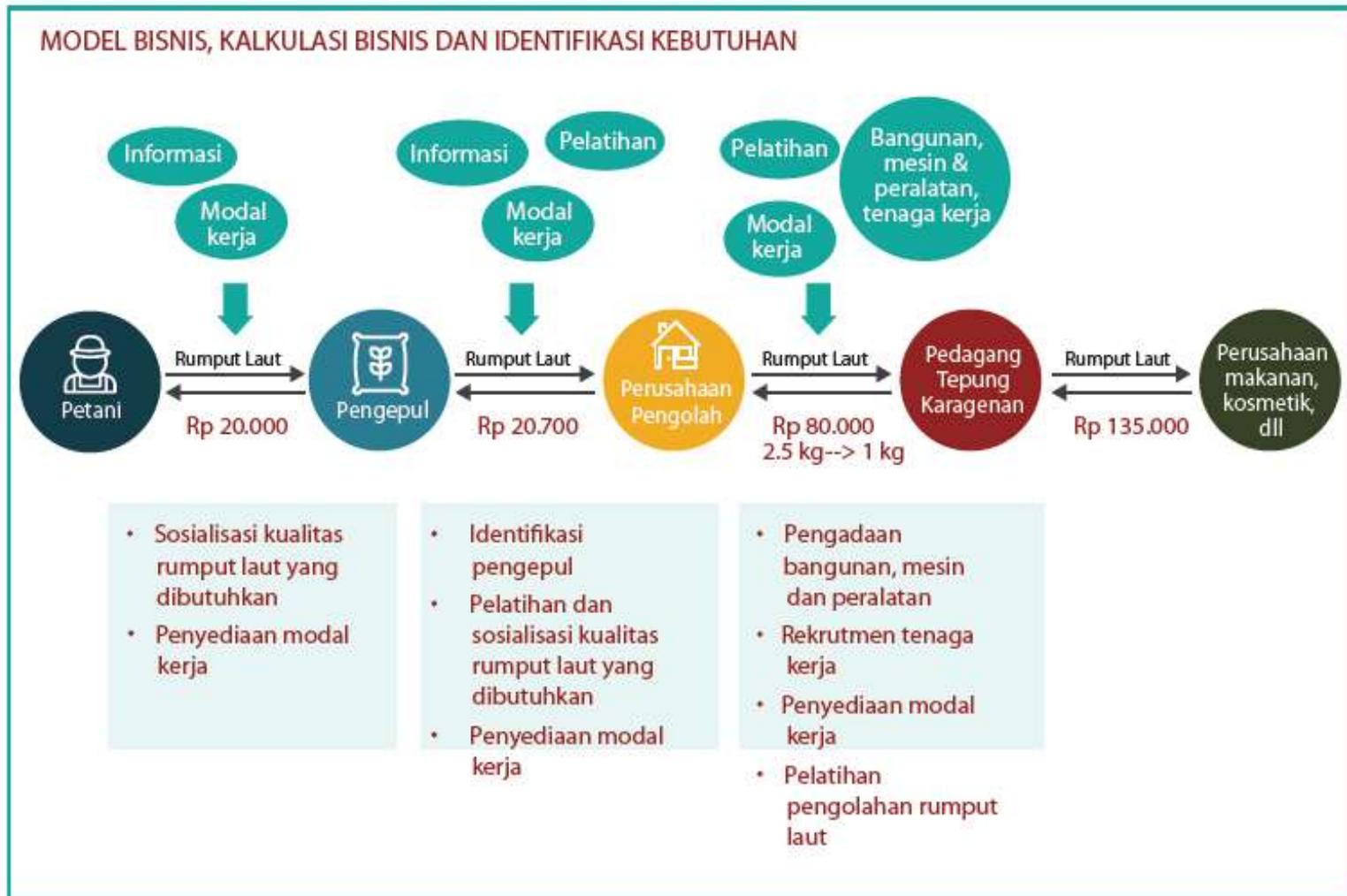
Berdasarkan model bisnis dan kalkulasi bisnis, buat perkiraan akan kebutuhan serta di rantai nilai mana kebutuhan tersebut diperlukan



Identifikasi kebutuhan mana yang sudah tersedia saat ini, mana yang harus diadakan (beli/bangun)

Informasi mengenai kebutuhan ini akan menjadi bahan untuk bernegosiasi dengan calon mitra baik Mitra Swasta maupun Mitra Lokal.

## Contoh Identifikasi Kebutuhan



## Identifikasi Kegiatan

**Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan berdasarkan kebutuhan yang sudah diidentifikasi.**



Konsultan memastikan bahwa kegiatan- yang direncanakan akan membawa perubahan sesuai dengan logika intervensi yang telah disusun sebelumnya.



Ada kegiatan yang hanya dilakukan pada saat kegiatan uji coba. Ada kegiatan yang akan terus dilakukan setelah uji coba.



Untuk meningkatkan efektivitas, perlu dipertimbangkan aspek gender.

Pembiayaan kegiatan sudah mulai dipikirkan. Sebaiknya kegiatan rutin dilakukan dan dibiayai oleh Mitra Swasta atau Mitra Lokal.

Jika perempuan lebih banyak terlibat dalam pengeringan rumput laut misalnya maka perempuan perlu dilibatkan ketika dilakukan sosialisasi atau pelatihan terkait praktik pasca panen yang baik.

## Contoh Garis Besar Kegiatan Ujicoba

TABEL 2.7. CONTOH GARIS BESAR KEGIATAN UJI COBA

PELAKU	KEGIATAN	KETERANGAN
Mitra Swasta	1. Identifikasi dan pemilihan Mitra Lokal 1	Dapat dibantu Operator Keperantaraan – Kegiatan Persiapan sebelum uji coba
	2. Pelatihan kepada Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah) mengenai proses pembuatan ATC chips dan informasi mengenai standard kualitas ATC chips yang dapat diterima	Dapat dibantu Operator Keperantaraan
	3. Pembelian ATC chips dari Mitra Lokal 1	
Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah)	1. Pengadaan bangunan, mesin, peralatan dan tenaga kerja untuk memproses ATC chips	Identifikasi spesifikasi mesin dan peralatan serta rekrutmen tenaga kerja (jika perlu) dapat dibantu Operator Keperantaraan – Kegiatan persiapan sebelum uji coba
	2. Identifikasi dan pemilihan Mitra Lokal 2 (Pengepul)	Dapat dibantu Operator Keperantaraan – Kegiatan persiapan sebelum uji coba
	3. Pemberian pinjaman modal kerja kepada Pengepul untuk membeli rumput laut kering	
	4. Pemberian informasi kepada Pengepul dan Petani mengenai kualitas minimum rumput laut yang dibutuhkan dan praktik budidaya dan pasca panen yang baik	Dapat dibantu Operator Keperantaraan
	5. Pembelian rumput laut kering dari Pengepul	
	6. Penjualan ATC chips kepada Mitra Swasta	

Memerlukan  
negosiasi



## Contoh Garis Besar Kegiatan Ujicoba

TABEL 2.7. CONTOH GARIS BESAR KEGIATAN UJI COBA

PELAKU	KEGIATAN	KETERANGAN
Mitra Lokal 2 (Pengepul)	1. Identifikasi dan pemilihan Petani untuk pengadaan rumput laut sesuai kualitas yang dibutuhkan	
	2. Pemberian pinjaman modal kerja kepada Petani untuk membudidayakan rumput laut (jika dibutuhkan)	
	3. Pembelian rumput laut kering dari Petani	
	4. Penjualan rumput laut kering kepada Mitra Perantara 1 (UMK Pengolah)	
Petani	1. Mendapatkan pinjaman modal kerja (jika dibutuhkan) dari Pengepul untuk membudidayakan rumput laut	
	2. Membudidayakan rumput laut sesuai praktik budidaya dan pasca panen yang baik	
	3. Menjual rumput laut kering kepada Pengepul	

# S H A R I N G

**Sebutkan 2 kegiatan dari uji coba yang Anda lakukan:**

- **Apa tujuan dari masing-masing kegiatan?**
- **Bagaimana efektifitas dari kegiatan tersebut terhadap tujuan intervensi?**





## Catatan

### Detail Kegiatan

Pada tahap ini, untuk keperluan perencanaan kegiatan uji coba, belum perlu membuat detail kegiatan seperti besaran, lokasi, biaya dan seterusnya. Detail kegiatan tersebut termasuk pembagian peran akan diperlukan dalam tahap negosiasi dengan calon mitra.

### Peran Operator Keperantaraan

Operator Keperantaraan biasanya akan terlibat dalam kegiatan uji coba sesuai dengan peran yang disepakati. Namun, setelah uji coba, Operator Keperantaraan diharapkan sudah tidak terlibat. Oleh karena itu, bisa terjadi ada kegiatan yang hanya dilakukan selama uji coba dan tidak lagi dilakukan setelah uji coba selesai.

### Konsultasi OPD & Mentor

Karena kegiatan uji coba memerlukan sumberdaya, Konsultan sudah harus melakukan konsultasi dengan pihak-pihak terkait seperti OPD dan Mentor dalam menyusun garis besar kegiatan uji coba.

## **Sesi 9**

### **Identifikasi Calon Mitra**

## Identifikasi Calon Mitra



## Identifikasi Calon Mitra



Memahami jenis calon mitra dan insentif mereka



Memahami kapasitas calon mitra



Menilai insentif mereka melalui kesiapan mereka berinvestasi dalam intervensi

- **Off-takers** membeli produk mentah atau setengah jadi (sisi market output) → kuantitas minimum, kualitas sesuai standar dan kontinuitas pasokan
- **Penjual input atau bahan baku** (sisi market input) → peningkatan omzet, produk, wilayah atau konsumen baru
- **Kapasitas teknis:** Memiliki SOP yg jelas, tenaga ahli, sistem control kualitas
- **Kapasitas finansial:** Memiliki modal kerja untuk melakukan pembelian dari Mitra Lokal dan petani
- Hindari calon yang hanya transaksi “beli putus” tanpa ada fungsi tambahan atau jasa melekat (*embedded services*)
- Kesiapan investasi didasarkan pada kalkulasi bisnis yang jelas (mis. biaya dan risiko dibandingkan target volume minimum)
- Pahami bagaimana kemitraan dalam intervensi keperantaraan dapat mengurangi biaya dan risiko mereka

## Proposal Kemitraan

- Fokuskan pada model bisnis yang menguntungkan semua pihak dan kalkulasi bisnis yang realistis.
- Detail mengenai kegiatan dan pembiayaan dari kegiatan uji coba belum perlu dilakukan.
- Siapkan data dan informasi mengenai Mitra Lokal yang akan terlibat.

### Catatan:

- Mentor Nasional dapat membantu menghubungkan dengan calon mitra di luar kabupaten
- Jalan masuk bisa melalui asosiasi industri, KADIN, APINDO, jejaring wirausaha social, dsb.

TABEL 2.8. PROPOSAL/USULAN KERJASAMA

NO	KOMPONEN	RINCIAN	CATATAN
1.	Latar Belakang Intervensi	Gambaran umum potensi komoditas. Akar permasalahan yang akan ditangani dan peluang solusi. Peluang peningkatan pendapatan bagi para pelaku pasar.	Informasi diperoleh dari Tahap Riset Komoditas (Modul 1)
2.	Usulan Intervensi	Usulan model bisnis yang baru dan perbedaannya dengan model bisnis yang ada saat ini. Estimasi kalkulasi bisnis dan perbedaannya dengan kalkulasi bisnis saat ini. Insentif yang akan diperoleh calon mitra dari model bisnis yang baru.	Informasi diperoleh dari Tahap Perencanaan Intervensi (Modul 2). Tekankan Insentif yang akan diperoleh calon mitra: peningkatan penjualan dari ekspansi di lokasi baru, peningkatan penjualan dari produk baru, sumber bahan baku yang berkualitas, sumber bahan baku yang murah, penghematan biaya operasional, dst.
3.	Usulan kerjasama dalam bentuk kegiatan uji coba	Garis besar usulan Rencana Kegiatan Uji Coba Garis besar usulan peran calon mitra dan para pihak dalam kegiatan uji coba	Pada tahap ini Rencana Kegiatan Uji Coba masih bersifat umum yaitu sebatas penentuan jenis kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan model bisnis, belum sampai pada detail kegiatan dan biaya kegiatan. Pembicaraan mengenai biaya atau cost-sharing/co-investment belum dibicarakan.

TABEL 2.9. CONTOH PENILAIAN CALON MITRA

Nama	Insentif Komersial (Manfaat yang Didapatkan dari Kerjasama)	Kontribusi (Manfaat yang Diberikan bagi Kerjasama)	Catatan (Risiko / Kesempatan)
Calon Mitra A	Calon mitra memperoleh sumber bahan setengah jadi (ATC) yang baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bersedia memberikan pelatihan mengenai pemrosesan rumput laut menjadi ATC</li> <li>Bersedia membeli pada harga tetap untuk kurun waktu 1 tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokasi calon mitra berada di pulau yang berbeda, biaya transportasi menjadi besar</li> <li>Omzet perusahaan masih terbilang kecil</li> <li>Tidak ada volume pembelian minimum</li> </ul>
Calon Mitra B	Calon mitra memperoleh sumber bahan setengah jadi (ATC) yang baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bersedia memberikan pelatihan mengenai pemrosesan rumput laut menjadi ATC</li> <li>Bersedia mengirim staf dalam jangka waktu tertentu untuk mendampingi Mitra Lokal dalam menjamin kualitas ATC yang diproses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokasi berada dalam satu provinsi yang sama</li> <li>Omzet perusahaan terbilang besar</li> <li>Perusahaan menetapkan volume pembelian minimum</li> </ul>
Calon Mitra C	Calon mitra memperoleh sumber bahan setengah jadi (ATC) yang baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bersedia memberikan pelatihan mengenai pemrosesan rumput laut menjadi ATC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokasi berada dalam satu provinsi yang sama</li> <li>Omzet perusahaan terbilang besar</li> <li>Calon mitra menetapkan volume pembelian minimum</li> <li>Calon mitra menetapkan pengendalian mutu yang ketat dan hanya bersedia membeli ATC yang berkualitas.</li> </ul>



Keputusan: Intervensi akan dimulai dengan Mitra B



## Catatan

### *Hit rate*

Sekitar 10% calon yg didekati siap bermitra dan berinvestasi. Sisanya nyaman dengan status quo / business as usual. Umumnya, usaha yg ingin berkembang, bukan market leaders, yg berminat.

### **Core business vs CSR**

Pastikan komoditas yg diintervensi menjadi bagian dari bisnis inti mereka sehingga mitra memiliki insentif komersial yang kuat. Program CSR dapat membantu dalam proses awal, tetapi tidak menjamin kebersinambungan model bisnis.

### **Social enterprise**

Social businesses umumnya terlalu “sosial” dan kurang “bisnis”. Mereka cepat bergerak untuk “membantu” tetapi model bisnis dengan mereka seringkali rapuh (kalkulasi bisnis lemah) dan tidak ada insentif untuk *scale-up* → *boutique interventions*

## **Sesi 10**

### **Negosiasi dengan Calon Mitra**

## Negosiasi Dengan Calon Mitra



# Negosiasi Dengan Calon Mitra



Siapa melakukan apa dalam kegiatan ujicoba (*pilot*)



Proses negosiasi membutuhkan waktu dan kesabaran

- **Berbagi biaya dan risiko (*co-investment*)**. Tidak ada proporsi baku. Penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan. Pihak lain dapat terlibat: Pemerintah desa, dinas teknis, dsb.
- **Kontribusi dalam berbagai bentuk (tunai atau non-tunai)**. Hanya tambahan saja yg dihitung.
  - MS dan ML: Biaya rutin kegiatan bisnis seperti tenaga kerja, kontrol kualitas, bahan baku, pengolahan, transportasi.
  - Operator Keperantaraan: Kegiatan pengembangan seperti pelatihan, pertemuan petani, studi, pemantauan.
- Menemukan tujuan bersama atau irisan insentif.
- Memahami bagaimana kedua belah pihak tidak bisa jalan sendiri, melainkan saling membutuhkan agar dapat berhasil.
- Pendekatan formal dan informal, dapat menggunakan kegiatan kunjungan lapangan bersama.

TABEL 2.12. CONTOH CO-INVESTMENT KEGIATAN UJI COBA

Kegiatan dan Sub-Kegiatan	Waktu (2020)	Kontribusi Mitra Swasta	Kontribusi Mitra Lokal 1	Kontribusi Operator Keperantaraan
1. Mitra Swasta mengidentifikasi dan sepakat bekerjasama dengan Mitra Lokal 1	Januari			10.000.000
2. Mitra Swasta memberikan pelatihan pembuatan ATC chips dan informasi standar kualitas kepada Mitra Lokal 1				
2a. Rekrutmen tenaga ahli / pelatih	April	2.500.000		10.000.000
2b. Beli material pelatihan (bahan baku, penolong, dll)	April			8.000.000
2c. Pertemuan pelatihan	April			3.000.000
3. Mitra Swasta membeli ATC chips dari Mitra Lokal 1				
3a. Pembelian ATC chips (20 ton x Rp 80.000) – Lihat Kalkulasi Bisnis	Agustus & September	1.600.000.000		
4. Mitra Swasta membeli ATC chips dari Mitra Lokal 1				
4a. Bangunan (sewa)	Februari		300.000.000	
4b. Mesin dan peralatan	Maret		60.000.000	
4c. Rekrutmen karyawan (2bln x 3 org x Rp 2jt)	Maret		12.000.000	
5. Mitra Lokal 1 mengidentifikasi dan sepakat bekerjasama dengan Mitra Lokal 2				
6. Mitra Lokal 1 memberi pinjaman modal kerja kepada Mitral Lokal 2 (Pengepul) untuk membeli rumput laut kering				
6a. Modal kerja untuk 5 pengepul	Juni & Juli		200.000.000	

Kegiatan dan Sub-Kegiatan	Waktu (2020)	Kontribusi Mitra Swasta	Kontribusi Mitra Lokal 1	Kontribusi Operator Keperantaraan
7. Mitral Lokal 1 memberi informasi kepada Pengepul dan Petani mengenai standar kualitas rumput laut dan praktik budidaya dan pasca panen yang baik				
7a. Rekrutmen tenaga ahli / pelatih	Mei	2.500.000		15.000.000
7b. Pertemuan sosialisasi (2 kali x 50 org)	Mei			20.000.000
8. Mitral Lokal 1 mengolah rumput laut kering menjadi ATC				
8a. Pembelian rumput laut kering (50 ton x Rp 20.700) – Lihat Kalkulasi Bisnis	Juli & Agustus		1.035.000.000	
8b. Bahan kimia penolong	Juli & Agustus		178.571.429	
8c. Biaya operasional pengolahan selain bahan baku dan kimia – Lihat Kalkulasi Bisnis	Juli & Agustus		31.333.333	
9. Operator Keperantaraan melakukan monitoring dan pengukuran hasil kegiatan				
9a. Monitoring kegiatan				40.000.000
9b. Survei rumah tangga petani (min. 30 sampel di setiap lokasi)				50.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>1.605.000.000</b>	<b>1.816.904.762</b>	<b>166.000.000</b>

## Tipologi dan Karakteristik Mitra



**Skala dan wilayah usaha: Kecil, menengah, besar, regional, nasional, multi-nasional**



**Jenis usaha: industri bahan baku (B2B), manufaktur produk jadi (B2C), perdagangan grosir atau ritel**



**Karakteristik usaha: usaha perseorangan, keluarga, kolektif, komersial, perusahaan daerah, *social enterprise***

# Studi Kasus

- Anda adalah Direktur PT Maju Makmur, sebuah usaha menengah berlokasi di Yogyakarta yang memproduksi berbagai produk makanan olahan. Produk Anda dipasarkan di berbagai pusat oleh-oleh daerah wisata dan online marketplace.
- Salah satu produk unik Anda adalah makanan ringan yang menggunakan kacang kenari. Selama ini pabrik pengolahan Anda mendapatkan pasokan bahan baku dari beberapa pedagang kacang kenari di Surabaya. Namun, seringkali kualitas dan kuantitas pasokan kacang kenari kurang stabil sehingga Anda kesulitan meningkatkan volume produksi.
- Pemerintah Kabupaten Alor, daerah utama produsen kacang kenari berkualitas tinggi, menghubungi dan menawarkan kesempatan kerjasama. Mereka menyampaikan bahwa kelompok petani kenari akan mendapatkan bantuan hibah rumah pengering (*solar dome dryer*). Mereka berharap Anda melatih petani dalam pengolahan kacang kenari dan membeli hasil olahan petani dengan harga yang lebih tinggi daripada harga pasar.

# Studi Kasus

Diskusikan dengan rekan di kanan dan kiri Anda selama 5-10 menit.

1. Bagaimanakah pandangan dan perasaan Anda mengenai tawaran kerjasama ini?
2. Jika Anda berminat menerima tawaran ini, informasi apakah yang masih Anda butuhkan dan apakah langkah selanjutnya yang akan Anda sarankan?

# TUGAS-HARI II

1. **Jelaskan peran para pihak dalam kegiatan utama dari intervensi di daerah masing-masing (1 slide)**
  - **Siapa melakukan apa?**
  - **Siapa membiayai apa?**
  - **Mana yang akan merupakan kegiatan selama ujicoba, mana yang merupakan kegiatan yang akan terus dilakukan oleh masing-masing pihak?**