

Panduan ini bertujuan untuk memberikan bimbingan kepada pihak-pihak yang tertarik untuk menerapkan pendekatan Keperantaran Pasar. Namun demikian, Panduan ini tidak dimaksudkan sebagai petunjuk instruktif yang bersifat mengikat, karena kondisi, tantangan, dan solusi yang dibutuhkan dapat berbeda untuk setiap komoditas, lokasi, dan sistem pasar.

Panduan ini disertai Ringkasan Panduan yang menyajikan garis besar konsep dan langkah-langkah Keperantaran Pasar, dan diperuntukkan bagi mereka yang ingin mendapatkan gambaran menyeluruh dalam waktu singkat.



**Pengarah:**

Bapak Maliki - Direktur Penanggulangan Kemiskinan dan Pemberdayaan Masyarakat Kementerian PPN/Bappenas

**Tim Penulis:**

Daniel Nugraha dan Reslian Pardede

**Tim Penyunting:**

Nia Firtica, Dinar Kharisma (Bappenas), Harry Lesmana (Bappenas), Tim KOMPAK PT Triartha Adikarya Nusantara



# **PANDUAN KEPERANTARAAN PASAR**



# KATA PENGANTAR

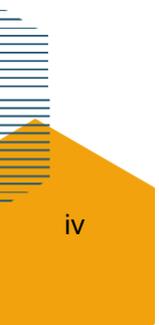


# DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Bagan.....	vi
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Boks.....	vii
Daftar Istilah dan Definisi.....	viii
<b>Modul Pengantar Keperantaraan Pasar.....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang.....	2
1.1 Peran Usaha Mikro dan Kecil (UMK) dalam Penanggulangan Kemiskinan.....	2
1.2 Kendala Pertumbuhan UMK.....	6
2 Keperantaraan Pasar ( <i>Market Linkages</i> ).....	8
2.1 Payung Kebijakan.....	8
2.2 Pendekatan Sistem Pasar.....	9
2.3 Konsep Dasar Keperantaraan Pasar.....	12
2.5 Logika Dampak Keperantaraan Pasar.....	18
2.6 Proses dan Kelembagaan Keperantaraan Pasar.....	19
3 Pembiayaan.....	25
<b>Modul 1. Riset Komoditas Unggulan.....</b>	<b>27</b>
Pendahuluan.....	28
Bagian 1.1. Pemilihan Komoditas.....	29
Langkah 1.1.1. Penetapan Kriteria, Bobot, dan Skala Nilai.....	30
Langkah 1.1.2. Pengumpulan Data.....	34
Langkah 1.1.3. Penentuan Peringkat dan Pengambilan Keputusan.....	37
Bagian 1.2. Analisis Komoditas.....	40
Langkah 1.2.1. Pembuatan Profil Komoditas dan Pemetaan Pasar.....	40
Langkah 1.2.2. Identifikasi Akar Permasalahan dan Area Intervensi.....	48
<b>Modul 2. Perencanaan Intervensi.....</b>	<b>53</b>
Pengantar.....	54
Bagian 2.1. Penyusunan Rencana Intervensi.....	56
Langkah 2.1.1. Perumusan Intervensi dan Logika Intervensi.....	58
Langkah 2.1.2. Membuat Model Bisnis, Kalkulasi Bisnis dan Estimasi Target Hasil.....	61
Langkah 2.1.3. Membuat Garis Besar Usulan Kegiatan Uji Coba.....	69



Bagian 2.2. Identifikasi dan Negosiasi dengan Calon Mitra .....	73
Langkah 2.2.1. Identifikasi Calon Mitra .....	73
Langkah 2.2.2. Negosiasi dengan Mitra .....	78
Bagian 2.3. Kesepakatan Kerja sama .....	87
<b>Modul 3. Implementasi dan Pengukuran Hasil.....</b>	<b>91</b>
Pendahuluan .....	92
Bagian 3.1. Pelaksanaan dan Pemantauan Kegiatan Uji Coba .....	93
Langkah 3.1.1. Pelaksanaan dan Pemantauan .....	93
Langkah 3.1.2. Mengembangkan Rantai Kegiatan dan Indikator .....	96
Bagian 3.2. Pengukuran Hasil .....	103
Langkah 3.2.1. Pengukuran Hasil dan Evaluasi .....	103
<b>Modul 4. Pembiayaan.....</b>	<b>115</b>
Pengantar .....	116
4.1. Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan .....	116
4.1.1. Jenis Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan .....	116
4.1.2. Sumber Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan .....	117
4.2. Pembiayaan Intervensi .....	118
4.2.1. Jenis Pembiayaan Intervensi .....	118
4.2.2. Sumber Pembiayaan .....	120



# DAFTAR BAGAN

Bagan 1.	Unit Usaha Berdasarkan Skala Usaha (2017).....	2
Bagan 2.	Serapan Tenaga Kerja Berdasarkan Skala Usaha (2017) .....	3
Bagan 3.	Jumlah dan Proporsi UMK Non-pertanian Berdasarkan Kategori Lapangan Usaha, 2016..	3
Bagan 4.	Jumlah dan Proporsi Tenaga Kerja di UMK Non-pertanian, 2016.....	4
Bagan 5.	Jumlah UMK Pertanian Berdasarkan Sub-sektor, 2013.....	4
Bagan 6.	Jumlah Petani Menurut Sub-sektor Pertanian, 2013 .....	5
Bagan 7.	Jenis Kendala Usaha yang Dialami UMK .....	6
Bagan 8.	Sistem Pasar: Fungsi dan Pelaku Rantai Nilai, Fungsi Pendukung, dan Fungsi Lingkungan Usaha.....	10
Bagan 9.	Model Bisnis Sebelum Intervensi Keperantaraan Pasar – Tipologi Umum .....	12
Bagan 10.	Model Bisnis Sesudah Intervensi Keperantaraan Pasar – Tipologi 1 .....	13
Bagan 11.	Model Bisnis Sesudah Intervensi Keperantaraan Pasar – Tipologi 2 .....	15
Bagan 12.	Logika Dampak Keperantaraan Pasar .....	18
Bagan 13.	Kegiatan Persiapan Keperantaraan Pasar .....	19
Bagan 14.	Proses Keperantaraan Pasar .....	20
Bagan 14.	Fungsi Fasilitasi oleh Operator Keperantaraan dan Dukungan Kementerian / Lembaga ....	22
Bagan 1.1.	Langkah-langkah dalam Tahap Riset Komoditas .....	28
Bagan 1.2.	Langkah-langkah dalam Pemilihan Komoditas .....	29
Bagan 1.3.	Langkah-langkah dalam Analisis Komoditas .....	40
Bagan 1.4.	Pemetaan Pasar Secara Umum .....	41
Bagan 1.5.	Contoh Pemetaan Pasar (Komoditas Rumput Laut).....	45
Bagan 1.6.	Contoh Identifikasi Akar Permasalahan (Komoditas Rumput Laut) .....	49
Bagan 2.1.	Langkah-Langkah dalam Tahap Perencanaan Intervensi .....	55
Bagan 2.2.	Langkah-Langkah dalam Penyusunan Rencana Intervensi .....	56
Bagan 2.3.	Contoh Penggalan Akar Masalah dari Area Intervensi Yang Sudah Dipilih .....	60
Bagan 2.4.	Contoh Logika Intervensi .....	60
Bagan 2.4.	Contoh Model Bisnis Sebelum dan Sesudah Intervensi.....	63
Bagan 2.5.	Contoh Identifikasi Kegiatan Uji Coba Berdasarkan Model Bisnis.....	71
Bagan 2.6.	Langkah-langkah dalam Identifikasi dan Negosiasi dengan Calon Mitra.....	73
Bagan 2.7.	Ilustrasi Rasio Penerima Manfaat, Yang Mempraktikkan dan Yang Menerima Informasi...	82
Bagan 2.8.	Langkah-Langkah dalam Kesepakatan Kerja sama.....	87
Bagan 3.1.	Langkah-Langkah dalam Implementasi & Pengukuran Hasil.....	92
Bagan 3.2.	Langkah-Langkah dalam Pelaksanaan & Pemantauan Kegiatan Uji Coba.....	93
Bagan 3.3.	Pemantauan dalam Siklus Proses Keperantaraan .....	98
Bagan 3.4.	Contoh Rantai Kegiatan .....	99
Bagan 3.5.	Langkah-Langkah dalam Pengukuran Hasil Intervensi .....	103

# DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Definisi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.....	2
Tabel 2.	Perbedaan Pendekatan Pengembangan UMK Konvensional dan Pendekatan Sistem Pasar .....	11
Tabel 3.	Tugas dan Fungsi para Pihak dalam Keperantaraan Pasar .....	21
Tabel 4.	Profil dan Kompetensi Mentor dan Konsultan .....	24
Tabel 1.1.	Contoh Penetapan Kriteria, Bobot, dan Skala Nilai.....	32
Tabel 1.2.	Contoh Pengumpulan Data untuk Pemilihan Komoditas Unggulan .....	35
Tabel 1.3.	Contoh Penentuan Peringkat & Pengambilan Keputusan .....	38
Tabel 1.4.	Contoh Informasi Tren Permintaan dan Penawaran (Komoditas Rumput Laut) .....	43
Tabel 1.5.	Contoh Informasi Dari Pemetaan Pasar Pelaku (Komoditas Rumput Laut).....	45
Tabel 1.6.	Contoh Keterlibatan Perempuan (Pemilik & Tenaga Kerja) Dalam Kegiatan Budidaya Rumput Laut.....	47
Tabel 1.7.	Contoh Keterlibatan Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan Budidaya Rumput Laut .....	47
Tabel 1.8.	Penentuan Area Intervensi.....	50
Tabel 2.1.	Komponen Rencana Intervensi.....	56
Tabel 2.2.	Contoh Kalkulasi Bisnis – Petani Rumput Laut.....	64
Tabel 2.3.	Contoh Kalkulasi Bisnis – Mitra Lokal - Pengepul .....	65
Tabel 2.4.	Contoh Kalkulasi Bisnis – Mitra Lokal - Pengolah .....	66
Tabel 2.5.	Contoh Kalkulasi Bisnis – Mitra Swasta.....	67
Tabel 2.6.	Contoh Estimasi Target Hasil Berdasarkan Kalkulasi Bisnis .....	68
Tabel 2.7.	Contoh Garis Besar Kegiatan Uji Coba.....	72
Tabel 2.8.	Proposal/Usulan Kerja sama .....	76
Tabel 2.9.	Contoh Penilaian Calon Mitra .....	77
Tabel 2.10.	Proposal/Usulan Kerja sama Lebih Detail .....	80
Tabel 2.11.	Contoh Usulan Pembagian Peran dan Kontribusi dalam Uji Coba.....	83
Tabel 2.12.	Contoh Co-Investment Kegiatan Uji Coba.....	84
Tabel 2.13.	Rencana Kegiatan Uji Coba.....	86
Tabel 3.1.	Rantai Kegiatan Uji coba dengan Target Indikator.....	100
Tabel 3.2.	Analisis Asumsi Awal, Temuan Lapangan, dan Perubahan/Tindak Lanjut .....	101
Tabel 3.3.	Contoh Rencana Pengukuran Hasil.....	106
Tabel 3.4.	Contoh Perubahan Sistemik .....	112
Tabel 4.1.	Jenis Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan.....	117
Tabel 4.2.	Jenis Sumber Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan .....	118
Tabel 4.3.	Jenis Pembiayaan Intervensi.....	119

# DAFTAR BOKS

Boks 1.	Keunikan Peran UMK di dalam Perekonomian Nasional.....	5
Boks 2.	Siapakah Mitra Swasta dan Mitra Lokal? .....	13
Boks 3.	Model Penyediaan Jasa Melekat atau <i>Embedded Service</i> .....	14
Boks 4.	Konsep dan Manfaat Pembiayaan Berbasis Kemitran ( <i>Value Chain Financing – VCF</i> ) .....	16
Boks 5.	Apakah Manfaat Penerapan Keperantaraan Pasar? .....	17
Boks 6.	Apakah Risiko dan Tantangan Penerapan Keperantaraan Pasar? .....	19
Boks 7.	Pembelajaran dari Kegagalan Strategi 'Memotong Rantai' .....	23
Boks 8.	Apakah Prasyarat Penerapan Keperantaraan Pasar? .....	23
Boks 9.	Tips-Tips Praktis agar Implementasi Kegiatan Intervensi Lebih Efektif.....	24
Boks 10.	Tips-Tips Praktis agar Pembiayaan Kegiatan Intervensi Lebih Efektif .....	26
Catatan:	Pengumpulan Data .....	34
Catatan:	Pertimbangan Lain Pemilihan Komoditas.....	39
Tips:	Persiapan dan Analisis Data.....	51
Catatan:	Perencanaan Intervensi .....	57
Catatan:	Penentuan Target Hasil .....	69
Tips:	Calon Mitra yang Tepat.....	78
Catatan:	Pemantauan Kegiatan.....	95
Tips:	Pengukuran Hasil .....	109
Tips:	Aspek-aspek Pengukuran Hasil.....	113

# DAFTAR ISTILAH DAN DEFINISI

<i>Copying</i>	Duplikasi model bisnis, inovasi, dan praktik cerdas oleh UMK yang tidak terlibat langsung di dalam intervensi.
<i>Crowding-in</i>	Duplikasi model bisnis, inovasi, dan praktik cerdas oleh pelaku pasar lainnya (non-mitra) baik di lokasi yang sama maupun berbeda.
Intervensi	Upaya sistematis untuk mengatasi suatu akar permasalahan dengan mendorong perubahan perilaku pada tingkatan pelaku pasar untuk mencapai hasil pada tingkatan penerima manfaat melalui penciptaan suatu model bisnis.
Jasa Melekat ( <i>Embedded Service</i> )	Jasa tambahan yang disediakan oleh pembeli kepada penjual atau sebaliknya, guna mendukung terjadinya hubungan transaksi yang lebih baik. Biaya jasa melekat sudah termasuk di dalam nilai transaksi. Jasa melekat sering kali tidak kentara, misalnya pembeli memberikan modal kerja atau pendampingan teknis kepada produsen.
Kalkulasi Bisnis	Perhitungan sederhana untuk mengkaji bagaimana dampak inovasi atau model bisnis yang baru atas pendapatan dan biaya Mitra Swasta, Mitra Lokal, dan penerima manfaat; apakah ada tambahan keuntungan bersih dan berapa jumlahnya.
Kegiatan Uji Coba ( <i>Piloting</i> )	Kegiatan yang dilakukan bersama Mitra Swasta dan Mitra Lokal untuk menguji model bisnis ( <i>business model</i> ) yang diusulkan oleh intervensi.
Keperantaraan Pasar ( <i>Market Linkage</i> )	Sebuah pendekatan pengembangan UMK yang bertujuan menciptakan akses pasar baru atau memperkuat yang sudah ada dalam bentuk model bisnis di antara UMK, Mitra Lokal, dan Mitra Swasta yang mencakup transaksi jual beli, jasa, dan investasi, yang pada akhirnya menghasilkan kenaikan pendapatan bagi UMK dan kenaikan omzet serta keuntungan bagi para mitra.
Konsultan Bisnis Lokal	Secara singkat disebut 'Konsultan' di dalam Pedoman ini. Tenaga ahli di tingkat daerah yang bertanggung jawab memfasilitasi kegiatan keperantaraan di daerah dengan cara menjalankan setiap langkah dalam proses keperantaraan pasar.
Logika Intervensi / Rantai Hasil	Runutan logika sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana rangkaian kegiatan dalam sebuah intervensi dapat mencapai tujuan akhir.
Mentor Keperantaraan Nasional	Secara singkat disebut 'Mentor' di dalam Pedoman ini. Tenaga ahli di tingkat pusat yang bertanggung jawab untuk mendampingi Konsultan dalam aspek quality assurance dan strategic review intervensi keperantaraan pasar.
Mitra Lokal ( <i>Intermediaries</i> )	Pelaku rantai nilai di tingkat lokal (desa, kecamatan, atau kabupaten) yang memiliki pemahaman mengenai dan kedekatan dengan jejaring UMK dan memahami sistem pasar di tingkat setempat. Mitra Lokal dapat berupa pedagang atau pengepul setempat, kelompok tani yang menjalankan bisnis, koperasi, ataupun BUMDes dan umumnya memiliki skala usaha kecil atau menengah.

Mitra Swasta	Pelaku rantai nilai di tingkat regional atau nasional yang memiliki insentif komersial untuk membeli produk dan jasa UMK dalam kuantitas besar dan/ atau dengan kualitas dan nilai tambah tertentu, serta bersedia berinvestasi di Mitra Lokal dan UMK untuk mencapai hal tersebut. Mitra Swasta dapat berupa industri pengolahan yang membutuhkan pasokan bahan baku, pedagang atau pemasok yang menjual kembali produk/jasa UMK kepada pelaku rantai nilai lainnya, maupun <i>social enterprise</i> . Umumnya Mitra Swasta berskala usaha menengah atau besar dan memiliki informasi dan akses jejaring pembeli di pasar domestik dan ekspor.
Model Bisnis	Interaksi antara Mitra Swasta, Mitra Perantara, dan penerima manfaat dalam pertukaran barang atau jasa dan uang yang menciptakan insentif komersial bagi para pihak.
Operator Keperantaraan	Sebuah tim, termasuk konsultan bisnis lokal, yang bertugas menjalankan fungsi-fungsi keperantaraan di tingkat daerah yang bertanggungjawab kepada Pemerintah Daerah.
OPD	Organisasi Perangkat Daerah
Pembiayaan Berbasis Kemitraan ( <i>Value Chain Financing – VCF</i> )	Fungsi pembiayaan UMK yang melibatkan mitra pelaku rantai nilai lainnya seperti pembeli, pedagang, atau pemasok bahan baku. Sumber pembiayaan dapat berasal dari modal pelaku rantai nilai sendiri (internal) ataupun dari lembaga keuangan (eksternal).
Pernyataan Intervensi	Pernyataan yang merumuskan secara konkret dan singkat inti dari intervensi.
Rantai Kegiatan	Rantai Kegiatan adalah dokumen yang menggambarkan urutan logis (sebab akibat) kegiatan dengan capaian target indikator yang diharapkan dari setiap kegiatan dalam Rencana Kegiatan Uji Coba.
Rantai Nilai ( <i>value chain</i> )	Serangkaian hubungan jual-beli di antara para pelaku pasar yang menjalankan fungsi atau aktivitas penambahan nilai yang berbeda guna menciptakan suatu produk/jasa tertentu. Suatu rantai nilai umumnya mencakup fungsi produksi, pengolahan, distribusi, hingga penjualan ke konsumen akhir.
Rantai Pasok ( <i>supply chain</i> )	Serangkaian hubungan jual-beli di antara para pelaku pasar yang menjalankan fungsi atau aktivitas penambahan nilai yang berbeda guna menyediakan bahan baku untuk seorang pembeli (misal: industri). Suatu rantai pasok umumnya mencakup fungsi produksi, agregasi, sortasi, penggolongan tingkat mutu/ <i>grading</i> , dan transportasi ke pembeli.
Rencana Pengukuran Hasil	Dokumen yang memuat rencana dan waktu kegiatan pengukuran, metode pengumpulan data, indikator dan nilai target yang akan diukur.
Target Hasil	Jumlah penerima manfaat yang diharapkan akan dicapai oleh suatu intervensi.
UMK	Usaha Mikro dan Kecil.
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.





# MODUL PENGANTAR KEPERANTARAAN PASAR



# 1 LATAR BELAKANG

## 1.1 Peran Usaha Mikro dan Kecil (UMK) dalam Penanggulangan Kemiskinan

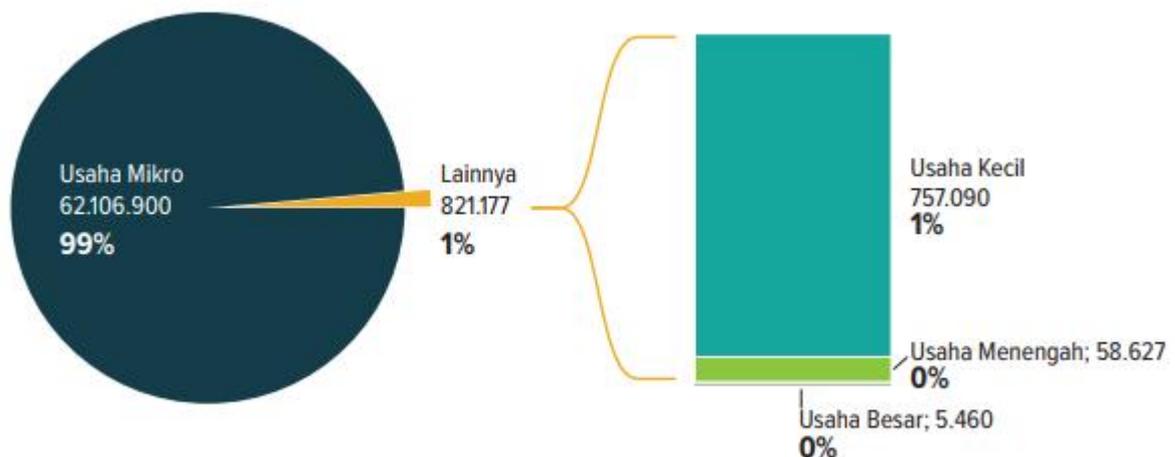
Sebagian besar rumah tangga miskin dan hampir miskin<sup>1</sup> di Indonesia memiliki mata pencaharian sebagai pemilik dan/atau tenaga kerja pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (lihat definisi di Tabel 1) yang bergerak di sektor pertanian dan non-pertanian. Adapun jumlah unit usaha dan serapan tenaga kerja berdasarkan skala usaha dapat dilihat di Bagan 1 dan Bagan 2<sup>2</sup>.

**TABEL 1. DEFINISI USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH**

Skala Usaha	UU No. 20/2008		BPS
	Kekayaan Bersih <sup>a)</sup> [Rp.]	Omzet [Rp.]	Tenaga Kerja [orang]
Mikro	<50 juta	<300 juta	1-4
Kecil	50-500 juta	300 juta-2,5 milyar	5-19
Menengah	500 juta-10 milyar	2,5-50 milyar	20-99

<sup>a)</sup> Tidak termasuk tanah & bangunan

**BAGAN 1. JUMLAH UNIT USAHA BERDASARKAN SKALA USAHA (2017)**

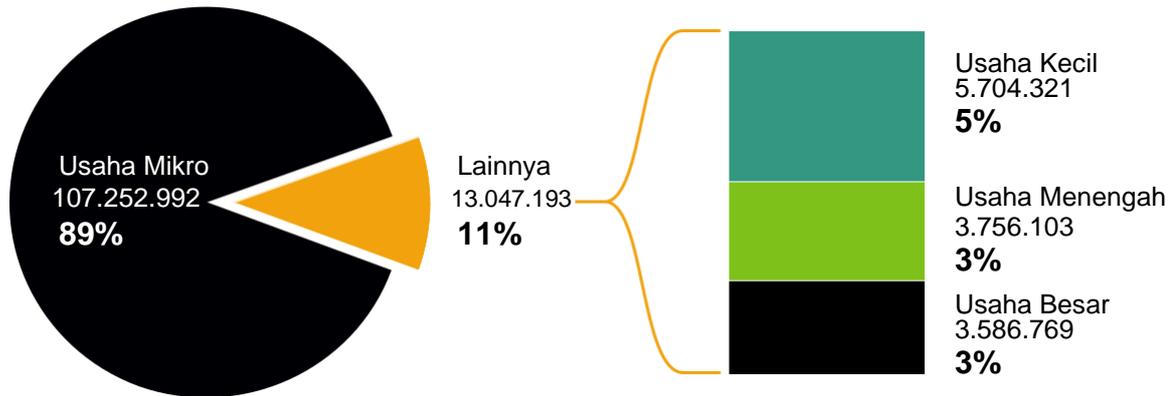


Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM (2018)

1 Rumah tangga miskin dan hampir miskin didefinisikan sebagai rumah tangga yang status kesejahteraannya termasuk 40% terendah dari keseluruhan rumah tangga di Indonesia.

2 Kementerian Koperasi dan UKM (2018) Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2016-2017

**BAGAN 2. SERAPAN TENAGA KERJA BERDASARKAN SKALA USAHA (2017)**

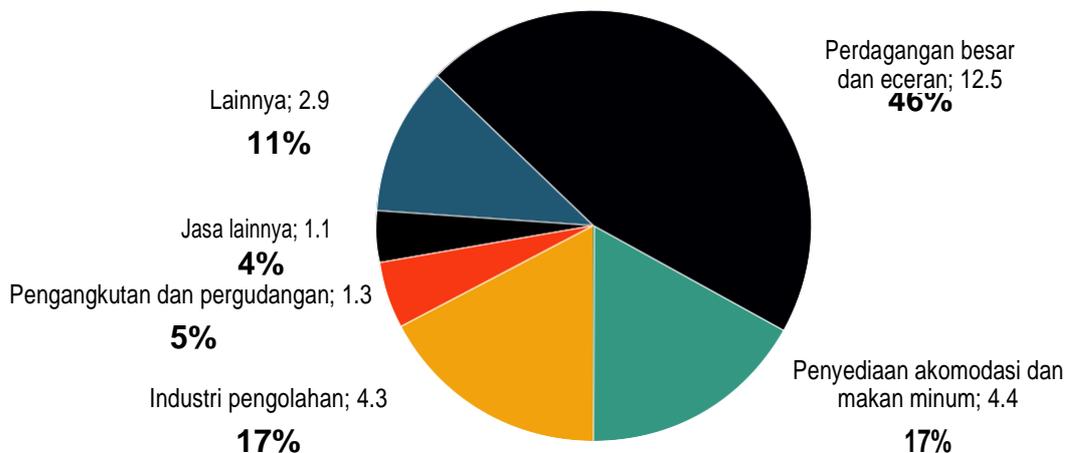


Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM (2018)

Di dalam kategori UMKM, sub-kategori usaha mikro dan kecil (UMK) memiliki kaitan yang paling erat dengan kemiskinan. Umumnya usaha mikro dimiliki oleh rumah tangga miskin atau hampir miskin, dijalankan oleh anggota rumah tangga sendiri tanpa upah, menggunakan teknologi dan pengelolaan sederhana, dan memiliki orientasi utama untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari (*subsistent*) atau bertahan hidup (*survival*). Sedangkan usaha kecil memberikan lapangan pekerjaan di tingkat lokal bagi tenaga kerja upahan dengan kualifikasi rendah, namun telah memiliki orientasi komersial dan semangat kewirausahaan yang lebih kuat. Oleh karena itu, pengembangan UMK merupakan salah satu komponen kritis di dalam strategi akselerasi pengentasan kemiskinan di Indonesia.

Berdasarkan data BPS, terdapat terdapat 26,1 juta UMK di sektor non-pertanian (2016). Hampir separuh dari UMK non-pertanian bergerak di kategori lapangan usaha perdagangan (12,1 juta), sedangkan satu dari enam UMK masing-masing di hotel dan rumah makan (4,4 juta) dan industri pengolahan (4,3 juta) (lihat Bagan 3).

**BAGAN 3. JUMLAH (JUTA) DAN PROPORSI UMK NON-PERTANIAN BERDASARKAN KATEGORI LAPANGAN USAHA, 2016**

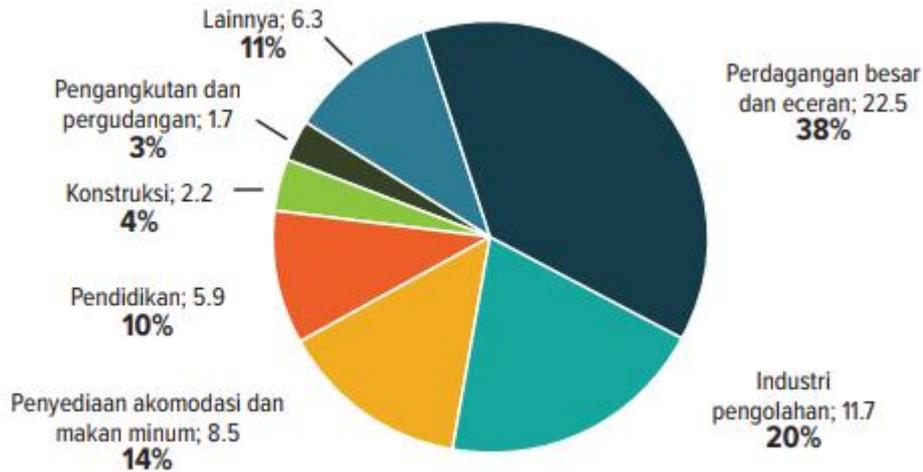


Sumber: BPS (2018) Sensus Ekonomi 2016



UMK di sektor non-pertanian menyerap sebanyak 59,3 juta tenaga kerja. Kategori lapangan usaha yang menyerap paling banyak tenaga kerja adalah perdagangan (22,5 juta, 38% dari total UMK non-pertanian), diikuti industri pengolahan (11,7 juta, 20%) dan hotel dan rumah makan (8,5 juta, 14%) (lihat Bagan 3.).

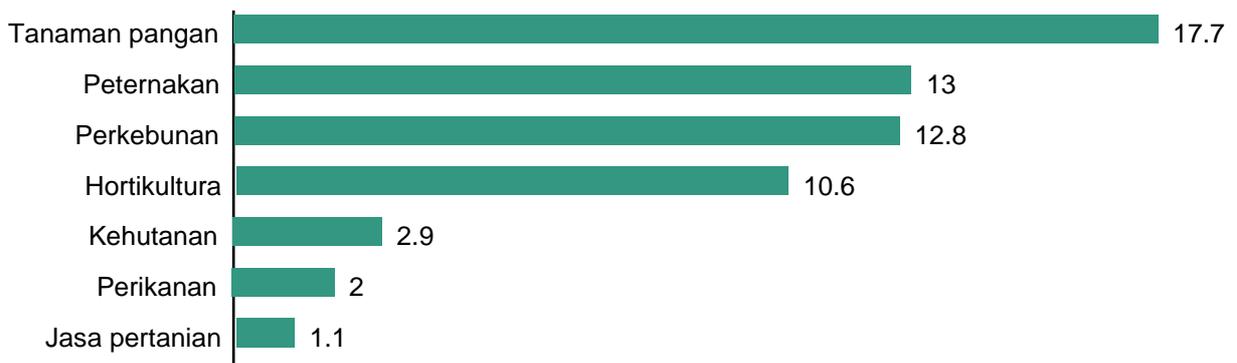
**BAGAN 4. JUMLAH DAN PROPORSI TENAGA KERJA DI UMK NON-PERTANIAN, 2016**



Sumber: BPS (2018) Sensus Ekonomi 2016

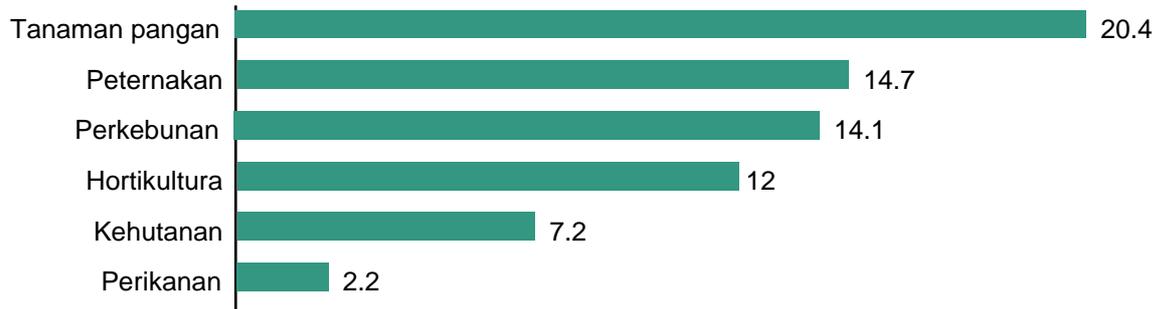
Di sektor pertanian terdapat 26,1 juta UMK (2013). Sekitar dua per tiga dari seluruh UMK pertanian memiliki usaha di sub-sektor tanaman pangan dan sekitar separuh masing-masing di peternakan dan perkebunan (lihat Bagan 5).

**BAGAN 5. JUMLAH UMK PERTANIAN BERDASARKAN SUB-SEKTOR, 2013**



Catatan: 1 UMK bisa memiliki usaha di lebih dari 1 sub-sektor  
 Sumber: BPS (2015) Sensus Pertanian 2013

Jumlah tenaga kerja yang diserap UMK pertanian adalah sebesar 31,7 juta. Sub-sektor tanaman pangan menyediakan lapangan pekerjaan bagi 20,4 juta orang (64% dari total tenaga kerja pertanian), diikuti peternakan (14,7 juta, 46%) dan perkebunan (14,1 juta, 44%) (lihat Bagan 6).

**BAGAN 6. JUMLAH PETANI MENURUT SUB-SEKTOR PERTANIAN, 2013**

Catatan: 1 petani bisa bekerja di lebih dari 1 sub-sektor  
 Sumber: BPS (2015) Sensus Pertanian 2013

Meskipun UMK memiliki peran signifikan sebagai jenis usaha terbanyak (99% total unit usaha) dan penyerap tenaga kerja terbesar (94% total tenaga kerja) di Indonesia (2017), sumbangsih UMK terhadap perekonomian nasional masih terbatas, yaitu 46% PDB (Produk Domestik Bruto), 4% nilai ekspor non-migas, dan 28% investasi<sup>3</sup> (lihat Boks 1 untuk keunikan peran UMK lainnya). Kondisi ini mengindikasikan terbatasnya pertumbuhan daya saing dan penciptaan nilai tambah UMK.

**BOKS 1 KEUNIKAN PERAN UMK DI DALAM PEREKONOMIAN NASIONAL**

Saat terjadi krisis ekonomi tahun 1997-1998, UMK dapat bertahan padahal usaha-usaha besar terjungkal. Daya tahan UMK terhadap krisis global didasarkan pada 3 faktor:

1. Melayani permintaan lokal: UMK menghasilkan barang konsumsi dan jasa yang dibutuhkan konsumen setempat sehingga tidak terlalu terpengaruh oleh penurunan permintaan global.
2. Menggunakan sumber daya lokal: UMK tidak mengandalkan input produksi impor namun memanfaatkan tenaga kerja, bahan baku, peralatan dan sumber pendanaan lokal sehingga tidak terlalu terdampak perubahan kurs mata uang.
3. Menggunakan modal sendiri: Bisnis UMK sebagian besar ditopang oleh modal sendiri sehingga tidak begitu terpengaruh negatif oleh kegagalan sistem lembaga keuangan atau perbankan.



Uniknya, faktor daya tahan ini pada saat yang sama adalah faktor penghambat pertumbuhan UMK. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan UMK, selain memperhatikan aspek pertumbuhan, perlu memperhatikan juga aspek diversifikasi input bahan baku dan jasa serta produk dan pasar akhir guna mengurangi risiko.

Selain itu, pertumbuhan jumlah unit usaha terutama skala mikro perlu dicermati lebih lanjut karena hal itu tidak melulu mencerminkan berkembangnya semangat kewirausahaan namun justru merefleksikan tekanan kemiskinan: Masyarakat dengan kesempatan dan sumber daya terbatas tidak dapat mengakses lapangan pekerjaan yang layak atau mengembangkan skala usahanya, sehingga terpaksa terjun ke dalam usaha mikro untuk bertahan hidup. Dengan demikian, pertumbuhan UMK perlu memperhatikan aspek kualitas pertumbuhan, yaitu daya saing, produktivitas, efisiensi, nilai tambah dan profitabilitas yang ditopang oleh inovasi.

Sumber: Tambunan (2011) *Development of Micro, Small and Medium Enterprises and Their Constraints: A Story from Indonesia*

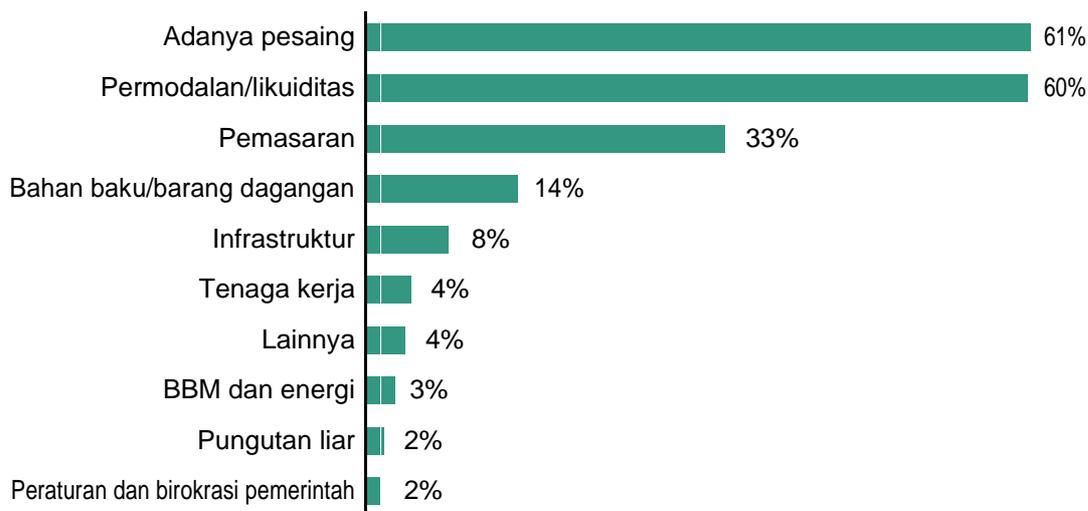
<sup>3</sup> Kementerian Koperasi dan UKM (2018) Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2016-2017

Salah satu keunikan karakteristik UMKM di Indonesia adalah bahwa 43% UMKM dimiliki dan dijalankan oleh perempuan<sup>4</sup>. Dengan adanya peran perempuan yang krusial ini, pengembangan UMKM harus memahami dan melibatkan aspek gender secara integral dan komprehensif.

## 1.2 Kendala Pertumbuhan UMK

Dalam Sensus Ekonomi 2016, 78% UMK di Indonesia menyatakan memiliki berbagai kendala dalam menjalankan dan mengembangkan usaha<sup>5</sup> (lihat Bagan 7). Mayoritas UMK (61%) menyampaikan lemahnya daya saing sebagai kendala terbesar.

**BAGAN 7. JENIS KENDALA USAHA YANG DIALAMI UMK**



Sumber: BPS (2018) *Potensi Usaha Mikro Kecil – Sensus Ekonomi 2016*

- Fragmentasi rantai nilai – akses ke bahan baku dan ke pasar:** Sebanyak 14% UMK menyatakan memiliki kesulitan dalam mendapatkan bahan baku dan barang dagangan, sedangkan 33% kesulitan dalam pemasaran produk. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas UMK tidak terintegrasi ke dalam rantai nilai atau jejaring produksi yang suportif dan efisien. Sebagai contoh, hanya 6,3% UMK Indonesia yang terlibat dalam rantai nilai global (*global value chains*)<sup>6</sup>. Angka ini tergolong rendah bila dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara seperti Malaysia (46,2%), Thailand (29,6%), Vietnam (21,4%), dan Filipina (20,1%).
- Keterbatasan akses pembiayaan:** 60% UMK menyatakan mengalami kesulitan akses permodalan, baik untuk modal kerja maupun modal investasi. Hal ini tercermin dari banyaknya UMK (94%) yang mengandalkan modal sendiri (≥50%) dan minimnya UMK (12%) yang memperoleh kredit dari lembaga keuangan. UMK yang tidak mendapatkan akses pinjaman menyatakan bahwa mereka tidak mengajukan kredit dengan alasan bunga yang tinggi, tidak memiliki agunan, tidak tahu prosedur, dan prosedur sulit (45%) atau telah mengajukan tetapi proposal mereka ditolak (2%). Uniknya, sejumlah besar UMK (41%) menyatakan bahwa mereka tidak merasa perlu atau enggan mengajukan kredit ke lembaga keuangan formal. Hal ini mengindikasikan adanya preferensi atas alternatif sumber pembiayaan informal yang disediakan oleh pembeli, penyedia input produksi, pedagang (*internal value chain financing*, lihat Boks 1) ataupun keluarga dan teman.

4 Tambunan (2019) *Recent Evidence of the Development of Micro, Small, and Medium Enterprises in Indonesia*

5 BPS (2018) *Potensi Usaha Mikro Kecil – Sensus Ekonomi 2016*; BPS (2019) *Potensi Peningkatan Kinerja Usaha Mikro Kecil – Sensus Ekonomi 2016*

6 Wignaraja (2013) *Can SMEs Participate in Global Production Networks? Evidence from ASEAN Firms*.

Meskipun kesulitan permodalan adalah faktor penghambat yang paling sering disebutkan di berbagai studi mengenai UMK<sup>7</sup>, kesulitan UMK mengakses permodalan sebenarnya menunjukkan adanya permasalahan di internal UMK yang disebabkan oleh lemahnya jasa pendukung di ekosistem UMK.

Hampir dua pertiga dari keseluruhan UMK menyatakan tidak memiliki rencana pengembangan bisnis (*business development plan*)<sup>8</sup>. Mereka umumnya tidak memisahkan keuangan usaha dan rumah tangga atau melakukan pencatatan sederhana sehingga tidak memahami dengan jelas indikator-indikator dasar yang sangat diperlukan untuk pengelolaan usaha yang baik: Apakah usaha yang dijalankan memperoleh laba/rugi, berapa persen, bagaimanakah struktur biaya dan efisiensinya, pola arus uang masuk dan keluar, apakah risiko usaha yang paling kritis dan bagaimana menanganinya dan yang terpenting apakah pinjaman akan benar-benar memperbaiki kinerja usaha. Pinjaman memiliki efek daya ungkit (*leverage*): Sebuah usaha yang memiliki profitabilitas buruk (laba minim atau merugi) akan menjadi lebih buruk, sebaliknya usaha yang memiliki profitabilitas baik akan semakin baik kinerjanya. Prasyarat dasar ini perlu dipastikan sebelum mendorong UMK mengakses pembiayaan, karena dapat meningkatkan risiko gagal bayar hutang (*loan default*) lembaga keuangan serta menjerumuskan UMK ke dalam lingkaran hutang dan mengakibatkan kehilangan aset.

Selanjutnya, lemahnya kapasitas manajemen usaha UMK disebabkan oleh absennya atau minimnya layanan/jasa/konseling/*coaching*/mentoring pengembangan usaha (*business development services – BDS*). Berbagai program<sup>9</sup> telah menguji coba skema pemberian jasa pengembangan usaha kepada UMK yang efektif dan efisien dan menemukan bahwa (1) UMK pada umumnya tidak bersedia dan mampu membayar jasa tersebut dan (2) pemberian jasa secara gratis (subsidi penuh oleh Pemerintah atau program) tidak efektif karena tidak ada ownership dari klien UMK, konsultan tidak *results-oriented*, dan menimbulkan kebergantungan kepada dana Pemerintah.

Berdasarkan pembelajaran ini, konsep pembiayaan UMK perlu diintegrasikan ke dalam model bisnis UMK bersama mitra pembeli, pemasok, atau aktor pasar lainnya yang bertransaksi dan berinteraksi langsung dengan UMK (*value chain financing – pembiayaan berbasis kemitraan*). Melalui skema ini lembaga keuangan dapat menjangkau lebih banyak UMK dalam satu skema usaha, sehingga dapat menurunkan biaya transaksi dan administrasi. Bergantung pada skema pembiayaannya, mitra dapat bertindak sebagai koordinator (skema *chanelling*) atau avalis (skema *executing*) yang menyalurkan kredit kepada UMK dalam bentuk tunai atau barang/jasa dan membeli/menerima kembali hasilnya untuk membayar hutang UMK. Dengan demikian, risiko penyalahgunaan pinjaman dan pembayaran cicilan dapat diminimalisir.

Konsep skema pembiayaan kemitraan hanya dapat dijalankan apabila UMK terintegrasi dengan baik ke dalam rantai nilai atau jejaring produksi. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan pengembangan UMK yang menciptakan sebuah model bisnis dengan hubungan komersial yang saling menguntungkan di antara UMK dan para pelaku pasar yang menjadi mitra (*market linkages*).

7 Misalnya, Tambunan (2019) Recent Evidence of the development of Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia; LIPI, Bank Indonesia (2015) Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

8 BPS (2018) Sensus Ekonomi 2016

9 Rodriguez (2010) Evolving Models and Business Practices in the Design, Delivery and Monitoring of Business Development Services to Micro and Small Enterprises in the Philippines; Bear, Et Al. (2003) From Principles to Practice: Ten Critical Challenges or BDS Market Development; Hitchins (2002) The Role of Government in BDS Market Development: A Preliminary Review for the International Labour Office (SEED)

Untuk menjawab kebutuhan ini, KOMPAK mendukung Pemerintah Indonesia melalui BAPPENAS menciptakan sebuah model pengembangan ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah untuk penanggulangan kemiskinan. Di bawah payung strategi nasional untuk pengentasan kemiskinan P2B (Pengembangan Penghidupan Berkelanjutan) tahun 2014-2019, sebuah model yang dinamakan Keperantaraan Pasar dirumuskan. Panduan ini ditulis berdasarkan pengalaman pembelajaran atas uji coba model ini sejak tahun 2017.

## 2 KEPERANTARAAN PASAR (*MARKET LINKAGES*)

BAGAN 8. KEPERANTARAAN PASAR



Melalui keberantaraan pasar 2 (dua) target nasional dapat dicapai yaitu pengentasan kemiskinan dan pengembangan UMK.

### 2.1 Payung Kebijakan

Pengembangan UMK dalam rangka penanggulangan kemiskinan mendukung kebijakan dan strategi nasional Pemerintah Indonesia:

- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 pilar 2: “Kesejahteraan masyarakat yang terus meningkat” dan secara spesifik:
  - Agenda Pembangunan Nasional 1: “Memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan”; Sasaran B1: “Penguatan kewirausahaan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), dan Koperasi”; Arah Kebijakan dan Strategi 2: “Peningkatan nilai tambah ekonomi melalui penguatan kewirausahaan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan Koperasi”;
  - Agenda Pembangunan Nasional 3: “Meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing”; Sasaran 5: “Terwujudnya pengentasan kemiskinan”; Arah Kebijakan dan Strategi 6.2.: “Mengentaskan kemiskinan melalui keberantaraan usaha dan dampak sosial”.
- Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2020:
  - Prioritas Nasional (PN) 1: “Pembangunan manusia dan pengentasan kemiskinan”; Program Prioritas (PP) 6: “Pengentasan kemiskinan”; Kegiatan Prioritas (KP) 2: “Keperantaraan usaha dan dampak sosial”;
  - Prioritas Nasional (PN) 3: “Nilai tambah sektor riil, industrialisasi dan kesempatan kerja”; Program Prioritas (PP) 1: “Penguatan kewirausahaan dan UMKM”; Kegiatan Prioritas (KP) 1: “Peningkatan kemitraan usaha antara usaha mikro, kecil dan usaha menengah besar”.

## 2.2 Pendekatan Sistem Pasar

Program keperantaraan pasar dibangun di atas pendekatan sistem pasar<sup>10</sup> yang mulai populer di pertengahan tahun 2000<sup>11</sup>. Pendekatan ini dibangun di atas keberhasilan dan kegagalan dari berbagai macam program pengembangan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Ada tiga (3) aspek sentral yang ditekankan dalam pendekatan ini:

### BAGAN 9. PENDEKATAN SISTEM PASAR



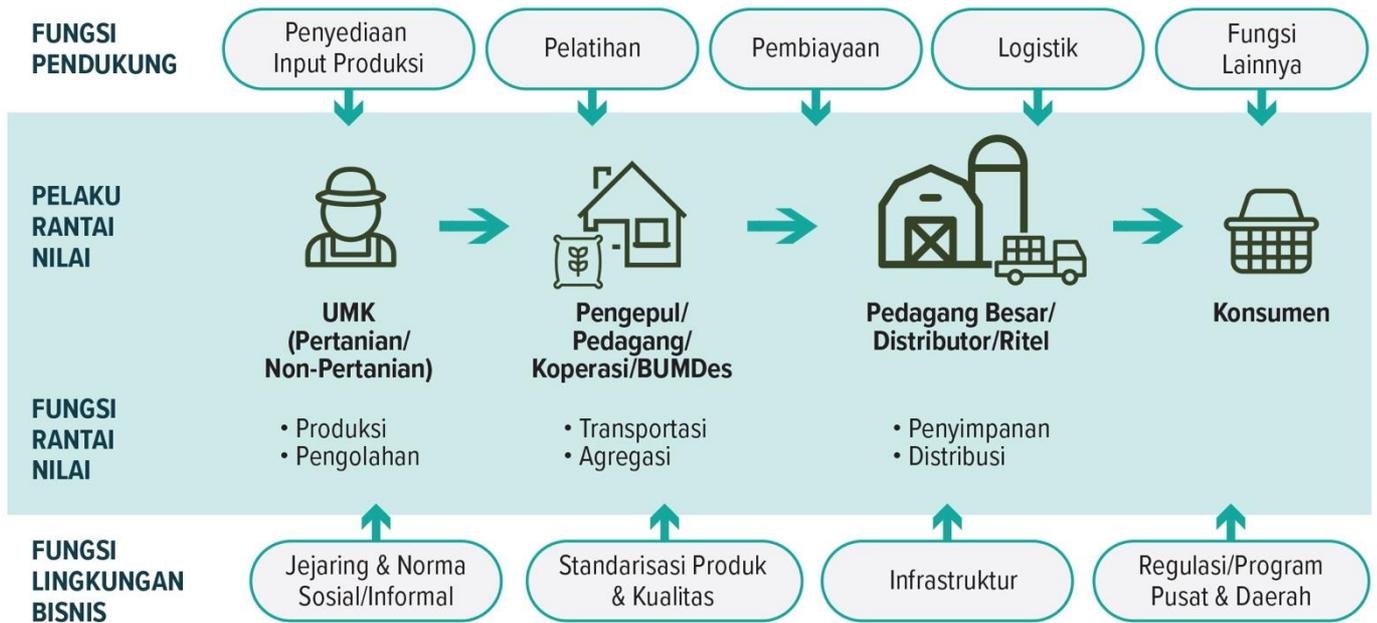
- Kebersinambungan (*sustainability*): Untuk memastikan bahwa manfaat yang dinikmati oleh kelompok sasaran dapat bertahan meskipun program telah berakhir, pendekatan sistem pasar mensyaratkan ketiga hal krusial sbb:
  - Pemahaman atas sistem pasar di mana kelompok sasaran melakukan transaksi dan aktivitas sosial ekonomi dengan pelaku pasar lainnya (lihat Bagan 10);
  - Identifikasi akar permasalahan yang menghambat pertumbuhan pendapatan dan daya saing kelompok sasaran yang timbul akibat kelemahan di bagian sistem pasar tertentu;
  - Pemberian solusi atas akar permasalahan dibangun di atas sebuah model bisnis yang memiliki kelayakan komersial sehingga bisa berjalan dengan mandiri tanpa bergantung pada sumber daya program.
- Dampak pengentasan kemiskinan (*poverty impact*): Untuk memastikan bahwa penerima manfaat adalah benar-benar masyarakat miskin, maka perlu dilakukan identifikasi di manakah kelompok miskin berada dan dilakukan pemilihan komoditas atau subsektor yang relevan untuk penghidupan mereka. Selanjutnya, intervensi yang dipilih harus terbuka bagi partisipasi aktif kelompok ekonomi lemah dan memiliki dampak substansial terhadap produktivitas dan pendapatan mereka.

10 Pendekatan sistem pasar atau market system approach juga dikenal dengan nama-nama lain seperti making markets work for the poor (M4P), market-based solutions, value chain approach, market systems development, dan inclusive business.

11 Humphrey (2014) Market System Approaches: A Literature Review; The Springfield Centre(2008) A Synthesis of the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach

- Daya jangkau (*outreach*): Untuk memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat memberikan manfaat bagi sebanyak mungkin rumah tangga miskin, maka komoditas atau subsektor yang dipilih harus menjadi sumber mata pencaharian bagi banyak orang miskin. Selanjutnya, keberhasilan model bisnis yang diuji cobakan perlu didiseminasikan secara aktif agar terjadi duplikasi oleh UMK yang tidak terlibat langsung di dalam intervensi (*copying*) dan duplikasi oleh pelaku pasar lainnya (*crowding-in*) baik di lokasi yang sama maupun berbeda.

**BAGAN 10. SISTEM PASAR: FUNGSI DAN PELAKU RANTAI NILAI, FUNGSI PENDUKUNG, DAN FUNGSI LINGKUNGAN USAHA**



Untuk lebih mudah memahami keunikan pendekatan sistem pasar, bagan di bawah ini menunjukkan perbedaan karakteristik pendekatan sistem pasar dibandingkan pendekatan konvensional di dalam perjalanan tahapan program.

**TABEL 2. PERBEDAAN PENDEKATAN PENGEMBANGAN UMK KONVENSIONAL DAN PENDEKATAN SISTEM PASAR**

Konvensional	Karakteristik	Sistem Pasar
Komoditas ditentukan tanpa proses seleksi yang terstruktur dengan kriteria yang eksplisit dan basis data yang jelas	Tahap Riset Komoditas 	Pemilihan melalui proses seleksi yang sistematis dengan kriteria, pembobotan, dan penilaian yang terukur, serta sumber data yang kredibel
Analisis langsung menuju identifikasi permasalahan yang dihadapi kelompok sasaran		Analisis dilakukan secara terstruktur meliputi kondisi dan tren pasar, pemetaan rantai nilai, dan identifikasi permasalahan beserta akar penyebabnya pada sistem pasar serta dampak yang dapat dihasilkan untuk penanggulangan kemiskinan
Intervensi ditentukan secara <i>top-down</i> oleh program atau <i>bottom-up</i> oleh fasilitator dan kelompok sasaran	Tahap Perencanaan Intervensi 	Intervensi direncanakan bersama oleh mitra perantara, perwakilan kelompok sasaran, dan Mitra Swasta ( <i>off-takers</i> ) dengan dukungan Operator Keperantaraan
Intervensi memberikan bantuan langsung untuk mengatasi permasalahan kelompok sasaran ( <i>direct delivery</i> atau <i>direct intervention</i> )		Intervensi menciptakan model bisnis yang menjawab akar penyebab pada fungsi rantai nilai, pendukung dan lingkungan bisnis
Bantuan langsung bersifat generik berupa modal kerja, investasi fisik (infrastruktur, peralatan) atau pelatihan		Bantuan spesifik sesuai kebutuhan pengembangan model bisnis, misalnya temu usaha untuk pembentukan jejaring rantai pasok, pengenalan SOP ( <i>Standard Operating Procedure</i> ) pemantauan kualitas, fasilitasi pendanaan oleh lembaga keuangan
Kebersinambungan solusi bergantung pada pemberian bantuan langsung yang didanai Pemerintah		Kebersinambungan solusi dijamin oleh model bisnis yang saling menguntungkan secara komersial
Biaya dan risiko sepenuhnya oleh program (dana Pemerintah)		Biaya dan risiko ditanggung bersama oleh Pemerintah, UMK, Mitra Lokal, dan mitra swasta ( <i>off-takers</i> )
Pengembangan skala ( <i>scaling-up</i> ) membutuhkan investasi Pemerintah yang lebih besar		Pengembangan skala ( <i>scaling-up</i> ) ditopang oleh investasi ulang dari model bisnis yang menguntungkan, serta <i>copying</i> oleh UMK dan Mitra Lokal lainnya maupun <i>crowding-in</i> oleh pelaku pasar lainnya
Monitoring berfokus pada indikator di tingkat input (misal: nilai penyaluran dana), aktivitas (misal: jumlah kegiatan pelatihan), dan output (misal: jumlah peserta pelatihan)	Tahap Implementasi dan Pengukuran Hasil 	Selain di tingkat input, aktivitas, dan output; monitoring melacak indikator perubahan perilaku (misal: nilai investasi Mitra Swasta) dan dampak (misal: peningkatan omzet mitra dan pendapatan kelompok sasaran)
Evaluasi dilakukan pada tengah program ( <i>mid-term</i> ) dan akhir program dengan tujuan utama pelaporan		Evaluasi dilakukan setiap 1 atau 2 siklus produksi dengan tujuan memahami keberhasilan/kegagalan dan faktor-faktor penyebabnya agar kinerja model bisnis dapat terus ditingkatkan

## 2.3 Konsep Dasar Keperantaraan Pasar

Di dalam pendekatan sistem pasar, penciptaan dan penguatan hubungan komersial di antara para pelaku usaha di bagian rantai nilai yang berbeda (*vertical business linkages* atau *market linkages*) adalah salah satu area *upgrading*. Fokus ini dipilih karena akses pemasaran adalah salah satu kendala terbesar bagi pengembangan UMK di Indonesia. Dengan demikian, keperantaraan pasar dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya sistematis berdasarkan data dan analisis:

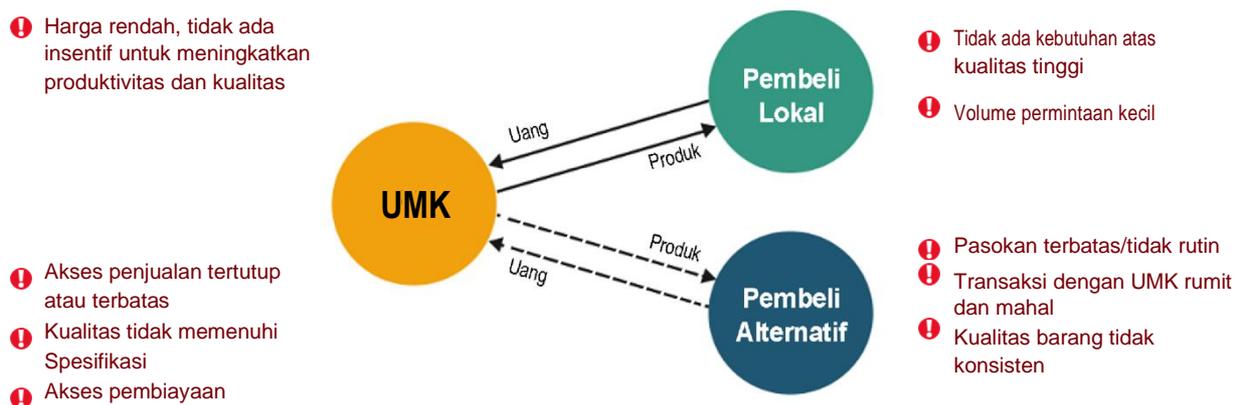
- Untuk menciptakan akses pasar baru atau memperkuat yang sudah ada;
- Dalam bentuk model bisnis di antara UMK, mitra perantara, dan Mitra Swasta;
- Yang mencakup transaksi jual beli, jasa, dan investasi;
- Yang pada akhirnya menghasilkan kenaikan pendapatan bagi UMK dan kenaikan omzet serta keuntungan bagi para mitra.

Di dalam keperantaraan pasar tidak ada satu bentuk model bisnis yang menjadi patokan, karena bentuk model bisnis mengikuti kebutuhan solusi atas akar permasalahan yang sifatnya spesifik di setiap sektor dan lokasi. Bahkan seiring waktu, sebuah model bisnis bisa berkembang dan mengikutsertakan fungsi-fungsi tambahan dan jenis pelaku pasar lainnya.

Untuk memperjelas konsep keperantaraan pasar, bagian berikut ini memberikan pemahaman secara umum mengenai kondisi dan perubahan model bisnis sebelum dan sesudah intervensi pasar.

### BAGAN 11. MODEL BISNIS SEBELUM INTERVENSI KEPERANTARAAN PASAR – TIPOLOGI UMUM

**Sebelum intervensi pasar** (lihat Bagan 11): Keterbatasan akses pasar membuat mayoritas UMK bergantung pada pembeli lokal yang menawarkan harga kurang kompetitif. UMK tidak dapat menjual produk (bila non-pertanian) atau hasil panen (bila pertanian) kepada pembeli-pembeli alternatif yang menawarkan harga lebih baik atau membutuhkan volume lebih besar. Keterbatasan ini seringkali juga disebabkan oleh kualitas produk yang rendah dan tidak sesuai dengan standar pembeli.



Di sisi lain, pembeli lokal tidak memiliki kebutuhan volume besar dan/atau kualitas yang tinggi, karena mereka hanya melayani konsumen lokal. Para pembeli alternatif kesulitan menemukan UMK yang bersedia menjadi pemasok baru dan mendapatkan pasokan yang tepat 3K (kuantitas, kualitas, dan kontinuitas).

**BAGAN 12. MODEL BISNIS SESUDAH INTERVENSI KEPERANTARAAN PASAR – TIPOLOGI 1**



**BOKS 2 Siapakah Mitra Swasta dan Mitra Lokal?**

**Mitra Swasta** adalah pelaku rantai nilai di tingkat regional atau nasional yang memiliki insentif komersial untuk membeli produk dan jasa UMK dalam kuantitas besar dan/atau dengan kualitas dan nilai tambah tertentu, serta bersedia berinvestasi di Mitra Lokal dan UMK untuk mencapai hal tersebut. Mitra Swasta dapat berupa industri pengolahan yang membutuhkan pasokan bahan baku, pedagang atau pemasok yang menjual kembali produk / jasa UMK kepada pelaku rantai nilai lainnya, maupun *social enterprise*. Umumnya Mitra Swasta berskala usaha menengah atau besar dan memiliki informasi dan akses jejaring pembeli di pasar domestik dan ekspor.

**Mitra Lokal** adalah pelaku rantai nilai di tingkat lokal (desa, kecamatan, atau kabupaten) yang memiliki pemahaman mengenai dan kedekatan dengan jejaring UMK dan memahami sistem pasar di tingkat setempat. Mitra Lokal membeli produk / jasa UMK secara langsung maupun tidak langsung melalui pelaku rantai nilai lainnya. Mitra Lokal dapat berupa pedagang atau pengepul setempat, kelompok tani yang menjalankan bisnis, koperasi, ataupun BUMDes. Umumnya Mitra Lokal memiliki skala usaha kecil atau menengah.



**Sesudah keperantaraan pasar:** Keperantaraan pasar mempertemukan UMK, Mitra Lokal, dan Mitra Swasta (lihat Boks 2 mengenai definisi Mitra Swasta dan Mitra Lokal) dalam sebuah model bisnis yang memiliki dua elemen dasar sebagai berikut:

- **Inovasi** yang meningkatkan nilai ekonomi secara keseluruhan. Hal ini dapat dicapai misalnya melalui:
  - Pengenalan teknik budidaya atau input produksi berkualitas yang meningkatkan produktivitas;
  - Penerapan sistem jaminan kualitas atau *grading* untuk memperbaiki kualitas;
  - Penambahan fungsi pengolahan agar nilai produk menjadi lebih tinggi;
  - Pengenalan proses bisnis yang dapat menurunkan biaya atau teknologi untuk mengurangi *waste* (produk rusak atau cacat).
- **Business case** atau kelayakan komersial yang kuat, yaitu apabila nilai ekonomi yang diciptakan (kenaikan pendapatan bagi UMK dan omzet atau laba bagi mitra) dapat memberikan insentif yang substansial bagi perubahan perilaku semua pihak yang terlibat, serta dapat menutup biaya-biaya tambahan yang diperlukan bagi penerapan inovasi.

**BOKS 3 MODEL PENYEDIAAN JASA MELEKAT ATAU *EMBEDDED SERVICE***<sup>a)</sup>



Agar UMK dapat naik kelas dan berkembang skalanya, mereka membutuhkan serangkaian jasa dan investasi. Namun pada umumnya UMK tidak bersedia dan mampu membeli secara komersial penuh dari para penyedia jasa (*stand-alone services*). Misalnya, untuk membuat sebuah rencana usaha dan rancangan investasi, hampir tidak pernah ditemui UMK membayar jasa konsultan bisnis dan keuangan.

Untuk mengatasi kesenjangan ini, kita dapat belajar dari rantai nilai yang memiliki kinerja dan daya saing tinggi. Untuk memastikan 3K (Kuantitas, Kualitas, Kontinuitas), para pembeli utama (*off-takers* atau *lead firm*) menyediakan jasa dan investasi yang dibutuhkan para pemasoknya. Kemudian mereka memperhitungkan dan memotong biaya jasa dan investasi tersebut dari pembayaran kepada para pemasok. Model ini dinamakan *embedded service*.

Sebagai contoh, di rantai nilai susu sapi perah, Industri Pengolahan Susu (IPS) mengembangkan *embedded service* secara berjenjang untuk meng-*upgrade* rantai pasokan (dan peternak sapi perah) guna meningkatkan kualitas dan volume pasokan susu segar. Dalam hal ini, IPS memberikan jasa-jasa sebagai berikut kepada 'Mitra Lokal', yaitu koperasi dan pedagang:

- **Jasa konsultasi teknis pembuatan**, penerapan dan pendampingan SOP (*Standard Operating Procedure*) untuk memastikan kontrol kualitas pada proses penanganan dan hasil produk;
- **Jasa pinjaman investasi** dengan bunga rendah atau tanpa bunga dengan tenor panjang untuk perbaikan gedung tempat penampungan susu (TPS) dan peralatan-peralatan terkait agar sesuai dengan SOP;
- **Jasa dokter hewan** untuk membantu pemasok mengelola kesehatan dan performa reproduksi populasi ternak melalui kegiatan preventif dan kuratif;
- **Jasa pendampingan bisnis** untuk membantu pemasok mengembangkan layanan-layanan yang dibutuhkan UMK (peternak sapi perah) seperti penyuluhan, pengadaan pakan konsentrat secara kolektif, dan inseminasi buatan.

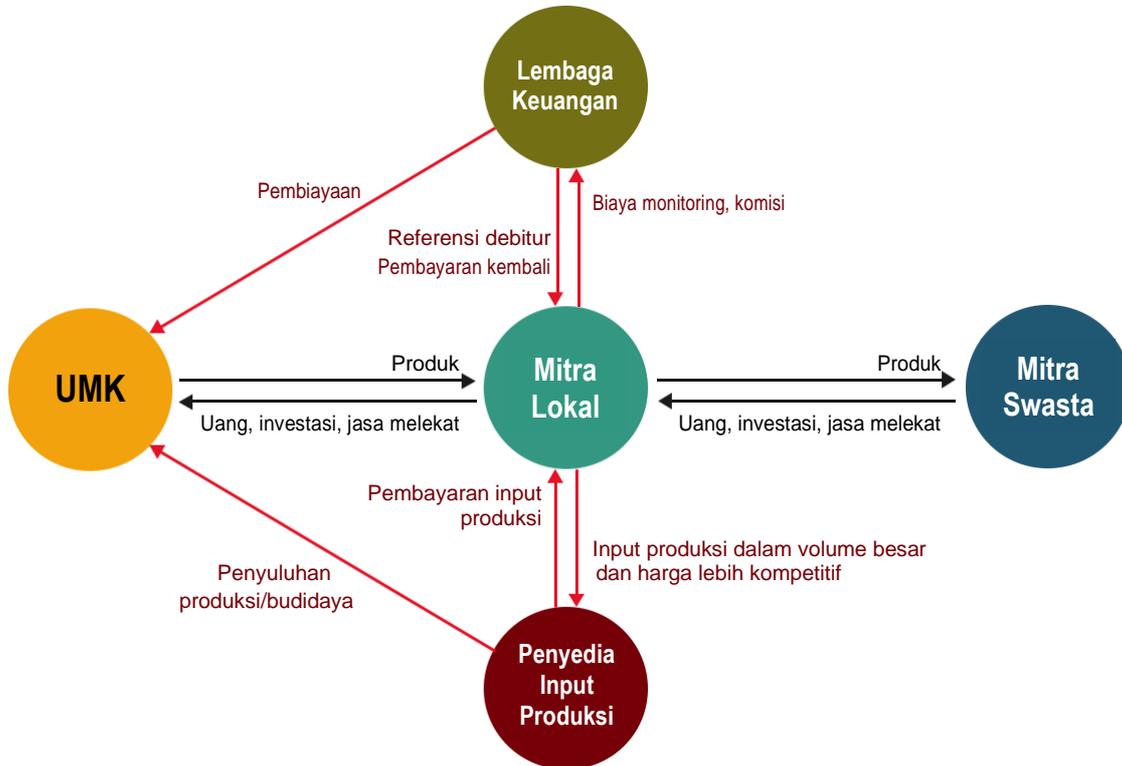
Selanjutnya, para 'Mitra Lokal' menyediakan *embedded service* sebagai berikut kepada UMK, yakni peternak sapi perah, untuk memastikan produktivitas dan kualitas penyediaan bahan baku:

- **Jasa penyuluhan** untuk memberikan pengetahuan budidaya dan penanganan hasil panen kepada para peternak;
- **Jasa pengawasan kualitas internal** untuk melakukan uji kualitas pada saat penerimaan susu segar dan pencatatan kualitas sebagai basis penentuan harga;
- **Jasa inseminasi buatan** untuk memastikan kinerja reproduksi populasi ternak;
- **Jasa pinjaman modal kerja** dalam bentuk natura sebagai pakan hijauan dan konsentrat, serta peralatan *milk can*.

a) Untuk contoh, lihat Nugraha (2010) *Extending the Concept of Value Chain Governance: An Institutional Perspective – Comparative Case Studies from Dairy Value Chains in Indonesia*

Bagaimana inovasi diterapkan dan siapa melakukan fungsi apa (model bisnis) dapat berbeda sesuai karakteristik, kompetensi dan kapasitas para pihak yang terlibat. Bagan 10 menunjukkan sebuah tipologi di mana investasi dan jasa melekat (lihat Boks 3 mengenai contoh jasa yang melekat pada transaksi atau *embedded service*) disediakan oleh Mitra Swasta dan Mitra Lokal sendiri. Bentuk seperti ini lebih sederhana, namun mensyaratkan kapasitas finansial dan kompetensi teknis yang mumpuni dari para mitra.

**BAGAN 13. MODEL BISNIS SESUDAH INTERVENSI KEPERANTARAAN PASAR – TIPOLOGI 2**



Bagan 13 menunjukkan sebuah tipologi di mana model bisnis melibatkan jenis pelaku pasar tambahan yang menyediakan fungsi pendukung melalui kerja sama dengan Mitra Lokal (bisa dengan dukungan Mitra Swasta juga). Sebagai contoh:

- **Fungsi pembiayaan:** Mitra Lokal memberikan referensi UMK potensial kepada lembaga keuangan untuk mendapatkan pinjaman. UMK menggunakan pinjaman untuk mengembangkan usaha mereka dan menjual produk kepada Mitra Lokal. Mitra Lokal kemudian memotong pembayaran pinjaman dari hasil penjualan UMK dan menyerahkannya kepada lembaga keuangan. Untuk menghargai fungsi yang dilakukan Mitra Lokal, lembaga keuangan memberikan kompensasi biaya *monitoring* pinjaman dan komisi berdasarkan total nilai pinjaman. Skema ini dikenal dengan nama *value chain financing* (VCF) (lihat Boks 3).
- **Fungsi penyediaan input produksi:** Penyedia input produksi dapat menjual dalam jumlah lebih besar dan menjangkau lebih banyak konsumen melalui kerja samanya dengan Mitra Lokal, sehingga mereka bersedia memberikan jasa tambahan berupa penyuluhan. UMK mendapatkan keuntungan harga input produksi yang lebih kompetitif karena agregasi pembelian yang dilakukan Mitra Lokal serta informasi teknis dari penyedia input produksi. Mitra Lokal mendapatkan keuntungan tambahan dari kenaikan volume dan/atau kualitas produk yang berimbas positif pada nilai penjualan dan keuntungan.

**BOKS 4**

**KONSEP DAN MANFAAT PEMBIAYAAN BERBASIS KEMITRAN (VALUE CHAIN FINANCING – VCF)<sup>a</sup>**

**Definisi:** Fungsi pembiayaan UMK yang melibatkan mitra pelaku rantai nilai lainnya seperti *off-taker*, pedagang, atau pemasok bahan baku. Sumber pembiayaan dapat berasal dari modal pelaku rantai nilai sendiri (internal) ataupun dari lembaga keuangan (eksternal) dengan skema *channeling* (mitra bertindak sebagai koordinator) atau skema *executing* (mitra bertindak sebagai avalis). Adapun manfaat VCF adalah sebagai berikut:



**Bagi Lembaga Keuangan**

- Pemilihan debitur yang lebih baik: Mitra Lokal lebih memahami karakteristik sektor (potensi pertumbuhan, fluktuasi harga, risiko) dan profil debitur UMK (pola arus kas, jenis kebutuhan pembiayaan, memiliki hubungan personal), sehingga dapat memilah mana yang memiliki potensi pengembangan usaha dan layak dibiayai.
- Biaya transaksi dan administrasi lebih rendah: Pembuatan perjanjian kredit dapat dilakukan sekaligus untuk sejumlah UMK di bawah koordinasi Mitra Lokal.
- Risiko penyalahgunaan pinjaman lebih kecil: Kredit dapat disalurkan dalam bentuk barang dan jasa sesuai rencana investasi sehingga meminimalisir penyalahgunaan uang tunai.
- Risiko gagal bayar lebih kecil: Pembayaran kredit dapat dipotong dari hasil penjualan kepada mitra. Selain itu, UMK memiliki insentif untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan Mitra Lokal, sehingga kemungkinan UMK menjual ke pihak lain (*side selling*) lebih rendah.
- Biaya *monitoring* yang lebih murah: Lokasi UMK lebih dekat dengan Mitra Lokal daripada dengan lembaga keuangan yang biasanya bertempat di ibukota kabupaten. Selain itu, Mitra Lokal juga lebih sering melakukan pemantauan sebagai bagian fungsi mereka untuk memastikan pembelian yang lancar.

**Bagi Mitra Lokal**

- Peningkatan output dan/atau kualitas produk UMK: Hasil positif pembiayaan turut meningkatkan omzet dan keuntungan Mitra Lokal.
- Peningkatan efisiensi modal kerja dan daya jangkau UMK: Pembiayaan oleh pihak eksternal dapat mengurangi kebutuhan modal kerja Mitra Lokal yang pada umumnya memberikan *pre-financing* kepada UMK sehingga Mitra Lokal dapat memperbesar volume pembelian atau menjangkau lebih banyak UMK.

**UMK**

Akses pembiayaan yang lebih mudah: Dengan adanya dukungan dan jaminan pembelian dari Mitra Lokal, UMK dapat mengakses pinjaman dari lembaga keuangan dengan lebih mudah.

*a) Untuk contoh-contoh, lihat SAFIRA (2019) Strengthening Agricultural Finance in Rural Areas – Lessons Learned.*

**BOKS 5**

**APAKAH MANFAAT PENERAPAN KEPERANTARAAN PASAR?**

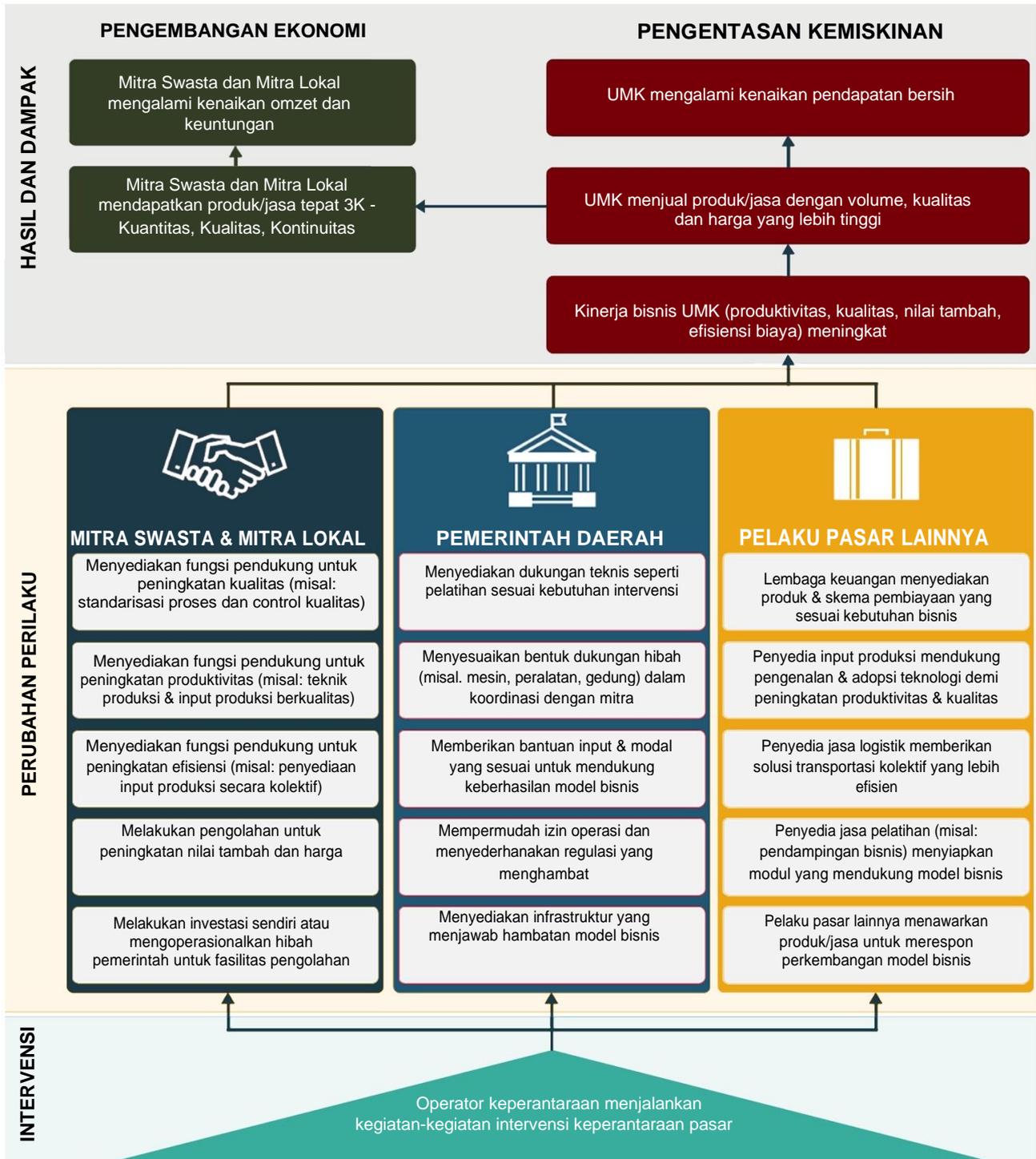
- Memberikan input strategis bagi kebijakan dan program daerah (riset komoditas, pengukuran dampak dan evaluasi).
- Merangsang investasi dari para pelaku pasar ke daerah (Mitra Swasta, Mitra Lokal, lembaga pembiayaan).
- Mengurangi biaya dan risiko dalam pengembangan UMK (kontribusi Mitra Swasta, Mitra Lokal, dan UMK).
- Mengoptimalkan manfaat hibah-hibah Pemerintah seperti mesin, peralatan dan fasilitas lainnya.
- Menghasilkan manfaat berkesinambungan (fungsi, jasa, dan investasi yang dibangun di atas kelayakan usaha).
- Menciptakan perubahan pada tataran sistem pasar yang dapat terus berkembang dengan sendirinya (model bisnis yang berhasil diduplikasi oleh UMK lain dan pelaku pasar lainnya).



## 2.5 Logika Dampak Keperantaraan Pasar

Bagan 12 menjelaskan teori perubahan (*theory of change*) bagaimana intervensi keperantaraan pasar yang bertujuan menciptakan perubahan perilaku pada para pelaku di sistem pasar pada akhirnya menghasilkan peningkatan daya saing pada UMK yang berdampak pada pengentasan kemiskinan serta pada Mitra Swasta dan Mitra Lokal yang berdampak pada pengembangan ekonomi.

**BAGAN 14. LOGIKA DAMPAK KEPERANTARAAN PASAR**



**BOKS 6**

**APAKAH RISIKO DAN TANTANGAN PENERAPAN KEPERANTARAAN PASAR?**

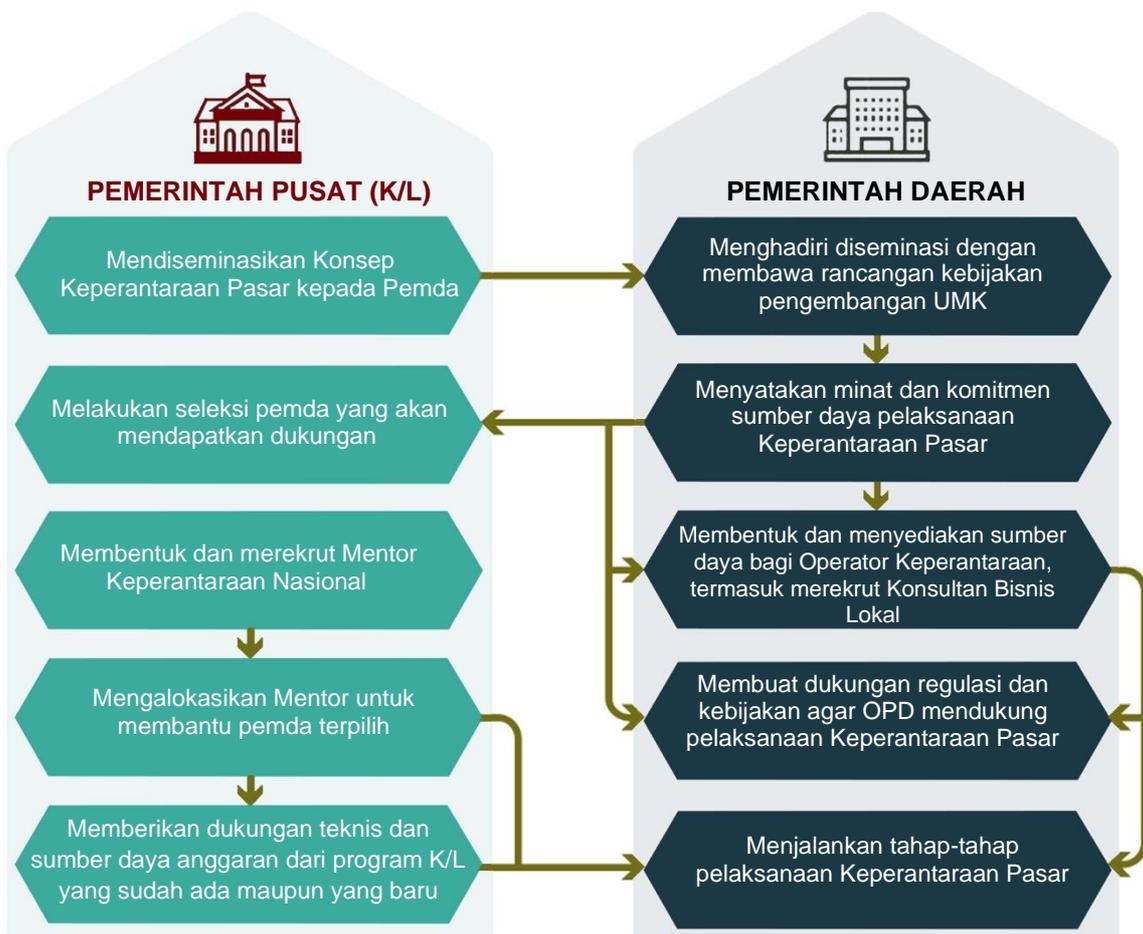
- Membutuhkan koordinasi dan kerja sama yang kuat antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, UMK, Mitra Perantara, dan Mitra Swasta.
- Membutuhkan biaya dan waktu yang lebih banyak di tahap riset komoditas, perencanaan intervensi, dan pengukuran hasil.
- Perubahan melalui mitra dan sistem pasar tidak dapat dikontrol secara langsung dan membutuhkan waktu lebih lama.
- Dampak intervensi (peningkatan pendapatan UMK dan omzet / keuntungan mitra) tidak selaras dengan atau berkontribusi langsung terhadap pencapaian IKU OPD.
- Membutuhkan SDM dengan keahlian spesifik (mentor keberantaraan pasar dan konsultan bisnis lokal) yang tidak dimiliki K/L dan OPD.
- Tidak semua pelaku pasar terbuka untuk bekerja sama dengan Pemerintah daerah.



**2.6 Proses dan Kelembagaan Keperantaraan Pasar**

Proses pelaksanaan keberantaraan pasar terdiri dari kegiatan persiapan (lihat Bagan 13) dan 3 tahap utama. Setiap tahap memiliki beberapa bagian (lihat Bagan 14). Modul 1-3 membahas secara detail bagian-bagian, langkah- langkah, dan output di ketiga tahap utama.

**BAGAN 15. KEGIATAN PERSIAPAN KEPERANTARAAN PASAR**



**BAGAN 16. PROSES KEPERANTARAAN PASAR**



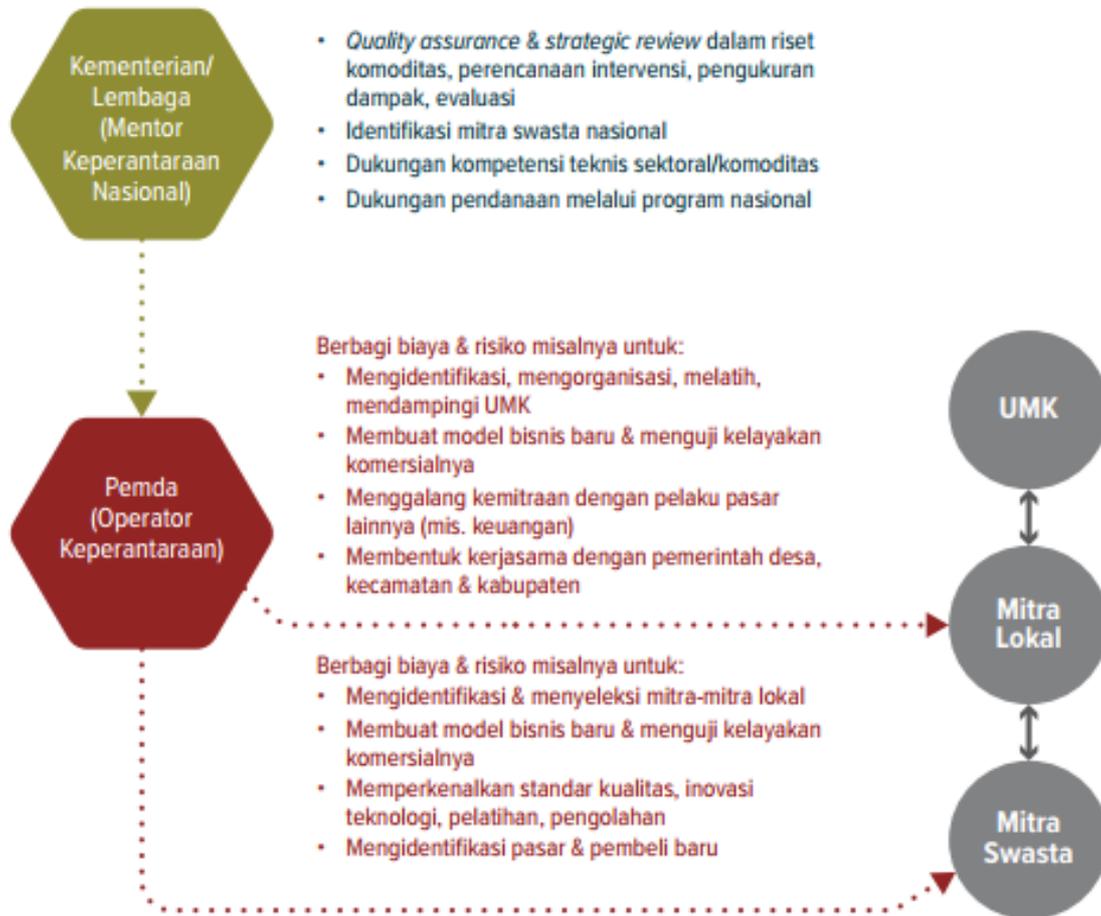
Selain penanggulangan kemiskinan, keperantaraan pasar juga bersifat inklusif yang melibatkan kelompok rentan seperti perempuan, lanjut usia, disabilitas, serta aspek lainnya seperti lingkungan hidup dan prioritas pembangunan. Untuk itu, setiap tahapan keperantaraan pasar perlu diterjemahkan ke dalam langkah-langkah yang praktis dan konkrit.

Adapun pihak yang terlibat dalam keperantaraan pasar beserta tugas dan fungsi masing-masing dijelaskan di Tabel 3 di bawah ini.

**TABEL 3. TUGAS DAN FUNGSI PARA PIHAK DALAM KEPERANTARAAN PASAR**

Tahap	Kementerian/Lembaga (K/L) melalui Mentor Keperantaraan	Pemerintah Daerah melalui Operator Keperantaraan	Mitra Swasta dan Mitra Lokal
 Riset Komoditas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menghadiri diskusi seleksi dan analisis komoditas untuk melakukan observasi, memberikan input dan umpan balik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan riset komoditas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan informasi dan masukan</li> </ul>
 Perencanaan Intervensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan <i>quality assurance</i> dan <i>strategic review</i> atas rencana intervensi</li> <li>Mengidentifikasi calon Mitra Swasta di tingkat nasional atau regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan perencanaan intervensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat model bisnis, kalkulasi bisnis, dan rencana intervensi dengan bantuan konsultan bisnis lokal</li> </ul>
 Implementasi dan Pengukuran Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan evaluasi lintas lokasi dan memfasilitasi pembelajaran bersama, termasuk <i>best practices</i></li> <li>Memberikan rekomendasi <i>scale-up</i> dan replikasi intervensi di tingkat provinsi/nasional</li> <li>Melakukan pemutakhiran Panduan Keperantaraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan dan memantau kegiatan intervensi bersama mitra sesuai kesepakatan</li> <li>Menggunakan hasil pengukuran untuk memperbaiki kinerja intervensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menjalankan kegiatan intervensi sesuai kesepakatan</li> </ul>

**BAGAN 17. FUNGSI FASILITASI OLEH OPERATOR KEPERANTARAAN DAN DUKUNGAN KEMENTERIAN / LEMBAGA**



Di dalam persiapan dan pelaksanaan keperantaraan pasar ada dua bagian kelembagaan penting yang memiliki tugas dan fungsi berbeda (lihat Bagan 15):

- **Operator Keperantaraan** - dibentuk dan didanai oleh Pemerintah daerah (kabupaten). Posisi Operator Keperantaraan mengikuti kesiapan dan preferensi pemda (misal. di bawah BAPPEDA, Sekda, atau tim pembantu Bupati). Fungsi Operator Keperantaraan dapat juga diintegrasikan ke dalam struktur yang sudah ada, misalnya PLUT (Pusat Layanan Usaha Terpadu), TKPKD (Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Daerah), ataupun BLUD (Badan Layanan Umum Daerah). Untuk melaksanakan kegiatan operasional, Kelembagaan Operator Keperantaraan dapat diperkuat oleh regulasi Pemerintah daerah seperti peraturan atau surat keputusan bupati. Di dalamnya, Konsultan Bisnis Lokal memiliki tugas pokok menjalankan dan mengkoordinasikan setiap langkah dalam proses keperantaraan pasar. Dalam tahap implementasi, dinas teknis terkait komoditas atau intervensi akan menjadi *leading sector*. Operator Keperantaraan tidak memberikan dukungan langsung kepada UMK (*direct delivery*), namun secara tidak langsung dengan cara memfasilitasi Mitra Swasta, Mitra Lokal, dan pelaku pasar lainnya menjalankan fungsi-fungsi yang direncanakan di dalam model bisnis.
- **Kementerian/Lembaga (K/L)** - tidak terlibat secara langsung di dalam proses operasionalisasi keperantaraan pasar. K/L memberikan dukungan sumber daya melalui program-program nasional seperti bantuan teknis, hibah alat atau mesin, ataupun pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Operator Keperantaraan. Dukungan teknis melalui Mentor Keperantaraan Nasional juga sangat penting di dalam aspek *quality assurance* dan *strategic review*.

## BOKS 7

## PEMBELAJARAN DARI KEGAGALAN STRATEGI 'MEMOTONG RANTAI'

Perantara (*intermediaries*) seperti pengepul, pedagang, atau tengkulak acapkali dipandang sebagai pelaku pasar eksploitatif yang keberadaannya merugikan UMK. Oleh karena itu, banyak program pengembangan penghidupan atau pengembangan ekonomi lokal menggunakan strategi 'memotong rantai', yaitu menghilangkan peran perantara dan menggantikannya dengan kelompok usaha atau koperasi. Sayangnya, strategi ini kebanyakan mengalami kegagalan. Beberapa poin pembelajaran penting adalah sebagai berikut:

- **Ketidak-pahaman atas nilai tambah yang dihasilkan perantara.** Perantara menjalankan fungsi-fungsi kritis seperti koordinasi jual-beli, agregasi, sortasi, transportasi, penyimpanan, pembiayaan di depan (*pre-financing*), dan administrasi transaksi. Tanpa fungsi-fungsi ini, pertukaran barang dan jasa tidak bisa berjalan dengan lancar.
- **Asumsi yang salah bahwa bentuk kolektif dapat menggantikan fungsi perantara dengan mudah.** Produsen memiliki kompetensi inti di dalam produksi barang dan jasa. Dengan membentuk kelompok, tidak serta merta para produsen memiliki pengetahuan dan kompetensi untuk menjalankan fungsi perantara. Perdagangan memerlukan sebuah keahlian dan pengalaman khusus. Selanjutnya, produsen berfokus mencari keuntungan dari optimalisasi proses dan hasil produksi, sehingga tidak ada insentif untuk berupaya menjalankan fungsi-fungsi perantara dengan lebih efisien untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.
- **Generalisasi yang tidak tepat bahwa semua perantara tidak mau bekerja sama.** Seperti pelaku pasar lainnya, tidak semua perantara memiliki keterbukaan untuk berbagi informasi dan bekerja sama dengan pihak lain karena alasan-alasan tertentu. Namun dapat dipastikan bahwa mayoritas perantara – bila bukan semuanya – memiliki insentif kuat untuk mengembangkan volume perdagangan dan keuntungan. Oleh karena itu, pendekatan, komunikasi dan taktik negosiasi yang tepat dapat mengubah persepsi perantara agar mereka berminat berinvestasi di jejaring UMK.



Sumber: Nugraha (2018) *Working with the Private Sector for Development: Experiences and Lessons from AIP-Rural*; Krakovsky (2015) *The Middlemen Economy: How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday Matchmakers Create Value and Profit*

## BOKS 8

## APAKAH PRASYARAT PENERAPAN KEPERANTARAAN PASAR?

- Kesiapan perubahan *mindset* dari *direct delivery* menuju memfasilitasi perubahan sistem pasar.
- Keterlibatan kepala daerah utk menetapkan keberhasilan program sebagai bagian Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi Perangkat Daerah.
- Kesiapan pemda mengalokasikan dana untuk membiayai kegiatan Operator Keperantaraan pasar dan konsultan bisnis lokal.
- Kesiapan K/L untuk membiayai mentor keperantaraan nasional dan kegiatan dukungan bagi pemda.
- Kesiapan menerima risiko kegagalan dalam berinvestasi bersama mitra.



Dengan adanya perbedaan tugas dan fungsi, maka profil dan kompetensi yang dibutuhkan mentor dan konsultan juga berbeda (lihat Tabel 3).

**TABEL 4. PROFIL DAN KOMPETENSI MENTOR DAN KONSULTAN**

Profil dan Kompetensi	Mentor Keperantaraan Pasar	Konsultan Bisnis Lokal
Latar belakang akademik	Tidak ada jurusan khusus, lebih diutamakan kemampuan analisis yang kuat	Tidak ada jurusan khusus, lebih diutamakan kemampuan analisis yang kuat
Pengalaman kerja	8-10 tahun, terutama di dunia usaha / perusahaan swasta	3-5 tahun, terutama di dunia usaha / perusahaan swasta
Domisili dan lokasi kerja	Terbuka	Kabupaten atau provinsi lokasi intervensi
Pengetahuan dan kompetensi teknis	Keahlian dan pengalaman dalam melakukan <i>quality assurance</i> dan <i>strategic review</i> rencana pengembangan komoditas, rencana bisnis, studi pengukuran dampak (misal: survey rumah tangga) dan evaluasi	Pengetahuan operasional dalam pembuatan riset komoditas, model bisnis, kalkulasi bisnis, pemantauan, dan penulisan laporan
Akses jejaring	Memiliki akses jejaring perusahaan swasta di tingkat nasional dan regional	Memiliki akses jejaring perusahaan dan UMK di tingkat lokal
<i>Soft skills</i>	<i>Mentoring</i> (mendampingi proses pembelajaran) komunikasi, fasilitasi, dan negosiasi yang baik	Komunikasi, fasilitasi kelompok, dan negosiasi yang baik

**BOKS 9**

**TIPS-TIPS PRAKTIS AGAR IMPLEMENTASI KEGIATAN INVERVENSII LEBIH EFEKTIF**

- **Outsourcing tenaga ahli:** Tidak semua kegiatan intervensi seperti pelatihan atau survei rumah tangga dapat dikerjakan oleh Operator Keperantaraan atau OPD teknis. Dalam hal ini, Operator Keperantaraan disarankan menggunakan organisasi profesional yang memiliki keahlian khusus sesuai kebutuhan seperti Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) Kementerian Koperasi, konsultan bisnis yang dikelola oleh swasta atau perguruan tinggi.
- **Kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) dalam operasionalisasi aset lokal atau aset daerah:** Ketika model bisnis melibatkan penggunaan aset (misalnya fasilitas pemrosesan), perlu dipikirkan dan dijajaki potensi menggandeng Mitra Swasta atau Mitra Lokal yang memang memiliki keahlian dan pengalaman dalam mengoperasionalkan fasilitas tersebut. Hal ini diperlukan untuk menghindari kemungkinan hibah aset (peralatan dan fasilitas) yang terbengkalai karena diserahkan kepada pihak yang sama sekali tidak memiliki kompetensi dan pengalaman seperti kelompok tani atau koperasi.



### 3 PEMBIAYAAN

Salah satu prinsip utama di dalam aspek pembiayaan intervensi adalah bahwa intervensi perlu dipandang sebagai sebuah investasi publik untuk menciptakan dampak sosial. Oleh karena itu, pembiayaan intervensi perlu dikaji kelayakannya melalui 3 (tiga) indikator sederhana sebagai berikut:

$$1. \text{ Daya ungkit investasi (\%)} = \frac{\text{Total nilai investasi mitra swasta, mitra lokal, dan UMK}}{\text{Total nilai investasi program (biaya intervensi)}} \times 100\%$$

Daya ungkit investasi menunjukkan porsi kontribusi dari pihak-pihak yang terlibat di dalam model bisnis. Semakin tinggi daya ungkit investasi, semakin tinggi pula rasa kepemilikan (*ownership*) dan insentif untuk mencapai keberhasilan, karena tentunya pihak yang berinvestasi ingin mendapatkan keuntungan dan menghindari kerugian.

$$2. \text{ Investasi per UMK} = \frac{\text{Total nilai investasi program (biaya intervensi)}}{\text{Jumlah UMK yang mengalami kenaikan pendapatan}}$$

Indikator investasi per UMK menunjukkan seberapa mahal/ murah biaya intervensi yang dikeluarkan untuk setiap penerima manfaat.

$$3. \text{ Dampak Sosial atas Investasi} = \frac{\text{Total nilai kenaikan pendapatan semua penerima manfaat}}{\text{Total nilai investasi program (biaya intervensi)}}$$

Dampak Sosial atas Investasi/*Social Return on Investment* (SROI) menunjukkan seberapa besar keuntungan sosial yang bisa dihasilkan oleh intervensi. SROI seringkali digunakan untuk melihat dampak-dampak yang ditimbulkan untuk kesejahteraan ekonomi, sosial, dan lingkungan seperti: penciptaan lapangan kerja, kepemilikan aset, pendidikan, dan kesehatan. Bila indikator rasio ini bernilai di bawah 1, maka biaya investasi lebih besar daripada hasilnya atau investasi merugi. Umumnya, investasi mengharapkan sebuah rasio keuntungan sosial di atas 1,3.

Ketiga indikator ini perlu dikaji pada tahap perencanaan intervensi (*ex-ante*) untuk memastikan rencana intervensi layak didanai dan pada tahap pemantauan dan pengukuran hasil (*ex post*) untuk menilai apakah kinerja investasi sudah sesuai rencana awal dan/atau perlu ada perubahan untuk meningkatkan kinerjanya (lihat Modul 3 untuk contoh penghitungan indikator-indikator ini).

Tolak ukur untuk menilai ketiga indikator ini berbeda di setiap daerah. Misalnya, intervensi di Pulau Jawa di mana jumlah dan kepadatan UMK lebih besar, banyak pelaku pasar yang dinamis, dan infrastruktur yang memadai memiliki ekspektasi daya jangkau UMK (*outreach*) dan kontribusi mitra yang tentunya bisa lebih tinggi daripada daerah Nusa Tenggara Timur yang memiliki jumlah UMK dan pelaku pasar aktif yang lebih kecil dan keterbatasan infrastruktur.

Adapun aspek pembiayaan keperantaraan pasar berkenaan dengan jenis pembiayaan, sumber dana, dan jenis kegiatan dibahas di Modul 4.

BOKS 10

TIPS-TIPS PRAKTIS AGAR PEMBIAYAAN KEGIATAN INTERVENSI LEBIH EFEKTIF

- **Penggunaan dana program berjalan untuk fase uji coba:** Akses pendanaan pusat maupun daerah untuk program baru membutuhkan proses perencanaan dan penganggaran minimum 1 hingga 2 tahun. Hal ini tentunya kurang sesuai dengan kebutuhan kegiatan intervensi bersama mitra yang perlu dilakukan dengan segera setelah kesepakatan kerja sama dibuat. Oleh karena itu, fase uji coba disarankan menggunakan program dan pendanaan di tahun berjalan, sedangkan fase *scale-up* menggunakan program dan pendanaan baru.
- **Alokasi anggaran berupa paket:** Bentuk pembiayaan pelaksanaan intervensi dapat didefinisikan sebagai paket kegiatan yang memiliki fleksibilitas dalam hal jenis kegiatan yang dapat dibiayai seperti **tenaga ahli, aktivitas pelatihan, logistik pertemuan, penelitian, dan sebagainya.**
- **Risiko pemberian modal gratis:** Mengingat banyaknya contoh kegagalan inisiatif pemberian modal kerja awal atau bergulir, sebaiknya pembiayaan dari pemda diarahkan menuju ke penguatan kapasitas sesuai kebutuhan intervensi.





**MODUL 1**  
**RISET KOMODITAS**  
**UNGGULAN**



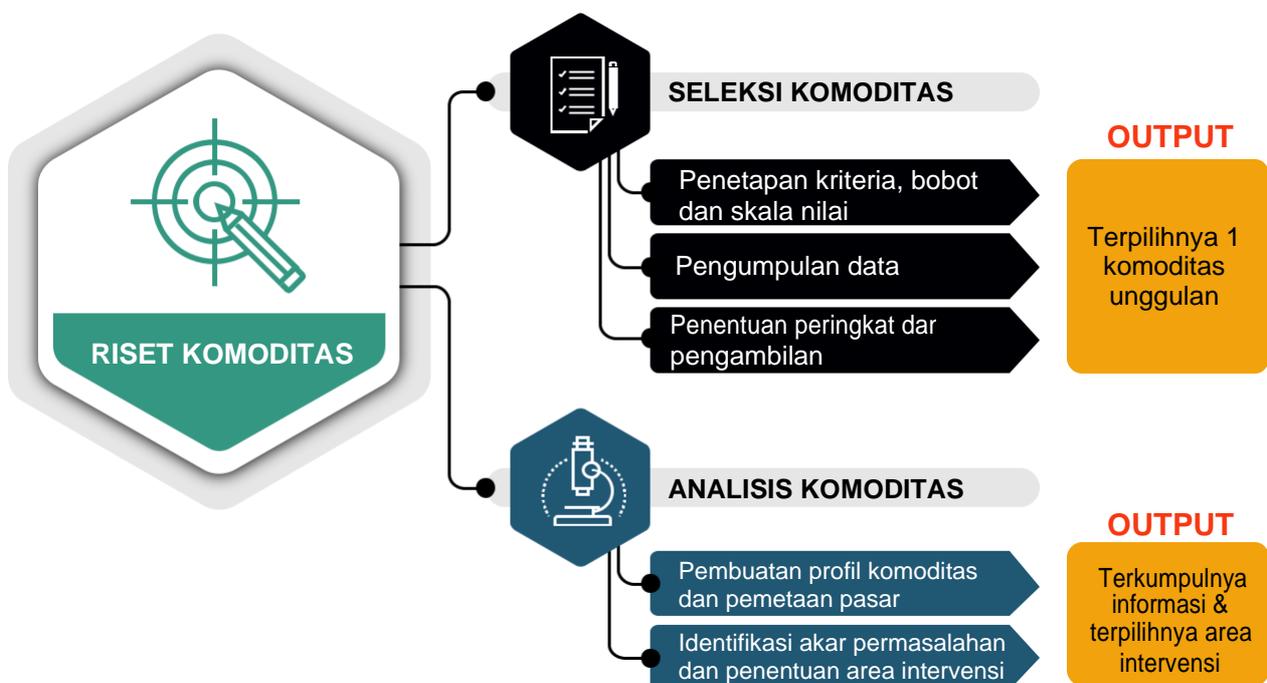
# TAHAP 1. RISET KOMODITAS UNGGULAN

## PENGANTAR

Modul ini menjelaskan langkah-langkah untuk memilih dan menganalisis komoditas sebagai tahap awal dari proses keperantaraan pasar. Pemilihan komoditas dilakukan agar sumberdaya dapat terfokus pada komoditas yang paling potensial yaitu komoditas yang memiliki potensi paling besar untuk meningkatkan pendapatan penerima manfaat (dalam hal ini UMK atau rumah tangga miskin) dalam skala yang memadai dan dapat terus berlangsung secara berkelanjutan. Terhadap komoditas yang dipilih dilakukan analisis agar intervensi keperantaraan pasar yang akan dilakukan relevan dengan kondisi riil dari permasalahan yang dihadapi pelaku pasar, dengan rantai nilai dan sistem pasar dari komoditas tersebut.

Berikut adalah Tahap Riset Komoditas yang terdiri dari 2 bagian masing-masing dengan langkah-langkah dan output yang diharapkan dari setiap langkah:

**BAGAN 1.1. LANGKAH-LANGKAH DALAM TAHAP RISET KOMODITAS**



## BAGIAN 1.1. PEMILIHAN KOMODITAS

Komoditas dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang mencerminkan potensi pertumbuhan, potensi adanya kerja sama dengan sektor swasta dan potensi jumlah penerima manfaat dalam hal ini UMK (sebagaimana dijelaskan sebelumnya yang antara lain juga termasuk petani kecil, buruh, atau kelompok miskin dan rentan lainnya). Selain itu, ada kriteria lain yang dapat dipertimbangkan seperti perspektif gender, inklusivitas, dampak lingkungan dan lain sebagainya.

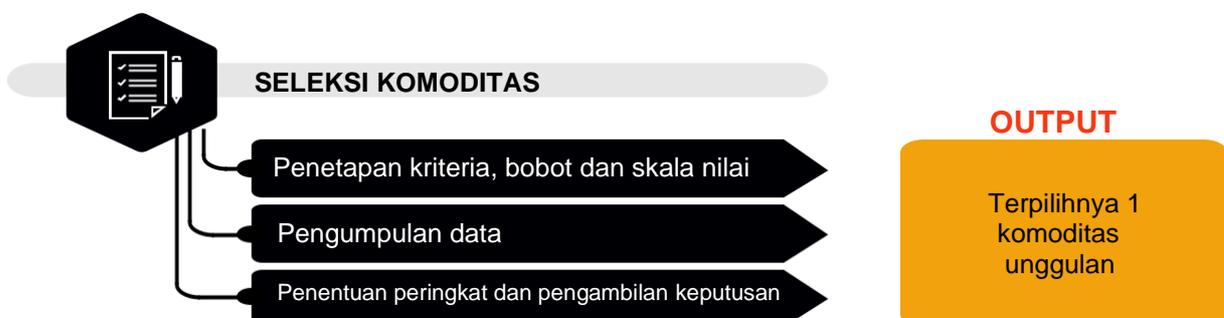
Kriteria-kriteria ini perlu disepakati oleh para pihak yang relevan di daerah di mana keberantaraan pasar dilakukan. Pemilihan komoditas dilakukan berdasarkan kriteria tersebut yang diberi bobot dan nilai sehingga bisa dibandingkan secara lebih mudah. Komoditas yang memperoleh skor tertinggi adalah komoditas unggulan, yaitu yang paling ideal dibanding komoditas lain. Dengan cara ini, proses pengambilan keputusan didasarkan pada suatu proses yang transparan dan obyektif.

Dalam proses pemilihan komoditas perlu diperhatikan beberapa hal berikut:

1. **Berbasis data.** Proses seleksi harus didasarkan pada data dan informasi yang akurat dan dapat dipercaya baik dari sumber data sekunder maupun primer, apabila data sekunder tidak memadai untuk mengambil keputusan. Namun, proses pemilihan komoditas menggunakan prinsip kajian cepat (*rapid assessment*) dengan tujuan mendapatkan informasi dasar yang relevan bagi pengambilan keputusan.
2. **Transparansi.** Proses, kriteria, pembobotan, dan mekanisme seleksi perlu dijelaskan secara eksplisit dan dibahas bersama agar dapat dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dan keputusan yang diambil bersama dapat dipertanggung-jawabkan dengan rasional dan logis.
3. **Partisipatif.** Proses seleksi perlu dikomunikasikan dan dikoordinasikan sejak awal dengan instansi Pemerintah setempat maupun pihak terkait lainnya. Keterlibatan pemangku kepentingan di dalam proses seleksi maupun umpan balik dapat memperkuat rasa kepemilikan (*ownership*) dan mempermudah kegiatan tindak-lanjut.

Bagan 1.2. di bawah ini menunjukkan langkah-langkah yang dilakukan dalam Pemilihan Komoditas.

### BAGAN 1.2. LANGKAH-LANGKAH DALAM PEMILIHAN KOMODITAS



### Langkah 1.1.1. Penetapan Kriteria, Bobot, dan Skala Nilai

Penetapan kriteria, bobot, dan skala nilai sebaiknya dilakukan dalam proses partisipatif yang melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan komoditas. Penentuan kriteria dan sub-kriteria, bobot dan terutama skala nilai dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan setempat. Konsultan sebaiknya sudah mulai melakukan pengumpulan data sebagai persiapan sebelum memfasilitasi diskusi dengan para pihak (Lihat Langkah 1.1.2.). Langkah 1.1.1. ini dapat dilakukan bersamaan dengan dengan Langkah 1.1.3. dalam pertemuan yang sama dengan para pihak.

#### PROSES PELAKSANAAN



1. OPD yang membawahi Operator Keperantaraan (selanjutnya disebut OPD) memfasilitasi peserta menetapkan kriteria untuk pemilihan komoditas
  - a. Peserta diminta menetapkan kriteria yang mencerminkan hal-hal berikut:
    - (1)Potensi daya jangkau kelompok miskin (*poverty outreach*): berapa banyak kelompok miskin yang menanam, memproduksi atau mengolah komoditas.
    - (2)Potensi peningkatan pendapatan kelompok miskin (*income impact*): berapa besar potensi pertumbuhan komoditas di masa mendatang.
    - (3)Potensi perubahan sistemik pada sistem pasar (*systemic change*): berapa besar potensi untuk bekerja sama dengan para pelaku yang ada dalam sistem pasar dari komoditas.
    - (4)Kriteria penting lainnya seperti lingkungan hidup, gender, prioritas pembangunan: berapa besar dampak dari komoditas terhadap lingkungan hidup, kesetaraan gender atau kesesuaiannya dengan pencapaian prioritas pembangunan atau pembangunan daerah.
  - b. Peserta menetapkan sub-kriteria untuk menggambarkan masing-masing kriteria secara lebih spesifik. Misalnya untuk potensi daya jangkau kelompok miskin dapat ditetapkan sub-kriteria seperti besarnya kelompok miskin yang terlibat dalam komoditas tersebut atau sub-kriteria mengenai proporsi komoditas tersebut terhadap penghasilan kelompok miskin.

- c. Konsultan dan Mentor mengamati dan memberi masukan jika perlu untuk memastikan pemilihan kriteria yang mencerminkan kondisi obyektif berdasarkan data.
2. OPD memfasilitasi peserta untuk menetapkan bobot (dalam persentase atau angka desimal):
  - a. Peserta menentukan bobot dari setiap kriteria. Besarnya bobot ini mencerminkan tingkat prioritas bobot tersebut. Total bobot untuk semua kriteria adalah 100% atau 1.
  - b. Peserta menentukan bobot dari setiap sub-kriteria dari masing-masing kriteria.
  - c. Konsultan dan Mentor mengamati dan memberi masukan jika perlu untuk memastikan penetapan bobot yang mencerminkan kondisi obyektif berdasarkan data.
3. OPD memfasilitasi peserta menetapkan skala nilai:
  - a. Peserta menentukan skala nilai misalnya mulai dari 1 sampai 5 di mana 1 untuk nilai terendah dan 5 untuk nilai tertinggi untuk setiap sub-kriteria.
  - b. Peserta menetapkan besaran yang digunakan untuk menentukan skala nilai. Misalkan, jika jumlah petani yang menggarap suatu komoditas mencapai 5.000 orang maka nilainya adalah 1. Jika jumlah petani adalah 5.000 – 10.000 orang maka nilainya adalah 2 dan seterusnya. Besaran ini akan bervariasi bergantung pada komoditas dan juga daerah atau wilayah.
  - c. Konsultan dan Mentor mengamati dan memberi masukan jika perlu untuk memastikan penetapan nilai dan besaran yang mencerminkan kondisi obyektif berdasarkan data.
4. OPD memfasilitasi peserta menentukan komoditas potensial:
  - a. Peserta menentukan 3 sampai 4 komoditas potensial yang akan dipilih berdasarkan data umum mengenai komoditas unggulan.
  - b. Peserta memilih komoditas berdasarkan kriteria, bobot dan skala nilai yang sudah ditentukan sebelumnya.
  - c. Konsultan dan Mentor mengamati dan memberi masukan jika perlu untuk memastikan penetapan penentuan komoditas potensial yang mencerminkan kondisi obyektif berdasarkan data.

## CONTOH

Tabel di bawah menggambarkan contoh penetapan kriteria, bobot dan skala nilai untuk pemilihan komoditas di suatu daerah. Ketiga faktor tersebut terutama bobot dan skala nilai dapat disesuaikan dengan karakteristik komoditas di lokasi atau daerah.

**TABEL 1.1. CONTOH PENETAPAN KRITERIA, BOBOT, DAN SKALA NILAI**

KRITERIA	BOBOT	SKALA NILAI (1 - 5)	CATATAN
<b>1. Potensi daya jangkau kelompok miskin (<i>poverty outreach</i>)</b>	<b>30%</b>		
1a. Berapa persentasi petani yang terlibat di dalam produksi maupun pasca-produksi komoditas ini di wilayah bersangkutan?	10%	1: Rendah sekali (<5%) 2: Rendah (5-15%) 3: Sedang (15-25%) 4: Tinggi (25-35%) 5: Tinggi sekali (>35%)	Kriteria ini dipakai untuk menguji berapa banyak penerima manfaat, terutama kelompok miskin dan rentan, yang akan menikmati hasil pengembangan komoditas ini.
1b. Berapa perkiraan persentase kelompok miskin dan rentan di dalamnya?	10%	1: Rendah sekali (<10%) 2: Rendah (10-20%) 3: Sedang (20-30%) 4: Tinggi (30-40%) 5: Tinggi sekali (>40%)	
1c. Seberapa besar prosentase penghasilan yang diperoleh dari komoditas ini bagi total bagi pendapatan rumah tangga petani?	10%	1: Rendah sekali (<15%) 2: Rendah (15-25%) 3: Sedang (25-35%) 4: Tinggi (35-45%) 5: Tinggi sekali (>45%)	
<b>2. Potensi peningkatan pendapatan kelompok miskin (<i>income impact</i>)</b>	<b>25%</b>		
2a. Bagaimana perkembangan pasar (produksi, permintaan, harga) komoditas ini selama 3 tahun terakhir?	6,25%	1: Rendah sekali (<= 0%) 2: Rendah (0,1-2%) 3: Sedang (2,1-3%) 4: Tinggi (3,1-4%) 5: Tinggi sekali (>4,1%)	Kriteria ini dipakai untuk mengkaji apakah komoditas ini memiliki potensi pasar yang cukup kuat untuk mewujudkan pertumbuhan pendapatan bagi kelompok miskin & rentan, karena pertumbuhan pendapatan adalah salah satu syarat mutlak di dalam pengentasan kemiskinan.
2b. Bagaimana potensi pertumbuhan komoditas ini dalam 3 tahun mendatang?	6,25%	1: Rendah sekali (0% atau minus) 2: Rendah (0,1-2%) 3: Sedang (2,1-3%) 4: Tinggi (3,1-4%) 5: Tinggi sekali (>4,1%)	
2c. Bagaimana potensi pengembangan pendapatan bagi petani kecil misalnya melalui peningkatan produktivitas, akses pasar, dan lain lain?	6,25%	1: Rendah sekali 2: Rendah 3: Sedang 4: Tinggi 5: Tinggi sekali	
2d. Bagaimana hambatan atau risiko dari pertumbuhan dan/ atau peningkatan daya saing dari komoditas ini?	6,25%	1: Tinggi sekali 2: Tinggi 3: Sedang 4: Rendah 5: Rendah sekali	

KRITERIA	BOBOT	SKALA NILAI (1 - 5)	CATATAN
<b>3. Potensi perubahan sistemik pada sistem pasar (<i>systemic change</i>)</b>	<b>30%</b>		
3a. Seberapa banyak pelaku pasar atau institusi lain di dalam wilayah, yang telah terlibat dalam rantai nilai komoditas?	10%	1: Sangat sedikit (0-3) 2: Sedikit (4-8) 3: Cukup banyak (9-15) 4: Banyak (16-20) 5: Banyak sekali (>21)	Kriteria ini dipakai untuk melihat seberapa jauh para pemangku kepentingan sistem pasar, terutama para pelaku pasar (petani, pedagang, toko saprotan, penangkar, dll), bersedia untuk berinvestasi di dalam intervensi maupun menyediakan barang & jasa kepada petani secara berkesinambungan. Besarnya skala nilai dapat disesuaikan dengan komoditas dan daerah atau wilayah yang bersangkutan.
3b. Apakah ada pelaku pasar atau institusi lain, baik di dalam atau luar wilayah, yang berminat untuk mengembangkan atau melakukan ekspansi di wilayah yang bersangkutan?	10%	1: Tidak ada atau tidak berminat (0) 3: Ada (1-3) 5: Banyak (>4)	
3c. Seberapa besar investasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan komoditas di wilayah yang bersangkutan?	10%	1: Besar sekali (Di atas Rp 50M) 2: Besar (Rp 20M-50M) 3: Sedang (Rp 1M-20M) 4: Rendah (Rp 500juta-1M) 5: Rendah sekali (di bawah Rp 500juta)	
<b>4. Kriteria penting lainnya</b>	<b>15%</b>		
4a. Apakah komoditas ini termasuk di dalam prioritas kebijakan pembangunan di wilayah bersangkutan?	5%	1: Tidak termasuk prioritas 3: Termasuk prioritas, alokasi anggaran kecil 5: Termasuk prioritas, alokasi anggaran besar	Kriteria ini dipakai untuk menilai seberapa jauh pengembangan komoditas ini relevan terhadap kebijakan pembangunan di tataran lokal, termasuk dalam konteks lingkungan hidup dan kesetaraan gender
4b. Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas terhadap lingkungan hidup?	5%	1: Berdampak negatif 3: Berdampak netral 5: Berdampak positif	
4c. Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas terhadap kesetaraan gender?	5%	1: Berdampak negatif 3: Berdampak netral 5: Berdampak positif	

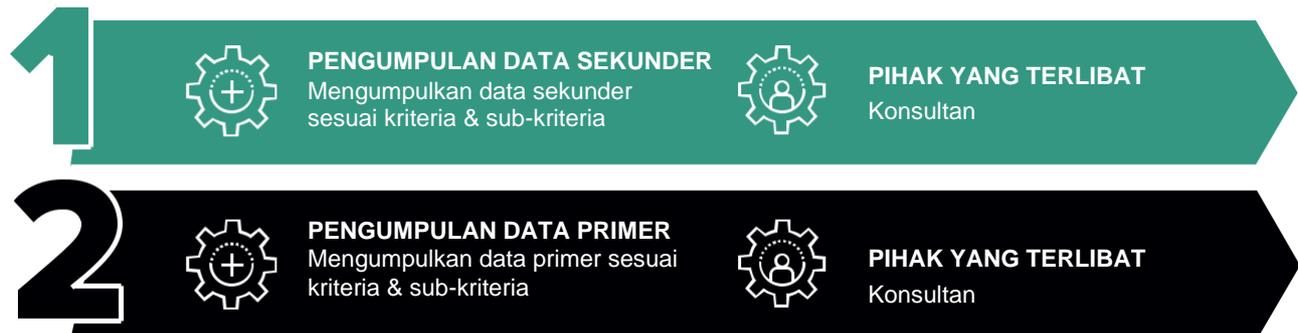
**Catatan/Asumsi:**

- Ada beberapa sub-kriteria yang skala nilai-nya mungkin cukup menggunakan 3 angka seperti 1, 3 dan 5. Selama konsisten untuk semua komoditas, skala nilai ini dapat digunakan. Dalam contoh di atas misalnya digunakan untuk sub-kriteria no 3b, 4a, 4b dan 4c.
- Bobot sub-kriteria dalam suatu kriteria tidak harus sama besarnya. Namun contoh di atas kebetulan menggunakan besar bobot yang sama untuk sub-kriteria dalam kriteria yang sama.

## Langkah 1.1.2. Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan adalah data yang terkait dengan kriteria dan sub-kriteria yang telah ditetapkan dalam langkah sebelumnya untuk masing-masing komoditas potensial yang akan diseleksi. Biasanya dapat ditentukan 3 sampai 4 komoditas potensial. Langkah 1.1.2. ini sebenarnya merupakan persiapan yang dilakukan oleh Konsultan sebelum pertemuan dengan pemangku kepentingan dalam Langkah 1.1.1. dan Langkah 1.1.3. dengan asumsi 3 – 4 komoditas potensial telah diketahui sebelumnya. Langkah 1.1.1. dan 1.1.3. dapat dilakukan dalam 1 kali pertemuan.

### PROSES PELAKSANAAN



1. Konsultan mengumpulkan data sekunder sesuai dengan kriteria dan sub-kriteria yang telah ditetapkan dalam langkah sebelumnya. Data dapat diperoleh antara lain dari Provinsi Dalam Angka, Kabupaten Dalam Angka, Statistik Pertanian, Statistik Perdagangan, maupun Statistik Kemiskinan. Untuk mengidentifikasi lokasi dengan jumlah rumah tangga miskin yang tinggi dapat digunakan DTKS (Data Terpadu Kesejahteraan Sosial). Selain itu, analisis data sekunder terkait kondisi kehidupan masyarakat miskin dan rentan dapat menggunakan aplikasi SEPAKAT Bappenas. (Lihat contoh dalam Tabel 1.2)
2. Jika diperlukan, Konsultan dapat juga mengumpulkan data primer seperti wawancara dengan pelaku pasar (petani, pedagang, kios pertanian, industri, dll.) maupun lembaga terkait lainnya (Pemerintah daerah, lembaga penelitian, lembaga nirlaba, dll.). Data primer sering kali memberikan gambaran yang berbeda karena dapat menangkap aspek kualitatif yang lebih jelas dan gamblang. Untuk satu komoditas biasanya diperlukan kurang lebih 1-2 hari studi lapangan.



#### CATATAN: PENGUMPULAN DATA

Dalam proses keperantaraan ini, pengumpulan data dilakukan beberapa kali:

1. Pengumpulan data pada tahap Riset Komoditas Unggulan (Modul 1) dalam langkah Pemilihan Komoditas dilakukan untuk beberapa komoditas unggulan (2 sampai 4 komoditas). Data yang dikumpulkan masih bersifat cukup umum dan mencerminkan kriteria untuk pemilihan komoditas (jumlah penerima manfaat yang terlibat, potensi pertumbuhan, keberadaan sektor swasta dan pertimbangan lain).
2. Pengumpulan data pada tahap Riset Komoditas Unggulan (Modul 1) dalam langkah analisis Komoditas dilakukan hanya untuk satu komoditas yaitu komoditas terpilih. Data yang dikumpulkan sudah cukup spesifik untuk lebih memahami kondisi pasar dari komoditas tersebut (tren permintaan dan penawaran, rantai nilai, pelaku pasar, dan permasalahan komoditas).
3. Pengumpulan data pada tahap Perencanaan Intervensi (Modul 2), dilakukan untuk komoditas terpilih dengan data yang sudah sangat spesifik yang diperlukan untuk merancang intervensi. Data ini antara lain mencakup kalkulasi bisnis, profil calon mitra, dan lain sebagainya.

## CONTOH

Tabel 1.2. menunjukkan sumber data untuk mengumpulkan data atau informasi terkait dengan sub-kriteria untuk pemilihan komoditas unggulan.

**TABEL 1.2. CONTOH PENGUMPULAN DATA UNTUK PEMILIHAN KOMODITAS UNGGULAN**

KRITERIA	SUMBER DATA	PENJELASAN (CONTOH)
<b>1. Potensi daya jangkau kelompok miskin (<i>poverty outreach</i>)</b>		
1a. Berapa persentasi petani yang terlibat di dalam produksi maupun pasca-produksi komoditas ini di wilayah bersangkutan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provinsi/Kabupaten Dalam Angka</li> <li>Statistik Pertanian Provinsi/ Kabupaten</li> <li>Statistik Kemiskinan</li> <li>DTKS (Data Terpadu Kesejahteraan Sosial)</li> </ul>	Berdasarkan luas area panen diperkirakan sebanyak 3000 rumah tangga petani atau 13% dari seluruh petani di provinsi/ kabupaten Bahari mengusahakan rumput laut.
1b. Berapa perkiraan persentase kelompok miskin dan rentan di dalamnya?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observasi lapangan</li> <li>Survei/wawancara petani</li> <li>Aplikasi SEPAKAT</li> </ul>	Dari jumlah petani di atas diperkirakan sekitar 1000 rumah tangga atau 30% termasuk kelompok miskin & rentan
1c. Seberapa besar prosentase penghasilan yang diperoleh dari komoditas ini bagi total bagi pendapatan rumah tangga petani?		Pendapatan dari rumput laut adalah sekitar 80% dari pendapatan total rumah tangga
<b>2. Potensi peningkatan pendapatan kelompok miskin (<i>income impact</i>)</b>		
2a. Bagaimana perkembangan pasar (produksi, permintaan, harga) komoditas ini selama 3 tahun terakhir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistik Pertanian Provinsi/ Kabupaten</li> <li>Statistik Perdagangan, termasuk antar wilayah</li> <li>Penilaian oleh pelaku pasar, ahli komoditas</li> </ul>	Berdasarkan statistik, selama 3 tahun terakhir, produksi rumput laut mengalami penurunan produksi sebesar 7%, peningkatan harga sebesar 30%, ekspor mengalami perubahan sebesar 20%.
2b. Bagaimana potensi pertumbuhan komoditas ini dalam 3 tahun mendatang?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studi-studi oleh lembaga penelitian</li> </ul>	Berdasarkan pendapat para pedagang X, rumput laut akan mengalami kenaikan/penurunan permintaan/harga domestik sebesar X% karena produksi global mengalami penurunan/kenaikan karena X.
2c. Bagaimana potensi pengembangan pendapatan bagi petani kecil misalnya melalui peningkatan produktivitas, akses pasar, dan lain lain?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penilaian oleh pelaku pasar, ahli komoditas</li> <li>Studi-studi oleh lembaga penelitian</li> </ul>	Menurut studi X petani dapat meningkatkan produktivitas/ kualitas & harga/menurunkan biaya sebesar X% melalui aplikasi teknologi / input / budidaya X.
2d. Bagaimana hambatan atau risiko dari pertumbuhan dan/ atau peningkatan daya saing dari komoditas ini?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observasi lapangan</li> <li>Penilaian oleh pelaku pasar, ahli komoditas</li> </ul>	Pengembangan komoditas X terhambat oleh tidak adanya akses jalan darat / pelabuhan yang memadai.

KRITERIA	SUMBER DATA	PENJELASAN (CONTOH)
<b>3. Potensi perubahan sistemik pada sistem pasar (<i>systemic change</i>)</b>		
3a. Seberapa banyak pelaku pasar atau institusi lain di dalam wilayah, yang telah terlibat dalam rantai nilai komoditas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observasi lapangan</li> <li>• Survei/wawancara para pelaku pasar (termasuk di wilayah lain lainnya) seperti:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Petani, termasuk petani kunci</li> <li>– Produsen saprotan (benih, pupuk, pestisida, dan lain-lain)</li> <li>– Pedagang (pengepul, pedagang kecil, grosir)</li> <li>– Industri pengolahan</li> </ul> </li> <li>• Survei/wawancara institusi pendukung terkait seperti OPD, BPTP, universitas, lembaga nirlaba, yayasan, dan lain-lain</li> </ul>	Data dari OPD dan wawancara dengan pelaku pasar, diperoleh informasi ada 200 pengepul, 40 pedagang kecil, 8 pedagang besar, dan pelaku lain yang ada wilayah yang bersangkutan.
3b. Apakah ada pelaku pasar atau institusi lain, baik di dalam atau luar wilayah, yang berminat untuk mengembangkan atau melakukan ekspansi di wilayah yang bersangkutan?		Diperkirakan ada minat dari 3-5 pelaku pasar untuk mengembangkan produk dari komoditas.
3c. Seberapa besar investasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan komoditas di wilayah yang bersangkutan?		Diperkirakan perlu sekitar Rp500 juta – Rp2 milyar untuk mengembangkan rumput laut di wilayah yang bersangkutan.
<b>4. Kriteria penting lainnya</b>		
4a. Apakah komoditas ini termasuk di dalam prioritas kebijakakan pembangunan di wilayah bersangkutan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen kebijakan Pemerintah setempat</li> <li>• Survei/wawancara Pemerintah setempat</li> <li>• Penilaian oleh ahli lingkungan hidup, gender</li> </ul>	Rumput laut termasuk komoditas unggulan di Provinsi Mina dan Kabupaten Bahari. Sebesar Rp8 milyar dana dialokasikan Kabupaten Bahari untuk kegiatan selama tahun 2019. Pemerintah Pusat melalui Kementerian Desa dan Kelautan dan Perikanan menyediakan sejumlah dana mencapai Rp150 milyar di Provinsi Mina.
4b. Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas terhadap lingkungan hidup?		Pengembangan rumput laut sangat dipengaruhi oleh perubahan iklim terutama curah hujan. Menurut penelitian Center of Excellence for Environmental Decisions (CEED) Australia, rumput laut menyerap emisi karbon yang cukup besar. Namun penggunaan tali dan botol plastik sebagai pemberat berpotensi merusak lingkungan karena material plastik yang sulit diurai.
4c. Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas ini terhadap kesetaraan gender?		Selain sebagai keluarga pembudidaya, perempuan juga terlibat dalam budidaya rumput laut sebagai pekerja untuk memasang bibit.

### Langkah 1.1.3. Penentuan Peringkat dan Pengambilan Keputusan

Penentuan peringkat pada dasarnya adalah perbandingan skor (total dari nilai yang dikalikan bobot) dari komoditas-komoditas yang masuk dalam proses seleksi. Kualitas penentuan peringkat itu sendiri sangat ditentukan oleh kualitas skala nilai; apakah skala nilai yang ditetapkan dapat dipakai untuk mengukur dengan jelas setiap kriteria atau tidak. Jika ada pertimbangan lain, perlu didiskusikan dan disepakati oleh para pihak dengan alasan yang obyektif dan masuk akal.

#### PROSES PELAKSANAAN



1. Konsultan memfasilitasi kegiatan pemberian nilai (skoring) (Lihat contoh dalam Tabel 1.3.):
  - a. Peserta diminta untuk menetapkan nilai (skor) dari masing-masing sub-kriteria untuk setiap komoditas potensial yang akan diseleksi berdasarkan data yang sudah dikumpulkan atau yang dimiliki oleh para peserta diskusi. Lakukan triangulasi, yaitu perbandingan informasi dari beberapa sumber, apabila memungkinkan jika skoring dirasakan terlalu subyektif.
  - b. Dengan mengalikan nilai tersebut dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria, akan diperoleh skor dari setiap sub kriteria.
  - c. Dengan menjumlahkan semua skor, akan diperoleh total skor untuk setiap komoditas.
2. Konsultan memfasilitasi pengambilan keputusan (Lihat contoh dalam Tabel 1.3):
  - a. Komoditas diurutkan sesuai dengan total skor (nilai dikali bobot dari semua kriteria).
  - b. Peserta diminta mendiskusikan hasilnya untuk memutuskan apakah komoditas dengan nilai tertinggi dapat disepakati sebagai komoditas terpilih atau ada pertimbangan lain untuk memilih komoditas lain.
  - c. Jika ada pertimbangan lain, Konsultan dan Mentor harus memastikan agar pertimbangan tersebut didasarkan atas data dan informasi yang valid dan relevan.

**CONTOH**

**TABEL 1.3. CONTOH PENENTUAN PERINGKAT & PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

No	Kriteria	Komoditas 1			Komoditas 2			Komoditas 3		
		Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)	Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)	Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)
1.	Potensi daya jangkau kelompok miskin ( <i>poverty outreach</i> )		30%	1,1		30%	1,2		30%	1,1
1.a.	Berapa persentasi petani yang terlibat di dalam produksi maupun pasca-produksi komoditas ini di wilayah bersangkutan?	3	10%	0,3	4	10%	0,4	4	10%	0,4
1.b.	Berapa perkiraan persentase kelompok miskin dan rentan di dalamnya?	4	10%	0,4	3	10%	0,3	3	10%	0,3
1.c.	Seberapa besar prosentase penghasilan yang diperoleh dari komoditas ini bagi total bagi pendapatan rumah tangga petani?	4	10%	0,4	5	10%	0,5	4	10%	0,4
2.	Potensi peningkatan pendapatan kelompok miskin ( <i>income impact</i> )		25%	0,8125		25%	1		25%	0,75
2.a.	Bagaimana perkembangan pasar (produksi, permintaan, harga) komoditas ini selama 3 tahun terakhir?	3	6,25%	0,2	5	6,25%	0,3	3	6,25%	0,2
2.b.	Bagaimana potensi pertumbuhan komoditas ini dalam 3 tahun mendatang?	3	6,25%	0,2	4	6,25%	0,3	3	6,25%	0,2
2.c.	Bagaimanakah potensi pengembangan pendapatan bagi petani kecil misalnya melalui peningkatan produktivitas, akses pasar, dsb.?	4	6,25%	0,3	4	6,25%	0,3	4	6,25%	0,3
2.d.	Bagaimana hambatan atau risiko dari pertumbuhan dan/atau peningkatan daya saing dari komoditas ini?	3	6,25%	0,2	3	6,25%	0,2	2	6,25%	0,1
3.	Potensi perubahan sistemik pada sistem pasar ( <i>systemic change</i> )		30%	0,6		30%	1,1		30%	1
3.a.	Seberapa banyak pelaku pasar atau institusi lain di dalam wilayah, yang telah terlibat dalam rantai nilai komoditas?	3	10%	0,3	4	10%	0,4	3	10%	0,3
3.b.	Apakah ada pelaku pasar atau institusi lain, baik di dalam atau luar wilayah, yang berminat untuk mengembangkan atau melakukan ekspansi di wilayah yang bersangkutan?	1	10%	0,1	3	10%	0,3	3	10%	0,3
3.c.	Seberapa besar investasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan komoditas di wilayah yang bersangkutan?	2	10%	0,2	4	10%	0,4	4	10%	0,4

No	Kriteria	Komoditas 1			Komoditas 2			Komoditas 3		
		Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)	Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)	Nilai (1)	Bobot (2)	Skor (1)x(2)
4.	Kriteria penting lainnya		15%	0,55		15%	0,55		15%	0,45
4.a.	Apakah komoditas ini termasuk di dalam prioritas kebijakan pembangunan di wilayah bersangkutan?	5	5%	0,3	3	5%	0,2	3	5%	0,2
4.b.	Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas terhadap lingkungan hidup?	3	5%	0,2	3	5%	0,2	3	5%	0,2
4.c.	Bagaimanakah dampak pengembangan komoditas ini terhadap kesetaraan gender?	3	5%	0,2	5	5%	0,3	3	5%	0,2
<b>Total Skor</b>		<b>3,1</b>			<b>3,9</b>			<b>3,3</b>		
<b>Peringkat</b>		<b>3</b>			<b>1</b>			<b>2</b>		

**Catatan/Asumsi:**

- Penentuan peringkat dilakukan terhadap 3 komoditas
- Setelah kriteria dan bobot disepakati oleh para narasumber yang hadir dalam pertemuan, para narasumber ini berdiskusi untuk memberikan nilai untuk setiap sub-kriteria dari masing-masing komoditas.
- Nilai tersebut dikalikan dengan bobot untuk mendapatkan skor dari setiap sub-kriteria. Skor total diperoleh untuk setiap komoditas dengan menjumlahkan skor dari setiap sub-kriteria. Berdasarkan skor total ini ditentukan peringkat dari masing-masing komoditas.

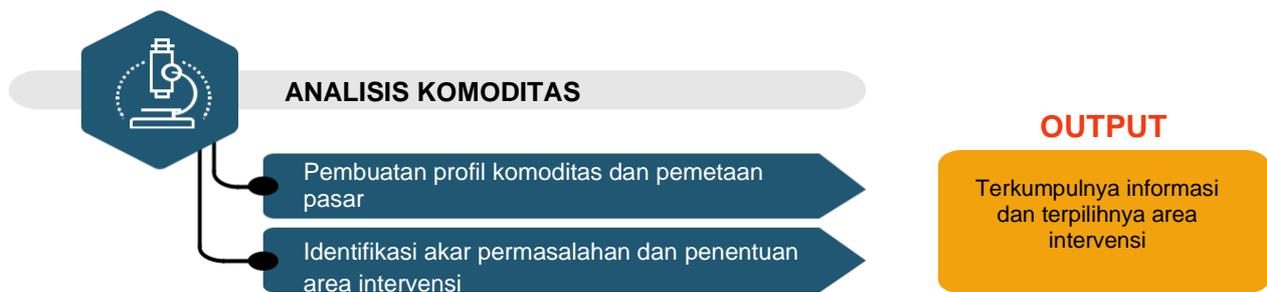
**CATATAN: PERTIMBANGAN LAIN PEMILIHAN KOMODITAS**

Kadang kala realitas di lapangan menunjukkan bahwa komoditas yang sudah terseleksi mungkin tidak akan dikembangkan lebih lanjut karena ditemukannya alasan-alasan yang memberatkan di dalam analisis komoditas. Misalnya, melalui penelaahan mendalam ditemukan bahwa suatu komoditas tertentu mayoritas diusahakan oleh petani padat modal (bukan petani miskin & rentan) sehingga tidak memiliki dampak pengentasan kemiskinan yang cukup baik.

## BAGIAN 1.2. ANALISIS KOMODITAS

Setelah komoditas terpilih, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap komoditas tersebut. Analisis komoditas mencakup analisis atas potensi pertumbuhan berdasarkan tren permintaan dan penawaran, pemetaan pasar atau rantai nilai, serta mengidentifikasi akar permasalahan yang menjadi pintu masuk bagi solusi peningkatan pendapatan kelompok penerima manfaat. Sebagaimana ditunjukkan oleh bagan di bawah ini, analisis komoditas dilakukan melalui 2 langkah yaitu pengumpulan data dan pemetaan pasar serta identifikasi akar permasalahan dan penentuan area intervensi.

### BAGAN 1.3. LANGKAH-LANGKAH DALAM ANALISIS KOMODITAS



#### Langkah 1.2.1. Pembuatan Profil Komoditas dan Pemetaan Pasar

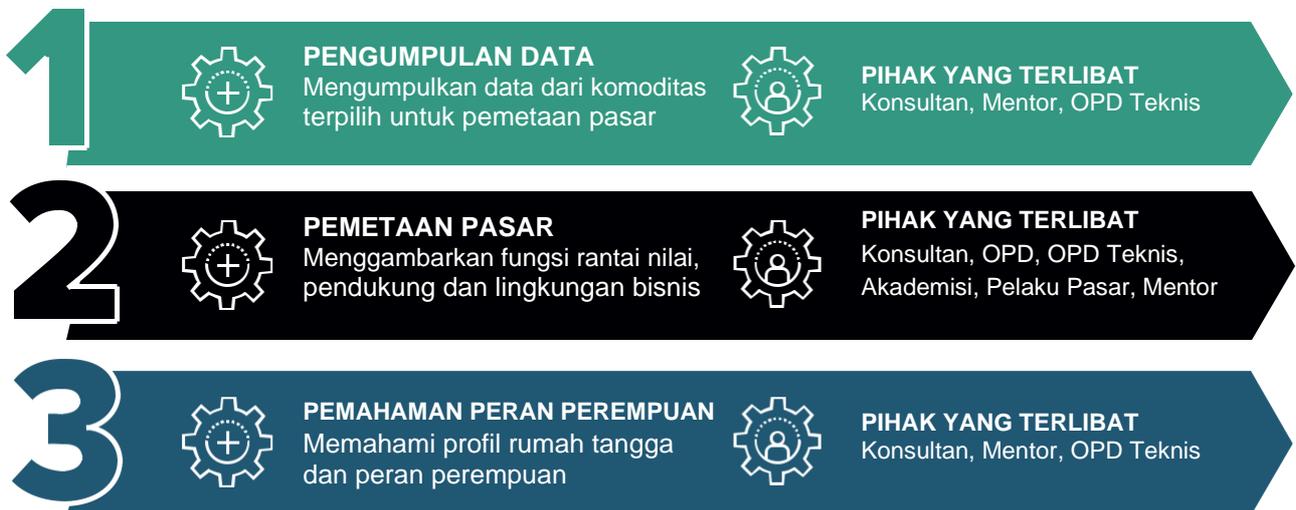
Setidaknya ada 3 jenis data yang dibutuhkan untuk membuat profil komoditas yaitu data mengenai tren penawaran dan permintaan, pergerakan harga serta informasi mengenai rantai nilai termasuk pelaku pasarnya. Data mengenai tren penawaran dan permintaan dibutuhkan untuk memastikan bahwa intervensi keperantaraan atau kegiatan peningkatan produktivitas, kualitas, kuantitas, maupun akses pasar akan direspon & diserap oleh pasar (sisi penawaran), sehingga mereka mendapatkan kenaikan pendapatan yang riil. Seringkali program pengembangan ekonomi menjadi tidak efektif dan bisa merugikan karena lebih banyak fokus pada pengembangan produksi komoditas (sisi penawaran) dan tidak memperhatikan aspek pasar sehingga kenaikan produksi tidak terjual atau justru harga menjadi jatuh karena kelebihan produksi.

Sementara itu, data mengenai rantai nilai dibutuhkan untuk memahami alur kegiatan, transaksi serta para pelaku pasar yang terlibat. Untuk itu dibutuhkan data atau informasi mengenai sistem pasar yaitu yang mencakup rantai nilai itu sendiri dan fungsi-fungsi lain yang membentuk atau mempengaruhi kegiatan pasar (bertemuanya permintaan dan penawaran). Pemetaan sistem pasar ini akan membantu dalam mengidentifikasi akar permasalahan dari rendahnya pendapatan kelompok penerima manfaat dan dalam menyusun model bisnis (*business model*) dari intervensi. Bentuk umum dari fungsi-fungsi ini ditunjukkan oleh Bagan 1.4. di bawah ini.

**BAGAN 1.4. PEMETAAN PASAR SECARA UMUM**



**PROSES PELAKSANAAN**



1. Sebagai langkah persiapan, Konsultan mengumpulkan data dan informasi lebih mendalam mengenai komoditas yang telah terpilih antara lain terkait kondisi pasar (tren permintaan dan penawaran) mulai dari pasar global, pasar nasional, regional hingga lokal, rantai nilai di tingkat lokal (kabupaten), pergerakan harga, pelaku pasar dalam rantai nilai di tingkat lokal, kebijakan, isu-isu dan lain sebagainya melalui studi literatur, wawancara dengan pakar, survei lapangan dan wawancara dengan pelaku pasar.

2. Dalam FGD dengan para pihak, Konsultan meminta peserta melakukan pemetaan pasar komoditas terpilih yang terdiri dari (Lihat contoh dalam Bagan 1.5.):
  - a. Fungsi rantai nilai dan pelaku:
    - 1) Peserta mengidentifikasi fungsi rantai nilai yang dimulai dari kegiatan paling hulu yaitu produksi sampai dengan kegiatan paling hilir yaitu konsumsi yang ditandai dengan adanya transaksi (perpindahan barang/jasa dan uang) antar para pelaku sepanjang rantai nilai.
    - 2) Peserta mengidentifikasi para pelaku dari setiap mata rantai tersebut yang ada di lokasi (kabupaten) maupun di luar lokasi yang terhubung dengan pelaku di lokasi.
    - 3) Jika memungkinkan, sejauh adanya informasi, lakukan estimasi atas jumlah pelaku dari setiap mata rantai.
  - b. Fungsi pendukung:
    - 1) Peserta mengidentifikasi fungsi yang mendukung transaksi komoditas yang sudah dipetakan dalam fungsi rantai nilai sebelumnya. Fungsi pendukung adalah fungsi yang tidak secara langsung terkait dengan transaksi komoditas namun mendukung terlaksananya fungsi rantai nilai atau dengan kata lain terjadinya transaksi tersebut. Fungsi pendukung mencakup transportasi, pembiayaan, peningkatan kapasitas, dan lain sebagainya.
    - 2) Peserta mengidentifikasi para pelaku dari fungsi pendukung tersebut yang ada di lokasi (kabupaten) maupun di luar lokasi.
  - c. Fungsi lingkungan bisnis:
    - 1) Peserta mengidentifikasi kebijakan, peraturan atau kebiasaan/budaya yang mempengaruhi secara luas terjadinya transaksi dalam fungsi rantai nilai yang sudah dipetakan sebelumnya.
    - 2) Peserta mengidentifikasi para pelaku dari fungsi lingkungan bisnis tersebut. Pelaku utama dari fungsi ini adalah Pemerintah baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Selain itu, asosiasi industri atau kumpulan pengusaha juga menjadi bagian dari fungsi lingkungan bisnis karena dapat menciptakan kebijakan yang mempengaruhi jalannya industri.
3. Konsultan mengumpulkan informasi lebih mendetail terkait profil dari rumah tangga petani atau penerima manfaat dalam budidaya komoditas termasuk peran perempuan dan kelompok rentan lainnya (lansia dan disabilitas):
  - a. Mempersiapkan pertanyaan untuk mengumpulkan informasi:
    - 1) Terkait sejauh mana komoditas unggulan menjadi sumber penghasilan bagi petani untuk menilai komitmen petani dalam peningkatan daya saing komoditasnya: Apakah petani bergantung sepenuhnya pada komoditas tersebut? Apakah petani memiliki sumber penghasilan lain? Siapa saja yang terlibat dalam budidaya komoditas?
    - 2) Terkait peran perempuan:
      - a) Tingkat keterlibatan perempuan dalam kegiatan budidaya (Lihat Contoh Tabel 1.6 dan Tabel 1.7):
        - Identifikasi urutan kegiatan dalam budidaya komoditas unggulan mulai dari pembibitan sampai dengan penjualan
        - Tentukan skala nilai yang mencerminkan tingkat keterlibatan. Misalnya 0 – 2 (0 = tidak terlibat, 1 = terlibat, 2 = sangat terlibat) atau 0, +, ++ (0 = tidak terlibat, + = terlibat, ++ = sangat terlibat)
        - Berikan nilai atas peran perempuan dan laki-laki dalam setiap kegiatan budidaya tersebut
        - Total nilai dapat dijumlahkan atau cukup digunakan sebagai gambaran atas kegiatan yang paling melibatkan perempuan
        - Tambahkan informasi yang dapat membantu pemahaman akan peran perempuan
      - b) Tingkat keterlibatan perempuan dalam pengambilan keputusan terkait penggunaan sumber daya:
        - Identifikasi kegiatan yang melibatkan penggunaan atau alokasi sumber daya terutama dana

- Tentukan skala nilai yang mencerminkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan atas kegiatan. Misalnya 0 – 2 (0 = tidak terlibat, 1 = terlibat, 2 = sangat terlibat) atau 0, +, ++ (0 = tidak terlibat, + = terlibat, ++ = sangat terlibat)
  - Berikan nilai atas peran perempuan dan laki-laki dalam setiap kegiatan budidaya tersebut
  - Total nilai dapat dijumlahkan atau cukup digunakan sebagai gambaran atas pengambilan keputusan apa yang paling melibatkan perempuan
  - Tambahkan informasi yang dapat membantu pemahaman akan peran perempuan
- b. Menentukan sejumlah rumah tangga petani (10 – 30 rumah tangga untuk diwawancarai)
- c. Mewawancarai rumah tangga petani yang dihadiri oleh kepala rumah tangga dan istri/suami
- d. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, memahami hasil dari wawancara sebagai masukan terhadap perencanaan intervensi

## CONTOH

Tabel 1.4. memperlihatkan contoh informasi mengenai permintaan dan penawaran yang perlu dikumpulkan untuk membuat profil komoditas rumput laut.

**TABEL 1.4. CONTOH INFORMASI TREN PERMINTAAN DAN PENAWARAN (KOMODITAS RUMPUT LAUT)**

PASAR GLOBAL	
Produksi / Suplai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksi global rumput laut mencapai 30 juta ton di tahun 2015 (FAO, 2018) meningkat 2 kali lipat dari produksi di tahun 2005.</li> <li>• Produsen terbesar dunia adalah Cina dengan produksi tahunan 13,5 juta ton atau sekitar 50% produksi global.</li> <li>• Produktivitas rata-rata/tertinggi di tingkat global adalah sebesar X ton/ha.</li> <li>• Negara produsen rumput laut terbesar adalah Cina, Indonesia, Jepang, Korea Selatan dan Malaysia.</li> <li>• Negara eksportir rumput laut dengan nilai terbesar adalah Cina dengan 76.000 ton dan nilai USD 594 juta di tahun 2018. Indonesia pengeksor terbesar ketiga dengan jumlah 213.000 ton dan nilai USD 294 juta.</li> </ul>
Konsumsi / Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumsi terbesar rumput laut dunia adalah industri makanan sebesar 65%. Negara yang mengkonsumsi rumput laut terbesar adalah Cina, Jepang dan Korea Selatan.</li> <li>• Rumput laut umumnya diperdagangkan dalam bentuk: (1) rumput laut kering, (2) produk yang dapat langsung dikonsumsi, dan (3) produk hidrokolid (karagenan, agar-agar, dan alginat).</li> <li>• Permintaan utama rumput laut di Asia Tenggara adalah ekstrak karagenan (kosmetik &amp; farmasi) untuk jenis Euchema, bahan baku agar-agar untuk jenis Gracillaria dan untuk makanan langsung untuk jenis Sargassum.</li> <li>• Pasar utama komoditas rumput laut kering dunia adalah China (55,42 %), Jepang (14,04 %), Korea (6,11 %), France (4,70 %) dan USA (3,06 %).</li> <li>• Negara importir rumput laut terbesar adalah Meksiko, Singapura, Filipina, Cina dan Spanyol (OEC).</li> <li>• Beberapa lembaga penelitian dunia memperkirakan akan terjadi peningkatan permintaan rumput laut dunia sebesar 8 - 12% per tahun dari 2018 sampai 2024 yang didorong oleh permintaan untuk kosmetik/farmasi dan makanan (Allied Research, Fortune Business Insight).</li> </ul>
Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harga rumput laut berkisar USD 800 – 1000 per ton untuk rumput laut kering dan USD 8.000 – 10.000 per ton untuk tepung karagenan dan agar.</li> <li>• Namun harga ini berfluktuasi dan pada titik terendah harga rumput laut kering bisa mencapai USD 400/ton.</li> </ul>

## PASAR DOMESTIK

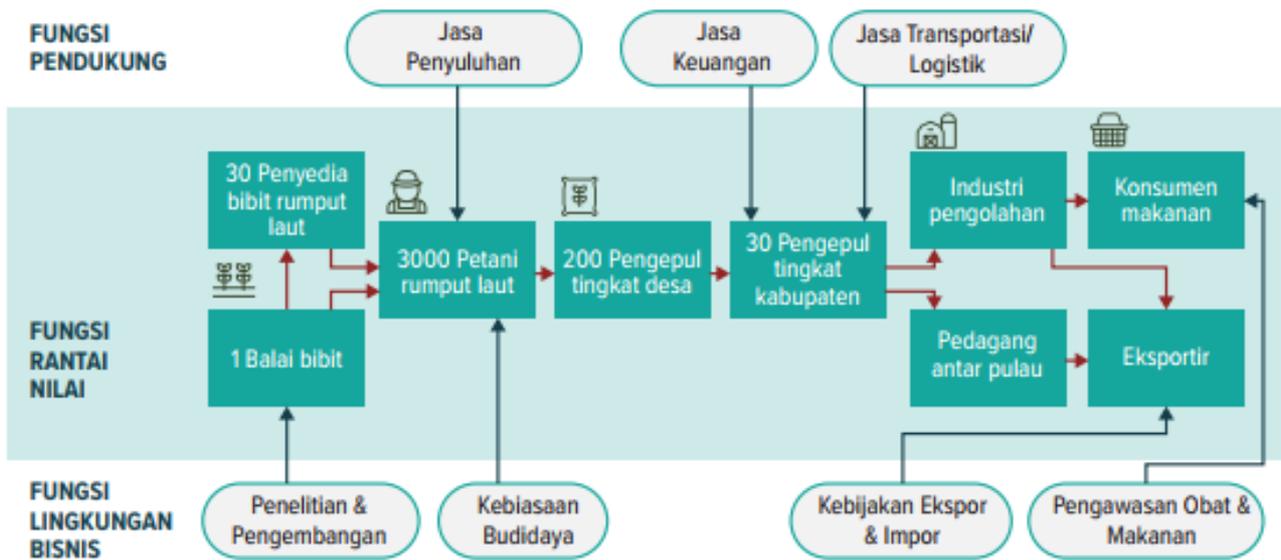
Produksi / Suplai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rumput laut adalah salah satu komoditas utama di Indonesia dengan produksi mencapai 11,3 juta ton basah di tahun 2015 (40% dari total produksi global) mengalami kenaikan sebesar 8% per tahun dari produksi tahun 2006 sebesar 1,2 juta ton. Namun pada 2017, produksi hanya mencapai 10,81 juta ton.</li> <li>Produktivitas rata-rata di tingkat nasional adalah sebesar 540 – 2.160 kg / 3000m2 dengan rata-rata 942 kg kering / 3000 m2.</li> <li>Rumput laut dapat diproduksi sepanjang tahun sebanyak 5 – 6 kali di mana bulan paling produktif adalah dari bulan April sampai Juni.</li> <li>Indonesia mengekspor 183.000 ton rumput laut kering dengan nilai USD 132 juta pada tahun 2016 meningkat sebesar 8% dari 169.000 ton di tahun 2012. Tujuan ekspor utama adalah Cina (80%).</li> <li>Provinsi yang memproduksi rumput laut terbesar adalah Sulawesi Selatan, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Sulawesi Tenggara.</li> </ul>
Konsumsi / Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis rumput laut Indonesia (<i>Euchema</i> spp, <i>Gracillaria</i> spp) banyak digunakan untuk industri non makanan seperti cat, tekstil, kosmetik, pasta gigi dan lain-lain selain bahan baku agar.</li> <li>Indonesia mengekspor 60-70% rumput laut yang sebagian besar masih dalam bentuk bahan baku. Namun sejak 2016 ekspor mengalami tren penurunan hampir sebesar 30%.</li> <li>Indonesia masih mengimpor tepung rumput laut untuk bahan baku industri karena tidak mencukupinya produksi nasional. Impor mengalami kenaikan sebesar 6% per tahun dari 62 ribu ton di tahun 2012 menjadi 80 ribu ton di tahun 2016.</li> </ul>
Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harga rumput laut berkisar Rp 8.000 – 10.000/kg kering di bulan Agustus-September, musim panen dan Rp 18.000 – 20.000/kg kering di bulan lainnya untuk jenis <i>Euchema Cottoni</i> dan Rp 2.500 – 3.000/kg kering musim panen dan Rp 4.000 – 5.000/kg kering di bulan lainnya untuk jenis <i>Gracillaria</i>.</li> <li>Harga rumput laut ditentukan oleh tingkat karagenan, kebersihan, dan sebagainya.</li> </ul>

## PASAR REGIONAL/LOKAL

Produksi / Suplai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sulawesi Tengah &amp; Sulawesi Selatan (Sulteng dan Sulsel) adalah produsen rumput laut terbesar di Indonesia dengan produksi mencapai 50% dari produksi nasional. Produksi rumput laut di Sulteng dan Sulsel mengalami kenaikan/penurunan sebesar X% selama 3-5 tahun terakhir.</li> <li>Produktivitas rumput laut di Sulawesi Selatan berkisar antara 463 – 5000 ton/3.000m2 dengan rata-rata 1.502 kg kering/3.000 m2 (Balai Riset Penelitian Budidaya Air Payau, Sulawesi Selatan).</li> </ul>
Konsumsi / Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagian besar produk rumput laut Sulteng dan Sulsel dikirim ke Makassar atau Surabaya untuk diekspor (sebagian besar) dan diolah.</li> </ul>
Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harga rumput laut di Sulawesi Selatan hampir sama dengan harga di tingkat nasional berkisar Rp 8.000 – 10.000/kg kering di bulan Agustus-September, musim panen dan Rp 18.000 – 20.000/kg kering di bulan lainnya untuk jenis <i>Euchema Cottoni</i> dan Rp 2.500 – 3.000/kg kering musim panen dan Rp 4.000 – 5.000/kg kering di bulan lainnya untuk jenis <i>Gracillaria</i>.</li> <li>Harga di tingkat petani tidak ditentukan oleh kualitas atau grade.</li> <li>Harga di tingkat pedagang ditambah dengan margin sekitar Rp 1000/kg rumput laut kering dan transportasi, serta bergantung pada kualitas atau grade.</li> </ul>

Bagan di bawah ini menunjukkan contoh pemetaan pasar dari rumput laut di lokasi Kabupaten Bahari. Petani rumput laut menjadi kelompok penerima manfaat sekaligus pelaku yaitu produsen rumput laut dalam Fungsi Rantai Nilai. Sedapat mungkin, informasi mengenai jumlah para pelaku di Fungsi Rantai Nilai juga dikumpulkan.

**BAGAN 1.5. CONTOH PEMETAAN PASAR (KOMODITAS RUMPUT LAUT)**



Tabel di bawah adalah penjelasan atau informasi yang terkait dengan pemetaan pasar yang digambarkan oleh Bagan 1.5.

**TABEL 1.5. CONTOH INFORMASI DARI PEMETAAN PASAR PELAKU (KOMODITAS RUMPUT LAUT)**

FUNGSI RANTAI NILAI	
Penyedia bibit rumput laut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibit rumput laut di lokasi dapat diperoleh dari sekitar 30 petani. Petani di Kabupaten Bahari biasanya membutuhkan 6kg bibit/bentangan. Para petani bibit rumput laut ini memperoleh bibit dari Balai Perikanan Budidaya Air Payau (BPBAB).</li> <li>Namun petani tidak selalu membeli bibit. Umumnya mereka membeli bibit pada musim tanam yang bagus (Mei/Juni). Selebihnya mereka sisakan hasil panen untuk dijadikan bibit pada musim berikutnya. Dengan demikian, pembelian bibit dilakukan 1x setahun (5-6 kali musim tanam).</li> </ul>
Petani	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total petani rumput laut di Kabupaten Bahari adalah 3000 petani. Petani ini umumnya memiliki lahan sendiri dengan luasan rata-rata 300 – 400 bentangan dengan produktivitas 50kg/ bentangan.</li> <li>Petani yang memiliki 300 bentangan termasuk dalam kategori petani miskin atau petani kecil (<i>smallholder farmers</i>).</li> <li>Praktik budidaya rumput laut di Provinsi Mina cukup baik meskipun di wilayah Bahari, praktik budidaya rumput laut masih kalah dibanding kabupaten tetangga. Petani di Bahari seringkali sudah memanen sebelum 45 hari. Akibatnya, ada perbedaan harga jual rumput laut di Kabupaten Bahari dibandingkan kabupaten tetangga.</li> <li>Petani menjual rumput laut kering kepada pengepul setelah menjemur 3 – 7 hari kepada pengepul di tingkat desa.</li> </ul>
Pengepul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Di setiap desa ada beberapa pengepul yang biasanya membeli rumput laut kering dari petani.</li> <li>Pembelian di tingkat petani dilakukan secara borongan tanpa membedakan kualitas</li> <li>Hampir semua pengepul memberikan pembayaran atau modal kerja di muka (<i>prefinancing</i>)</li> <li>Pengepul di tingkat desa menjual rumput laut kering kepada pengepul di tingkat kabupaten.</li> </ul>

Pedagang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagang menjual rumput laut ke pedagang di besar antar wilayah yang berada di Surabaya dan Jakarta yang kemudian mengekspornya ke negara lain.</li> <li>• Pedagang juga dapat menjual rumput laut kepada perusahaan yang mengolah rumput laut ini baik untuk makanan maupun sebagai bahan baku produk turunan.</li> </ul>
----------	---

### JASA-JASA PENDUKUNG

Jasa Penyuluhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada petugas penyuluhan dari OPD Kelautan dan Perikanan namun umumnya tidak terlalu aktif memberikan penyuluhan.</li> <li>• Sebelumnya, ada juga penyuluhan dari dari beberapa lembaga donor namun jangkauannya cukup terbatas.</li> </ul>
Jasa Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petani rumput laut menggunakan modal sendiri atau mendapatkan <i>prefinancing</i> dari para pengepul dan pedagang</li> <li>• Tidak ditemukan kasus petani rumput laut menggunakan pinjaman dari lembaga keuangan</li> </ul>
Jasa Transportasi / Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportasi, pergudangan dan pengemasan dilakukan oleh para pengepul dan pedagang.</li> </ul>

### LINGKUNGAN BISNIS

Kebiasaan Budidaya dan Jejaring Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petani di wilayah Bahari sudah menanam selama belasan tahun. Mereka memperoleh informasi dari sesama petani dan mengembangkan kebiasaan budidaya sendiri.</li> <li>• Setiap pedagang besar antar wilayah memiliki jejaring pengepul di tingkat kabupaten hingga tingkat desa yang memiliki sejumlah petani mitra.</li> <li>• Tidak ditemukan asosiasi formal petani ataupun bentuk organisasi lainnya.</li> </ul>
Kebijakan Ekspor Impor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saat ini pedagang dapat mengekspor rumput laut tanpa harus diolah terlebih dahulu. Namun kebijakan ini dapat berubah sewaktu-waktu mengikuti kebijakan impor beberapa komoditas lain yang harus melalui proses pengolahan di dalam negeri.</li> <li>• Untuk rumput laut yang digunakan sebagai bahan baku makanan, ada pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM).</li> </ul>

Tabel 1.6. adalah contoh yang menggambarkan keterlibatan perempuan dalam kegiatan budidaya rumput laut dan Tabel 1.7. menggambarkan peran perempuan dalam pengambilan keputusan terkait budidaya rumput laut. Hasil dari pengumpulan informasi ini akan bermanfaat ketika melakukan perencanaan intervensi terutama dalam merancang kegiatan uji coba.

Dalam contoh di bawah, perempuan terlihat banyak terlibat dalam persiapan budidaya (mengikat bibit) dan kegiatan pasca panen (penjemuran). Dengan demikian, intervensi yang terkait peningkatan kualitas pasca panen sebaiknya melibatkan perempuan yaitu dengan memastikan kehadiran perempuan dalam sosialisasi atau pelatihan terkait pasca panen atau peningkatan kualitas rumput laut.

**TABEL 1.6. CONTOH KETERLIBATAN PEREMPUAN (PEMILIK & TENAGA KERJA) DALAM KEGIATAN BUDIDAYA RUMPUT LAUT**

Tingkat Keterlibatan Dalam Budidaya			
Kegiatan	P	L	Keterangan
Memastikan adanya bibit	1	2	Bibit bisa dibeli atau disisihkan dari hasil panen sebelumnya
Mengikat bibit ke tali bentangan	2	0	Ada pekerja perempuan yang diupah untuk mengikat bibit
Meletakkan bentangan di lokasi	0	2	
Memupuk	1	2	
Pemantauan rutin dan perawatan/ pembersihan	0	2	Dengan perahu terletak di dalam atau di luar
Memanen rumput laut	1	2	
Melepaskan rumput laut dari bentangan	0	2	Biasanya ada juga pekerja laki-laki yang diupah untuk melepaskan dari tali bentangan
Menjemur rumput laut	2	1	
Menyimpan atau memasukkan dalam karung	1	1	
Menghubungi pengepul untuk menjual	1	2	

**TABEL 1.7. CONTOH KETERLIBATAN PEREMPUAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BUDIDAYA RUMPUT LAUT**

Tingkat Keterlibatan Dalam Budidaya			
Kegiatan	P	L	Keterangan
Membeli bibit	1	2	
Membayar pekerja untuk mengikat bibit	2	1	
Membeli peralatan dan pupuk	0	2	
Menjual hasil panen	1	2	
Penggunaan uang hasil penjualan	2	1	

Catatan/Asumsi:

- Skor 0 – 2 (0 = tidak terlibat, 1 = terlibat, 2 = sangat terlibat)

## Langkah 1.2.2. Identifikasi Akar Permasalahan dan Area Intervensi

Diperlukan identifikasi atas akar permasalahan karena permasalahan yang tampak biasanya hanya merupakan akibat atau gejala dari permasalahan lain yang sifatnya lebih fundamental. Intervensi yang akan dilaksanakan harus dapat mengatasi akar permasalahan – bukan sekedar mengatasi gejalanya – agar efektif dan dampaknya berkelanjutan. Salah satu cara untuk menggali akar permasalahan adalah melalui metode pohon masalah (*problem tree*). Metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa?” berulang-ulang atas permasalahan awal yang diidentifikasi hingga sampai pada penyebab yang dianggap sebagai akar permasalahan dan jelas struktur dari permasalahannya.

Proses identifikasi akar permasalahan dimulai dengan mengidentifikasi masalah utama (atau gejala) yang biasanya terjadi di fungsi rantai nilai. Sementara itu akar permasalahan mungkin tidak terletak pada fungsi rantai nilai, melainkan pada fungsi pendukung ataupun di bagian fungsi regulasi. Mengingat informasi pada tahap awal seringkali masih bersifat umum, identifikasi akar permasalahan dapat dilakukan dalam 2 tahap yaitu pada Tahap Riset Komoditas Unggulan ini dan pada Tahap Perencanaan Intervensi yang dijelaskan dalam modul selanjutnya.

### PROSES PELAKSANAAN

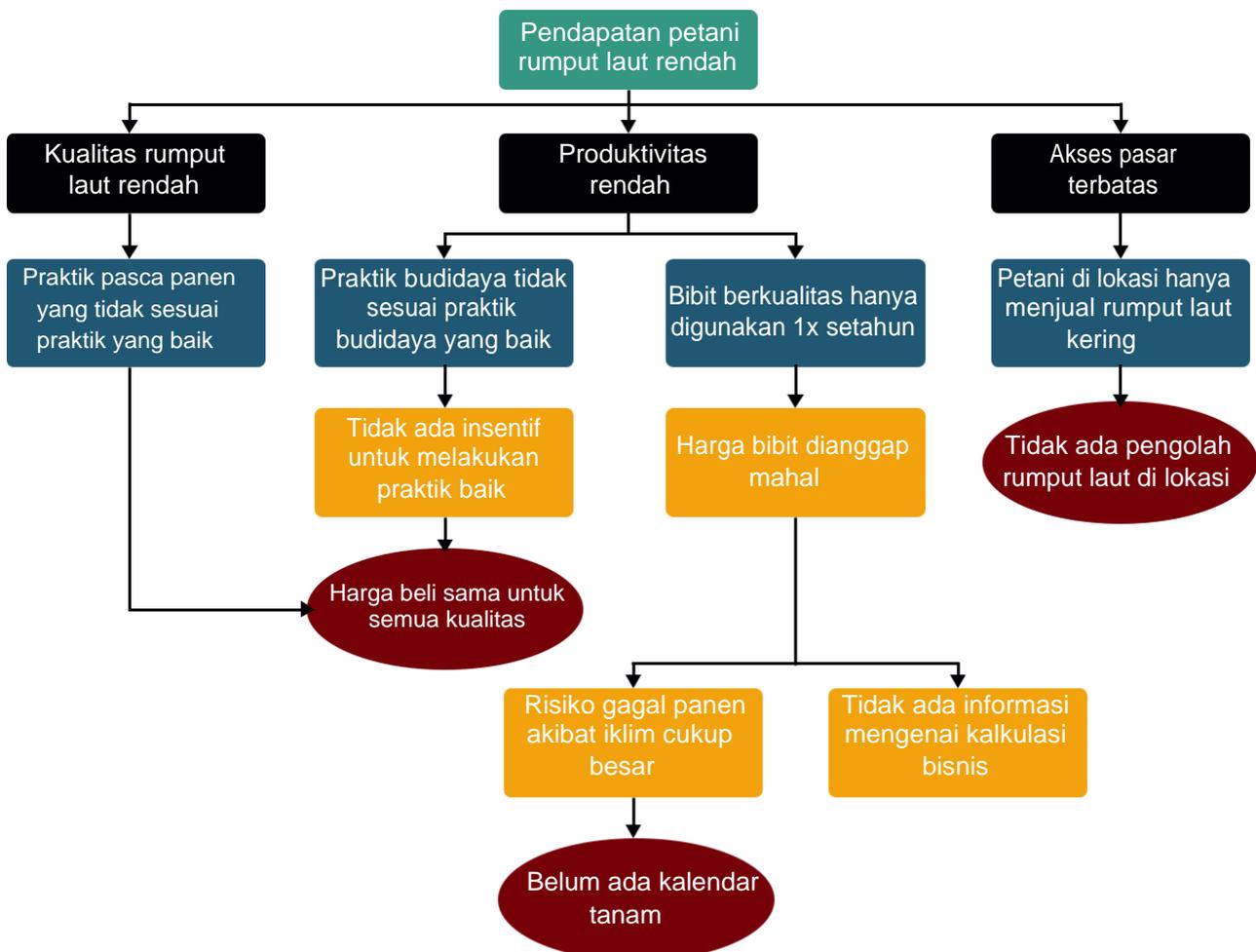


1. Konsultan memfasilitasi perumusan masalah sebagai langkah awal:
  - a. Peserta diminta merumuskan permasalahan dalam bentuk pernyataan masalah (*problem statement*) yang dihadapi. Perumusan masalah ini menjadi titik awal dari identifikasi akar masalah. Contoh perumusan masalah: “Pendapatan petani rumput laut rendah.”
2. Konsultan memfasilitasi identifikasi akar permasalahan (Lihat contoh dalam Bagan 1.4.):
  - a. Peserta diminta menggali penyebab langsung (lapis pertama) dari permasalahan yang sudah dirumuskan di atas dengan mengajukan pertanyaan “mengapa?”. Ini menjadi penyebab lapis pertama.
  - b. Peserta diminta untuk terus menggali penyebab (lapis kedua dan seterusnya) dari penyebab yang diidentifikasi sebelumnya (lapis pertama) sampai pada penyebab yang dipandang menjadi akar permasalahan. Pada umumnya akan ditemukan beberapa akar permasalahan.

3. Konsultan memfasilitasi penentuan area intervensi (Lihat contoh dalam Bagan 1.4.):
  - a. Konsultan memfasilitasi pemilihan area intervensi berdasarkan akar permasalahan yang telah diidentifikasi. Area intervensi adalah bidang intervensi yang akan dilakukan dipilih berdasarkan identifikasi atas akar permasalahan. Dari beberapa area intervensi tersebut, dipilih satu area intervensi yang paling memungkinkan atau realistis untuk dilakukan.
  - b. Pemilihan area intervensi mempertimbangkan beberapa hal seperti banyaknya jumlah pihak atau aktor yang harus terlibat agar intervensi efektif, jangkauan kewenangan dari pemerintah daerah dan partner untuk mengatasi akar permasalahan, besarnya biaya yang diperlukan, lamanya waktu yang dibutuhkan agar hasil tercapai dan seterusnya. Dengan demikian pemilihan area intervensi merupakan keputusan pragmatis yang harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya.

### CONTOH

Bagan 1.6. adalah contoh dari identifikasi akar permasalahan yang dimulai dengan masalah yang dirumuskan sebagai berikut: “Pendapatan petani rumput laut rendah.” Permasalahan ini digali dengan pertanyaan yang menggali penyebabnya. Hal yang sama dilakukan terhadap penyebab yang diidentifikasi tersebut. Untuk memastikan apakah penyebab ini yang mengakibatkan permasalahan, dapat diuji dengan pernyataan “jika (penyebab) terjadi ... maka ... (permasalahan) terjadi.” Dalam contoh di bawah, ada beberapa akar permasalahan (lihat kotak paling bawah) yang diidentifikasi. Akar permasalahan tersebut menjadi area intervensi yang dapat dipilih. Dalam contoh, ada 3 area intervensi yang diidentifikasi (diberi lingkaran).



### BAGAN 1.6. CONTOH IDENTIFIKASI AKAR PERMASALAHAN (KOMODITAS RUMPUT LAUT)

Sebelum sampai pada tahap penentuan area intervensi, dibutuhkan data atau informasi yang akan menjadi pertimbangan dalam memilih area intervensi. Tabel di bawah ini menggambarkan pertimbangan dari masing-masing area intervensi.

**TABEL 1.8. PENENTUAN AREA INTERVENSI**

No.	Area Intervensi	Mitra Potensial	Pertimbangan
1	Pembedaan harga beli (atau harga jual) untuk kualitas rumput laut yang berbeda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengepul</li> <li>• Pedagang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan harga beli yang sama untuk semua tingkatan kualitas, petani tidak memiliki insentif untuk mengaplikasikan praktik pasca panen yang baik.</li> <li>• Grading atau pembedaan kualitas saat ini dilakukan di tingkat pedagang di tingkat kabupaten. Pengepul membeli tanpa membedakan kualitas tetapi pedagang harus memilah karena pedagang antar wilayah di provinsi atau industri pengolahan hanya menerima kualitas tertentu.</li> <li>• Pembedaan kualitas dapat memberikan harga yang lebih tinggi bagi petani. Namun untuk itu diperlukan penerapan praktik pasca panen yang memadai.</li> </ul>
2	Membuat kalender tanam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembaga penelitian</li> <li>• OPD Pemerintah Kabupaten dan/atau Provinsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petani biasanya membudidayakan 5-6 kali dalam 1 tahun. Pembelian bibit hanya 1 kali pada musim yang dianggap baik untuk membudidayakan. Sisanya, bibit diadakan sendiri.</li> <li>• Secara umum, musim terbaik untuk menanam khususnya jenis <i>Cottonii</i> adalah pada musim kemarau (Mei-Juni). Namun dengan perubahan iklim dan faktor lain seperti banyaknya sungai yang mengalir (air tawar), lokasi yang berbeda memiliki musim tanam yang berbeda. Petani tidak mengetahui di lokasi mana sebaiknya menanam kapan yang akan menghasilkan kualitas dan produktivitas terbaik.</li> </ul>
2	Adanya pengolah rumput laut di lokasi (kabupaten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan pengolah</li> <li>• Offtaker (pembeli) bahan olahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumput laut kering (<i>cottonii</i>) dapat diolah menjadi ATC <i>chips</i> (<i>Alkali Treated Cottonii</i>), yaitu rumput laut kering yang dirajang, untuk selanjutnya diolah menjadi tepung karagenan yang menjadi bahan baku atau bahan penolong dari berbagai produk.</li> <li>• Namun saat ini, pengolah rumput laut hanya ada di ibukota provinsi. Rumput laut dari lokasi atau wilayah XYZ hanya dijual sebagai rumput laut kering. Adanya pengolah di lokasi berpotensi membuat harga beli rumput laut yang lebih baik karena margin yang lebih baik dan menghemat ongkos transportasi (volume sebagai ATC <i>chips</i> atau tepung lebih kecil daripada rumput laut kering).</li> </ul>



## TIPS: PERSIAPAN DAN ANALISIS DATA

### Melakukan persiapan

Sebelum memfasilitasi kegiatan dalam tahap ini, Konsultan sebaiknya mempersiapkan diri dengan mengumpulkan informasi terkait karakteristik pasar dari komoditas termasuk rantai nilai, isu-isu yang mempengaruhi komoditas tersebut termasuk kebijakan dan lain sebagainya agar diskusi dapat dilakukan berdasarkan data.

### Menghindari *analysis paralysis*

Proses analisis komoditas bersifat lebih mendalam daripada pemilihan komoditas. Namun demikian jangan sampai terjadi *analysis paralysis*, yaitu situasi di mana analisis dilakukan secara berlebihan/sangat kompleks dan membutuhkan banyak waktu dan biaya, sehingga proses menjadi sangat panjang dan pengambilan keputusan menjadi terlambat.

### Berbasis data dan partisipatif

Sebagaimana pemilihan komoditas, analisis komoditas juga harus dilakukan dengan berbasis data dan partisipatif. Pemahaman mengenai trend permintaan dan penawaran bisa dilakukan melalui studi literatur. Untuk pemetaan rantai nilai, identifikasi akar permasalahan dan penentuan area intervensi diperlukan juga proses diskusi yang intensif dengan berbagai pemangku kepentingan terkait. Proses diskusi dapat dibantu dengan menggunakan *meta-plan* untuk mencatat pemikiran-pemikiran yang muncul dan memetakannya dalam pola hubungan sebab akibat yang logis.

### Penggalian akar masalah

Penggalian akar masalah merupakan proses yang memerlukan kemampuan berpikir yang kritis yang tidak terjebak pada “lompatan kesimpulan” yaitu sudah menemukan jawaban standar atas semua persoalan. Untuk itu, Konsultan diharapkan mampu memfasilitasi para peserta yang umumnya memiliki pemahaman teknis cukup mendalam mengenai komoditas namun terbatas dalam kemampuan mengidentifikasi akar masalah.





## MODUL 2 PERENCANAAN INTERVENSI



## TAHAP 2. PERENCANAAN INTERVENSI

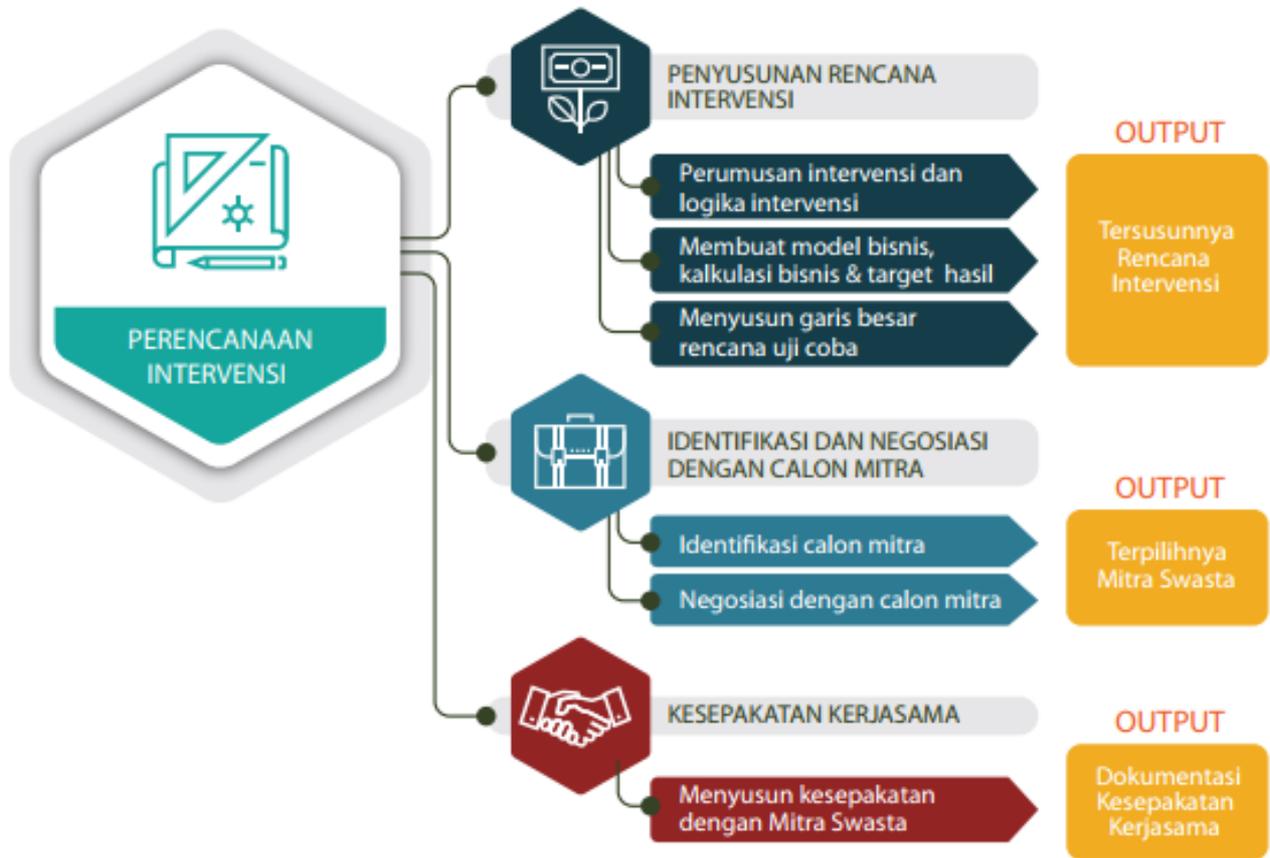
### PENGANTAR

Modul ini menjelaskan tahap perencanaan intervensi terhadap komoditas yang telah dipilih dan dianalisis dalam tahap sebelumnya. Akar permasalahan yang telah diidentifikasi dalam tahap sebelumnya akan dijawab melalui intervensi. Intervensi pada dasarnya adalah upaya untuk mengatasi suatu akar permasalahan dengan mendorong perubahan pada tingkatan pelaku pasar untuk mencapai hasil pada tingkatan penerima manfaat melalui suatu model bisnis. Intervensi dimulai dalam bentuk ide atau konsep yang membawa inovasi atau terobosan, yang akan diuji melalui kegiatan uji coba. Pematangan ide intervensi inilah yang akan dibahas dalam tahap Perencanaan Intervensi.

Berbeda dengan kegiatan ad-hoc pada umumnya, intervensi harus secara jelas berdampak pada kenaikan pendapatan kelompok penerima manfaat dan model bisnis yang diperkenalkan akan terus berlangsung setelah kegiatan uji coba (*pilot*) selesai. Oleh karena itu, keterlibatan Mitra Swasta yang merupakan pelaku pasar, menjadi sangat penting dalam sebuah intervensi untuk menjamin keberlanjutan. Pemahaman tentang bagaimana sistem pasar bekerja serta insentif apa yang menarik bagi Mitra Swasta menjadi fokus dalam tahap ini karena ini menjadi kunci dalam menarik minat Mitra Swasta untuk bekerja sama. Kerja sama dengan Mitra Swasta terjadi dalam bentuk kegiatan uji coba untuk menguji model bisnis (*business model*) yang diperkenalkan oleh intervensi. Tentu diharapkan model bisnis yang baru ini dapat menyelesaikan akar permasalahan yang selama ini menyebabkan rendahnya pendapatan dari kelompok UMK penerima manfaat (termasuk petani kecil, buruh tani, buruh kasar, pengepul atau pedagang kecil lainnya).

Berikut adalah tahap Perencanaan Intervensi dengan langkah-langkah dan *output* yang diharapkan dari setiap langkah:

**BAGAN 2.1. LANGKAH-LANGKAH DALAM TAHAP PERENCANAAN INTERVENSI**



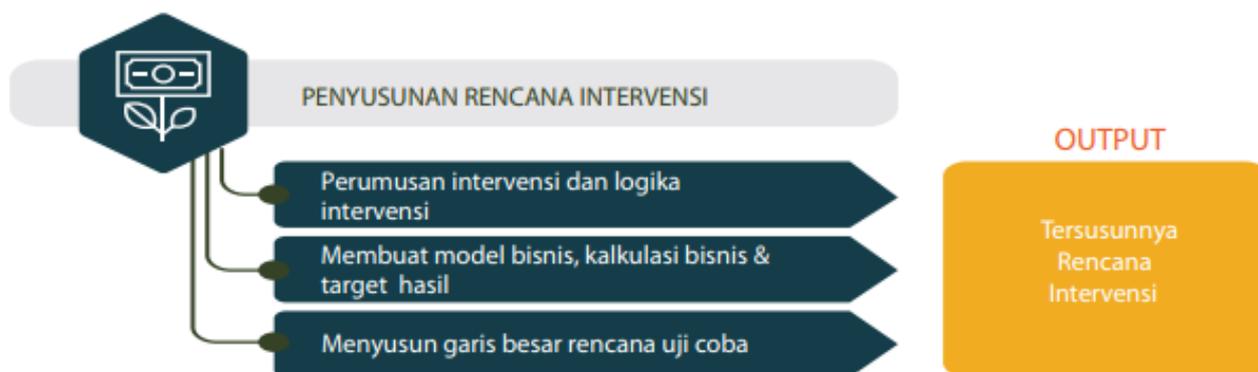
Meskipun dibedakan menjadi 3 langkah, pada praktiknya ketiga langkah ini tidak berjalan secara berurutan. Langkah 2.1.1. dan 2.1.2. sebenarnya dilakukan secara bersamaan karena ada informasi yang dibutuhkan pada Langkah 2.1.1. tetapi diperoleh pada Langkah 2.1.2.

Misalnya, pembuatan model bisnis dan kalkulasi bisnis di dalam Rencana Intervensi sangat bergantung pada minat, kebutuhan, dan kapasitas mitra yang akan teridentifikasi di dalam proses identifikasi calon mitra atau bahkan negosiasi dengan calon mitra. Selain itu, ketiga langkah tersebut juga bersifat iteratif, artinya setiap langkah tidak akan selesai di dalam satu kali proses kegiatan, namun membutuhkan penyesuaian dan koreksi berulang-kali.

## BAGIAN 2.1. PENYUSUNAN RENCANA INTERVENSI

Bagian ini akan menjelaskan langkah-langkah penyusunan Rencana Intervensi yang bertujuan untuk memantapkan dan mengkonkretkan ide/konsep intervensi. Rencana Intervensi sekaligus menjadi bahan awal untuk mendekati dan bernegosiasi dengan calon Mitra Swasta. Bagan 2.2. menunjukkan langkah-langkah untuk menyusun Rencana Intervensi.

### BAGAN 2.2. LANGKAH-LANGKAH DALAM PENYUSUNAN RENCANA INTERVENSI



Rencana Investasi mengandung elemen-elemen yang juga merupakan langkah-langkah penyusunan Rencana Intervensi yang dapat disusun dalam suatu dokumen. Beberapa elemen dari Rencana Intervensi ini dapat menjadi bagian dari usulan (*proposal*) yang akan diajukan kepada calon mitra. Tabel 2.1. menunjukkan elemen dari Rencana Intervensi yang akan dilengkapi melalui langkah-langkah yang dijelaskan dalam bagan di atas.

**TABEL 2.1. KOMPONEN RENCANA INTERVENSI**

No.	Komponen	Deskripsi	Tujuan
1.	Rumusan Pernyataan Intervensi	Pernyataan intervensi merumuskan secara konkret dan singkat inti dari intervensi.	Inti dari intervensi diketahui secara jelas.
2.	Logika Intervensi	Logika intervensi ( <i>Intervention Logic</i> ) adalah runutan logika sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana rangkaian kegiatan dalam sebuah intervensi dapat mencapai tujuan akhir yaitu meningkatkan pendapatan penerima manfaat.	Alur dampak antara intervensi dengan penerima manfaat, jelas dan logis.
3.	Usulan Model Bisnis	Model bisnis menggambarkan interaksi antara Mitra Swasta, Mitra Lokal, dan penerima manfaat dalam pertukaran barang atau jasa dan uang.	Memastikan bahwa intervensi menawarkan inovasi melalui model bisnis yang menciptakan insentif komersial bagi para pihak.

No.	Komponen	Deskripsi	Tujuan
4.	Kalkulasi Bisnis	Kalkulasi bisnis adalah perhitungan sederhana untuk mengkaji bagaimana dampak inovasi atau model bisnis yang baru atas pendapatan dan biaya Mitra Swasta, Mitra Lokal, dan penerima manfaat; apakah ada tambahan keuntungan bersih dan berapa jumlahnya.	Memastikan insentif komersial cukup menarik bagi pelaku pasar untuk mengadopsi model bisnis yang baru serta mengkaji kemungkinan para pelaku pasar tetap melanjutkan model bisnis baru setelah intervensi berakhir (indikator sustainabilitas).
5.	Target Hasil	Target hasil adalah perkiraan jumlah penerima manfaat yang diharapkan akan dicapai oleh intervensi.	Memastikan bahwa intervensi memberikan hasil yang sesuai dengan investasi atau biaya yang harus dikeluarkan.
6.	Garis Besar Kegiatan Uji coba		
	6a. Rencana Kegiatan	Rencana Kegiatan Uji Coba mencakup rincian kegiatan yang akan dilakukan oleh para pihak (mitra, pelaku usaha lainnya yang terkait, Pemerintah daerah, dan pihak-pihak lain yang terkait) dalam periode tertentu (1 atau 2 tahun).	Menguji model bisnis sebagai solusi untuk mengatasi akar permasalahan dari komoditas unggulan.
	6b. Peran Para Pihak	Rencana Kegiatan Uji Coba akan dilakukan oleh para pihak yang bekerja sama sesuai dengan peran masing-masing.	Memastikan pembagian peran yang sesuai dengan peran masing-masing pihak dalam sistem pasar.
	6c. Perkiraan Kontribusi Para Pihak	Biaya pelaksanaan Rencana Kegiatan Uji Coba akan ditanggung bersama oleh para pihak yang bekerja sama.	Memastikan pembagian kontribusi yang sesuai dengan peran masing-masing.



### CATATAN

Di dalam tahap Perencanaan Intervensi, elemen-elemen yang disusun dalam Rencana Intervensi sebagai langkah pertama tahap ini, masih merupakan versi awal yang bersifat sementara. Dalam langkah selanjutnya yaitu ketika bernegosiasi dengan calon mitra, elemen-elemen tersebut akan diperbarui, dikoreksi, atau disesuaikan dengan keadaan lapangan dan profil risiko dari calon mitra. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, langkah-langkah dalam tahap Perencanaan Intervensi bersifat iteratif. Pada saat penyusunan Rencana Intervensi, sebaiknya identifikasi awal terhadap calon mitra sudah mulai dilakukan karena informasi dalam Rencana Intervensi itu sendiri sangat ditentukan oleh calon mitra.

Target hasil harus diperhitungkan sejak awal karena akan menjadi pertimbangan penting baik untuk menentukan apakah investasi untuk intervensi ini memadai bagi para pihak termasuk Pemerintah daerah maupun calon mitra. Target hasil dalam bentuk jumlah penerima manfaat terutama menjadi relevan bagi Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Namun bagi Mitra Swasta, target hasil yang lebih relevan adalah jumlah penjualan (untuk produsen yang menjual produk) atau jumlah bahan baku yang diperoleh (untuk pembeli/*offtaker*). Namun, jumlah penerima manfaat sebenarnya sejalan dengan besarnya penjualan atau bahan baku yang diperoleh.

## Langkah 2.1.1. Perumusan Intervensi dan Logika Intervensi

Langkah pertama dari penyusunan Rencana Intervensi adalah merumuskan pernyataan intervensi secara jelas dan konkret serta memastikan bahwa alasan untuk melakukan intervensi adalah untuk menjawab akar permasalahan dan bahwa intervensi dapat memberi dampak yang konkret berupa peningkatan pendapatan pada kelompok penerima manfaat. Pernyataan intervensi harus berasal dari area intervensi yang telah ditentukan dalam tahap sebelumnya (lihat modul sebelumnya). Namun karena umumnya area intervensi juga masih bersifat umum, Konsultan perlu memfasilitasi diskusi untuk menggali akar masalah dari area intervensi ini.

### PROSES PELAKSANAAN



1. Menyusun rumusan Pernyataan Intervensi dalam FGD bersama para pihak:
  - a. Karena area intervensi pada tahap sebelumnya (Riset Komoditas) biasanya masih bersifat umum, Konsultan memfasilitasi penggalian akar masalah di area intervensi yang sudah dipilih ini (Lihat contoh dalam Bagan 2.2.):
    - 1) Peserta menyusun permasalahan di area intervensi dalam bentuk pernyataan masalah atau *problem statement*.
    - 2) Peserta melakukan penggalian penyebab melalui pohon masalah (*problem tree*) dengan mengajukan pertanyaan “mengapa” atas pernyataan masalah. Jawaban dari pertanyaan ini adalah penyebab pada lapis pertama. Penyebab pada lapis pertama ini biasanya hanya merupakan gejala di permukaan, bukan akar masalah. Oleh karena itu, ajukan kembali pertanyaan “mengapa” atas penyebab pada lapis pertama sampai ditemukan akar masalahnya.
    - 3) Peserta perlu memutuskan akar permasalahan mana yang akan ditangani oleh intervensi karena ada kemungkinan akan ditemukan beberapa akar masalah. Akar permasalahan yang akan ditangani dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan pragmatis seperti yang dilakukan dalam langkah penentuan area intervensi pada tahap Riset Komoditas sebelumnya.

b. Setelah disepakati akar permasalahan yang akan ditangani, Konsultan memfasilitasi perumusan pernyataan intervensi:

- 1) Peserta mengubah akar permasalahan yang telah dipilih menjadi suatu pernyataan yang menggambarkan bentuk kegiatan konkret yang akan dilakukan. Contoh pernyataan intervensi: “Promosi pakan yang berkualitas untuk penggemukan sapi di Kabupaten X” atau “Peningkatan akses pasar dari minyak kelapa yang berkualitas di Kabupaten Y” atau “Promosi bibit rumput laut yang berkualitas di Kabupaten Z”, dan lain sebagainya. Beberapa hal yang harus diingat dalam menyusun pernyataan intervensi:
  - Pernyataan harus jelas maksudnya, konkret bentuknya dan singkat sehingga mudah dipahami.
  - Pernyataan harus mengandung inovasi dalam bentuk produk baru, praktik baru, akses informasi yang baru, akses pasar yang baru dan seterusnya.

## 2. Menyusun Logika Intervensi:

a. Konsultan memfasilitasi diskusi untuk menyusun logika intervensi untuk memastikan bahwa intervensi akan mencapai hasil yang diharapkan (Lihat contoh dalam Bagan 2.4.):

- 1) Penyusunan logika intervensi dimulai dari pernyataan intervensi yang telah diformulasikan sebelumnya.
- 2) Peserta menentukan dampak berupa perubahan yang diharapkan dari intervensi tersebut di tingkat pelaku pasar.
- 3) Peserta menentukan dampak selanjutnya berupa perubahan yang diharapkan pada tingkat penerima manfaat terkait adanya perbaikan akses dan/atau pertumbuhan.
- 4) Peserta menentukan dampak selanjutnya berupa hasil yang diharapkan pada tingkat penerima manfaat.

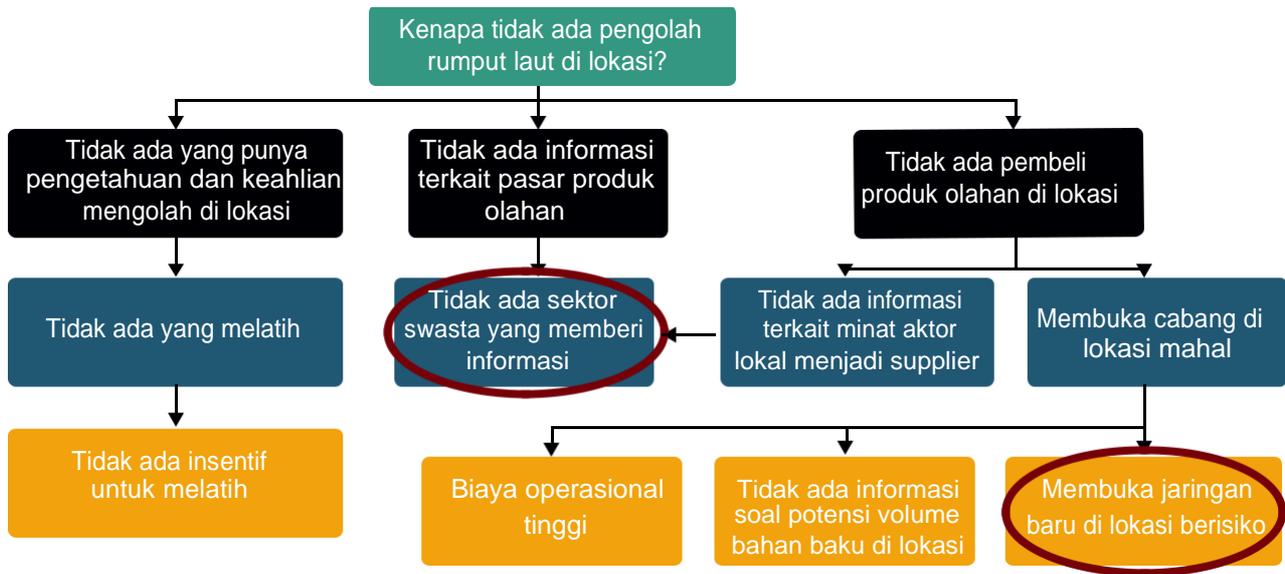
## CONTOH

Dalam contoh di Bagan 2.3., area intervensi yang dipilih adalah permasalahan soal tidak adanya industri pengolahan rumput laut di lokasi. Produk olahan yang dimaksud di sini adalah ATC *chips* (*Alkali Treated Cottonii*, selanjutnya disebut ATC *chips*) yaitu bahan setengah jadi yang diolah dari rumput laut kering. ATC *chips* menjadi bahan baku bagi industri seperti makanan, kosmetik, farmasi, keramik, dan lain-lain. Penggalian akar masalah dimulai dari pernyataan masalah “Kenapa tidak ada pengolah rumput laut di lokasi?”.

Bagan 2.2. menunjukkan bahwa sekurang-kurangnya ada 2 akar permasalahan yang dapat dijadikan intervensi. Untuk ilustrasi contoh, akar permasalahan yang dipilih adalah “Membuka jaringan baru (untuk produk pengolahan) di lokasi berisiko”. Akar permasalahan ini harus dirumuskan menjadi pernyataan intervensi yang mengandung inovasi dan menunjukkan kegiatan konkret.

Setelah melihat informasi soal pengolahan rumput laut, peserta memutuskan bahwa inovasi pengolahan rumput laut yang dilakukan terkait dengan ATC *chips* yang selama ini belum pernah dilakukan di lokasi. Dengan demikian, pernyataan intervensi dapat dirumuskan: “Peningkatan nilai tambah rumput laut melalui pengolahannya menjadi ATC *chips*”. Pernyataan intervensi ini menjadi bagian dari logika intervensi yang contohnya dapat dilihat dalam Bagan 2.4.

**BAGAN 2.3. CONTOH PENGGALIAN AKAR MASALAH DARI AREA INTERVENSI YANG SUDAH DIPILIH**



Bagan 2.4. menunjukkan contoh dari logika intervensi yang dikembangkan berdasarkan akar permasalahan yang sudah ditentukan sebelumnya yaitu terkait pengolahan rumput laut dan rumusan pernyataan intervensi. Logika intervensi dimulai dari rumusan pernyataan intervensi yaitu: “Peningkatan nilai tambah rumput laut melalui pengolahannya menjadi ATC *chips*” (lihat segitiga di bagian paling bawah Bagan 2.4.). Selanjutnya, intervensi akan membawa perubahan pada sistem pasar yaitu dengan adanya usaha yang mengolah rumput laut di lokasi yang kemudian mendorong perubahan dalam bentuk perbaikan akses pasar rumput laut olahan oleh petani rumput laut. Dampak akhir terjadi dalam bentuk peningkatan pendapatan dari kelompok penerima manfaat yaitu petani rumput laut.

**BAGAN 2.4. CONTOH LOGIKA INTERVENSI**



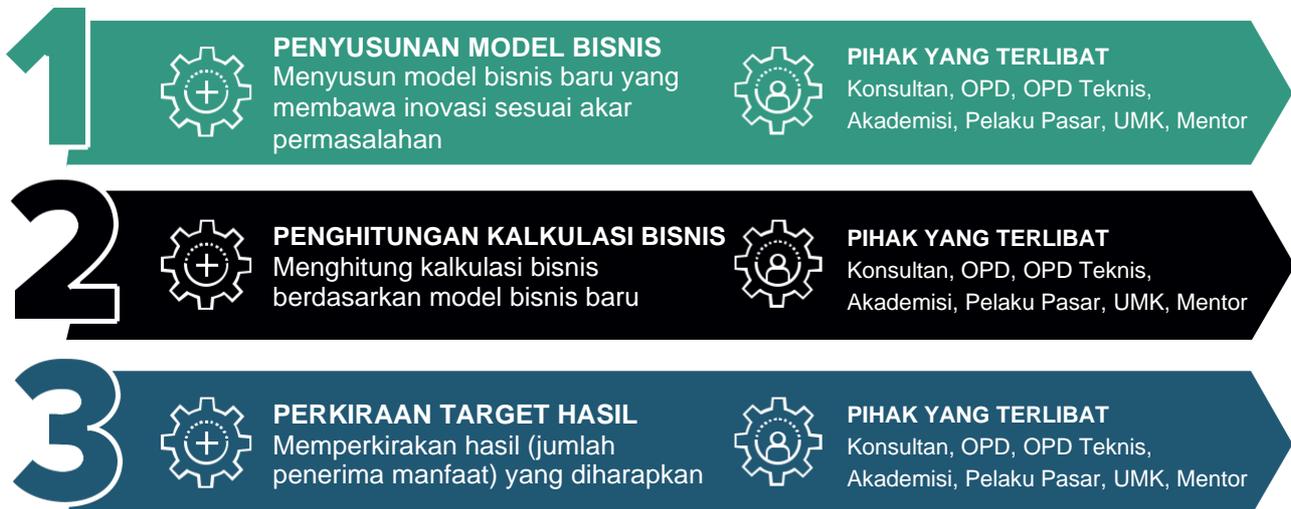
## Langkah 2.1.2. Membuat Model bisnis, Kalkulasi Bisnis dan Estimasi Target Hasil

Langkah kedua dari penyusunan Rencana Intervensi adalah membuat model bisnis baru, kalkulasi bisnis dan estimasi target hasil untuk memastikan bahwa konsep intervensi membawa inovasi baru yang memberi insentif yang menarik bagi para pelaku yang terlibat. Model bisnis, kalkulasi bisnis dan target hasil menjadi sangat penting dalam memperkirakan seberapa besar insentif/minat mitra dan pelaku pasar lainnya termasuk penerima manfaat untuk mengadopsi inovasi atau model bisnis yang baru.

Beberapa hal yang perlu diingat ketika menyusun model bisnis dan kalkulasi bisnis:

1. Model bisnis baru harus membawa inovasi atau terobosan baru seperti misalnya teknologi baru, cara baru, produk baru, akses baru, dan lain sebagainya yang memberikan insentif komersial pada para pelaku pasar yang lebih besar dibandingkan dengan kondisi *business as usual*.
2. Selain Mitra Swasta dan penerima manfaat, model bisnis yang baru dan kalkulasi bisnis juga harus memperhitungkan insentif komersial dari pelaku pasar lainnya yaitu Mitra Lokal. Mitra Lokal menjadi bagian penting dari intervensi karena perdagangan suatu komoditas terjadi melalui rantai nilai. Mitra Lokal (*Intermediate Service Provider*) antara lain termasuk pengepul, pedagang lokal, toko lokal, termasuk BUMDes dan lain sebagainya. Mereka menjadi bagian penting dari model bisnis yang baru yang disebut sebagai Mitra Lokal.
3. Kalkulasi bisnis yang dilakukan dalam tahap ini hanya merupakan estimasi. Kalkulasi bisnis yang sebenarnya, yang akan dilakukan dalam kegiatan uji coba, akan lebih banyak ditentukan oleh calon mitra. Pada saat negosiasi, biaya yang juga harus dipertimbangkan adalah termasuk *opportunity cost* dan risiko yang jika memungkinkan dikuantifikasi.

### PROSES PELAKSANAAN



1. Membuat model bisnis yang baru

- a. Untuk persiapan, Konsultan mewawancarai para pelaku usaha termasuk petani kunci, yang terkait dengan pernyataan intervensi dalam langkah sebelumnya, untuk mendapatkan gambaran mengenai model bisnis yang ada saat ini: bagaimana proses transaksi di sepanjang rantai nilai beserta para pelakunya dalam kondisi *business as usual* (kondisi tanpa adanya intervensi apapun). Dalam tahap sebelumnya (Riset Komoditas), telah diperoleh informasi mengenai peta pasar atau peta rantai nilai dari komoditas unggulan. Dalam tahap ini, diperlukan informasi yang lebih rinci mengenai peta pasar dan transaksi yang terjadi. (Catatan: wawancara dapat dilakukan bersamaan dengan pengumpulan informasi mengenai kalkulasi bisnis);
- b. Konsultan memfasilitasi penyusunan model bisnis baru bersama OPD terkait dan pelaku pasar setempat (Catatan: pertemuan dilakukan bersamaan dengan penghitungan kalkulasi bisnis):
  1. Konsultan menjelaskan akar permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, formulasi intervensi serta model bisnis yang ada saat ini dalam kondisi *business as usual*;
  2. Konsultan mendiskusikan beberapa alternatif model bisnis baru dengan peserta. Model bisnis ini harus membawa inovasi (teknologi baru, cara baru, produk baru, akses baru, informasi baru, dan lain sebagainya) yang akan diperkenalkan oleh intervensi dalam upaya menjawab akar permasalahan;
  3. Peserta mendiskusikan bagaimana inovasi tersebut dapat diterapkan pada rantai nilai yang ada saat ini dengan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang diperlukan sesuai logika intervensi yang telah disusun sebelumnya, siapa saja pelaku pasar yang relevan dan bagaimana agar mereka tertarik untuk melakukan perubahan tersebut. Pelaku pasar yang relevan di sini termasuk pengepul, pedagang lokal, toko lokal, dan pelaku lain yang sudah ada dalam rantai nilai di lokasi saat ini;
  4. Peserta diminta untuk mengidentifikasi calon Mitra Lokal yang ada saat ini dan melakukan penilaian bagaimana mereka dapat menjadi bagian dari model bisnis yang baru. Mitra Lokal terutama akan menjadi sangat penting jika Mitra Swasta berasal dari luar lokasi intervensi. Jika Mitra Lokal tidak ditemukan dari pelaku pasar yang ada saat ini di lokasi, perlu dicari pelaku usaha baru yang tertarik meskipun dengan risiko yang lebih besar;
  5. Pastikan bahwa akan ada keuntungan lebih besar yang akan diperoleh para pihak yang akan terlibat dalam model bisnis baru melalui kalkulasi usaha (lihat langkah berikutnya);

2. Membuat kalkulasi bisnis

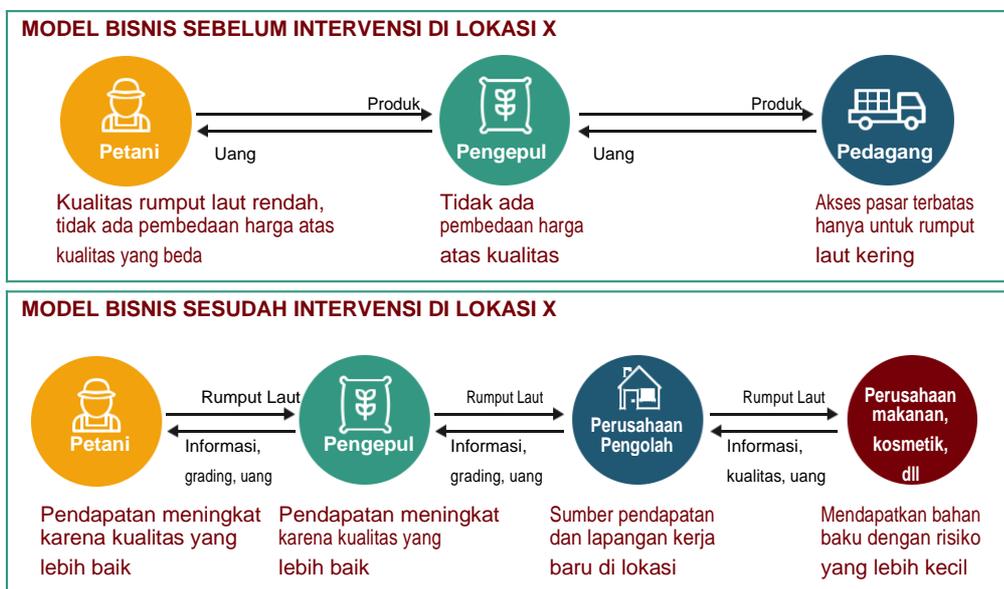
- a. Untuk persiapan, Konsultan mewawancarai pelaku usaha untuk menghitung kalkulasi bisnis yaitu pendapatan dan biaya terkait transaksi di sepanjang rantai nilai dari model bisnis yang ada saat ini (*business as usual*) termasuk harga transaksi antar pihak, volume, biaya transportasi, biaya lain-lain dan sebagainya. (Catatan: wawancara ini dapat dilakukan bersamaan dengan wawancara pengumpulan informasi mengenai model bisnis);
- b. Konsultan memfasilitasi kalkulasi bisnis bersama OPD terkait dan pelaku pasar setempat (Catatan: pertemuan ini dilakukan bersamaan dengan pembuatan model bisnis):
  1. Konsultan menjelaskan kalkulasi bisnis dengan model bisnis yang ada saat ini yang informasinya sudah diperoleh sebelumnya;
  2. Berdasarkan model bisnis baru yang telah diidentifikasi dalam langkah sebelumnya, peserta melakukan estimasi penghitungan potensi pendapatan yang akan diterima dan biaya yang harus dibayar oleh pelaku pasar di sepanjang rantai nilai, bukan hanya pelaku pasar yang terlibat secara langsung dalam intervensi. Pertimbangkan volume transaksi minimum yang dibutuhkan oleh para pihak tersebut;

3. Peserta membandingkan potensi pendapatan dan biaya tersebut di atas dengan pendapatan dan biaya yang diperoleh oleh masing-masing pihak tersebut pada saat ini (kondisi *business as usual*);
  4. Berdasarkan perbandingan tersebut, peserta memastikan bahwa ada keuntungan lebih besar yang akan diperoleh para pihak dibanding kondisi saat ini.
- c. Konsultan memastikan bahwa keuntungan tersebut cukup menarik bagi para pihak untuk melakukan perubahan atau menerapkan inovasi dengan mewawancarai para pihak yang relevan. Peningkatan keuntungan saja belum tentu dianggap menarik bagi pihak-pihak tertentu jika disertai dengan risiko atau upaya yang terlalu besar.
3. Memperkirakan estimasi target hasil berupa jumlah penerima manfaat:
    - a. Konsultan memperkirakan jumlah petani yang menjadi penerima manfaat yaitu yang terlibat dalam model bisnis baru dan yang pendapatannya meningkat berdasarkan perkiraan jumlah potensi penerima manfaat dan potensi jangkauan intervensi (berdasarkan kalkulasi bisnis). Jika jumlah seluruh petani rumput laut di suatu kabupaten adalah 3.000 keluarga, maka lebih realistis memperkirakan bahwa jumlah keluarga petani yang menerima manfaat akan lebih kecil dari 3.000 keluarga. Lihat contoh bagaimana membuat perkiraan target hasil ini.
  4. Konsultan mempresentasikan rangkuman dari model bisnis, kalkulasi bisnis dan target hasil kepada Mentor dan OPD yang membawahi Operator Keperantaraan sebelum berlanjut ke langkah berikutnya.

## CONTOH

Bagan di bawah menunjukkan perbandingan antara model bisnis sebelum dan setelah intervensi. Dalam model bisnis yang baru, ada produk baru di lokasi yaitu ATC (*Alkali Treated Cottonii*) chips yang diolah dari rumput laut kering. ATC chips adalah bahan setengah jadi yang diolah menjadi tepung karagenan yang merupakan bahan baku dari produk makanan atau kosmetik. Dengan demikian, perlu pelaku baru di lokasi yaitu pengolah ATC chips yang menjadi Mitra Lokal. Perusahaan yang membeli ATC chips untuk diolah lebih lanjut menjadi Mitra Swasta. Dalam model bisnis ini, harga rumput laut kering bisa dibeli dengan harga yang lebih tinggi daripada sebelumnya karena proses pengolahan dilakukan di lokasi bahan baku.

### BAGAN 2.5. CONTOH MODEL BISNIS SEBELUM DAN SESUDAH INTERVENSI



Berdasarkan model bisnis di atas, berikut adalah contoh kalkulasi bisnis dari masing-masing pelaku yang terlibat yaitu petani, Mitra Lokal (Pengepul dan Pengolah) dan Mitra Swasta.

**TABEL 2.2. CONTOH KALKULASI BISNIS – PETANI RUMPUT LAUT**

<b>PETANI (Per Orang): 25 Orang, 2 Bulan</b>						
<b>Keterangan</b>	<b>Sebelum Intervensi</b>			<b>Setelah Intervensi</b>		
<b>Penerimaan</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>
Penjualan rumput laut kering (50kg/bentangan, rendemen 10%)	2.000	18.000	36.000.000	2.000	20.000	40.000.000
<b>Total</b>			<b>36.000.000</b>			<b>40.000.000</b>
<b>Pengeluaran</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>
Bibit (6kg/bentangan)	2400	2.500	6.000.000	2400	2.500	6.000.000
Biaya tenaga ikat bibit (400 bentangan)	400	2.500	1.000.000	400	2.500	1.000.000
Biaya tenaga panen	400	1.000	400.000	400	1.000	400.000
Sewa para-para			0	1	200.000	200.000
Bahan bakar perahu (2bln)	8	22.500	180.000	8	22.500	180.000
Depresiasi alat dan tali (5thn, 2bln)	0,03	5.000.000	166.667	0,03	5.000.000	166.667
<b>Total</b>			<b>7.746.667</b>			<b>7.946.667</b>
<b>Laba</b>			<b>28.253.333</b>			<b>32.053.333</b>
<b>Kenaikan Laba [%]</b>						<b>13%</b>

**Catatan/Asumsi:**

- Petani rumput laut memiliki 400 bentangan, total proses sampai dijual 2 bulan (60 hari)
- Petani rumput laut dapat menjual rumput laut kering dengan harga yang lebih tinggi kepada pengepul yang telah ditunjuk oleh Mitra Lokal (UMK Pengolah) yaitu Rp 20,000/kg dibanding Rp 18,000/kg kepada pengepul lain.
- Namun konsekuensinya, petani harus menjaga kualitas rumput laut seperti 45 hari panen, kebersihan dan tingkat kekeringan. Ada tambahan biaya yaitu penggunaan para-para untuk menjemur rumput laut.

**TABEL 2.3. CONTOH KALKULASI BISNIS – MITRA LOKAL - PENGEPUL**

<b>MITRA LOKAL - PENGEPUL (Per Orang): 5 Orang, 2 bulan</b>						
<b>Keterangan</b>	<b>Sebelum Intervensi</b>			<b>Setelah Intervensi</b>		
<b>Penerimaan</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>
Penjualan rumput laut kering (2 bulan)	10.000	18.500	185.000.000	10.000	20.700	207.000.000
<b>Total</b>			<b>185.000.000</b>			<b>207.000.000</b>
<b>Pengeluaran</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>
Pembelian rumput laut kering	10.000	18.000	180.000.000	10.000	20.000	200.000.000
Transportasi pembelian	5	300.000	1.500.000	5	300.000	1.500.000
Biaya transport pengawasan				2	100.000	200.000
<b>Total</b>			<b>181.500.000</b>			<b>201.700.000</b>
<b>Laba</b>			<b>3.500.000</b>			<b>5.300.000</b>
<b>Kenaikan Laba [%]</b>						<b>51%</b>

**Catatan/Asumsi:**

- Mitra Lokal Pengepul adalah pengepul yang ditunjuk oleh Mitra Lokal Pengolah.
- Pengepul dapat membeli harga yang lebih tinggi dari petani dan akan mendapatkan komisi yang lebih tinggi yaitu Rp 700/kg jika menjual ke Mitra Lokal – Pengolah dibanding Rp 500/kg jika menjual ke pedagang lain.
- Pengepul pada umumnya mendapatkan pembayaran di muka dari pedagang yg lebih besar yang digunakan sebagai pembayaran di muka kepada petani rumput laut untuk menutup sebagian modal kerja yang dibutuhkan. Oleh karena itu, Mitra Lokal – Pengepul mendapatkan dana dari Mitra Lokal – Pengolah untuk membeli dari petani.
- Pengepul harus membiayai transportasi pembelian dan pengawasan kualitas rumput laut di tingkat petani.

**TABEL 2.4. CONTOH KALKULASI BISNIS – MITRA LOKAL - PENGOLAH**

MITRA LOKAL - PENGOLAH: 1 UMK, 2 bulan						
Keterangan	Sebelum Intervensi			Setelah Intervensi		
	Penerimaan	Unit (kg)	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit (kg)	Harga (Rp)
Penjualan ATC Chips (Rasio 2,5)			0	20.000	80.000	1.600.000.000
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>1.600.000.000</b>
Pengeluaran	Unit (kg)/Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit (kg)/Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
Pembelian rumput laut kering			0	50.000	20.700	1.035.000.000
Bahan kimia KOH (7kg/1kg)			0	7.143	25.000	178.571.429
Transportasi penjualan (2 truk)			0	2	2.500.000	5.000.000
Biaya listrik, perawatan mesin (2bln)			0	2	2.000.000	4.000.000
Biaya tenaga kerja (2bln, 3org)			0	6	2.000.000	12.000.000
Depresiasi/sewa gedung (15thn, 2bln)			0	0,011	300.000.000	3.333.333
Depresiasi mesin & alat (5thn, 2bln)			0	0,033	60.000.000	2.000.000
Biaya modal (2bln, 15%, 200jt)			0	2,5%	200.000.000	5.000.000
<b>Total</b>			<b>0</b>			<b>1.244.904.762</b>
<b>Laba</b>			<b>0</b>			<b>355.095.238</b>
<b>Kenaikan Laba [%]</b>						<b>22%</b>

Catatan/Asumsi:

- Mitra Lokal – Pengolah adalah UMK yang bekerja sama dengan Mitra Swasta yaitu Pembeli di ibukota provinsi untuk menjual bahan olahan setengah jadi yang disebut Alkali Treatment Cottonii (ATC) Chips.
- Biaya terbesar yang harus ditanggung Mitra Lokal – Pengolah adalah pembelian rumput laut kering dan bahan kimianya. Mitra Lokal – Pengolah juga harus menyediakan tempat, mesin dan peralatan untuk mengolah. Selain itu, diperlukan tenaga kerja tambahan. Biaya modal adalah biaya pinjaman yang harus ditanggung Mitra Lokal untuk diberikan sebagai uang muka kepada pengepul yang ditunjuk.
- Kapasitas mesin diasumsikan dapat memproses sampai 1 ton rumput laut kering per hari.

**TABEL 2.5. CONTOH KALKULASI BISNIS – MITRA SWASTA**

<b>MITRA LOKAL - PENGOLAH: 1 UMK, 2 bulan</b>						
<b>Keterangan</b>	<b>Sebelum Intervensi</b>			<b>Setelah Intervensi</b>		
	<b>Penerimaan</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)</b>	<b>Harga (Rp)</b>
Penjualan Tepung Karagenan (dari lokasi)			0	20.000	135.000	2.700.000.000
<b>Total</b>			0			2.700.000.000
<b>Pengeluaran</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Unit (kg)/Unit</b>	<b>Harga (Rp)</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>
Pembelian ATC <i>Chips</i> dari Lokasi			0	20.000	80.000	1.600.000.000
Transportasi penjualan Tepung Karagenan (2 truk)				2	2.500.000	5.000.000
Biaya proses ATC menjadi tepung			0	20.000	1.000	20.000.000
Biaya pelatihan dan pengawasan			0	2	1.000.000	2.000.000
Biaya modal (2bln, 15%, 200jt)			0	2,5%	800.000.000	20.000.000
<b>Total</b>			0			1.647.000.000
<b>Laba</b>			<b>0</b>			<b>1.053.000.000</b>
<b>Laba / Biaya [%]</b>						<b>39%</b>

**Catatan/Asumsi:**

- *Mitra Swasta adalah perusahaan yang membeli ATC dari Mitra Lokal – Pengolah untuk diolah menjadi tepung karagenan. Mitra Swasta ini kemudian menjual tepung karagenan kepada perusahaan lain.*
- *Kapasitas mesin pengolah tepung karagenan milik Mitra Swasta diasumsikan masih mencukupi untuk mengolah tambahan pembelian dari Mitra Lokal tanpa adanya investasi baru.*

Berdasarkan kalkulasi bisnis di atas, tabel berikut menunjukkan contoh bagaimana estimasi target hasil dilakukan. Perhatikan catatan dan asumsi. Penghitungan ini dapat juga dilakukan pada tahap negosiasi dengan Mitra Swasta.

**TABEL 2.6. CONTOH ESTIMASI TARGET HASIL BERDASARKAN KALKULASI BISNIS**

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
Kabupaten Pesisir Indah		Mitra Swasta BBB ekspansi, 4 Mitra Lokal lain tertarik, masing-masing 2 set mesin  Total 200 petani	Perusahaan lain DDD ekspansi dengan 4 UMK Pengolah, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200 = 400 petani	Mitra Swasta BBB ekspansi dengan 4 Mitra Lokal lain, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200+200 = 600 petani
Kabupaten Lautan Makmur		Mitra Swasta lain CCC tertarik bekerja sama, 4 Mitra Lokal tertarik, masing-masing 2 set mesin  Total 200 petani	Perusahaan DDD ekspansi dengan 4 UMK Pengolah, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200 = 400 petani	Perusahaan lain EEE meniru, bekerja sama dengan 4 UMK Pengolah, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200+200 = 600 petani
Kabupaten Dewaruci		Perusahaan lain DDD meniru, bekerja sama dengan 4 UMK Pengolah, masing-masing 2 set mesin  Total 200 petani	Mitra Swasta CCC ekspansi, 4 Mitra Lokal lain tertarik, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200 petani = 400 petani	Perusahaan DDD ekspansi dengan 4 UMK Pengolah lain, masing-masing 2 set mesin  Total 200+200+200 = 600 petani
<b>Total Akumulasi</b>	<b>25 org</b>	<b>825 org</b>	<b>1.625 org</b>	<b>2.425 org</b>

**Catatan/Asumsi:**

- Yang disebut Mitra Swasta dan Mitra Lokal adalah perusahaan swasta maupun UMK yang bekerja sama dengan Operator Keperantaraan.
- Scale-up dapat terjadi melalui ekspansi oleh mitra atau perusahaan yang sama atau masuknya perusahaan lain yang meniru model bisnis yang diperkenalkan intervensi. Perusahaan lain yang meniru model bisnis tetapi tidak perlu menjadi mitra. Dalam contoh di atas misalnya perusahaan DDD dan EEE.
- 1 set mesin diasumsikan dapat mengolah rumput laut kering dari 25 orang petani.
- Lokasi adalah lokasi di luar Pulau Jawa dengan jumlah penduduk yang jauh lebih sedikit. 1 Kabupaten Bahari misalnya memiliki total petani rumput laut sebanyak 3.200 keluarga. Dalam 4 tahun intervensi telah menjangkau 1.300 (25+225+425+625) keluarga petani atau 40% dari total petani di Kabupaten Bahari.
- Untuk menjangkau para petani yang mendapatkan keuntungan berupa kenaikan pendapatan, jumlah petani yang disasar untuk menerima informasi harus lebih banyak sesuai dengan cara menghitung estimasi target hasil yang sudah dijelaskan sebelumnya.



## CATATAN

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan target hasil:

1. Target hasil utama dari suatu intervensi adalah jumlah penerima manfaat. Target ini sebenarnya lebih relevan bagi Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Bagi Mitra Swasta, peningkatan laba adalah target utama. Namun, target jumlah penerima manfaat juga merefleksikan nilai komersial yaitu target penjualan atau target perolehan sumber bahan baku. Oleh karena itu, Konsultan perlu mengenali hasil yang relevan baik bagi calon mitra dan Operator Keperantaraan atau Pemerintah daerah. Bagi calon mitra target hasil yang relevan adalah besarnya insentif yang akan diperoleh, 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 dan lain sebagainya. Sementara itu bagi Pemerintah daerah, target hasil yang relevan bisa berupa jumlah penerima manfaat yang ditargetkan, berkembangnya komoditas unggulan daerah, terciptanya akses pasar bagi pelaku usaha daerah dan lain sebagainya.
2. Penerima manfaat dari intervensi belum tentu sama dengan penerima manfaat yang ditargetkan (yang berdasarkan karakteristik tertentu sesuai dengan kriteria Pemerintah misalnya) karena intervensi tidak secara spesifik menargetkan individu tertentu.

### Langkah 2.1.3. Membuat Garis Besar Usulan Kegiatan Uji Coba

Langkah ketiga dari tahap penyusunan Rencana Intervensi adalah menguji model bisnis yang baru 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. Namun sebelum kesepakatan dengan calon mitra tercapai, Konsultan perlu mempersiapkan garis besar usulan kegiatan uji coba yang akan diajukan kepada calon mitra.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika menyusun usulan garis besar kegiatan uji coba:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

## PROSES PELAKSANAAN



1. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan memperkirakan hal-hal (*input*) yang dibutuhkan untuk mengadopsi model bisnis:
  - a. Berdasarkan model bisnis dan kalkulasi bisnis yang telah dipersiapkan sebelumnya, Konsultan membuat perkiraan akan kebutuhan (*input*) serta di rantai nilai mana kebutuhan tersebut diperlukan. Kebutuhan ini bisa berupa barang fisik (mesin, peralatan, bangunan, kendaraan), uang (investasi, modal kerja), tenaga kerja atau kegiatan (sosialisasi, pelatihan, promosi) (Lihat contoh dalam Bagan 2.5.)
  - b. Identifikasi kebutuhan mana yang saat ini sudah tersedia di lokasi, dimiliki oleh siapa, dan mana yang harus dibeli atau dibangun. Informasi mengenai kebutuhan ini akan menjadi bahan untuk bernegosiasi dengan calon mitra baik Mitra Swasta maupun Mitra Lokal.
2. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan berdasarkan kebutuhan yang sudah diidentifikasi tersebut. Ada kegiatan yang hanya dilakukan pada saat kegiatan uji coba. Ada kegiatan yang akan terus dilakukan setelah uji coba.
3. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan memastikan bahwa kegiatan-kegiatan yang direncanakan ini akan membawa perubahan sesuai dengan logika intervensi yang telah disusun sebelumnya. Untuk meningkatkan efektivitas dari kegiatan uji coba, perlu dipertimbangkan aspek gender dari para pihak sesuai dengan pengumpulan data yang sudah dilakukan sebelumnya (Lihat Modul 1). 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.
4. Berdasarkan garis besar kegiatan uji coba ini, Konsultan berkonsultasi dengan OPD terkait yang membawahi Unit Keperantaraan dan Mentor untuk mengeksplorasi potensi pembiayaan untuk kegiatan uji coba.

**CONTOH**

Berikut adalah contoh membuat identifikasi kegiatan uji coba berdasarkan model bisnis. Berdasarkan model bisnis dan kalkulasi bisnis yang sudah disusun sebelumnya, diidentifikasi kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan model bisnis tersebut termasuk pelaku mana yang akan melakukan.

**BAGAN 2.6. CONTOH IDENTIFIKASI KEGIATAN UJI COBA BERDASARKAN MODEL BISNIS**

Berdasarkan bagan tersebut di atas, tabel berikut menunjukkan contoh identifikasi kegiatan uji coba yang diperlukan untuk mewujudkan model bisnis yang baru dan kegiatan yang mungkin dapat dibantu oleh Konsultan atau Operator Keperantaraan.



**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 <i>chips</i> dan informasi mengenai standard kualitas ATC <i>chips</i> yang dapat diterima	Dapat dibantu Operator Keperantaraan
	3. Pembelian ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1	
Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah)	1. Pengadaan bangunan, mesin, peralatan dan tenaga kerja untuk memproses ATC <i>chips</i>	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 <i>chips</i> kepada Mitra Swasta	
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)	Dapat dibantu Operator Keperantaraan
	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	

**Catatan/Asumsi:**

- Seluruh kegiatan dalam tabel di atas nantinya akan bermanfaat untuk membuat rantai hasil (*results chain*).
- Kegiatan yang dapat dibiayai oleh Operator Keperantaraan adalah kegiatan yang diidentifikasi sebagai “Dapat dibantu oleh Operator Keperantaraan” dalam tabel di atas. Namun, kegiatan yang dapat dibiayai ini dapat menjadi topik negosiasi dengan mitra.

## BAGIAN 2.2. IDENTIFIKASI DAN NEGOSIASI DENGAN CALON MITRA

Setiap intervensi memerlukan mitra yang merupakan pelaku yang ada di dalam sistem pasar. Kunci utama untuk mendapatkan mitra potensial adalah insentif yang menarik. Dunia usaha sangat memperhitungkan insentif komersial pada saat mereka akan memutuskan untuk berinvestasi di dalam sebuah inovasi atau model bisnis baru. Oleh karena itu, informasi yang diperoleh dari tahap sebelumnya terkait model bisnis, kalkulasi bisnis dan target hasil menjadi sangat penting dalam upaya mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan calon mitra. Dalam proses identifikasi, pendekatan, dan penggalangan kerja sama dengan calon mitra, tidak ada rumusan atau prosedur baku karena dalam realitas ada banyak alternatif yang dapat dieksplorasi. Proses ini pada umumnya lebih bersifat seni dan menyangkut hal-hal non-teknis seperti rasa percaya, reputasi, cara penyampaian, pendekatan inter-personal, dan lain sebagainya.

### BAGAN 2.7. LANGKAH-LANGKAH DALAM IDENTIFIKASI DAN NEGOSIASI DENGAN CALON MITRA



#### Langkah 2.2.1. Identifikasi Calon Mitra

Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi siapa saja calon mitra yang berminat untuk bekerja sama dan menilai calon-calon mitra berdasarkan insentif dan kontribusi mereka. Minat untuk bekerja sama akan sangat ditentukan oleh insentif yang akan diperoleh. Untuk itu, pihak-pihak yang terlibat seperti Pemerintah daerah, Pemerintah desa (jika ada) dan terutama Konsultan perlu memahami pentingnya insentif ini bagi Mitra Swasta. Sebaliknya, calon mitra perlu memahami bagaimana kerja sama keperantaraan pasar dapat membantu mereka mendapatkan insentif komersial mereka.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika melakukan identifikasi calon mitra adalah:

1. Berdasarkan model bisnis intervensi, ada 2 jenis Mitra Swasta: 1) pembeli produk mentah atau produk setengah jadi (*offtaker*) yang diproduksi kelompok penerima manfaat dan 2) penjual produk (bahan baku atau bahan penolong) yang dibutuhkan kelompok penerima manfaat untuk melakukan produksi. Oleh karena itu, perlu dipahami insentif dari masing-masing Mitra Swasta tersebut:
  - a. Bagi Mitra Swasta yang membeli produk (hasil panen atau olahan): Ketersediaan bahan baku atau bahan penolong untuk memproduksi atau memproses produknya. Peningkatan perolehan bahan baku dapat dilakukan dengan mendapatkan lebih banyak bahan baku atau bahan penolong sesuai dengan kualitas dan harga di lokasi lain, diversifikasi sumber bahan baku atau bahan penolong untuk mengurangi ketergantungan terhadap penyalur tertentu, dan lain sebagainya.

- b. Bagi Mitra Swasta yang menjual input atau bahan baku: Peningkatan penjualan atau omzet. Peningkatan penjualan dapat dicapai melalui kegiatan promosi yang lebih efektif dan intensif, ekspansi ke pasar yang baru di wilayah yang masih menjanjikan, pengembangan produk/jasa baru atau produk yang sudah ada tetapi dikemas dengan layanan nilai tambah (*value-added services*) seperti jasa penyuluhan atau *pre-financing*, mengembangkan produk/jasa baru di pasar yang baru (*diversification strategy*), dan lain sebagainya.
2. Penilaian terhadap insentif perlu disandingkan dengan penilaian terhadap komitmen calon mitra untuk berinvestasi. Komitmen untuk berinvestasi atas intervensi dapat menjadi indikator keseriusan calon mitra atas model bisnis yang ditawarkan dalam kerja sama. Calon mitra atau perusahaan tentu akan melakukan kalkulasi untuk menilai apakah insentif yang akan diperoleh dari kerja sama keperantaraan melebihi investasi dan risiko (biaya) yang harus dikeluarkan. Untuk itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan:
- Investasi ini bukan saja dinilai dari segi nilai moneter tetapi juga berdasarkan kesediaan calon mitra mengambil risiko atau menyediakan sumber daya lain seperti waktu, tenaga dan lain-lain;
  - Kemauan menerima risiko bisa saja berbeda antar satu perusahaan dengan perusahaan lain. Ada perusahaan yang lebih konservatif tetapi ada yang lebih bersedia menanggung risiko yang lebih besar;
  - Di lain pihak, mengingat ada unsur kebaruan dalam kerja sama yang ditawarkan maka risiko dan ketidakpastian juga pada umumnya cukup besar. Oleh karena itu, ekspektasi terhadap komitmen investasi calon mitra harus cukup realistis. Namun di sinilah relevansi peran keperantaraan yaitu mengurangi risiko dari intervensi melalui investasi bersama (*co-investment*).

## PROSES PELAKSANAAN



1. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan mencari informasi untuk mengidentifikasi calon mitra yang potensial:
  - a. Mencari informasi dari pemangku kepentingan di daerah termasuk pelaku usaha, asosiasi pengusaha setempat, akademisi, Pemerintah daerah, dan dan lain sebagainya.
  - b. Mencari informasi dari jaringan yang lebih luas dari pemangku kepentingan di provinsi atau di tingkat nasional termasuk pelaku usaha, asosiasi, akademisi, Pemerintah pusat dan lain sebagainya.
  - c. Mencari informasi dari media, internet, atau sumber lainnya.
2. Dengan berkonsultasi dengan OPD yang membawahi Operator Keperantaran dan Mentor, Konsultan mempersiapkan usulan kerja sama (proposal) yang bersifat umum yang antara lain berisikan:

**TABEL 2.8. PROPOSAL/USULAN KERJA SAMA**

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 kerja sama 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 <i>cost-sharing/co-investment</i> belum dibicarakan.

*Catatan: Dalam tahap awal negosiasi, fokus dari diskusi dengan calon mitra adalah potensi dari model bisnis yang menarik dan kalkulasi bisnis yang realistis. Detail mengenai kegiatan dan pembiayaan dari kegiatan uji coba belum perlu dilakukan.*

3. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan melakukan kontak awal dengan beberapa calon mitra potensial dengan membawa usulan kerja sama. Dalam kontak awal ini, Konsultan perlu memperhatikan profil calon mitra, apa saja yang menjadi perhatian dari calon mitra serta keberatan yang diajukan terhadap usulan model bisnis demi untuk memperbaiki dan memperkaya usulan model bisnis dan intervensi secara keseluruhan.
4. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, jika ada lebih dari satu calon mitra, Konsultan membandingkan calon mitra tersebut sesuai dengan insentif dan kontribusi dari calon mitra masing-masing untuk menilai komitmen calon mitra. (Lihat contoh dalam Tabel 2.8.)
5. Konsultan dapat mulai melakukan identifikasi atas calon Mitra Lokal yang ada di lokasi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Mitra Lokal menjadi bagian yang tak terpisahkan dari model bisnis. Identifikasi atas calon Mitra Lokal dapat menjadi bahan pertimbangan bagi calon mitra.
6. Konsultan menyampaikan hasil identifikasi dan pertimbangan mengenai calon mitra kepada OPD dan Mentor. Namun demikian, pada tahap ini, belum perlu diambil keputusan untuk memilih calon mitra tertentu.

## CONTOH

Tabel di bawah memberi contoh pertimbangan-pertimbangan dalam memilih calon mitra.

**TABEL 2.9. CONTOH PENILAIAN CALON MITRA**

Nama	Insentif Komersial (Manfaat yang Didapatkan dari Kerja sama)	Kontribusi (Manfaat yang Diberikan bagi Kerja sama)	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

- Program akan berfokus pada negosiasi dengan calon Mitra B karena lokasi yang lebih dekat sehingga harga ATC masih lebih menarik. Mitra B juga bersedia mengirim staf untuk pendampingan yang menjamin kualitas produk. Namun Mitra B menetapkan jumlah minimum pembelian.
- Lokasi calon Mitra A terlalu jauh akan berdampak pada biaya transportasi yang lebih tinggi dan mengakibatkan harga pembelian ATC yang terlalu rendah.
  - Calon Mitra C menetapkan prasyarat yang terlalu ketat yang mungkin sulit dipenuhi oleh Mitra Lokal di tahap awal kerja sama.



## TIPS

Siapakah calon mitra yang tepat? Sebenarnya tidak ada kriteria baku mengenai calon mitra yang tepat. Namun ada beberapa catatan yang perlu diperhatikan ketika mengidentifikasi calon mitra:

- **Calon mitra dengan usaha yang berkembang.** Berdasarkan pengalaman sekitar 10% saja dari calon-calon mitra yang memiliki minat untuk membuat terobosan baru, sedangkan mayoritas pelaku usaha sudah merasa nyaman dengan kondisi yang ada (*status quo/business as usual*). Sering kali mitra yang inovatif justru bukan pelaku pasar utama/dominan yang sudah mapan, melainkan justru pelaku pasar yang masih dalam proses berkembang dan ingin melakukan ekspansi bisnis.
- **Jenis usaha dan lokasi calon mitra.** Calon mitra yang ideal adalah yang memiliki produk atau jenis usaha yang sejalan dengan komoditas dan model bisnis yang dipilih untuk intervensi keperantaraan. Namun, kriteria ini tidak menutup kemungkinan bahwa calon mitra memiliki produk utama yang berbeda atau jenis usaha yang berbeda. Hal ini terutama berlaku untuk produk baru, model bisnis baru atau jika terkait dengan fungsi pendukung yang ada dalam rantai nilai. Calon mitra dapat berasal dari lokasi yang sama dengan intervensi keperantaraan namun juga dapat berasal dari lokasi yang berbeda misalnya dari ibukota provinsi atau bahkan di ibukota negara.
- **Persaingan yang adil (*level playing field*).** Apabila program didanai oleh dana publik, perlu dipastikan bahwa kerja sama dengan mitra terpilih tidak didasarkan atas favoritisme, karena akan menimbulkan ketimpangan dalam persaingan bisnis. Kesempatan kerja sama dengan program harus terbuka untuk semua pelaku pasar yang berminat. Pada kenyataannya memang tidak semua calon mitra akan berminat, karena kerja sama dalam sebuah intervensi membutuhkan biaya dan sumber daya serta mengandung risiko kegagalan. Dalam hal ini ketersediaan mitra untuk berkontribusi secara signifikan menjadi syarat utama untuk pemilihan mitra.
- **CSR vs Core Business.** Meskipun pada umumnya dunia bisnis sangat menghargai nilai-nilai sosial & pengembangan masyarakat (seperti misalnya melalui program CSR), pengalaman menunjukkan bahwa inovasi atau model bisnis baru perlu menjadi bagian dari *core business* atau bisnis inti calon mitra agar intervensi dapat berhasil. Hal ini dikarenakan program CSR pada umumnya tidak bersifat permanen atau berkesinambungan.
- **Wirausaha Sosial.** Belakangan ini juga banyak wirausaha sosial yang tumbuh dan berpotensi diajak menjadi mitra. Wirausaha sosial ini menjalankan usaha bukan mencari keuntungan semata, melainkan bagaimana usahanya dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat.

## Langkah 2.2.2. Negosiasi dengan Mitra

Proses negosiasi dimulai ketika sudah mulai ada tanda-tanda ketertarikan dari calon mitra terhadap ide intervensi dan usulan kerja sama yang ditawarkan pada pertemuan awal. Yang dinegosiasikan adalah usulan kerja sama yang pada dasarnya adalah kegiatan uji coba untuk menguji model bisnis baru: siapa yang melakukan apa dan siapa yang membayar apa. Untuk itu, usulan kerja sama yang lebih detail dan lebih konkret perlu dipersiapkan. Selama proses negosiasi, Konsultan tetap melakukan konsultasi dengan OPD terkait terutama mengenai penggunaan sumberdaya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam negosiasi dengan mitra:

1. Berbagi biaya atau *Co-Investment* atau *Cost Sharing* untuk kegiatan uji coba
  - a. Sebuah inovasi atau model bisnis yang baru belum tentu akan berhasil. Risiko kegagalan ini perlu dikelola dengan baik dalam sebuah intervensi. Selain itu seringkali sebuah inovasi membutuhkan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) yang lebih tinggi daripada praktik pada umumnya. Oleh karena itu, untuk mendorong adopsi inovasi atau model bisnis baru diperlukan kontribusi dari Unit Keperantaraan.

- b. Berapa sebaiknya kontribusi dari masing-masing pihak? Tidak ada prosentase yang baku, sangat bergantung dari seberapa menariknya potensi peningkatan pendapatan dari intervensi, besarnya risiko yang mungkin terjadi, besarnya kapasitas masing-masing pihak, dan lain sebagainya. Namun sebagai benchmark, dapat digunakan proporsi sekitar 50%:50% atau 40%:50% untuk kontribusi dari Mitra Swasta dan kontribusi dari Pemerintah termasuk Pemerintah daerah, Pemerintah desa, donor jika ada dan lain sebagainya. Namun pada kenyataannya, banyak calon mitra yang memiliki skala usaha yang kecil sehingga memiliki keterbatasan sumber daya manusia, modal kerja, modal investasi, dsb. Oleh karena itu, dibutuhkan fleksibilitas dalam hal skala kebutuhan dana total intervensi maupun proporsi kontribusi pembiayaan oleh mitra. Misalnya, peningkatan kontribusi Mitra Swasta dapat dilakukan secara bertahap tahun pertama ke tahun selanjutnya (tahun pertama 70%:30%; tahun kedua 60%:40%).
- c. Berdasarkan pengalaman, sebagian besar mitra intervensi lebih menyukai bentuk *co-financing* di mana setiap pihak membiayai dan bertanggung-jawab secara administratif atas kegiatan masing-masing dan tidak ada transfer dana (transaksi) di antara kedua belah pihak. Dengan cara ini, tidak perlu ada pihak penerima dana yang akan melalui proses audit ataupun inspeksi dari pihak pemberi dana.
2. Bentuk kontribusi pembiayaan. Dukungan yang dibutuhkan Mitra Swasta dan Mitra Lokal dapat dalam berbagai bentuk, misalnya tenaga ahli untuk dukungan teknis (*technical assistance*), kegiatan pengembangan kapasitas atau pelatihan (*capacity building*), kegiatan yang bersifat promosi atau edukasi masyarakat (*promotional activities or public education*), atau kegiatan-kegiatan lain. Secara prinsip, Operator Keperantaraan sebaiknya tidak membayar pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengan biaya rutin kegiatan usaha (*core business regular costs*) seperti biaya tenaga kerja, biaya pengolahan, biaya bahan baku, transportasi, dan lain-lain yang menjadi bagian dari kegiatan operasional dari Mitra Swasta.
3. Kontribusi Mitra Swasta yang akan diperhitungkan hanya terbatas pada biaya-biaya atau kegiatan-kegiatan tambahan yang disebabkan oleh intervensi, atau dalam kata lain tidak mencakup biaya-biaya yang memang sudah menjadi tanggung-jawab pengelolaan usaha dalam kondisi business as usual. Kontribusi bisa mencakup tambahan modal kerja (*working capital*), tambahan tenaga kerja maupun modal investasi aset tidak bergerak (*fixed capital*) seperti bangunan, mesin, atau alat.
4. Negosiasi membutuhkan waktu. Dalam proses mendekati calon mitra, seringkali minat kerja sama tidak langsung muncul dalam pertemuan pertama. Kadangkala serangkaian diskusi diperlukan untuk memahami insentif calon mitra, menciptakan kesepahaman tujuan bersama, maupun memahami perbedaan peran dan kontribusi antar pihak. Calon mitra yang pada awalnya tidak berminat bekerja sama mungkin akan berubah sikap dan menjadi tertarik bekerja sama setelah intervensi dijalankan dan memperlihatkan hasil yang menjanjikan.

## PROSES PELAKSANAAN



1. Mempersiapkan usulan kerja sama yang lebih konkret

- a. Setelah ada ketertarikan yang cukup kuat dari salah satu calon mitra dan setelah melakukan perbaikan atau revisi terhadap usulan model bisnis, Konsultan, dengan berkonsultasi dengan Pemerintah Daerah dan Mentor terutama terkait *alternatif* pembiayaan, mulai mempersiapkan usulan kerja sama yang lebih konkret yang antara lain berisikan:

**TABEL 2.10. PROPOSAL/USULAN KERJA SAMA LEBIH DETAIL**

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: potensi penjualan atau pembelian, potensi laba atau penghematan biaya	Informasi diperoleh dari Tahap Perencanaan Intervensi (Modul 2) dan revisi berdasarkan pertemuan awal dengan calon mitra. Insentif dinyatakan dalam kuantitas.

NO	KOMPONEN	RINCIAN	CATATAN
3.	Usulan kerja sama dalam bentuk kegiatan uji coba	<p>Rencana kegiatan uji coba yang mendetail termasuk jenis kegiatan, besarnya kegiatan, lokasi, waktu pelaksanaan, biaya, dan lain sebagainya</p> <hr/> <p>Termasuk strategi bagaimana kegiatan dapat menjangkau target penerima manfaat sebanyak-banyaknya secara efektif.</p> <hr/> <p>Usulan peran para pihak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Calon- mitra: peran yang terkait langsung dengan model bisnis;</li> <li>— Mitra Lokal: peran yang terkait langsung dengan model bisnis dalam rantai nilai;</li> <li>— Operator Keperantaraan dan Konsultan: peran yang bersifat sementara yang menghubungkan para pihak yang terkait dalam pembentukan model bisnis baru.</li> <li>— Pihak-pihak lain (jika ada): peran yang bersifat sementara sebagai pendukung untuk terwujudnya model bisnis baru.</li> </ul> <hr/> <p>Usulan pembiayaan bersama (<i>cost sharing</i>) oleh para pihak dalam kegiatan uji coba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Calon mitra: membiayai kegiatan yang terkait langsung dengan model bisnis;</li> <li>— Mitra Lokal: membiayai kegiatan yang terkait langsung dengan model bisnis dalam rantai nilai;</li> <li>— Operator Keperantaraan dan Konsultan: membiayai kegiatan yang bersifat sementara yang menghubungkan para pihak yang terkait dalam pembentukan model bisnis baru;</li> <li>— Pihak-pihak lain (jika ada): membiayai kegiatan yang bersifat sementara yang mendukung terwujudnya model bisnis baru.</li> </ul>	<p>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 <i>cost-sharing/co-investment</i> belum dibicarakan.</p>

Usulan kerja sama ini merupakan perbaikan dari gambaran umum kegiatan uji coba yang disusun sebelumnya. Ketika usulan kerja sama yang lebih konkret ini disampaikan, proses negosiasi sudah mulai berjalan. Sebaiknya dalam usulan kerja sama di awal negosiasi, tidak disampaikan batas maksimal pembiayaan yang dapat ditawarkan kepada calon mitra.

- b. Ketika memperhitungkan besaran kegiatan, Konsultan perlu memperhatikan rasio target hasil (jumlah penerima manfaat) dengan jumlah yang diharapkan hadir dalam kegiatan uji coba. Jika diharapkan 25 petani yang akan menjadi target penerima manfaat, maka jumlah petani yang diundang dalam sosialisasi atau pelatihan harus melebihi 25 orang karena mereka yang diundang belum tentu akan mempraktikkan teknologi atau praktik baru dan mereka yang mempraktikkan belum tentu berhasil atau pendapatannya meningkat karena satu dan lain hal. Rasio yang lebih akurat akan ditentukan dalam tahap Pengukuran Hasil. Namun untuk perkiraan dalam tahap ini, bisa digunakan benchmark sebagai mana ditunjukkan oleh bagan di bawah ini.

**BAGAN 2.8. ILUSTRASI RASIO PENERIMA MANFAAT, YANG MEMPRAKTIKKAN DAN YANG MENERIMA INFORMASI**



- Konsultan mengajukan usulan kerja sama sambil terus mendalami profil, insentif dan tingkat risiko yang bisa diterima oleh calon mitra. Konsultan merevisi usulan kerja sama berdasarkan hasil diskusi dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai calon mitra dan mendiskusikan kemungkinan revisi atas usulan kerja sama dengan OPD terkait dan Mentor.
- Negosiasi terus dilakukan sampai dicapai kesepakatan mengenai rencana intervensi seperti bentuk kerja sama, kegiatan, peran para pihak, kontribusi masing-masing pihak, indikator yang disepakati, dan lain sebagainya.
- Jika telah dicapai kesepakatan dengan Mitra Swasta terkait kegiatan uji coba, tuangkan kesepakatan tersebut dalam dokumen kesepakatan kerja sama (lihat langkah berikutnya).

**CONTOH**

Berdasarkan tabel mengenai identifikasi kegiatan uji coba yang telah disusun sebelumnya, Konsultan menyusun tabel di bawah yang menunjukkan peran dan kontribusi dari para pelaku yang terlibat.

**TABEL 2.11. CONTOH USULAN PEMBAGIAN PERAN DAN KONTRIBUSI DALAM UJI COBA**

Tingkatan (Level)	Kegiatan	Yang Melakukan MS, ML1, ML2, P, OK	Yang Membiayai MS, ML1, ML2, P, OK
Mitra Swasta	1. Mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah)	MS, OK	MS, OK
	2. Mengadakan pelatihan kepada Mitra Lokal 1 mengenai proses pembuatan ATC <i>chips</i> dan informasi standard kualitas ATC <i>chips</i>	MS	OK
	3. Membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1	MS	MS
Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah)	1. Berinvestasi untuk bangunan, mesin, peralatan dan tenaga kerja untuk memproses ATC <i>chips</i>	ML1	ML1
	2. Mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 2 (Pengepul)	ML1, OK	ML1, OK
	3. Memberi pinjaman modal kerja kepada Mitra Lokal 2 (Pengepul)	ML1	ML1
	4. Memberi informasi kepada Pengepul dan Petani mengenai standar kualitas rumput laut yang dibutuhkan dan praktik budidaya dan pasca panen yang baik	ML1	OK
	5. Membeli rumput laut kering dari Mitra Lokal 2	ML1, ML2	ML1
	6. Mengolah rumput laut kering menjadi ATC <i>chips</i>	ML1	ML1
	7. Menjual ATC <i>chips</i> kepada Mitra Swasta	ML1	ML1
Mitra Lokal 2 (Pengepul)	1. Mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Petani untuk membeli rumput laut sesuai kualitas yang dibutuhkan	ML2, ML1	ML2, OK
	2. Memberi pinjaman modal kerja kepada Petani untuk membudidayakan rumput laut	ML2	ML2
	3. Membeli rumput laut kering dari Petani sesuai standar kualitas	ML2	ML2
	4. Menjual rumput laut kering sesuai standar kualitas kepada Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah)	ML2	ML1
Petani	1. Mendapatkan pinjaman modal kerja dari Mitra Lokal 2 (Pengepul) untuk membudidayakan rumput laut	P	ML2
	2. Membudidayakan rumput laut sesuai praktik budidaya dan pasca panen yang baik	P	P
	3. Penjualan rumput laut kering kepada Mitra Lokal 2	P	ML2

Catatan: MS = Mitra Swasta, ML1: Mitra Lokal, ML2: Pengepul, P = Petani, OK = Operator Keperantaraan

Setelah disepakati pembagian peran (siapa melakukan apa), maka pembagian kontribusi biaya atau co-investment dapat didiskusikan. Dari tabel di atas, dipilih kegiatan yang memerlukan sumber daya. Setelah itu disepakati besarnya kegiatan, dana yang dibutuhkan dan siapa yang akan menanggung biaya tersebut. Tabel di bawah menunjukkan salah satu alternatif *co-investment* yang dapat dilakukan. Namun ada banyak bentuk *co-investment* lain yang dapat dinegosiasikan oleh para pihak.

**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 bekerja sama dengan Mitra Lokal 1	Januari			10.000.000
2. Mitra Swasta memberikan pelatihan pembuatan ATC <i>chips</i> 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, dan lain-lain)	April			8.000.000
2c. Pertemuan pelatihan	April			3.000.000
3. Mitra Swasta membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1				
3a. Pembelian ATC <i>chips</i> (20 ton x Rp80.000) – Lihat Kalkulasi Bisnis	Agustus & September	1.600.000.000		
4. Mitra Swasta membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1				
4a. Bangunan (sewa)	Februari		300.000.000	
4b. Mesin dan peralatan	Maret		60.000.000	
4c. Rekrutmen karyawan (2 bulan x 3 orang x Rp2.000.000)	Maret		12.000.000	
5. Mitra Lokal 1 mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 2				
6. Mitra Lokal 1 memberi pinjaman modal kerja kepada Mitra 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 orang)	Mei			20.000.000
8. Mitral Lokal 1 mengolah rumput laut kering menjadi ATC				
8a. Pembelian rumput laut kering (50 ton x Rp20.700) – 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>

**Catatan/Asumsi:**

- Kegiatan ini bisa dikeluarkan dari penghitungan ini dan dimasukkan sebagai kegiatan persiapan intervensi yang dibiayai oleh Operator Keperantaraan. Biaya ini termasuk biaya konsultan dan operasionalnya dalam mengidentifikasi mitra.
- Pembiayaan pengukuran hasil kegiatan dapat dikeluarkan dari tabel ini bila mitra intervensi keberatan, karena pengukuran hasil kegiatan lebih bersifat untuk kepentingan pengukuran hasil pembangunan / dampak social.
- Besarnya kegiatan didasarkan pada kalkulasi bisnis serta estimasi target hasil yang sudah dilakukan sebelumnya. Jika diperkirakan bahwa penerima manfaat adalah 25 petani sesuai dengan kalkulasi bisnis maka jumlah petani yang diundang dalam sosialisasi atau pelatihan lebih dari 25 orang (Lihat no 7b di atas). Jika menggunakan rasio seperti Bagan 2.7., jumlah petani yang diundang adalah 51 orang (25/0,49). Dari 51 orang, 70%-nya yaitu 36 orang akan mempraktikkan. Dari 36 yang mempraktikkan, 70%-nya yaitu 25 orang, akan meningkat pendapatannya.
- Biaya yang diperhitungkan dalam co-investment hanya mencakup biaya yang secara langsung terkait dengan Rencana Kegiatan Uji Coba. Biaya lain seperti biaya persiapan dan operasional dari Operator Keperantaraan atau OPD lain yang terlibat tidak diperhitungkan sebagai biaya intervensi yang akan di-share oleh para pihak.

Setelah disepakati peran dan kontribusi (siapa melakukan apa, siapa membayar apa), maka dapat disusun Rencana Kegiatan Uji Coba. Di bawah ini adalah tabel Rencana Kegiatan Uji Coba yang diusulkan kepada calon mitra baik Mitra Swasta maupun Mitra Lokal. Dalam contoh di bawah, kegiatan yang budidaya yang dilakukan petani dimasukkan dalam Rencana Kegiatan Uji Coba untuk memantau waktu pelaksanaan kegiatan budidaya. Namun Rencana Kegiatan Uji Coba yang terkait dengan investasi atau kontribusi para pihak tidak perlu memasukkan petani.

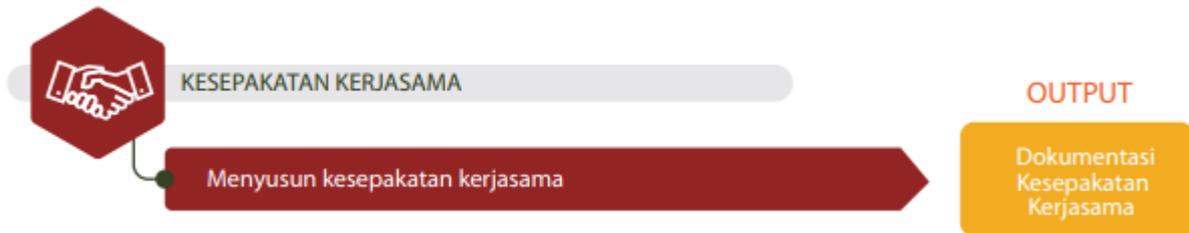
**TABEL 2.13. RENCANA KEGIATAN UJI COBA**

No.	Kegiatan dan Sub-Kegiatan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agus	Sept	Okt	Nov
1	Mitra Swasta mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 1	■										
2	Mitra Lokal 1 berinvestasi untuk bangunan, mesin, peralatan dan tenaga kerja untuk memproses ATC <i>chips</i>											
	2a. Bangunan (sewa)		■	■								
	2b. Mesin dan peralatan			■	■							
	2c. Karyawan			■								
3	Mitra Swasta mengadakan pelatihan pembuatan ATC <i>chips</i> dan informasi standar kualitas kepada Mitra Lokal 1											
	3a. Rekrutmen tenaga ahli / pelatih				■							
	3b. Perolehan material pelatihan (bahan baku, penolong, dan lain-lain)				■	■						
	3c. Pertemuan pelatihan											■
4	Mitra Lokal 1 mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 2					■						
5	Mitra Lokal 1 memberi informasi kepada Pengepul dan Petani mengenai standar kualitas rumput laut dan praktik budidaya dan pasca panen yang baik											
	5a. Rekrutment tenaga ahli / pelatih				■							
	5b. Pertemuan sosialisasi											■
6	Mitra Lokal 1 memberi pinjaman modal kerja kepada Mitra Lokal 2 (Pengepul)						■	■	■			
7	Petani membudidayakan rumput laut						■	■	■			
8	Petani menjual rumput laut kepada Mitra Lokal 2 sesuai kualitas							■		■		
9	Mitra Lokal 1 membeli rumput laut kering dari Mitra Lokal 2							■		■		
10	Mitra Lokal 1 mengolah rumput laut kering menjadi ATC <i>chips</i>							■		■		
11	Mitra Swasta membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1								■		■	
12	Operator Keperantaraan melakukan monitoring dan pengukuran hasil kegiatan											
	9a. Monitoring kegiatan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	9b. Pengukuran kegiatan										■	■

## BAGIAN 2.3. KESEPAKATAN KERJA SAMA

Tujuan utama dari langkah ini adalah untuk mendokumentasikan kesepakatan atas kerja sama kegiatan uji coba antara Mitra Swasta atau Mitra Lokal dengan Operator Keperantaraan. Kesepakatan kerja sama ini mencakup kesepakatan mengenai kegiatan uji coba, target hasil, pembagian peran, pembagian pembiayaan (cost sharing) dari kegiatan uji coba dan lain sebagainya. Kesepakatan atas hal-hal ini telah dicapai dalam proses negosiasi.

### BAGAN 2.9. LANGKAH-LANGKAH DALAM KESEPAKATAN KERJA SAMA



Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika menyusun kesepakatan kerja sama:

1. Dokumentasi kesepakatan kerja sama dapat dituangkan di dalam berbagai macam bentuk seperti Kesepakatan Kerja Sama (*Cooperation Agreement*), Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding - MoU*), Surat Pernyataan Minat (*Letter of Intent – Lol*), dan lain sebagainya. Yang menjadi prinsip adalah bahwa Operator Keperantaraan dan Mitra Swasta merasa nyaman dengan pengaturan tersebut dalam artian tidak memiliki beban administrasi yang berat.
2. Untuk mempersingkat dokumentasi kesepakatan kerja sama, Rencana Intervensi dapat menjadi lampiran agar detail teknis kerja sama tidak perlu dijelaskan ulang di dalam dokumen kesepakatan.

### Proses Pelaksanaan



1. Setelah tercapai kesepakatan untuk bekerja sama, Konsultan mempersiapkan draf dokumen kerja sama setelah berkonsultasi dengan OPD yang membawahi Operator Keperantaraan.
2. Konsultan mengirimkan dokumen kesepakatan kerja sama untuk di-review oleh Mitra Swasta dan/atau Mitra Lokal (UMK).
3. Jika telah dicapai kesepakatan atas formulasi dari dokumen kerja sama, kedua belah pihak menandatangani dokumen tersebut.

## CONTOH

### KESEPAKATAN KERJA SAMA (COOPERATION AGREEMENT)

#### 1. Definisi

1.1. Kesepakatan Kerja sama (“Kesepakatan”) ini berisi pernyataan minat dari

Nama Lembaga : XXX

Alamat : XXX

yang selanjutnya disebut Pihak Pertama, dan

Nama Lembaga : YYY

Alamat : YYY

yang selanjutnya disebut Pihak Kedua,

di mana Pihak Pertama dan Pihak Kedua selanjutnya disebut Kedua Belah Pihak, untuk melakukan kerja sama terkait pengembangan XYZ.

1.2. Kesepakatan ini bukanlah dokumen yang memiliki kekuatan hukum ataupun dokumen transaksi komersial antara Kedua Belah Pihak.

#### 2. Tujuan Kerja sama

2.1. Kedua Belah Pihak bersepakat untuk bekerja sama di dalam pengembangan XYZ

2.2. Adapun secara khusus kerja sama ini bertujuan untuk mencapai:

2.2.1. Indikator 1

2.2.2. Indikator 2

2.2.3. Indikator 3

#### 3. Masa Berlaku, Penghentian dan Perubahan

3.1. Kerja sama Kedua Belah Pihak berlaku sejak Kesepakatan ini ditandatangani oleh Kedua Belah Pihak hingga XXX.

3.2. Salah satu pihak dapat menghentikan Kesepakatan ini dengan memberikan pemberitahuan tertulis disertai dengan alasan-alasan yang jelas kepada pihak lain selambat-lambatnya 1 bulan dari batas waktu penghentian kerja sama

3.3. Salah satu pihak atau Kedua Belah Pihak dapat mengajukan perubahan terhadap Kesepakatan ini. Persetujuan Kedua Belah Pihak atas perubahan pada Kesepakatan ini akan dilakukan secara tertulis melalui pertukaran surat di antara Kedua Belah Pihak.

4. Hak dan Kewajiban

- 4.1. Masing-masing pihak bertanggung-jawab atas pembiayaan aktivitas masing-masing.
- 4.2. Masing-masing pihak dapat mendelegasikan pengelolaan dan pelaksanaan aktivitas di dalam Kesepakatan ini kepada pihak ketiga.
- 4.3. Masing-masing pihak dapat berbagi biaya pada pelaksanaan aktivitas yang telah disepakati bersama.
- 4.4. Kedua Belah Pihak berkomitmen untuk mencapai Tujuan Kerja sama dan mendapatkan hasil yang berkesinambungan, memiliki dampak yang luas dan nyata.

5. Kegiatan & Biaya

- 5.1. Untuk mencapai Tujuan Kerja sama, Kedua Belah Pihak bersepakat untuk menjalankan kegiatan-kegiatan beserta waktu pelaksanaan dan perkiraan biaya yang tercantum di tabel dalam Lampiran x.

6. Pelaporan

- 6.1. Kedua Belah Pihak bersepakat untuk membuat pelaporan tertulis setiap 6 bulan sekali.

7. Penyelesaian Sengketa

- 7.1. Kesepakatan ini dilandasi semangat kerja sama, saling percaya, dan itikad baik di antara Kedua Belah Pihak.
- 7.2. Perbedaan-perbedaan pandangan ataupun permasalahan lain yang mungkin terjadi dalam penafsiran dan pelaksanaan Kesepakatan ini akan ditindaklanjuti dengan musyawarah untuk mufakat demi mencapai penyelesaian bersama yang dapat diterima oleh Kedua Belah Pihak.

Kesepakatan ini ditandatangani di \_\_\_\_\_ pada hari \_\_\_\_\_ tanggal \_\_\_\_ bulan \_\_\_\_\_ tahun \_\_\_\_\_ dalam Bahasa Indonesia dalam dua (2) rangkap.

Pihak Pertama

Nama : \_\_\_\_\_

Lembaga : \_\_\_\_\_

Jabatan : \_\_\_\_\_

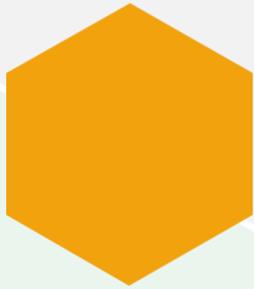
Pihak Kedua

Nama : \_\_\_\_\_

Lembaga : \_\_\_\_\_

Jabatan : \_\_\_\_\_





## Modul 3

# Implementasi dan Pengukuran Hasil

# TAHAP 3. IMPLEMENTASI DAN PENGUKURAN HASIL

## PENGANTAR

Modul ini menjelaskan tahap implementasi / pelaksanaan intervensi dan pengukuran hasil dari intervensi tersebut. Karena intervensi diimplementasikan melalui kegiatan uji coba maka tahap implementasi intervensi pada dasarnya adalah pelaksanaan kegiatan uji coba seperti yang telah disepakati bersama dengan Mitra Swasta. Pemantauan dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan tersebut untuk memonitor asumsi dan hasil atau perubahan yang diharapkan dari kegiatan. Untuk memastikan bahwa kegiatan uji coba membawa hasil yang diharapkan dilakukan pengukuran terhadap hasil dari kegiatan tersebut. Pengukuran juga dilakukan terhadap perubahan sistemik yang dihasilkan oleh kegiatan uji coba atau intervensi dalam arti luas.

**BAGAN 3.1. LANGKAH-LANGKAH DALAM IMPLEMENTASI & PENGUKURAN HASIL**



## BAGIAN 3.1. PELAKSANAAN DAN PEMANTAUAN KEGIATAN UJI COBA

Bagian ini menjelaskan pelaksanaan kegiatan uji coba dan bagaimana pemantauan sebaiknya dilakukan. Asumsi yang mendasari model bisnis dan kalkulasi bisnis terutama terkait perilaku yang didorong oleh insentif dari para pihak yang terlibat akan diuji dalam pelaksanaan kegiatan uji coba. Mengingat perubahan seringkali tidak terhindarkan karena asumsi yang mendasari model bisnis dan kalkulasi bisnis mungkin berbeda dengan kenyataan di lapangan maka pelaksanaan dan pemantauan kegiatan dijalankan secara paralel atau bersamaan.

### BAGAN 3.2. LANGKAH-LANGKAH DALAM PELAKSANAAN & PEMANTAUAN KEGIATAN UJI COBA



#### Langkah 3.1.1. Pelaksanaan & Pemantauan

Pelaksanaan atau implementasi kegiatan uji coba didasarkan pada Rencana Kegiatan Uji coba sesuai kesepakatan antara Mitra Swasta, Mitra Lokal dan Operator Keperantaraan. Dari pelaksanaan kegiatan uji coba umumnya banyak ditemukan informasi baru yang dapat memperkaya, memperbaiki atau memodifikasi rancangan model bisnis atau kegiatan uji cobanya sendiri. Oleh karena itu, bersamaan pada saat pelaksanaan, pemantauan (*monitoring*) terhadap kegiatan uji coba mulai dilakukan dengan menggunakan Rantai Kegiatan yang menggambarkan urutan logis (sebab akibat) kegiatan dengan capaian target indikator yang diharapkan dari setiap kegiatan dalam rencana kegiatan uji coba.

### PROSES PELAKSANAAN



1. Setelah kesepakatan kerja sama ditandatangani, dengan berkoordinasi dengan OPD, Konsultan melakukan hal-hal berikut:
  - a. Berkoordinasi dengan Mitra Swasta, Mitra Lokal dan pihak-pihak lain yang terlibat untuk melaksanakan kegiatan kunci sesuai dengan peran dan kontribusi yang telah disepakati. Kegiatan dilaksanakan sesuai dengan logika sebab akibat dan urutan kronologis yang dikembangkan berdasarkan Rantai Kegiatan;
  - b. Jika ada perubahan terkait jadwal kegiatan, tanggal dan waktu pelaksanaan, lokasi, jumlah peserta, target peserta, dan lain sebagainya, memastikan bahwa perubahan yang terjadi masih sesuai dengan model bisnis, kalkulasi bisnis dan target perubahan yang diharapkan;
  - c. Mempersiapkan Rantai Kegiatan (Lihat contoh dalam Bagan 3.4.) sebagai alat untuk memantau hasil dari kegiatan uji coba. Langkah ini dijelaskan dalam Langkah Pengukuran Hasil (lihat langkah berikutnya).
2. Pemantauan pelaksanaan kegiatan uji coba:
  - a. Konsultan menggunakan rantai kegiatan untuk memantau tanda-tanda awal dari perubahan perilaku dengan memperhatikan pencapaian target indikator;
  - b. Selain target indikator dalam Rantai Kegiatan, Konsultan juga perlu mengobservasi perilaku, tindakan, persepsi dari Mitra Intervensi, Mitra Lokal, Petani, atau pihak lain yang terlibat untuk memahami dan memastikan bahwa asumsi yang digunakan dalam membangun model bisnis sesuai dengan kenyataan di lapangan (Lihat contoh dalam Tabel 3.2.).
  - c. Jika diperlukan perubahan atau revisi terhadap kegiatan uji coba berdasarkan bukti di lapangan, Konsultan mendiskusikan hal tersebut dengan Mentor dan OPD yang membawahi Unit Keperantaraan untuk selanjutnya didiskusikan dengan Mitra Swasta.



## CATATAN: PEMANTAUAN KEGIATAN

Tujuan dari pemantauan adalah untuk memastikan bahwa asumsi dari model bisnis terbukti dalam kegiatan uji coba. Jika ternyata kegiatan uji coba menunjukkan bahwa asumsi ini tidak terbukti maka harus segera dilakukan perubahan atas intervensi. Untuk melakukan perubahan perlu diketahui alasan dari kenyataan di lapangan yang berbeda dari asumsi.

Beberapa faktor yang menjelaskan terjadinya kenyataan yang berbeda dengan asumsi:

### 1. Kemauan

Asumsi tidak terbukti karena kurangnya kemauan dari para pelaku. Kurangnya kemauan biasanya terkait erat dengan insentif dan adanya *opportunity cost* yang lebih besar dari kegiatan lain. Oleh karena itu informasi mengenai profil dari pelaku menjadi penting untuk memahami insentif ini.

### 2. Kapasitas

Asumsi tidak terbukti karena kurangnya kapasitas dari para pelaku. Kurangnya kapasitas pada umumnya dapat diatasi dengan adanya akses terhadap sumber daya seperti pembiayaan misalnya atau dengan metode pelatihan yang lebih efektif.

### 3. Faktor Eksternal

Asumsi tidak terbukti karena faktor lain di luar kendali para pelaku. Faktor lain ini bisa beragam mulai dari perubahan kebijakan, perubahan iklim atau lingkungan, atau munculnya atau hilangnya pelaku lain yang mempengaruhi rantai nilai dan lain sebagainya. Faktor ini cukup sulit untuk ditangani tanpa melibatkan aktor lain yang lebih luas.

Pemantauan menjadi cara untuk memastikan apakah intervensi perlu direvisi atau tidak. Jika ternyata perubahan yang dilakukan atas intervensi tetap tidak berhasil mengubah perilaku yang diharapkan maka sebaiknya intervensi dihentikan. Intervensi yang gagal merupakan hal yang lumrah dalam pendekatan Pembangunan Sistem Pasar. Kegagalan dapat disebabkan oleh asumsi yang tidak sesuai dengan kenyataan pasar, Mitra Swasta dan Mitra Lokal yang tidak sesuai, dan lain sebagainya.

## Langkah 3.1.2. Mengembangkan Rantai Kegiatan dan Indikator

Langkah ini bertujuan untuk mengembangkan Rantai Kegiatan sebagai alat untuk memantau kegiatan uji coba. Rantai Kegiatan Uji coba (selanjutnya disebut Rantai Kegiatan) menggambarkan urutan logis (sebab akibat) kegiatan dengan capaian target indikator yang diharapkan dari setiap kegiatan dalam Rencana Kegiatan Uji Coba. Rantai Kegiatan didasarkan pada rencana kegiatan intervensi yang dikembangkan dari model bisnis dan kalkulasi bisnis pada tahap Perencanaan Intervensi (lihat Modul 2). Rantai Kegiatan menjadi panduan bagi pemantauan kegiatan uji coba untuk mengamati perubahan yang diharapkan terjadi atas setiap kegiatan.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan indikator:

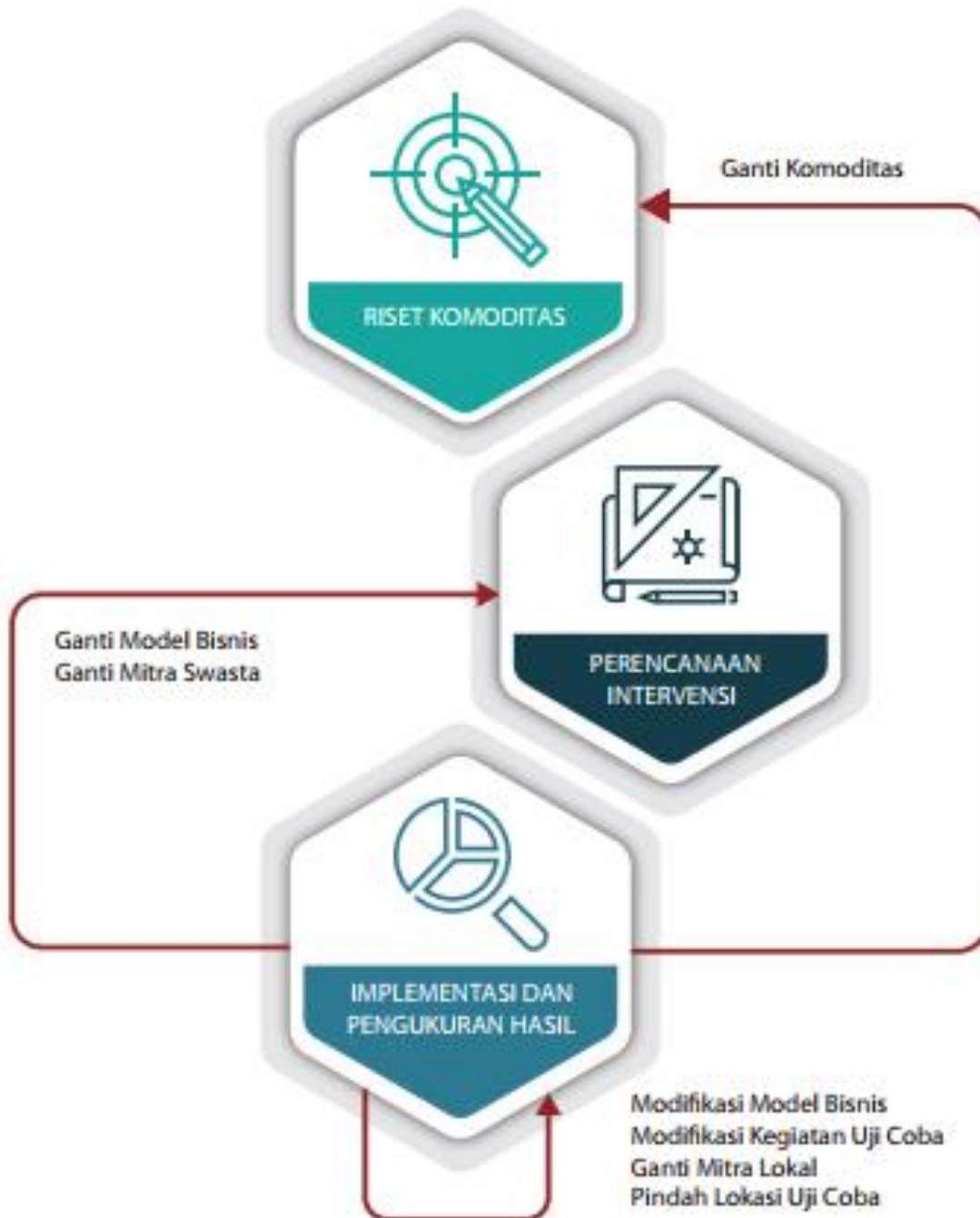
1. Indikator dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif
2. Secara umum indikator yang baik memenuhi kriteria berikut ini (**SMART**): **Specific**: jelas, tidak ambigu, dan tidak berpotensi multi-interpretasi; **Measurable**: dapat diukur perubahannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif; **Attributable**: terkait erat/relevan dengan perubahan/hasil yang hendak diukur; **Realistic**: dapat diukur dengan menggunakan metode dan sumber daya yang tersedia; **Time-bound**: memiliki batasan waktu, misalnya: produksi rumput laut per pohon per tahun.

### PROSES PELAKSANAAN



1. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan menyusun Rantai Kegiatan:
  - a. Mengurutkan atau menyusun kembali kegiatan yang ada dalam Rencana Kegiatan Uji Coba sesuai dengan logika sebab akibat:
    1. Siapkan daftar kegiatan berdasarkan Rencana Kegiatan Uji Coba yang telah disusun sebelumnya. Kegiatan tersebut ada yang dapat dilaksanakan secara paralel, ada yang dilaksanakan secara bertahap atau berjenjang dan ada yang hanya bisa dilaksanakan setelah kegiatan lain terlaksana.
    2. Pilih kegiatan pertama yang harus dilakukan terlebih dahulu, yang menjadi pemicu atau titik awal dari semua kegiatan lainnya. Selanjutnya, pilih kegiatan berikutnya yang dilakukan setelah kegiatan pertama tersebut dan seterusnya. Lakukan penentuan hasil ini untuk setiap kegiatan dalam Rencana Kegiatan Uji Coba sampai kegiatan terakhir. Dalam contoh kasus rumput laut, kegiatan terakhir adalah sampai dengan terjualnya produk olahan ATC *chips* kepada Mitra Swasta. Dalam kasus lain yang terkait saprodi seperti bibit maka kegiatan terakhir adalah sampai terjualnya hasil panen dari petani.
    3. Susun kegiatan tersebut berdasarkan urutan logis sebab akibat dan sesuai dengan para pihak yang melakukannya sesuai yang telah disepakati oleh para pihak (lihat Tahap Perencanaan Intervensi).
  - b. Menentukan target indikator yang diharapkan dari setiap kegiatan atau beberapa sub-kegiatan. Setiap kegiatan diharapkan menghasilkan dampak positif yang mendorong perubahan perilaku yang tercermin dari capaian target indikator;
2. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan menentukan sumber verifikasi dari setiap capaian target indikator yang akan dibutuhkan pada saat dilakukan pengukuran hasil. Untuk tujuan pemantauan, fokus utama adalah pengamatan atas terlaksananya kegiatan dan terjadinya perubahan perilaku sebagai hasil dari kegiatan tersebut. Konsultan menggunakan Rantai Kegiatan beserta target indikator yang telah ditentukan sebagai panduan untuk memonitor atau memantau hasil dari implementasi kegiatan uji coba. Rantai Kegiatan juga digunakan untuk mengukur hasil atau dampak (lihat langkah berikutnya) dalam penyusunan Rencana Pengukuran Hasil.
3. Konsultan melakukan pemantauan terhadap implementasi kegiatan uji coba berdasarkan Rantai Kegiatan dengan mengamati apakah ada indikasi bahwa asumsi, faktor atau hubungan sebab/akibat yang menjadi dasar dari intervensi terbukti benar.
4. Jika ada temuan dari hasil pemantauan, tindakan Konsultan dengan berkonsultasi dengan Mentor dan OPD bergantung pada jenis temuan (lihat Bagan di bawah):
  - a. Jika temuan terkait dengan kurang efektifnya intervensi akibat kegiatan atau lokasi uji coba atau Mitra Lokal yang kurang tepat, maka dapat dilakukan modifikasi terhadap satu atau beberapa kegiatan uji coba atau mengganti lokasi uji coba dan/atau Mitra Lokal;
  - b. Jika temuan terkait dengan model bisnis dan kalkulasi bisnis yang tidak sesuai realitas, maka dapat dilakukan penggantian model bisnis dan kalkulasi bisnis atau Mitra Swasta. Dengan kata lain, intervensi yang berjalan distop untuk diganti dengan intervensi lain;
  - c. Jika temuan terkait dengan profil komoditas yang ternyata tidak sesuai dengan asumsi awal, maka dapat dilakukan penggantian komoditas.

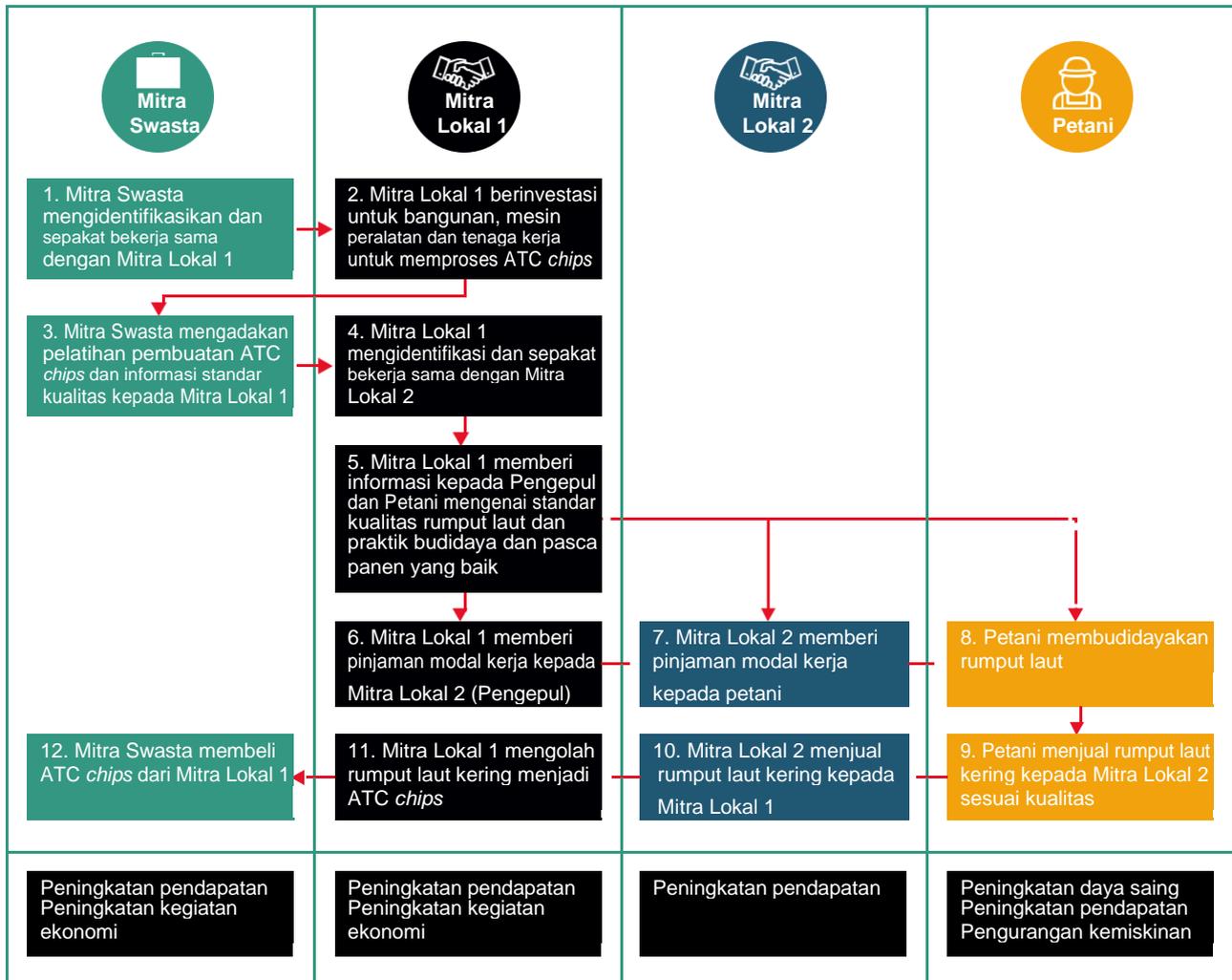
**BAGAN 3.3. PEMANTAUAN DALAM SIKLUS PROSES KEPERANTARAAN**



### CONTOH

Bagan berikut menunjukkan contoh dari Rantai Kegiatan. Rangkaian kegiatan diambil dari Rencana Kegiatan Uji coba yang telah disusun pada tahap sebelumnya (Perencanaan Intervensi). Kegiatan yang dilakukan di tingkat petani perlu dimasukkan karena menjadi bagian dari pemantauan. Rantai kegiatan sebaiknya diberi nomor urut. Jika ada kegiatan atau sub-kegiatan yang dilaksanakan pada saat yang hampir bersamaan tetapi memiliki hasil yang kurang lebih sama maka dapat diberi nomor tambahan seperti 2a, 2b dan 2c. Masing-masing kegiatan dapat ditempatkan sesuai aktor atau pelakunya. Kegiatan yang pertama harus dilaksanakan dalam contoh di bawah adalah "Mitra Swasta mengidentifikasi dan

sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 1". Dari contoh di bawah dapat dilihat bahwa masing-masing pelaku yang terlibat mendapatkan insentif (kotak paling bawah).



### BAGAN 3.4. CONTOH RANTAI KEGIATAN

**Catatan/Asumsi:**

- MS = Mitra Swasta, ML1 = Mitra Lokal 1 (UMK Pengolah), ML2 = Mitra Lokal 2 (Pengepul), P = Petani dan OK (Operator Keperantaraan).
- Rantai Kegiatan ini dapat dibuat dengan lebih detail di mana setiap kotak kegiatan terdiri dari beberapa sub-kegiatan. Namun untuk keperluan ilustrasi, bagan di atas menunjukkan contoh di mana beberapa sub-kegiatan yang membentuk kegiatan dimasukkan dalam 1 kotak kegiatan.
- Ada kotak kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari 1 Mitra seperti no 6 dan no 8.

Untuk memantau kegiatan, perlu diidentifikasi Target Indikator dari setiap kegiatan. Contoh di bawah adalah Rantai Kegiatan Uji coba yang dilengkapi dengan Target Indikator dan Sumber Verifikasi. Kegiatan yang pertama harus dilaksanakan dalam contoh di bawah adalah "Mitra Swasta mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 1". Target indikator dari kegiatan ini adalah "Terpilihnya 1 Mitra Lokal 1". Sumber verifikasi untuk target indikator ini adalah "Dokumen kerja sama antara Mitra Lokal 1 dengan Mitra Swasta".

**TABEL 3.1. RANTAI KEGIATAN UJI COBA DENGAN TARGET INDIKATOR**

Kegiatan dan Sub-Kegiatan	Target Indikator	Sumber Verifikasi
1. Mitra Swasta mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 1	Terpilihnya 1 Mitra Lokal 1	Dokumen kerja sama antara Mitra Swasta & Mitra Lokal 1
2. Mitra Lokal 1 berinvestasi untuk bangunan, mesin, peralatan dan tenaga kerja untuk memproses ATC <i>chips</i>		
2a. Bangunan (sewa)	Bangunan telah disewa atau dibeli	Bukti sewa atau beli bangunan
2b. Mesin dan peralatan	Mesin peralatan telah dibeli dan dipasang	Bukti pembelian dan adanya mesin peralatan di lokasi
2c. Rekrut karyawan	2 staf telah direkrut	Dokumen kontrak kerja
3. Mitra Swasta mengadakan pelatihan pembuatan ATC <i>chips</i> dan informasi standar kualitas kepada Mitra Perantara 1		
2a. Rekrut tenaga ahli / pelatih	1 Tenaga ahli telah direkrut	Dokumen kontrak tenaga ahli
2b. Pembelian material pelatihan (bahan baku, penolong, dll)	Bahan/material untuk pelatihan telah dibeli	Tersedianya bahan/material pelatihan
2c. Pertemuan pelatihan	Terlaksananya pelatihan pengolahan ATC <i>chips</i>	Meningkatnya keahlian pengolahan Mitra Lokal 1
5. Mitra Lokal 1 mengidentifikasi dan sepakat bekerja sama dengan Mitra Lokal 2		
5a. Rekrut tenaga ahli / pelatih	1 Tenaga ahli telah direkrut.	Dokumen kontrak tenaga ahli
5b. Pertemuan sosialisasi	Sosialisasi 2x untuk Mitra Lokal 2 dan 50 petani terlaksana	Meningkatnya pemahaman mengenai standar kualitas dan praktik budidaya dan pasca panen peserta
6. Mitra Lokal 1 memberi pinjaman modal kerja kepada Mitra Lokal 2 (Pengepul)	5 Mitra Lokal 2 menerima pinjaman modal kerja masing-masing Rp50 juta	Dokumen pemberian pinjaman dan/atau penerimaan dana oleh Mitra Lokal 2
7. Mitra Lokal 2 memberi pinjaman modal kerja kepada petani	25 Petani menerima pinjaman modal kerja	Wawancara petani serta bukti penerimaan modal kerja dari Mitra Lokal 2
8. Petani membudidayakan rumput laut	25 Petani telah membudidayakan rumput laut sesuai praktik yang baik	Wawancara dan kunjungan petani
9. Petani menjual rumput laut kepada Mitra Lokal 2 sesuai kualitas	25 Petani menjual 50 ton rumput laut kering dengan harga lebih baik	Bukti penjualan rumput laut oleh petani
10. Mitra Lokal 1 membeli rumput laut kering dari Mitra Lokal 2	50 ton rumput laut kering dibeli Mitra Lokal 1	Bukti pembelian dan penerimaan fisik rumput laut kering
11. Mitra Lokal 1 mengolah rumput laut kering menjadi ATC <i>chips</i>	50 ton rumput laut kering diolah menjadi 20 ton ATC <i>chips</i>	Adanya ATC <i>chips</i> di lokasi Mitra Lokal 1
12. Mitra Swasta membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1	20 ton ATC <i>chips</i> dibeli oleh Mitra Swasta	Bukti penjualan dan pengiriman ATC <i>chips</i>

**Catatan/Asumsi:**

Pemantauan kegiatan dilakukan sesuai Rantai Kegiatan Uji coba yang dipersiapkan sesuai Rencana Uji Coba Kegiatan.

Jika dalam pelaksanaan kegiatan ternyata temuan lapangan menunjukkan hal yang berbeda dari asumsi model bisnis atau kalkulasi bisnis maka terhadap temuan ini dilakukan analisis apakah harus dilakukan perubahan atau tindak lanjut. Tabel berikut ini memberikan contoh perbandingan asumsi awal, temuan lapangan dan perubahan atau tindak lanjut yang diperlukan

**TABEL 3.2. ANALISIS ASUMSI AWAL, TEMUAN LAPANGAN, DAN PERUBAHAN/TINDAK LANJUT**

No	Tingkatan	Kegiatan	Temuan Lapangan	Penjelasan			Tindak Lanjut
				Kemauan	Kapasitas	Faktor Eksternal	
1.	Mitra Swasta	Mitra Swasta membeli ATC <i>chips</i> dari Mitra Lokal 1.	Ternyata Mitra Swasta juga tertarik untuk membeli tepung karagenan yaitu ATC <i>chips</i> yang diolah menjadi tepung. Volume pembelian tepung karagenan lebih besar daripada ATC <i>chips</i> .		Pengolahan ATC <i>chips</i> menjadi tepung memerlukan tambahan modal untuk membeli mesin.		Ini dapat menjadi potensi perkembangan intervensi setelah uji coba ( <i>scale up</i> ) bagi Mitra Lokal 1 atau UMK di daerah untuk ekspansi menjadi penghasil tepung karagenan.
2.	Mitra Lokal 1 (UMK)	Mitra Lokal 1 (UMK) berinvestasi untuk bangunan dan mesin peralatan untuk memproses ATC <i>chips</i> .	Pemerintah Kabupaten Bahari memiliki gudang kosong dengan ukuran yang kurang lebih sesuai kebutuhan dan ada Pemerintah Desa yang memiliki mesin peralatan yang dapat dimodifikasi untuk pengolahan ATC <i>chips</i> . Peralatan tersebut tidak digunakan saat ini.			Ada pihak lain yang memiliki sumber daya yang dibutuhkan dengan risiko yang lebih kecil. Dengan menyewa, risiko Mitra Lokal lebih kecil.	Mitra Lokal dapat bekerja sama dengan menyewa gudang dari Pemerintah Kabupaten dan menyewa mesin dan peralatan dari Pemerintah Desa dengan jangka waktu yang disesuaikan kebutuhan. Pengadaan bangunan dan mesin peralatan menjadi lebih cepat dengan harga yang lebih kompetitif.

No	Tingkatan	Kegiatan	Temuan Lapangan	Penjelasan			Tindak Lanjut
				Kemauan	Kapasitas	Faktor Eksternal	
		Mitra Swasta mengadakan pelatihan pembuatan ATC <i>chips</i> dan informasi standar kualitas kepada Mitra Lokal 1	Kualitas ATC <i>chips</i> yang dihasilkan masih di bawah standar kualitas yang dibutuhkan.		Keahlian Mitra Lokal 1 dan staff-nya untuk mengolah ATC <i>chips</i> masih belum memadai.		Operator Keperantaraan perlu mengundang tenaga ahli untuk mendampingi proses pengolahan dan Mitra Swasta untuk memastikan kualitas ATC <i>chips</i> yang sesuai standar.
3.	Mitra Lokal 2 (Pengepul)	Mitra Lokal 1 memberi pinjaman modal kerja kepada Mitra Lokal 2 (Pengepul)	Banyak pengepul di tingkat desa yang sudah terikat dengan pedagang di tingkat kabupaten dan sudah menerima pinjaman dari para pedagang tersebut.			Praktik pemberian pinjaman sudah berlangsung lama. Dan biasanya sudah ada hubungan yang kuat.	Mitra Lokal 1 (UMK) dapat bekerja sama dengan beberapa pedagang (bukan pengepul) tetapi dengan margin yang lebih kecil atau mencari pengepul yang tidak terlalu terikat dengan pedagang.
4.	Petani	Mitra Lokal 1 memberi informasi kepada Pengepul dan Petani mengenai standar kualitas rumput laut yang dibutuhkan dan praktik budidaya dan pasca panen yang baik	Ternyata Petani yang dipilih oleh Mitra Lokal 2 (Pengepul) pada umumnya sudah memahami praktik budidaya dan pasca panen yang baik. Pelatihan mengenai praktik budidaya dan pasca panen tidak terlalu dibutuhkan.			Praktik budidaya dan pasca panen yang baik tidak dilakukan karena tidak ada perbedaan harga atas kualitas yang lebih baik.	Pembedaan harga beli rumput laut kering untuk ATC <i>chips</i> yang lebih berkualitas menjadi faktor penting untuk memperoleh rumput laut kering yang berkualitas (tingkat karagenan yang tinggi).

## BAGIAN 3.2. PENGUKURAN HASIL

Bagian ini menjelaskan pengukuran hasil dari kegiatan uji coba yang dilakukan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, implementasi dan pemantauan kegiatan uji coba dilakukan secara bersamaan. Namun, pengukuran hasil dan evaluasi umumnya dilakukan pada waktu-waktu tertentu sesuai dengan Rencana Pengukuran Hasil yaitu dokumen yang memuat rencana dan waktu kegiatan pengukuran, metode pengumpulan data, indikator dan nilai target yang akan diukur. Pengukuran hasil ini dapat menjadi dasar untuk menilai apakah ada perubahan sistemik yang dibawa oleh intervensi. Perubahan sistemik dapat menjadi indikator bahwa model bisnis yang dibawa intervensi akan berkelanjutan.

Secara umum tujuan utama pemantauan dan pengukuran hasil adalah:

- **Secara internal** untuk keperluan pengelolaan kinerja intervensi dan keseluruhan program (mekanisme umpan balik dan pembelajaran); dan
- **Secara eksternal** untuk memberikan bukti atas pencapaian intervensi kepada pihak pemberi dana atau pemangku kepentingan eksternal.

### BAGAN 3.5. Langkah-Langkah dalam Pengukuran Hasil Intervensi



#### Langkah 3.2.1. Pengukuran Hasil dan Evaluasi

Tujuan dari pengukuran hasil adalah untuk memastikan bahwa intervensi memberikan hasil yang diharapkan. Sebagaimana dijelaskan di awal, yang dimaksud hasil di sini terkait erat dengan insentif yang bisa berbeda bagi masing-masing pelaku atau mitra. Bagi Mitra Swasta dan Mitra Lokal, yang menjadi prioritas adalah hasil dalam bentuk peningkatan laba. Bagi Petani atau penerima manfaat, hasil yang utama adalah peningkatan pendapatan. Bagi Pemerintah Daerah termasuk Operator Keperantaraan, hasil yang utama adalah jumlah petani yang pendapatannya meningkat dan juga peningkatan kegiatan ekonomi daerah. Namun, efektivitas pembiayaan sebagai sebuah investasi juga perlu diukur. Pembiayaan intervensi dalam hal ini dilihat sebagai pembiayaan publik yang harus menghasilkan manfaat baik ekonomi ataupun sosial.

Oleh karena itu, meskipun hasil utama bagi Operator Keperantaraan adalah jumlah penerima manfaat, hasil yang diukur mencakup hasil yang penting bagi para mitra karena keberlanjutan model bisnis akan bergantung pada para pelaku ini. Hasil yang diukur bukan saja yang berasal dari kegiatan uji coba tetapi termasuk dan terutama semua hasil dari kegiatan yang dilakukan para mitra yang terjadi setelah kegiatan uji coba. Pengukuran hasil dilakukan melalui pengukuran perubahan indikator. Langkah-langkah untuk melakukan pengukuran hasil dituangkan dalam Rencana Pengukuran Hasil. Pengukuran hasil dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli lain, jika ada. Sementara itu, evaluasi dilakukan untuk mendapatkan pembelajaran yang bisa meningkatkan efektivitas dari kegiatan *scale-up* intervensi.

## PROSES PELAKSANAAN



1. Dengan berkonsultasi dengan Mentor, Konsultan mempersiapkan Rencana Pengukuran Hasil (RPH) berdasarkan Rantai Kegiatan yang telah disusun sebelumnya untuk merinci lebih lanjut bagaimana operasionalisasi pengukuran hasil dijalankan:
  - a. Mengacu pada Rantai Kegiatan, Konsultan menentukan metode pengumpulan/sumber data untuk setiap indikator. Metode pengumpulan data dapat berbentuk sederhana maupun kompleks. Misalnya, untuk mengukur indikator sederhana seperti jumlah petani yang menghadiri sebuah kegiatan, cukup dilakukan observasi lapangan atau pengumpulan daftar hadir. Namun untuk mengukur indikator yang lebih rumit seperti kualitas budidaya pertanian atau peningkatan produktivitas/pendapatan bersih; diperlukan metode survei yang memiliki desain baik, mencakup aspek-aspek penting dan relevan (komprehensif), membutuhkan *pre-test*, memiliki jumlah sampel representatif, dan lain sebagainya.
  - b. Menentukan besaran pengumpulan data yang memadai seperti misalnya jumlah pihak yang diwawancarai, jumlah koresponden dalam survei, dan lain sebagainya.
  - c. Konsultan menetapkan responden yaitu penerima informasi mengenai intervensi yang akan diwawancara berdasarkan lokasi di mana kegiatan uji coba dilakukan.
  - d. Menentukan Target Nilai yaitu besaran hasil yang menjadi target yang dipandang memadai untuk menciptakan perubahan di tingkat selanjutnya. Contoh Target Hasil misalnya jumlah penerima manfaat yang dijangkau intervensi (penerima manfaat yang pendapatannya meningkat). Target Nilai ini sebaiknya telah mempertimbangkan asumsi rasio penerima manfaat dengan yang mempraktikkan dan mendapatkan informasi seperti yang sudah dijelaskan dalam Modul 2. Pengukuran hasil akan mengkonfirmasi apakah rasio ini sama dengan yang diasumsikan atau berbeda.
2. Berdasarkan Rencana Pengukuran Hasil yang telah disusun, Konsultan memastikan bahwa waktu dan sumberdaya yang tersedia cukup untuk melakukan kegiatan pengukuran hasil. Pengukuran hasil tidak hanya melibatkan pengumpulan data, melainkan juga pembersihan data, analisis data, dan penulisan

laporan. Selain itu, perlu dipertimbangkan apakah dibutuhkan tenaga tambahan selain Konsultan untuk melakukan pengukuran hasil mengingat Konsultan juga yang melakukan pelaksanaan/implementasi dan pemantauan kegiatan uji coba.

3. Konsultan, dibantu dengan tenaga ahli jika memungkinkan, melakukan pengukuran hasil kegiatan uji coba berdasarkan Rencana Pengukuran Hasil yang telah disusun bersama Mentor.
4. Berdasarkan pengukuran hasil, Konsultan dan Mentor melakukan evaluasi terhadap efektivitas investasi yang ditunjukkan oleh indikator berikut:
  - a. Daya ungkit investasi merupakan indikator komitmen para pihak terhadap intervensi. Semakin besar daya ungkit, semakin besar kontribusi para pihak yang berarti semakin tinggi komitmen. Daya ungkit investasi (%) adalah rasio dari total nilai investasi Mitra Swasta, Mitra Lokal dan UMK (Petani) terhadap total biaya intervensi Operator Keperantaraan
  - b. Investasi per UMK (penerima manfaat atau petani misalnya) merupakan indikator investasi per UMK yang menunjukkan seberapa mahal/murah biaya intervensi yang dikeluarkan untuk setiap penerima manfaat. Semakin besar investasi per UMK, semakin mahal biaya intervensi. Investasi per UMK adalah rasio dari total biaya intervensi Operator Keperantaraan terhadap jumlah UMK yang pendapatannya meningkat
  - c. Dampak Sosial atas Investasi merupakan indikator dari keuntungan sosial yang dihasilkan oleh intervensi. Semakin tinggi dampak sosial, semakin efektif pembiayaan intervensi. Dampak Sosial atas Investasi adalah rasio dari total nilai kenaikan pendapatan UMK (Petani) terhadap total biaya intervensi Operator Keperantaraan
  - d. Mendapatkan pembelajaran dari kegiatan uji coba agar dapat dilakukan perbaikan untuk kegiatan *scale-up*.

## CONTOH

Di bawah ini adalah contoh dari Rencana Pengukuran Hasil. Rencana Pengukuran Hasil ini didasarkan pada Rantai Kegiatan yang telah disusun sebelumnya sesuai dengan rangkaian kegiatan dari Rencana Kegiatan Uji Coba.

**TABEL 3.3. CONTOH RENCANA PENGUKURAN HASIL**

No.	Indikator	Nilai Target	Data Awal (Baseline)	Data Akhir (Endline)	Metode Pengumpulan / Sumber Data	Waktu Pengukuran (2020)	Catatan
1	Dokumen kerja sama antara Mitra Lokal 1 & Mitra Swasta tersedia	Ada dokumen kerja sama	0		Laporan MS & ML1	April - Mei	
2a	Bukti sewa/beli bangunan	Ada bukti sewa/beli bangunan	0		Laporan ML1 & observasi lapangan	April - Mei	
2b	Adanya mesin peralatan	Mesin dan peralatan terpasang	0		Observasi lapangan	April - Mei	
2c	Kontrak kerja staf ML1 tersedia	Ada kontrak kerja 2 staff	0		Laporan ML1	April - Mei	
3a	Kontrak tenaga ahli tersedia	Ada kontrak kerja tenaga ahli	0		Laporan OK	April - Mei	
3b	Adanya bahan/material pelatihan	Ada bahan/material pelatihan	0		Observasi lapangan	April - Mei	
3c	Pelaksanaan pelatihan untuk ML1 dan staff	Staf ML1 dapat menggunakan mesin dan mengolah rumput laut menjadi ATC <i>chips</i>	0		Laporan OK, Observasi lapangan	April - Mei	
4	Dokumen kerja sama Mitra Lokal 1 dengan 5 Mitra Lokal 2 tersedia	Ada dokumen kerja sama	0		Laporan ML1	Sept - Nov	
5a	Kontrak tenaga ahli tersedia	Ada kontrak kerja tenaga ahli	0		Laporan ML1	Sept - Nov	
5b	Pelaksanaan sosialisasi 2 x @ 50 petani dan pengepul	Meningkatnya pemahaman 80% petani yang menghadiri sosialisasi	0		Observasi lapangan, wawancara Petani & ML2	Sept - Nov	
6	Dokumen pinjaman modal kerja	Ada bukti pinjaman modal kerja	0		Laporan ML1, wawancara ML2	Sept - Nov	
7	Identitas petani dan foto atau dokumen lainnya tentang budidaya yang dilakukan	25 petani budidaya rumput laut dengan hasil rumput laut kering sekitar 50.000 ton	Catatan Praktik Budidaya dan Pasca Panen		Wawancara Petani & foto	Sept - Nov	
8	Bukti pembelian dan penerimaan rumput laut kering total 50 ton	Laba dari Petani meningkat sebesar 13% dibanding sebelumnya.	Laba Petani, 400 bentangan, Rp 28.000.000; Laba Pengepul @10 ton, Rp 3.500.000		Bukti pembelian, FGD petani, ML2 dan ML1	Sept - Nov	
9	Adanya ATC <i>chips</i> di gudang ML1	ML1 bisa menghasilkan 20.000 ton ATC <i>chips</i> sesuai standar	0		Wawancara ML1, Observasi lapangan	Sept - Nov	
10	Bukti penjualan dan pengiriman ATC <i>chips</i>	ML1 memperoleh laba 22% dari penjualan ATC <i>chips</i> kepada Mitra Swasta	0		Wawancara ML1, Bukti penjualan ML1	Sept - Nov	

Di bawah ini adalah contoh dari evaluasi terhadap efektivitas pembiayaan intervensi rumput laut oleh Operator Keperantaraan. Untuk data nilai investasi para mitra, lihat kembali Modul 2 (Tabel 2.2., Tabel 2.3., Tabel 2.4., dan Tabel 2.5.). Untuk data biaya intervensi yang merupakan kontribusi Operator Keperantaraan, lihat kembali Modul 2, Tabel 2.11.

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Daya ungkit investasi (\%)} &= \frac{\text{Total nilai investasi Mitra Swasta, Mitra Lokal dan UMK (Petani)}}{\text{Total biaya investasi Operator Keperantaraan}} \times 100\% \\
 \text{Daya ungkit investasi (\%)} &= \frac{1.647.000.000 + 1.244.904.762 + (5 \times 201.700.000) + (25 \times 7.946.667)}{166.000.000} \times 100\% \\
 \text{Daya ungkit investasi (\%)} &= \frac{4.099.071.437}{166.000.000} \times 100\% \\
 \text{Daya ungkit investasi (\%)} &= 2470\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. \text{ Investasi per UMK (Petani)} &= \frac{\text{Total biaya intervensi Operator Keperantaraan}}{\text{Jumlah UMK yang pendapatannya meningkat}} \\
 \text{Investasi per Petani untuk uji coba} &= \frac{166.000.000}{25} \\
 \text{Investasi per Petani untuk uji coba} &= \text{Rp}6.640.000
 \end{aligned}$$

Jika *scale-up* sebagaimana digambarkan dalam Tabel 2.6. terjadi, maka jumlah petani pada tahun 2023 adalah 2.425 orang. Total biaya intervensi untuk scenario *scale-up* ini menjadi Rp166.000.000 x 3 (terjadi 2 replikasi dengan Mitra Swasta BBB dan CCC) yaitu Rp498.000.000. Maka Investasi per petani jika dilakukan *scale-up* menjadi:

$$\begin{aligned}
 \text{Investasi per Petani untuk scale-up} &= \frac{498.000.000}{2.425} \\
 \text{Investasi per Petani untuk scale-up} &= \text{Rp}205.360
 \end{aligned}$$

Investasi per petani jika dilakukan *scale-up* menjadi jauh lebih rendah dibandingkan Investasi per petani pada saat uji coba. Ini menunjukkan bahwa manfaat dari intervensi jika dilakukan *scale-up* akan jauh lebih besar daripada manfaat yang diperoleh pada saat uji coba. Oleh karena itu, *scale-up* seharusnya menjadi target dari intervensi.

$$3. \text{ Dampak Sosial atas Investasi untuk uji coba} = \frac{\text{Total nilai kenaikan pendapatan UMK (Petani)}}{\text{Total biaya intervensi Operator Keperantaraan}}$$

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk uji coba} = \frac{(25 \times 3.800.000)}{166.000.000}$$

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk uji coba} = \frac{95.000.000}{166.000.000}$$

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk uji coba} = 0,57$$

Berdasarkan Tabel 2.2., kenaikan pendapatan per petani adalah perbedaan laba setelah dan sebelum intervensi: Rp32.053.333 – Rp28.253.333 yaitu Rp3.800.000. Jika dalam kegiatan uji coba, ada 25 petani yang pendapatannya meningkat maka kenaikan pendapatan ini dikalikan 25 orang.

Jika *scale-up* sebagaimana digambarkan dalam Tabel 2.6. terjadi, maka jumlah petani pada tahun 2023 adalah 2.425 orang. Total biaya intervensi untuk scenario *scale-up* ini menjadi Rp166.000.000 x 3 (terjadi 2 replikasi dengan Mitra Swasta BBB dan CCC) yaitu Rp498.000.000. Maka Dampak Sosial atas Investasi jika dilakukan *scale-up* menjadi:

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk scale-up} = \frac{(2.425 \times 3.800.000)}{498.000.000}$$

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk scale-up} = \frac{9.215.000.000}{498.000.000}$$

$$\text{Dampak Sosial atas Investasi untuk scale-up} = 18,5$$



## TIPS

Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mengukur hasil:

1. Strategi pengukuran (*attribution strategy*) menjelaskan data yang dipilih untuk dibandingkan. Esensi pengukuran hasil adalah membandingkan 2 point data yaitu *factual* dan *counterfactual*. Strategi pengukuran dapat membandingkan data:
  - sebelum dan sesudah intervensi (*before/after intervention method*),
  - terdampak intervensi dan tidak terdampak intervensi (*control/treatment method or with/without intervention method*), dan
  - kombinasi keduanya (*difference in differences method*).
2. Jika data/informasi yang diperoleh kurang meyakinkan atau bersifat ekstrim konsultan dapat melakukan triangulasi. Triangulasi adalah membandingkan informasi yang diperoleh dari metode pengumpulan data/sumber data yang berbeda untuk menguji apakah informasi tersebut bersifat konsisten dan objektif.
3. Perubahan perilaku para pelaku pasar dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal di luar intervensi baik secara positif maupun negatif. Misalnya, harga suatu komoditas sangat ditentukan oleh permintaan dan penawaran di tingkat dunia. Naik turunnya harga komoditas seringkali berada di luar kendali para mitra atau pelaku yang terlibat. Atau, perubahan iklim menyebabkan terjadinya gagal panen atau menurunnya produktivitas. Pengukuran hasil perlu mencatat pengaruh eksternal secara eksplisit dan apabila memungkinkan memodifikasi strategi pengukuran agar faktor eksternal tersebut bisa dieliminasi.

Terkait penetapan data awal (*baseline*) dan data akhir (*endline*), pada umumnya di awal intervensi tidak diketahui siapa saja yang akan menjadi Mitra Lokal atau penerima manfaat (petani atau buruh yang akan mengadopsi perubahan). Oleh karena itu, akan sangat sulit untuk memprediksi sampel survei data awal. Apabila *baseline survey* harus diadakan, maka diperlukan jumlah sampel – juga jumlah dana dan waktu – yang jauh lebih besar untuk memastikan bahwa sampel *treatment group* dan *control group* cukup jumlahnya. Untuk menjawab tantangan ini dapat digunakan teknik *retrospective baseline* yang artinya mengumpulkan baseline pada saat yang bersamaan dengan mengumpulkan data *endline*. Misalnya, di dalam survei petani rumput laut ditanyakan berapakah hasil produksi setelah intervensi (musim ini) dan sebelum intervensi (musim lalu). Karena pada umumnya siklus produksi pertanian tidak lebih dari 1 tahun, kebanyakan petani atau Mitra Lokal masih dapat mengingat kondisi di musim lalu dengan cukup akurat. Dengan teknik ini penentuan sampel *treatment* dan *control group* akan jauh lebih mudah dan sumber daya yang dibutuhkan jauh lebih kecil (1 survei terintegrasi dibandingkan 2 survei *baseline* dan *endline* terpisah); meskipun ada kelemahan-kelemahan lain yang harus dipertimbangkan juga.

## Langkah 3.2.2. Identifikasi Perubahan Sistemik

Suatu intervensi dikatakan berhasil jika intervensi tersebut bukan saja memberikan dampak positif secara berkelanjutan pasca-intervensi, tetapi juga menghasilkan perubahan yang lebih luas di dalam sistem pasar yang bersangkutan. Operator Keperantaraan perlu secara proaktif dan inkuisitif memantau dan mencatat perubahan sistemik, karena hal ini merupakan bagian dari pencapaian program yang sangat penting. Untuk integritas keperantaraan pasar itu sendiri, penting untuk memastikan bahwa perubahan sistemik yang terjadi merupakan hasil dari intervensi yang dilakukan.

Cara paling mudah untuk mengetahui terjadinya perubahan sistemik adalah dengan mengidentifikasi adanya hal-hal berikut:

1. Mitra Swasta atau Mitra Lokal mengaplikasikan model bisnis:
  - Mitra Swasta dan/atau Mitra Lokal mengaplikasikan model bisnis dari intervensi dan bermaksud untuk terus melaksanakannya;
  - Mitra Swasta dan/atau Mitra Lokal melakukan penyesuaian model bisnis dari intervensi untuk diterapkan secara lebih luas terhadap bisnisnya.
2. Pelaku pasar lain mengaplikasikan model bisnis (*crowding-in*):
  - Masuknya pelaku bisnis lain untuk melakukan model bisnis yang sama (*crowding-in*) karena melihat model bisnis yang dijalankan oleh Mitra Swasta ternyata berhasil.
  - Penerima manfaat (dalam hal ini UMK seperti petani) meniru (*copying*) apa yang dilakukan oleh pelaku yang terlibat dalam kegiatan uji coba.
3. Pelaku lain memberikan respons yang mendukung model bisnis:
  - Adanya pemberi jasa pendukung misalnya, seperti lembaga keuangan, yang merespon positif keberhasilan model bisnis dengan menciptakan produk keuangan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan model bisnis tersebut.

## PROSES PELAKSANAAN



1. Konsultan bersama Mentor mengevaluasi intervensi yang berjalan (biasanya setelah kegiatan uji coba selesai) untuk mendeteksi beberapa tanda-tanda adanya perubahan sistemik:
  - a. Mitra Swasta atau Mitra Lokal yang mengaplikasikan model bisnis:
    - 1) Mewawancara Mitra Usaha atau Mitra Lokal terkait rencana untuk terus mengadopsi model bisnis;
    - 2) Mengamati adanya tanda-tanda atau indikator bahwa rencana tersebut akan terlaksana.
  - b. Pelaku pasar lain yang mengaplikasikan model bisnis (*crowding-in* dan *copying*):
    - 1) Mewawancara para pelaku pasar dan pihak-pihak terkait di lokasi uji coba jika ada perusahaan lain yang tertarik mereplikasi model bisnis atau inovasi yang dilakukan oleh Mitra Swasta atau Mitra Lokal baik untuk komoditas yang sama maupun komoditas lain.
    - 2) Mengamati jika ada tanda-tanda kehadiran pelaku pasar lain di lokasi atau di kabupaten lain yang mengaplikasikan model bisnis yang sama.
    - 3) Mewawancara penerima manfaat (UMK termasuk petani), OPD teknis di lokasi uji coba jika ada penerima manfaat lain di lokasi atau daerah lain yang mempraktikkan (*copying*) inovasi yang dibawa oleh intervensi.
    - 4) Mewawancara para pelaku lain tersebut untuk mengecek apakah praktik yang mereka lakukan didasarkan atas informasi atau praktik yang dilakukan oleh pelaku lain dalam kegiatan uji coba.
  - c. Pelaku lain memberikan respons yang mendukung model bisnis:
    - 1) Mewawancara pihak-pihak lain yang relevan seperti Pemerintah daerah, Pemerintah pusat, lembaga keuangan, asosiasi, dan lain-lain yang bermaksud melakukan kegiatan yang mendukung berkembangnya model bisnis secara lebih luas di lokasi atau di lokasi lain.
    - 2) Mengamati jika ada tanda-tanda perubahan kebijakan atau fasilitas yang mendukung berkembangnya model bisnis secara lebih luas.
    - 3) Mewawancara para pelaku lain tersebut untuk mengecek apakah kegiatan yang mereka lakukan didasarkan atas informasi atau praktik yang dilakukan oleh pelaku lain dalam kegiatan uji coba atau yang terkait dengan uji coba.
2. Jika ditemukan adanya tanda-tanda adanya perubahan sistemik, Konsultan dapat mengembangkan sebuah intervensi baru yang pada umumnya dikenal dengan intervensi scale-up untuk mengakselerasi dan menstimulasi perubahan sistemik. Tentu saja intervensi baru ini harus melalui tahap-tahap seperti perencanaan intervensi termasuk model bisnis dan kalkulasi bisnis serta kegiatan uji coba, meskipun perencanaannya dapat berlangsung lebih cepat.

## CONTOH

Di bawah ini adalah contoh terjadinya perubahan sistemik dari intervensi rumput laut. Perubahan sistemik ini dilakukan berdasarkan

**TABEL 3.4. CONTOH PERUBAHAN SISTEMIK**

Perubahan Sistemik	Contoh Intervensi Rumput Laut
Mitra Swasta atau Mitra Lokal mengaplikasikan model bisnis:	Mitra Swasta akan terus membeli dari Mitra Lokal 1 dan meminta Mitra Lokal 1 untuk meningkatkan kapasitas penjualan ATC <i>chips</i> . Mitra Lokal 1 mengatakan akan terus mengaplikasikan model bisnis dari intervensi. Bahkan Mitra Lokal 1 berencana untuk membeli mesin tambahan di tahun depan untuk meningkatkan kapasitas pengolahan rumput laut menjadi ATC <i>chips</i> .
Pelaku pasar lain mengaplikasikan model bisnis ( <i>crowding-in</i> ):	Beberapa pelaku bisnis lain di Kabupaten Bahari mulai tertarik untuk menjadi pengolah ATC <i>chips</i> seperti Mitra Lokal 1. Ada juga pelaku bisnis lain di Kabupaten Pesisir Indah, tetangga Kabupaten Bahari, yang terlihat membeli mesin peralatan pengolahan ATC <i>chips</i> di tahun 2021.
	Petani rumput laut di kecamatan lain meng- <i>copy</i> praktik pasca panen yang dilakukan oleh petani rumput laut yang terlibat kegiatan uji coba dan berusaha menjual rumput laut mereka ke Mitra Lokal 1.
Pelaku lain memberikan respons yang mendukung model bisnis:	Perusahaan pembiayaan tertarik untuk menawarkan pinjaman modal kerja kepada Mitra Lokal 1. Dinas Perikanan dan Kelautan akan membuatkan kalender tanam di wilayah Kabupaten Bahari agar penanaman rumput laut dapat optimal.



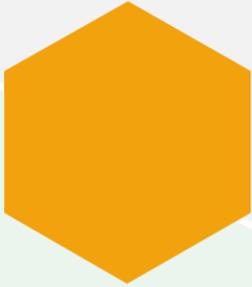
## TIPS

Gagalnya intervensi merupakan hal yang jamak bagi pendekatan sistem pasar (*market system approach*) yang digunakan oleh keperantaraan pasar. Intervensi didasarkan pada asumsi dan kondisi bisnis yang sangat dinamis. Kegagalan intervensi, yang telah dipersiapkan dengan baik dan sesuai pendekatan sistem pasar, harus diterima sebagai sesuatu yang wajar. Pemantauan merupakan salah satu mekanisme untuk memonitor adanya indikasi awal kegagalan.

Ada banyak faktor yang menjadi penyebab kegagalan ini:

1. Asumsi insentif yang kurang tepat. Model bisnis dan kalkulasi bisnis didasarkan pada asumsi insentif yang menarik bagi para pelaku pasar. Namun, perkiraan besarnya insentif yang menarik bisa meleset. Pelaku pasar termasuk UMK atau penerima manfaat mungkin memiliki *opportunity cost* yang lebih besar yang membuat mereka tidak mengadopsi model bisnis baru. Informasi mengenai *opportunity cost* ini seringkali merupakan *hidden information* yang tidak mudah untuk digali.
2. Metode dan peserta kegiatan uji coba yang kurang efektif. Model bisnis baru bisa terlihat gagal karena metode kegiatan uji coba yang kurang efektif atau peserta yang kurang tepat. Penting untuk mengidentifikasi siapa yang relevan untuk menghadiri sosialisasi atau pelatihan dalam kegiatan uji coba. Misalnya, jika perempuan lebih banyak berperan dalam model bisnis komoditas maka perempuanlah yang harus terlibat dalam kegiatan uji coba dan intervensi.
3. Terjadi perubahan kondisi ekonomi makro yang tidak diperkirakan sebelumnya. Dinamika kondisi ekonomi makro dapat diperkirakan namun harus mempertimbangkan berbagai faktor yang unsur ketidakpastiannya cukup besar. Misalnya saja perang dagang antar negara yang sangat dipengaruhi situasi politik di negara-negara lain. Ini dapat mempengaruhi kebijakan ekspor impor Indonesia terhadap komoditas yang kemudian mempengaruhi permintaan dan penawaran serta harga dari komoditas.
4. Terjadi kondisi *force majeure*. Peristiwa seperti gempa bumi, banjir atau cuaca yang ekstrim dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi meskipun model bisnis cukup efektif. Kondisi ini sulit diperkirakan dan berada di luar kendali para pihak.





# Modul 4

## Pembiayaan

# PEMBIAYAAN

## PENGANTAR

Modul ini menjelaskan mengenai pembiayaan untuk kegiatan keperantaraan pasar mencakup kelembagaan Operator Keperantaraan dan intervensi. Operator Keperantaraan adalah unit atau tim yang dibentuk oleh Pemerintah daerah untuk melaksanakan kegiatan pengurangan kemiskinan melalui pendekatan keperantaraan pasar (*market linkage*). Konsultan Lokal atau Konsultan yang melaksanakan kegiatan keperantaraan pasar di daerah menjadi bagian dari Operator Keperantaraan.

Berbeda dengan tahapan lainnya yang sudah dijelaskan dalam modul sebelumnya, pembiayaan bukan salah satu tahapan dari proses keperantaraan pasar (Modul 1 sampai Modul 3) melainkan menjadi bagian dari seluruh kegiatan dari lembaga Operator Keperantaraan. Namun, pembiayaan intervensi (kegiatan uji coba) yang menjadi bagian dari tahapan Perencanaan Intervensi merupakan bentuk *co-investment* dengan para mitra. Untuk itu, pembiayaan keperantaraan dapat dibedakan menjadi 2 jenis pembiayaan yaitu Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan dan Pembiayaan Intervensi.

Modul ini terdiri dari 2 bagian yaitu:

1. Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan
2. Pembiayaan Intervensi

## 4.1. PEMBIAYAAN KELEMBAGAAN OPERATOR KEPERANTARAAN

Bagian ini menjelaskan mengenai pembiayaan kelembagaan Operator Keperantaraan yaitu unit atau tim yang dibentuk oleh Pemerintah daerah untuk melaksanakan kegiatan keperantaraan pasar. Operator Keperantaraan bertanggung jawab kepada dinas (Bappeda atau dinas teknis) yang ditunjuk oleh Kepala Daerah seperti Bupati. Operator Keperantaraan bisa terdiri dari 1 atau 2 konsultan lokal (bergantung pada kebutuhan). Konsultan lokal sebagai pelaksana keperantaraan pasar menjadi bagian dari Operator Keperantaraan.

### 4.1.1. Jenis Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan

Jenis kegiatan yang terkait dengan kelembagaan dari Operator Keperantaraan adalah kegiatan yang tidak terkait langsung dengan intervensi. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan operasional dan kegiatan persiapan intervensi yang mencakup Riset Komoditas (lihat Modul 1) dan Perencanaan Intervensi (lihat Modul 2). Tabel di bawah ini menunjukkan rincian biaya yang terkait dengan dua kegiatan tersebut.

**TABEL 4.1. JENIS PEMBIAYAAN KELEMBAGAAN OPERATOR KEPERANTARAAN**

No.	Jenis Kegiatan yang Dibiayai	Rincian
1.	Kegiatan Operasional	Konsultan Lokal Gaji termasuk pajak, THR dan biaya lain sesuai peraturan tenaga kerja yang berlaku untuk membayar jasa Konsultan Lokal.
		Konsultan Nasional/ Mentor (sebagian) Sebagian dari honorarium, pajak, THR dan biaya lain dari Konsultan Nasional. Sebagian lagi honorarium Konsultan Nasional dapat ditanggung oleh Pemerintah Pusat atau bersama daerah lain.
		Operasional Lainnya Transport lokal (untuk kegiatan sehari-hari termasuk koordinasi, persiapan intervensi, pemantauan, dan lain-lain), komunikasi, fotokopi dan biaya lain-lain yang relevan.
2.	Kegiatan Persiapan Intervensi (Riset Komoditas dan Perencanaan Intervensi)	Perjalanan Dinas Perjalanan dinas ke luar daerah termasuk transport, akomodasi, perdiem dan biaya-biaya lain selama perjalanan yang dilakukan Konsultan untuk keperluan persiapan intervensi (riset komoditas, peninjauan calon mitra, negosiasi dengan calon mitra, pemangku kepentingan lain, dan lain sebagainya).
		Konsumsi Pertemuan Konsumsi pertemuan (FGD) dengan narasumber atau pemangku kepentingan jika perlu dalam rangka mengumpulkan informasi.
		Lain -lain Lain-lain seperti fotokopi, pembelian data, dan lain-lain.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan terkait perencanaan pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan oleh Pemerintah Daerah:

1. Besarnya pembiayaan untuk masing-masing kegiatan akan bergantung pada besarnya intervensi yang diharapkan, kapasitas keuangan daerah, dan lain sebagainya.
2. Perencanaan pembiayaan ini relatif lebih mudah direncanakan dibanding dengan pembiayaan kegiatan intervensi karena pelaksanaannya lebih banyak bergantung pada Operator Keperantaraan.

#### 4.1.2. Sumber Pembiayaan Kelembagaan Operator Keperantaraan

Operator Keperantaraan berada di bawah Pemerintah Daerah. Dengan demikian pembiayaan kegiatan operasional Operator Keperantaraan menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah. Artinya, sumber pembiayaan utama untuk Operator Keperantaraan adalah APBD. Namun Pemerintah Pusat juga dapat terlibat terutama dalam pemberian dana stimulus bagi daerah dan penjaminan kualitas melalui melibatkan Konsultan Nasional. Peran Konsultan Nasional penting dalam menjamin kualitas intervensi dan menjadi mentor bagi Konsultan Lokal.

Namun meskipun cukup terbatas, Pemerintah Daerah juga dapat bekerja sama dengan lembaga donor untuk membiayai sebagian dari kegiatan operasional Operator Keperantaraan. Ketersediaan lembaga donor akan bergantung pada kesesuaian tema atau topik atau komoditas yang akan digarap oleh Operator Keperantaraan. Namun, sebaiknya ketersediaan lembaga donor tidak menjadi penentu keputusan intervensi. Intervensi tetap ditentukan oleh faktor-faktor yang telah dijelaskan sebelumnya.

**TABEL 4.2. JENIS SUMBER PEMBIAYAAN KELEMBAGAAN OPERATOR KEPERANTARAAN**

No.	Sumber Pembiayaan	Jenis Kegiatan yang Mungkin Dibiayai	Keterangan
1.	APBD	Kegiatan operasional Operator Keperantaraan secara keseluruhan	Biaya operasional seperti gaji Konsultan Lokal, transport, administrasi, logistik pertemuan dan lain-lain sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 4.1. umumnya dibiayai oleh APBD.
		Mentor	Sebagian dari gaji atau honor Konsultan Nasional untuk menjamin kualitas selama dalam persiapan intervensi di daerah tersebut (Tahapan Pemilihan Komoditas dan Perencanaan Intervensi) dapat dibiayai APBD.
2.	APBN	Dana stimulus bagi daerah untuk melakukan keperantaraan pasar	Daerah mungkin perlu dorongan untuk mencoba pendekatan keperantaraan pasar. Untuk itu, APBN dapat digunakan sebagai stimulus bagi daerah yang tertarik mencoba dengan beberapa persyaratan. Salah satu persyaratan yang dapat dicoba adalah melalui pengajuan Proposal Intervensi sesuai modul ini.
		Mentor	Sebagian dari kegiatan operasional Konsultan termasuk gaji/honor, perjalanan dinas, dan lain-lain dapat dibiayai oleh APBN melalui Kementerian (Bappenas atau Kementerian Teknis).
3.	Donor	Sebagian kegiatan operasional Mentor dan Konsultan Lokal	Sepanjang tema atau komoditas sejalan dengan target dari suatu program atau proyek, lembaga donor mungkin bersedia membiayai sebagian dari kegiatan yang dilakukan pada tingkat nasional maupun daerah baik terkait komoditas tertentu atau intervensi tertentu. Donor di sini termasuk kerja sama bilateral, multilateral atau melalui Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional.

## 4.2. PEMBIAYAAN INTERVENSI

Bagian ini menjelaskan pembiayaan intervensi yang ditanggung oleh Operator Keperantaraan sebagai bagian dari skema *co-investment* atas kerja sama dengan para mitra. Pembiayaan ini antara lain meliputi kegiatan yang disepakati akan dibiayai oleh Operator Keperantaraan dalam pelaksanaan atau implementasi kegiatan uji coba yang disepakati dengan Mitra Swasta dan/atau Mitra Perantara dan dituangkan dalam Dokumen Kesepakatan Kerja sama.

### 4.2.1. Jenis Pembiayaan Intervensi

Jenis pembiayaan yang terkait dengan intervensi adalah pembiayaan atas kegiatan yang terkait secara langsung dengan kegiatan intervensi. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan uji coba yang telah disepakati dengan Mitra Swasta atau Mitra Perantara yang mencakup beberapa kegiatan seperti yang telah dijelaskan dalam modul-modul sebelumnya dan kegiatan pengukuran hasil yang menjadi tanggung jawab Operator Keperantaraan. Tabel di bawah menunjukkan rincian biaya yang terkait dengan intervensi.

**TABEL 4.3. JENIS PEMBIAYAAN INTERVENSI**

No.	Jenis Kegiatan yang Dibiayai		Keterangan
1.	Biaya Intervensi dalam Skema <i>Co-Investment</i> yang Menjadi Tanggungan Operator Keperantaraan	Tenaga Ahli	Honorarium tenaga ahli, transpor, akomodasi, per diem.
		Promosi	Cetak brosur atau alat promosi, kegiatan promosi, potongan harga untuk periode tertentu, dan lain-lain untuk mempromosikan inovasi dari intervensi (produk, teknologi, praktik-praktik, dan lain-lain).
		Logistik Pertemuan	Termasuk konsumsi, sewa ruangan, sewa kursi dan lain-lain untuk memfasilitasi pertemuan untuk diskusi, sosialisasi, pelatihan dengan pihak-pihak yang terkait dengan intervensi.
		Penelitian	Uang jasa lembaga peneliti, material penelitian, dan lain-lain terkait dengan inovasi yang akan dipromosikan oleh intervensi.
2.	Pengukuran Hasil yang Menjadi Tanggungan Operator Keperantaraan	Pengukuran Hasil	Pertemuan (FGD) dengan responden, biaya survey jika diperlukan, dan lain-lain terkait pengukuran hasil suatu intervensi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika mempertimbangkan jenis kegiatan yang dapat dibiayai oleh Operator Keperantaraan:

1. Biaya yang sebaiknya tidak dibiayai oleh Operator Keperantaraan adalah yang termasuk kegiatan inti dari model bisnis seperti biaya tenaga kerja yang melakukan pembelian, biaya pengolahan, biaya bahan baku dan bahan penolong, biaya investasi, biaya modal kerja, dan lain sebagainya.
2. Biaya yang dapat dibiayai oleh Operator Keperantaraan adalah yang mencakup pendukung kegiatan uji coba termasuk tenaga ahli, promosi, logistic sosialisasi dan penelitian, jika ada, seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.3.
3. Biaya intervensi yang merupakan kegiatan inti dari model bisnis yang tidak dibiayai oleh Operator Keperantaraan menjadi tanggungjawab Mitra Swasta atau Mitra Perantara atau lembaga lain yang terlibat.
4. Dalam skema *co-investment*, pembiayaan dapat berupa uang tunai atau natura yang dikelola oleh masing-masing pihak sesuai peran yang telah disepakati atau sesuai kesepakatan.
5. Sebaiknya bentuk pembiayaan menghindari adanya transfer uang tunai antara para pihak.

### 4.2.2. Sumber Pembiayaan

Untuk kegiatan intervensi, pembiayaan dapat berasal dari berbagai sumber baik para mitra sektor swasta yang terlibat dalam intervensi itu sendiri maupun dari sumber lain yang tidak terlibat secara langsung dengan intervensi. Berbagai sumber pembiayaan ini dapat membiayai sebagian dari kegiatan intervensi. Pembiayaan juga dapat dilakukan dalam bentuk tunai ataupun natura.



No.	Sumber Pembiayaan	Jenis Kegiatan yang Mungkin Dibiayai	Keterangan
1.	APBD	Intervensi yang menjadi bagian dari kontribusi Pemerintah Daerah	Biaya seperti Jasa Tenaga Ahli, Promosi, Konsumsi Pertemuan dan Penelitian yang terkait secara langsung dengan intervensi.
2.	APBN	Dana stimulus bagi daerah untuk melakukan keberantaraan pasar	Daerah mungkin perlu dorongan untuk mencoba pendekatan keberantaraan pasar. Untuk itu, APBN dapat digunakan sebagai stimulus bagi daerah yang tertarik mencoba dengan beberapa persyaratan. Salah satu persyaratan yang dapat dicoba adalah melalui pengajuan Proposal Intervensi sesuai modul ini.
3.	Donor	Tenaga ahli	Sepanjang tema atau komoditas sejalan dengan target dari suatu program atau proyek, lembaga donor mungkin bersedia membiayai sebagian dari kegiatan yang dilakukan pada tingkat nasional maupun daerah baik terkait komoditas tertentu atau intervensi tertentu. Donor di sini termasuk kerja sama bilateral, multilateral atau melalui LSM internasional.
4.	APBDes	Sebagian kegiatan intervensi sebagai bagian dari <i>co-investment</i> Desa atau BUMDes jika ada	Jika Desa atau BUMDes menjadi mitra (Mitra Perantara misalnya) dari suatu intervensi maka sebagian dari kegiatan dan biaya menjadi tanggungan APBDes sebagaimana halnya mitra dari sektor privat.
5.	Mitra Swasta/ Mitra Perantara	Kegiatan intervensi yang menjadi bagian <i>co-investment</i> dari Mitra	Pembiayaan dari Mitra dapat berasal dari pembiayaan berasal dari biaya operasional yang merupakan kegiatan inti perusahaan, dari kegiatan pengembangan dan penelitian atau dari CSR ( <i>Corporate Social Responsibility</i> ).

