

RANCANGAN SOLUSI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) PENGOLAH SUSU MENGGUNAKAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY* (SSM)

Ismail

Politeknik AKA Bogor
Jalan Pangeran Sogiri Nomor 283 Tanah Baru, Bogor, Indonesia

Abstrak

Sektor penting yang mempunyai kontribusi besar dalam perekonomian Indonesia adalah sektor pertanian. Sektor pertanian sebagai sistem agribisnis, menempatkan sub sektor peternakan sebagai sektor yang menjanjikan yang memiliki potensi besar untuk pengembangan. Perkembangan sektor peternakan di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari pemberdayaan bisnis susu. Koperasi didirikan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi lemah, termasuk peternak sapi perah skala kecil. Skala produksi yang kecil menempatkan petani pada kerugian dan posisi tawar yang lemah. Kajian ini menggunakan aplikasi *soft system methodology* untuk menganalisis hubungan antara bisnis susu yang terkait dengan pengembangan dan kegiatan petani susu. Industri Kecil Menengah (IKM)/koperasi menempatkan dirinya sebagai mediator antara petani dan industri besar pengolahan susu (IPS) terutama dalam masalah pemasaran, tetapi koperasi masih mengalami masalah untuk memaksimalkan fungsi mereka. Kajian ini memberikan kontribusi untuk peningkatan produktivitas, jaringan bisnis dan adaptasi kontrak pertanian yang diharapkan dapat mengubah struktur tata kelola koperasi susu menjadi badan usaha yang lebih kompetitif dan memajukan kesejahteraan anggotanya sebagai bentuk pemberdayaan petani susu. Upaya ini juga diharapkan untuk memperkuat kemitraan antara petani, IKM/koperasi susu dan industri besar pengolahan susu sebagai mitra untuk mengembangkan bisnis susu nasional.

Kata kunci: *IKM pengolah susu, jaringan bisnis, kontrak kontrak, soft system methodology*

Abstract

An important sector that has a major contribution to the Indonesian economy is the agricultural sector. The agricultural sector as an agribusiness system places the livestock sub-sector as a promising sector that has great potential for development. The development of the livestock sector in Indonesia cannot be separated from the empowerment of the dairy business. Cooperatives were established to improve the capacity of weak economies, including small-scale dairy farmers. The small scale of production puts farmers at a disadvantage and a weak bargaining position. This study uses a soft system methodology application to analyze the relationship between the dairy business related to the development and activities of dairy farmers. Small and Medium Industries (IKM) / cooperatives position themselves as mediators between farmers and large milk processing industry (IPS) especially in marketing issues, but cooperatives still have problems maximizing their function. This study contributes to increased productivity, business networks and adaptation of agricultural contracts which are expected to change the management structure of dairy cooperatives into a more competitive business entity and promote the welfare of its members as a form of empowering dairy farmers. This effort is also expected to strengthen partnerships between farmers, IKM / milk cooperatives and large milk processing industries as partners to develop the national milk business.

Keywords: *Small Medium Industry on milk processing, business networks, contracts, soft system methodology*

PENDAHULUAN

Salah satu sektor penting yang memberikan kontribusi besar dalam perekonomian Indonesia adalah sektor pertanian. Sektor pertanian sebagai sistem agroindustri, menempatkan sub sektor peternakan sebagai sektor yang menjanjikan yang memiliki potensi besar untuk terus dikembangkan. Perkembangan sektor peternakan di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari pemberdayaan agroindustri susu. Industri Kecil Menengah (IKM) didirikan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi lemah, termasuk peternak sapi perah skala kecil. Skala produksinya yang relatif kecil ini menempatkan petani pada kerugian dan posisi tawar yang lemah.

Penelitian ini menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) untuk menganalisis hubungan antara bisnis susu yang tidak hanya terbatas pada masalah kebijakan pemerintah tetapi juga pengembangan dan kegiatan petani susu. Industri Kecil Menengah (IKM) menempatkan dirinya sebagai mediator antara petani dan industri pengolahan susu besar maupun konsumen secara langsung. Namun Industri Kecil Menengah (IKM) masih mengalami masalah untuk memaksimalkan fungsi mereka.

Penelitian ini memberikan kontribusi untuk peningkatan jaringan bisnis dan adaptasi pertanian kontrak yang diharapkan dapat mengubah struktur tata kelola Industri Kecil Menengah (IKM) susu sehingga menjadi badan usaha yang lebih kompetitif dan memajukan kesejahteraan pelaku kontrak sebagai bentuk pemberdayaan petani susu. Upaya ini juga diharapkan dapat memperkuat kemitraan antara petani, Industri Kecil Menengah (IKM) susu dan industri pengolahan susu besar sebagai mitra dalam mengembangkan bisnis susu nasional.

Jumlah Industri Kecil Menengah (IKM) susu berbadan hukum tahun 2010-2019 mengalami penurunan sebesar 61,5%, begitu juga dengan jumlah perusahaan persusuan dalam bentuk PT/CV/Firma mengalami penurunan sebesar 27,59%. Ini menunjukkan bahwa Industri Kecil Menengah (IKM) susu cenderung tidak mampu mengendalikan persaingan yang ditandai dengan semakin menurunnya jumlah Industri Kecil Menengah (IKM) susu. Berdasarkan data BPS (2020) pada Tabel 1 jumlah Industri Kecil Menengah (IKM) berbadan hukum di Indonesia pada tahun 2019 hanya sebanyak 10 buah.

Tabel 1. Jumlah Industri Kecil Menengah (IKM) dan Perusahaan Agribisnis Persusuan Tahun 2010 - 2019

Badan Hukum	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PT/CV/Firma	29	34	41	40	38	23	22	20	20	21
BUMN	4	5	6	2	1	-	-	-	-	-
Koperasi/IKM	26	22	21	17	14	9	9	10	11	10
Yayasan	30	30	16	8	6	4	4	4	5	5
Lainnya/Pribadi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah	89	91	84	67	59	36	35	34	36	36

Sumber : BPS (2020)

Kebutuhan konsumsi susu sapi meningkat baik di dunia dan di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya pendapatan, populasi, perubahan gaya hidup, konsumsi masyarakat, kesadaran kebutuhan gizi dalam rangka meningkatkan kualitas kesehatan dan kualitas sumber daya manusia.

Potensi pasar yang berkembang, membuat bisnis susu merupakan bisnis prospektif. Namun saat ini petani lokal belum maksimal dalam mensuplai bahan baku susu ke Industri Pengolahan susu (IPS). Saat ini produksi susu dalam negeri hanya bisa memasok sekitar 30% dari kebutuhan nasional dan sisanya sebesar 70% berasal dari susu impor. Tingginya impor produk susu menyebabkan hilangnya kesempatan untuk meningkatkan

kesejahteraan peternak sapi perah lokal dan pengembangan agroindustri susu.

Untuk menghasilkan susu berkualitas tinggi dalam jumlah besar memang tidak mudah, dan ini masih menjadi masalah bagi peternakan di Indonesia. Peternakan sapi perah di Indonesia umumnya merupakan bisnis keluarga pedesaan dalam skala kecil, sedangkan perusahaan berskala besar masih sangat terbatas. Komposisi peternak sapi perah diperkirakan terdiri dari 80% peternak skala kecil dengan kepemilikan kurang dari 4 ekor sapi perah, 17% peternak sapi perah dengan kepemilikan 4 hingga 7 sapi, dan 3% kepemilikan sapi perah lebih dari 7 ekor sapi.

Peternakan sapi perah memiliki dua masalah utama, yaitu masalah teknis peternakan dalam menghadapi pasar global

dan masalah isu-isu sosial-ekonomi yang mendukung kinerja bisnis. Kedua hal ini saling berkaitan yang menyebabkan pengembangan peternakan rakyat masih relatif stagnan. Masalah yang dihadapi oleh petani/peternak secara internal mengenai adalah masalah teknis, lahan kecil, dan sumber daya yang rendah, sedangkan variabel eksternal terdiri atas kebijakan pemerintah dan organisasi kelembagaan yang menjamin insentif produksi untuk pertumbuhan bisnis di tingkat anggota (peternak susu) dan di tingkat Industri Kecil Menengah (IKM).

Kemampuan budidaya petani masih bermasalah, terutama dalam hal penanganan masalah kesehatan ternak dan biaya pemuliaan kualitas yang masih sangat rendah, ini sangat berpengaruh pada kualitas dan kuantitas susu. Masalah lain adalah keterbatasan lahan hijau untuk pakan ternak dan harga konsentrat makanan yang tinggi. Pemerintah semestinya memiliki kesadaran untuk masalah ini, mengingat negara-negara produsen susu seperti Australia menyediakan lahan yang luas untuk memenuhi kebutuhan pakan ternak di daerah sentra produksi susu mereka.

Sebagian besar peternakan di Indonesia, khususnya usaha peternakan sapi perah adalah usaha turun temurun dan merupakan sumber utama pendapatan keluarga. Memberdayakan peternakan sapi

perah rakyat diperlukan lebih banyak usaha dari pemerintah jika ingin memperbaharui sistem manajemen pertanian dalam mengembangkan peternakan sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini.

Aspek lain dari keberhasilan peternakan sapi adalah manajemen pemasaran yang efektif. Sistem pemasaran yang efisien menghasilkan penjualan yang lebih tinggi dan akan mempengaruhi keputusan produsen untuk berinvestasi dalam kegiatan ekonomi. Sebuah sistem pemasaran yang efisien juga membantu mendistribusikan produk-produk berkualitas kepada konsumen dengan biaya serendah mungkin. (Debnarayan Sarker & Bikash Kumar Ghosh, 2010).

Penelitian ini merupakan upaya pendekatan ilmiah dalam merancang model untuk menganalisis masalah yang dialami oleh Industri Kecil Menengah (IKM) susu di Indonesia dalam bentuk isu-isu pemerintahan, masalah layanan bagi para anggotanya untuk mendapatkan daya saing Industri Kecil Menengah (IKM) susu dan membawa kesejahteraan bagi anggotanya. Pendekatan perumusan terbaik bagi penyelesaian permasalahan adalah bagaimana membentuk pembangunan model melalui pendekatan Soft System Methodology (SSM), sehingga menghasilkan rancangan solusi yang komprehensif dan integratif.

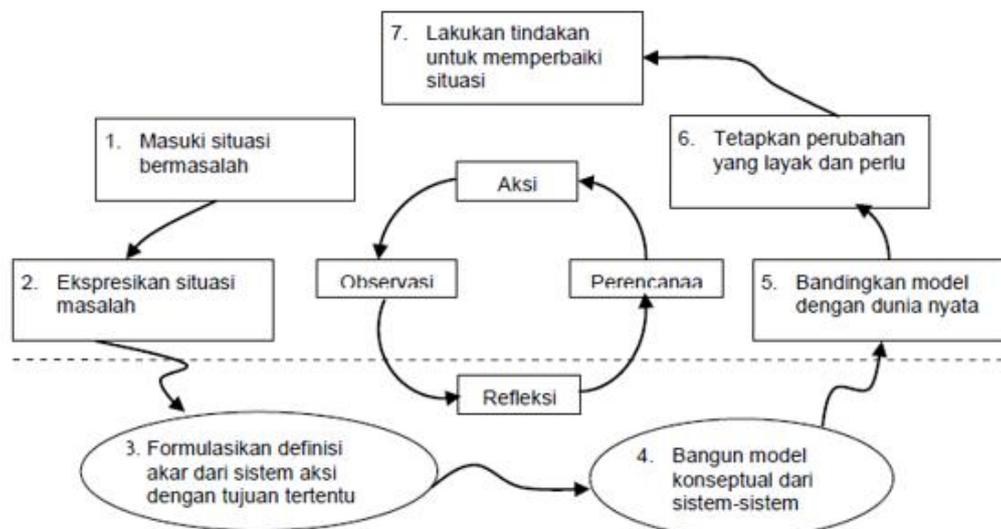
METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh rancangan solusi peningkatan produktivitas Industri kecil menengah (IKM) pengolah susu menggunakan SSM. Metode atau langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah mewujudkan pemahaman tentang bagaimana bentuk ideal penguatan kelembagaan Industri Kecil Menengah (IKM) dan komponen-komponen Industri Kecil Menengah (IKM) peternak sapi sehingga diketahui dengan jelas masalah yang dihadapi dalam pengembangan produksi susu dalam rangka mempertahankan kelangsungan usaha Industri Kecil Menengah (IKM), daya saing dan mampu memajukan bisnis susu nasional, yang pada gilirannya dapat membawa kesejahteraan bagi para petani. Untuk itu digunakan *soft system methodology* (SSM). *Soft System Methodology* (SSM) merupakan metodologi untuk mengeksplorasi, menanyakan dan belajar mengenai situasi permasalahan yang tidak terstruktur (Checkland, 2000). *Soft Systems Methodology* (SSM) adalah sebuah pendekatan holistik di dalam melihat aspek-aspek riil dan konseptual di masyarakat. SSM juga merupakan suatu metodologi partisipatif yang dapat membantu para pemangku kepentingan yang berbeda untuk memahami perspektif

masing-masing stakeholder. Fokus SSM adalah untuk menciptakan aktivitas sistem dan hubungan manusia dalam suatu organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. (Checkland dan Scholes, 1990).

SSM melihat setiap yang terjadi sebagai *Human Activity System*, karena serangkaian aktivitas manusia dapat disebut sebagai sebuah sistem, yaitu setiap aktivitas-aktivitas tersebut saling berhubungan dan membentuk suatu ikatan (Nandish, 1995). Pendekatan *soft systems* dianggap sebagai metodologi yang sangat produktif untuk mempelajari setiap aktivitas manusia yang terorganisir di dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu

Metodologi penelitian ini mengikuti tujuh tahap SSM seperti yang didefinisikan oleh Checkland yang dikenal juga dengan nama *Checkland protocol*. Checkland metodologi dapat digambarkan sebagai proses tujuh langkah analisis sistem menggunakan konsep aktivitas manusia sebagai sarana 'mencari tahu' tentang situasi untuk 'mengambil tindakan' untuk memperbaiki situasi, seperti yang tergambar dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Tujuh Tahap SSM

(Sumber: Checkland dan Scholes, 1990)

Tujuh tahap yang perlu dilakukan untuk pemberdayaan kelembagaan Industri Kecil Menengah (IKM) susu ini adalah:

Tahap kesatu adalah analisis situasional terhadap konteks permasalahan yang ada, dalam hal ini adalah permasalahan pemberdayaan kelembagaan Industri Kecil Menengah (IKM) susu. Langkah ini dilakukan untuk menangkap situasi yang tidak terstruktur melalui persepsi para pelaku yang terlibat. Dalam fase ini telah ditentukan bahwa pelaku yang terlibat adalah aktor yang mewakili peran di dunia nyata. Aktor yang dipilih adalah seorang aktor yang mewakili Klien (C), Problem Solver (Praktisi-PS), Masalah Owner (PO).

Tahap kedua adalah mengekspresikan situasi masalah dengan membuat *rich picture* dunia nyata yang

dibutuhkan untuk membangun *root definition* (RD). *Rich Picture* digunakan untuk identifikasi situasi nyata (budaya, sosial, dan analisis politik) yang dianggap penting sebelum membuat model.

Tahap ketiga adalah untuk membangun *root definition* (RD) yang relevan dengan sistem. Pada langkah ini didefinisikan setiap peran kelompok ke dalam suatu pendekatan yang disebut dengan CATWOE (*Client or Customers, Actors, Transformations, World view, Owner dan Environment constraint*) dan formula PQR (melakukan P dengan menggunakan Q untuk dapat berkontribusi dalam mencapai R). CATWOE terdiri dari:

1. C (*customer*) adalah orang-orang yang mengharapkan untuk mendapatkan keuntungan dari tindakan yang diambil.

2. A (aktor) adalah seorang aktor yang melakukan tindakan.
3. T (*transformations* /proses transformasi) adalah bahwa ada perubahan masukan untuk sampai ke arah yang lebih baik.
4. W (*weltanschauung/ World view*) adalah bentuk tindakan yang sangat ideal untuk melihat ke dalam subjek.
5. O (*owner/pemilik*) adalah seorang aktor yang bisa menghentikan tindakan.
6. E (*environment constraint /kendala lingkungan*) adalah bahwa ada hambatan dalam tindakan lingkungan.

Proses transformasi harus mematuhi kriteria penilaian:

1. Efikasi: Kriteria untuk mengatakan apakah transformasi bekerja, dalam arti untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
2. Efisiensi: Kriteria untuk mengatakan apakah transformasi ini dicapai dengan penggunaan sumber daya minimal.
3. Efektivitas: Kriteria untuk mengatakan apakah transformasi ini membantu mencapai tingkat yang lebih tinggi atau jangka panjang.

Tahap keempat adalah merancang model konseptual yang menjelaskan hubungan keterkaitan antar aktivitas dengan aktivitas lainnya Model konseptual menggambarkan hubungan input-proses-

output antara satu aktivitas dengan aktivitas lainnya.

Tahap kelima yaitu menyusun agenda kegiatan yang akan dilakukan secara nyata di lapangan dan sekaligus melakukan perbandingan antara dunia nyata dengan model konseptual yang telah dirancang sebelumnya.

Tahap keenam mendefinisikan perubahan-perubahan yang mungkin untuk dilaksanakan. Perdebatan antar pakar akan sangat mungkin terjadi pada tahapan ini. Beberapa perubahan yang mungkin akan terjadi diantaranya adalah perubahan prosedur, perubahan struktur ataupun perubahan sikap dan kultur dalam bentuk perubahan nilai-nilai, norma ataupun cara berpikir.

Tahap ketujuh adalah melakukan tindakan perbaikan terutama terhadap model yang telah dibangun. Proses dalam SSM tidak berakhir sampai di sini, tetapi terus menerus melakukan perbaikan terhadap model seiring dengan perubahan lingkungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pendekatan SSM yang diterapkan pada pemberdayaan kelembagaan koperasi susu melalui tujuh tahap dalam SSM.

1. Tahap kesatu : Mengkaji masalah yang tidak terstruktur

Klien dalam penelitian ini adalah koperasi susu di Indonesia terutama Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang. Penggambaran situasi bisnis masalah diambil berdasarkan kerangka kerja, di mana sistem koperasi diuraikan melalui 7 (tujuh) dimensi yaitu kepemilikan, otoritas, intensitas insentif, kontrol administratif, staf umum, pemilihan mitra, dan hukum kontrak. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan penguatan susu lembaga koperasi yang ideal di Indonesia untuk dapat membawa petani kompetitif dan susu untuk kemakmuran.

Pemecah masalah dalam penelitian ini adalah peneliti, sementara beberapa sumber daya untuk mendukung penelitian ini adalah KPSBU Lembang dengan seluruh elemen baik dewan dan anggotanya. Sumber lain adalah Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) dan Dewan Susu Nasional yang diperlukan untuk memberikan gambaran bagaimana sistem agribisnis susu di Indonesia sehingga dapat memberikan gambaran yang tepat bagaimana seharusnya penguatan kelembagaan koperasi susu di Indonesia dilakukan. Sementara bertindak sebagai pemecah masalah adalah elemen koperasi susu, GKSI dan Dewan Susu Nasional.

Pada tahap ini langkah yang dilakukan adalah mencari tahu apa yang terjadi pada pengelolaan koperasi, terutama dari perspektif petani dan manajemen koperasi susu karena keduanya benar-benar tahu apa masalah yang terjadi di lapangan. Masalah yang ada dalam hal kepemilikan adalah pada petani/peternak yang sebenarnya tidak begitu mengerti cara hak-hak mereka. Koperasi tidak mencari investor untuk mencari tambahan modal untuk mengembangkan bisnis kepemilikan begitu murni milik para anggota koperasi. Pada dasarnya koperasi harus mencari investor; terutama dari industri pengolahan susu (IPS) dapat sangat membantu dalam meningkatkan upaya penjangkauan koperasi susu itu sendiri. Koperasi susu di Indonesia mayoritas hanya membentuk kemitraan dalam bentuk transfer teknologi dan manajemen sistem penyimpanan susu pertanian. Koperasi susu belum mengatur bagaimana aspek hak milik petani dapat digunakan sebagai bentuk agunan untuk memperoleh tambahan modal baik dari koperasi susu dan lembaga keuangan lainnya.

Jasa koperasi yang diberikan kepada anggota dalam bentuk pelayanan terpadu yang mendukung manajemen pertanian dan biaya produksi pemecahan masalah terus meningkat. Hal ini juga dilakukan oleh koperasi susu untuk menjaga kelangsungan

hidup koperasi dengan mempertahankan stabilitas anggota produksi susu. Namun upaya untuk memberikan insentif ini masih belum cukup oleh anggota karena ada beberapa bentuk kualitas layanan yang diberikan terus menurun setiap tahun. Koperasi susu beralasan bahwa hal itu terjadi di luar kendali mereka sebagai sistem kebijakan susu nasional yang masih belum optimal menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan produksi hulu susu seperti masalah pakan, benih dan vitamin.

Bentuk koperasi di otoritas pemerintahan, kontrol administratif, staf umum, dan koperasi susu telah mencoba yang terbaik untuk memaksimalkan mereka. Tapi itu masih belum cukup untuk meningkatkan kapasitas usaha koperasi bahwa koperasi juga telah mencoba untuk menjalin kerja sama dengan IPS untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Semua upaya yang dilakukan oleh koperasi digunakan untuk menampung semua kebutuhan dan aspirasi anggotanya untuk meningkatkan pelayanan bagi mereka sebagai bentuk yang baik institusional.

Masalah pemilihan mitra dan hukum kontrak yang terkait dengan nilai-nilai IPS membuat posisi tawar koperasi lemah, hal ini karena GSKI sudah memiliki kesepakatan dalam bentuk kontrak hukum dengan IPS. Perjanjian ini dalam bentuk kesepakatan antara IPS dan GSKI yang

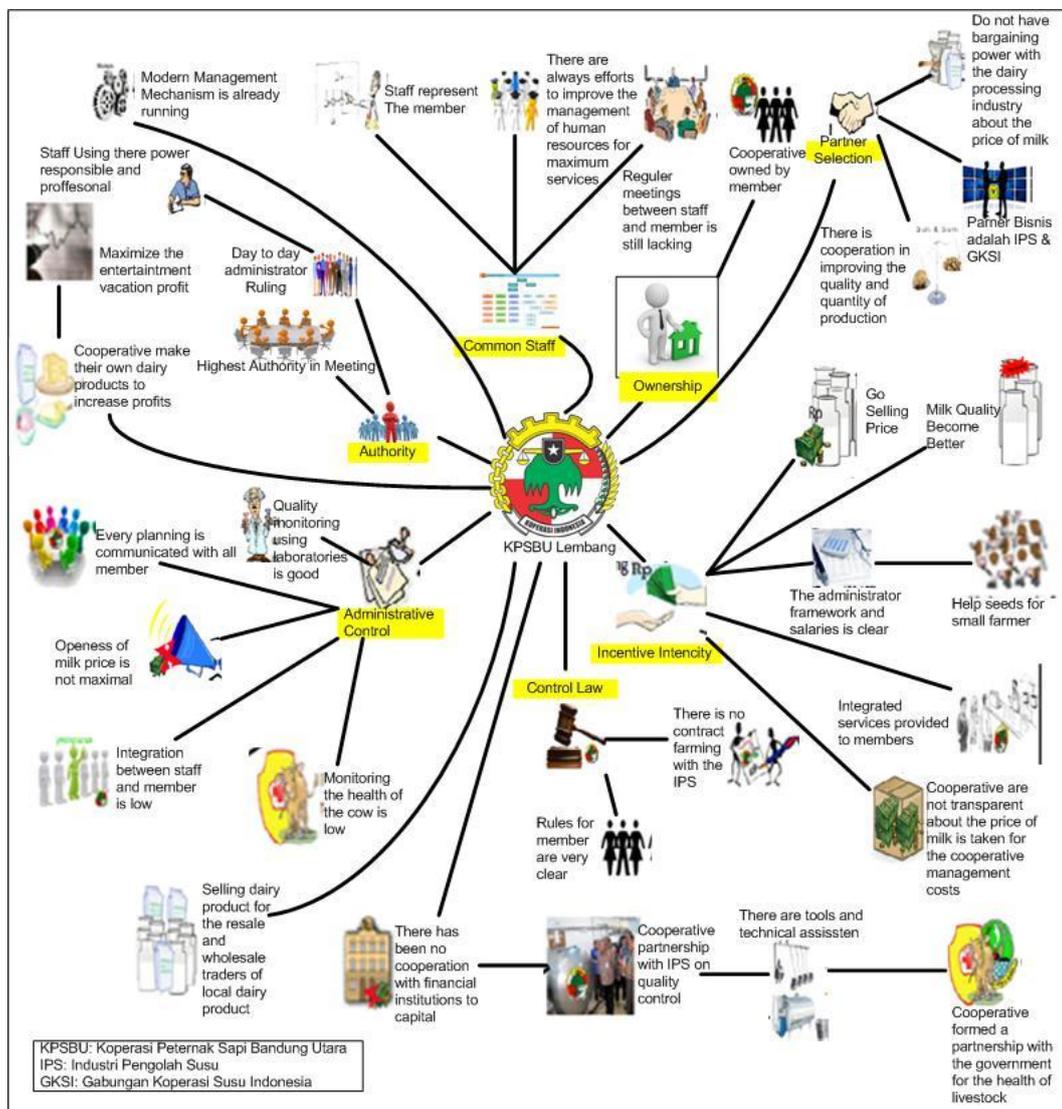
membuat penyerapan kuota susu oleh perusahaan pengolahan susu individu digabungkan dengan IPS. Kontrak ini juga menyepakati volume susu yang diperdagangkan, harga dan kualitas. Koperasi susu (termasuk KPSBU Lembang) tidak memiliki kebebasan dalam memilih mitra bisnis untuk mendistribusikan sebagian besar produksi susu mereka yang diserap oleh IPS, dan IPS hanya akan menerima materi dari koperasi susu dengan GSKI. KPSBU hanya bekerja dengan perusahaan yang tidak berafiliasi dengan IPS (PT Nestle Indonesia, PT Ultra Jaya, PT Frisian Flag, PT Sari Husada, dan PT Indolacto-Indomilk). Sementara dengan orang lain, termasuk perusahaan pengolahan susu lain terbatas pada pengembangan sistem manajemen dan pelatihan manajer, misalnya PT Danone dan pengembangan Pusat Susu Subang (SMC) berupa kerja sama pengembangan dengan Pemerintah Kabupaten Subang.

2. Tahap kedua : Mengekspresikan masalah

Pengekspresian masalah disajikan dalam Rich Picture yang ditunjukkan pada Gambar 2. *Rich Picture* menggambarkan situasi masalah dan berbagai elemen-elemen yang terkait dalam pemberdayaan kelembagaan koperasi susu. Penjelasan pada tahap satu di atas disajikan dalam

gambar yang kaya makna yang lebih mudah untuk difahami, sehingga diharapkan pendefinisian masalah dan berbagai elemen

terkaitnya dapat diungkap dan dijelaskan dengan lebih baik.



Gambar 2. Rich Picture

3. Tahap ketiga : Membangun *root definition*

Setelah mendapatkan ide tentang bagaimana masalah terjadi dan menyederhanakan *rich picture*, maka dibuat *root definition* yang menggambarkan proses transformasi untuk mencapai tujuan (untuk melakukan P, oleh

Q, untuk mencapai R). (Checkland dan Poulter, 2006).

"Sistem ini dimiliki dan dioperasikan oleh koperasi susu (KPSBU Lembang) di lembaga koperasi (P) melalui pemanfaatan jaringan sebagai bentuk tata kelola ekonomi dalam kegiatan koperasi menggunakan kontrak pertanian proses

kelembagaan (Q) untuk penguatan kelembagaan dalam rangka untuk mencapai tujuan koperasi (R). "

Untuk menguji definisi akar dilakukan dengan melakukan analisis CATWOE.

1. *Customer* : peternak, peneliti,
2. *Actor*: manajemen koperasi susu (KPSBU Lembang),
3. *Transformation*: rekonstruksi lembaga koperasi dalam bentuk penguatan kelembagaan koperasi sebagai upaya kerja sama untuk meningkatkan daya saing melalui kontrak pertanian proses kelembagaan,
4. *Weltanschauung*: melalui identifikasi berdasarkan variabel yang terkait dengan tata kelola koperasi dan pemanfaatan jaringan pada kegiatan ekonomi koperasi sebagai bentuk koperasi penguatan kelembagaan melalui proses kelembagaan kontrak pertanian,
5. *Owner (s)*: Manajemen Koperasi Susu (KPSBU Lembang),
6. *Environment Constraint*: waktu dan anggaran.

4. Tahap keempat : Merancang model konseptual

Langkah berikutnya adalah untuk membangun model konseptual, adalah model yang menggambarkan kegiatan dari sistem, dimana elemen adalah kata kerja.

Kegiatan ini didasarkan pada definisi akar dan struktur dari kata kerja mengacu pada logika dasar (Checkland1993). Dalam model konseptual sistem penguatan kelembagaan koperasi, dibuat langkah sebagai berikut:

1. Membuat rencana kerja program dan peraturan baru dalam tata kelola koperasi yang terkait dengan kelembagaan memperkuat kerjasama kelembagaan melalui proses pertanian kontrak.
2. Evaluasi peraturan dan tata rencana Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun lalu terkait dengan kelembagaan untuk memperkuat kerjasama kelembagaan melalui proses kontrak pertanian.
3. Adanya koperasi inisiatif manajemen susu (KPSBU Lembang) untuk merancang program yang bekerja terutama terkait dengan penguatan tata kelola koperasi kelembagaan dan bentuk kelembagaan pertanian kontrak.
4. Adanya inisiatif manajemen koperasi untuk meminta pendapat tentang rancangan program dari petani sebagai anggota di samping pertemuan rutin di samping RAT.
5. Program kerja dalam pemerintahan koperasi terkait dengan koperasi penguatan kelembagaan.
6. Membuat program dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan

kelembagaan koperasi untuk dewan penasehat koperasi pekerjaan konsultasi.

7. Pengajuan peraturan baru mengenai program dan kelembagaan penguatan kerjasama RAT.
8. Langkah untuk mengambil untuk mendapatkan respon dari anggota mengenai program kerja dalam hal kepemilikan sistem untuk mendapatkan kejelasan apakah program ini diterima ditolak atau direvisi.
9. Legalisasi dan Penetapan kebijakan.
10. Program Sosialisasi bekerja dan memperkuat pengaturan kelembagaan untuk Anggota.

5. Tahap kelima : Membandingkan model konseptual dengan dunia nyata

Perbandingan model konseptual yang telah ditentukan dengan dunia nyata untuk menghasilkan persepsi dan perubahan yang bermanfaat. Checkland dan Scholes (1990)

menjelaskan cara untuk membandingkan model dengan dunia nyata, yaitu diskusi informal, secara formal dengan terlebih dahulu menetapkan kriteria-kriteria perbandingan, kemudian dilanjutkan dengan aktivitas penilaian dan analisis atas penyimpangan-penyimpangan yang ada dari target yang diharapkan, membuat skenario berdasarkan operasi model, dan mencoba untuk model dunia nyata dimana strukturnya sama dengan model konseptual atau dengan kata lain model yang telah dibangun telah memberikan jawaban-jawaban yang ada atas solusi-solusi yang diharapkan.

Tahap ini dibuat dalam bentuk tabel, sehingga metode SSM terlihat jelas, apa yang dibandingkan dan bentuk refleksi teoritis.

Tabel 2. Perbandingan Model Konseptual dengan Dunia Nyata

No	Model Konseptual	Dunia Nyata	Refleksi dengan Kerangka Teori dan Penyelesaian Masalah
1	Membuat rencana mengenai program dan peraturan baru dalam tata kelola koperasi yang terkait dengan	Belum adanya kontrak kelembagaan pertanian	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan kontrak kelembagaan pertanian sebagai bentuk kemitraan yang adil dan

No	Model Konseptual	Dunia Nyata	Refleksi dengan Kerangka Teori dan Penyelesaian Masalah
	kelembagaan untuk memperkuat kerjasama kelembagaan melalui proses kontrak kelembagaan pertanian.		dapat meningkatkan kesejahteraan peternak sapi perah.
2	Mengevaluasi program dan regulasi dari tahun sebelumnya	Mengevaluasi program dan regulasi dari tahun sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1007 629 1402 795">• Kontrak pertanian merupakan bentuk kemitraan yang mengintegrasikan petani, koperasi, Industri
3	Melakukan inisiatif pada manajemen koperasi untuk membuat rencana mengenai program dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan	Inisiatif manajemen koperasi masih belum signifikan	Pengolahan Susu (IPS) dan pemerintah sehingga pembangunan pertanian susu dapat berjalan dengan baik dan mempunyai daya saing.
4	Meminta pendapat tentang rancangan program dari petani sebagai anggota	Meminta pendapat tentang rancangan program dari petani sebagai anggota belum sepenuhnya dilakukan	
5	Mengembangkan program kerja yang baru dan peraturan dalam koperasi terkait dengan penguatan kelembagaan koperasi.	Program kerja dan peraturan baru terkait penguatan kelembagaan koperasi masih harus ditingkatkan agar kelembagaan mempunyai daya saing	

No	Model Konseptual	Dunia Nyata	Refleksi dengan Kerangka Teori dan Penyelesaian Masalah
6	Mengkonsultasikan program baru dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan koperasi pada dewan penasehat koperasi	Mengkonsultasikan program baru dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan koperasi pada dewan penasehat koperasi	
7	Pengajuan program dan peraturan baru pada RAT.	Pengajuan program dan peraturan baru pada rapat anggota tahunan	
8	Mendengarkan opini dan pandangan para anggota tentang program kerja baru	Sistem pelayanan untuk mendengarkan opini dan pandangan para anggota tentang program kerja baru masih rendah	
9	Legalisasi dan Penetapan	Program dan peraturan di legalisasikan dan ditetapkan	
10	Mensosialisasikan program kerja dan peraturan untuk memperkuat kelembagaan koperasi.	Mensosialisasikan program kerja dan peraturan untuk memperkuat kelembagaan koperasi.	

6. Tahap keenam : Mendefinisikan perubahan yang mungkin untuk dilaksanakan

SSM berbasis pada pemecahan masalah. Berdasarkan uraian di atas, maka

rekomendasi kebijakan untuk pemberdayaan koperasi susu sebagai salah satu bentuk penguatan kelembagaan adalah melalui pembentukan kontrak kelembagaan pertanian sebagai bentuk kemitraan yang

adil antara petani, koperasi, industri pengolahan susu (IPS) dan pemerintah.

7. Tahap ketujuh : Melakukan tindakan perbaikan atas masalah

Dalam rangka menciptakan sebuah koperasi yang mempunyai memiliki daya tawar terhadap IPS dan mampu bersaing dengan gempuran produk impor, serta memiliki kemampuan untuk mengembangkan skala usaha koperasi dalam rangka untuk mempromosikan kesejahteraan anggota yaitu dengan dibentuknya kelembagaan kontrak pertanian yang dapat dijadikan sebagai suatu wadah yang mengintegrasikan petani, koperasi, IPS dan pemerintah. Adapaun tindakan-tindakan yang dapat dilakun yaitu:

1. Membuat rencana mengenai program dan peraturan baru dalam tata kelola koperasi yang terkait dengan kelembagaan untuk memperkuat kerjasama kelembagaan melalui proses kontrak kelembagaan pertanian..
2. Mengevaluasi program dan regulasi dari tahun sebelumnya.
3. Melakukan inisiatif pada manajemen koperasi untuk membuat rencana mengenai program dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan.
4. Meminta pendapat tentang rancangan program dari petani sebagai anggota.

5. Mengembangkan program kerja yang baru dan peraturan dalam koperasi terkait dengan penguatan kelembagaan koperasi.
6. Mengkonsultasikan program baru dan peraturan yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan koperasi pada dewan penasehat koperasi.
7. Pengajuan program dan peraturan baru pada RAT.
8. Mendengarkan opini dan pandangan para anggota tentang program kerja baru.
9. Legalisasi dan Penetapan.
10. Mensosialisasikan program kerja dan peraturan untuk memperkuat kelembagaan koperasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis masalah yang dialami oleh koperasi susu di Indonesia dalam bentuk isu-isu pemerintahan, masalah layanan bagi para anggotanya untuk mendapatkan daya saing koperasi susu dan membawa kesejahteraan bagi anggotanya. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh koperasi/IKM pengolah susu diperlukan penguatan kelembagaan. Salah satu bentuk proses penguatan kelembagaan yang dapat diambil oleh koperasi/IKM pengolah susu di Indonesia adalah melalui pembentukan kelembagaan kontrak pertanian sebagai

bentuk kemitraan yang adil dan dapat meningkatkan kesejahteraan peternak sapi perah. Kontrak pertanian merupakan bentuk kemitraan kelembagaan wadah yang mempromosikan secara jujur antara kepentingan petani, koperasi/IKM pengolah susu dan IPS sehingga pembangunan pertanian susu dapat bekerja dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS. 2020. Statistik Indonesia 2020. Jakarta (Indonesia): Badan Pusat Statistik.
- Checkland, P. 2000. Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective. *System Research and Behavioral Science*. Vol. 17. p S11–S58.
- Checkland, P. and Scholes, J. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: JohnWiley.
- Cotelo, M.A.O., dan Achilles C. Castales. 2011. Contract Farming and Other Market Institutions as Mechanisms for Integrating Smallholder Livestock Producers in the Growth and Development of the Livestock Sector in Developing Countries. A Living from Livestock. Pro-Poor Livestock Policy Initiative
- Jabbar, M.A. Md Habibur Rahman, R.K. Talukder dan S.K. Raha. 2007. Formal and informal contract farming in poultry in Bangladesh Mills in Indonesia, *Journal of Corporate Ownership and Control*, Vol. 6, December
- Nandish, V. Patel. 1995. Application of soft systems methodology to the real world process of teaching and learning. *International Journal of Educational Management*, Vol. 9 No. 1, 1995
- Sebayang, KDA. 2013. Empowerment the Institutional Milk Cooperation Using Soft System Methodology. *Review Integrative Business and Economics*. Vol 2(2)
- Schmid, A. 1972. The Economic Theory of Social Institution. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Yustika, Ahmad Erani. 2008. Transaction Cost and Corporate Governance of Sugar