

KEMITRAAN KOPERASI DENGAN PERUSAHAAN SUSU BERDASARKAN CODEX ALIMENTARIUS DALAM MEWUJUDKAN KEDAULATAN PANGAN DI INDONESIA

Cooperative Partnership with Milk Companies Based on Codex Alimentarius in Realizing Food Sovereignty in Indonesia

Nining I Soesilo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

Jalan Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16424

Telp. 021-78849152, Fax. 021-78849154

E-mail: nining76@ui.ac.id, niningisoesilo@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0890-3314>

Diterima: 10 Mei 2021; Revisi: 07 Juni 2021; Disetujui: 29 Juni 2021

ABSTRAK

Pada tahun 2016 Pemerintah Indonesia telah mengalokasikan anggaran kedaulatan pangan melalui APBN yang memposisikan Kemenkop UKM harus bekerjasama dengan Kementerian Pertanian dalam mengembangkan korporatisasi koperasi petani. Kedaulatan pangan telah menjadi isu global karena diperebutkan oleh tiga aktor: (1) Masyarakat sipil yang mana salah satu aktornya adalah koperasi, (2) Pemerintah yang tergabung pada Organisasi Pangan dan Pertanian PBB (UN FAO), dan (3) Swasta global yang tergabung dalam Organisasi Perdagangan Dunia (WTO). Tulisan ini menelaah dan menganalisis kemitraan pada Koperasi Serba Usaha Karya Nugraha Jaya (KSU KNJ) di Kuningan yang memasok 90% susu segar berkualitas dari para anggotanya ke PT Ultra Jaya Milk (54%) dan Diamond Milk (36%), dua pelaku usaha yang sudah menerapkan Codex Alimentarius versi WTO dan FAO demi memenuhi standar keamanan pangan untuk perdagangan dunia. Institusi internasional ini menjadi salah satu acuan bagi Indonesia dalam membuat Peraturan Menteri Pertanian No 33 tahun 2018 yang mencabut kata 'wajib' dan pasal 'sanksi' jika pelaku usaha tidak melakukan kemitraan dalam dua aturan sebelumnya. Hasil telaah dan analisis menunjukkan KSU KNJ yang merupakan salah satu dari 9.703 koperasi pertanian Indonesia telah berperan sebagai agregator produksi susu anggotanya. Diperlukan strategi guna meningkatkan kemitraan koperasi susu dengan perusahaan swasta. Terdapat tujuh strategi tersebut mencakup: (1) Kelompok menunggu dan lihat-lihat dahulu; (2) Kelompok penggerak; (3) Kelompok pengintegrasi rantai; (4) Kelompok spesialis kerja sama; (5) Kelompok spesialis bebas; (6) Kelompok kerja sama diversifikasi; dan (7) Kelompok kerja sama bebas.

Kata kunci: Kedaulatan pangan, codex alimentarius, susu, koperasi, kemitraan

ABSTRACT

Government of Indonesia has allocated food sovereignty's budget through the 2016 state budget (APBN) which places the cooperation of Ministry of Cooperatives and SME's with Ministry of Agriculture, when developing the farmer cooperatives' corporatization. Global food sovereignty is contested by: (1) civil

society in which one of the actors is cooperatives, (2) the government which is part of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (UN FAO), and (3) the global private sector which is part of the World Trade Organization (WTO). This paper analyzes Karya Nugraha Jaya Multipurpose Cooperative in Kuningan (KSU KNJ)'s partnership which supplies 90% of good quality raw milk from its members to PT Ultra Jaya Milk (54%) and Diamond Milk (36%), two business actors who has implemented the WTO's and FAO's Codex Alimentarius for the sake of fulfilling food safety standards for worldwide food trade. These international institutions forced to revoke the word 'mandatory' and the article on 'sanctions' from Indonesia's Ministry of Agriculture's regulation if business actors do not enter into partnerships with farmers & cooperatives. This study shows that KSU KNJ, which is one of 9,703 Indonesian agricultural cooperatives, is an aggregator of the milk produced by its members. A strategy is needed to increase the partnership of dairy cooperatives with private companies. The possible seven strategies are: (1) Wait and see first group; (2) Driving group; (3) Chain integration group; (4) Cooperation specialist group; (5) Free specialist group; (6) Diversification cooperation group; and (7) Free cooperation group.

Keywords: Food sovereignty, codex alimentarius, dairy, cooperatives, partnership

PENDAHULUAN

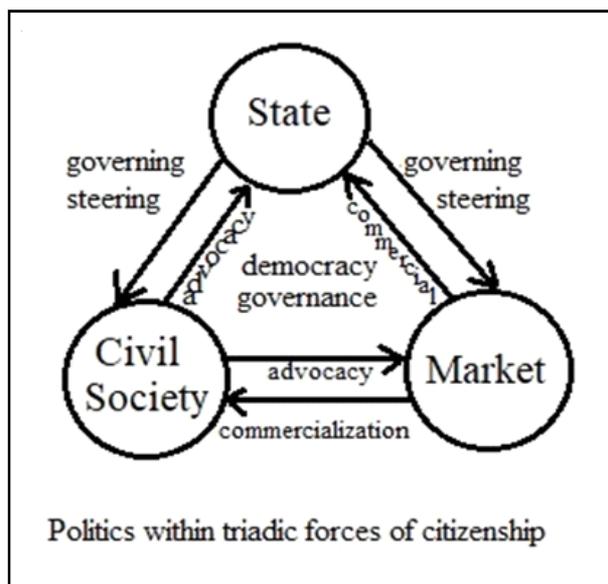
Indonesia pernah menerima penghargaan dari FAO pada masa pemerintahan Presiden Soeharto atas keberhasilan mencapai swasembada beras pada tahun 1985 dan pada tahun 2013 atas tercapainya target MDGs dalam penanggulangan kemiskinan (Davidson 2018). Penghargaan pada tahun 2013 tersebut diterima oleh Menko Perekonomian, dan dihadiri oleh tujuh presiden penerima penghargaan dari Venezuela, Ghana, Benin, Georgia, Honduras, Togo, Panama, Cuba, dan Nikaragua (Republika.com 2013).

Indeks Ketahanan Pangan Global (GFSI) adalah model *benchmarking* kuantitatif dan kualitatif dinamis

yang dibangun dari 59 indikator unik yang mengukur pendorong ketahanan pangan di negara berkembang dan maju di 113 negara. Indonesia menempati posisi ke-62 pada tahun 2019 dan turun ke posisi 65 (Global Food Security Index [n.d.]) pada tahun 2020. Indonesia berada di posisi ke-55 pada indikator keterjangkauan (*affordability*), posisi ke-34 pada kategori ketersediaan (*availability*), serta posisi ke-89 pada kategori kualitas dan keamanan (*quality and safety*). Salah satu ancaman ketahanan pangan di Indonesia adalah wilayahnya yang rentan bencana alam dan perubahan iklim yang menurut GFSI daya tahan Indonesia berada pada posisi 109, sehingga upaya menegakkan ketahanan pangan harus melalui strategi multidimensi.

Dalam rangka melindungi kesehatan konsumen dan menjamin perdagangan internasional yang jujur, telah dibentuk *codex standard*, sehingga dapat menjadi acuan bagi negara anggota WTO dan FAO dalam menetapkan peraturan dan standar di bidang pangan. Standar Makanan Internasional (*Codex Alimentarius*) merupakan pedoman dan kode praktik demi keamanan, kualitas, dan keadilan perdagangan pangan internasional untuk konsumen dan importir sesuai dengan spesifikasinya.

Sejalan dengan uraian di atas, kedaulatan pangan telah menjadi topik dunia dan diperebutkan oleh tiga aktor, yaitu masyarakat madani (*civil society*), pemerintah dalam persatuan bangsa-bangsa, dan para pengusaha di pasar bebas (European Coordination Via Campesina 2018). Wright (2011) mengungkapkan dalam kerangka kewarganegaraan diperlukan penjelasan mengenai interaksi dari tiga penjurur yang harus memiliki kekuatan yang seimbang antara ketiganya yang akan membentuk semacam segi tiga sama kaki yang kokoh seperti dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kekuatan seimbang antara Masyarakat Sipil, Pemerintah dan Swasta (Wright 2011).

Masyarakat sipil (*civil society*) adalah sebuah fenomena perkembangan pemerintahan di luar negara dan bangsa sebagai salah satu perubahan politik paling khas di akhir setengah abad belakangan (Bexell *et al.* 2010; Storeng and Puyvalle 2018). Kekuatan para aktor pada Gambar 1 diharapkan sama untuk mengimbangi peran pemerintah maupun swasta (*market*) yang seringkali membuat masyarakat menjadi korban, karena akan kehilangan hak-haknya sebagai manusia (O. Wright 2011). Menurut analisis Giddens (1998; 2008), masyarakat perlu memperoleh kesempatan berpartisipasi yang sama agar dapat terjadi kemitraan antara pemerintah dan masyarakat sipil.

Sementara itu, istilah ketahanan pangan dan kedaulatan pangan sangat variatif karena memiliki kaitan dengan sejarah politik dan ekonomi tertentu di suatu negara (Jarosz 2014). Berdasarkan pendapat utusan khusus Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tentang hak atas pangan telah dikemukakan manfaat reformasi Komite Organisasi Pangan dan Pertanian PBB (UN-FAO) terkait keamanan pangan dunia. Dalam konteks tersebut, FAO memiliki ruang untuk mendorong partisipasi LSM dan produsen makanan selain pemerintah, lembaga internasional, dan yayasan. Dalam kaitannya dengan kedaulatan pangan, koperasi dianggap sebagai organisasi masyarakat sipil karena memiliki gerakan sosial yang bersandar pada keyakinan atau tujuan bersama (ideologi) yang dapat berperan dalam memobilisasi anggota dan partisipasi dalam aksi bersama (praktis) (Develtere 1992 dalam Novkovic dan Golja 2015). Beberapa ahli menganggap koperasi sebagai organisasi dengan dukungan terus menerus gerakan kolektif dengan nilai-nilai bersama (Duguid *et al.* 2015 dalam Novkovic dan Golja 2015).

Forum LSM internasional telah membuat upaya tandingan terhadap model neoliberal dari globalisasi perusahaan, mirip dengan aliran '*cooperative yardstick*' (Hanisch *et al.* 2013). Di lain pihak, WTO menyatakan ketahanan pangan juga terkait dengan standar pangan, yang mana pemerintah perlu terlibat dalam penetapan standar internasional untuk pangan melalui FAO/WHO *Codex Alimentarius Commission* dan dalam menyelesaikan masalah perdagangan pangan (FAO dan WTO 2017) untuk meningkatkan keamanan pangan dalam negeri dan memperluas peluang ekspor. Sejak didirikan pada tahun 1963, sistem Codex telah berkembang secara terbuka, transparan, dan inklusif untuk memenuhi tantangan yang muncul. Perdagangan makanan internasional adalah industri bernilai 2.000 miliar dolar AS per tahun, dengan miliaran ton makanan yang diproduksi, dipasarkan, dan diangkut.

Mayoritas program susu di negara berkembang bertujuan untuk meningkatkan produksi tetapi kebersihannya agak terabaikan (Bonfoh *et al.* 2006; Gran *et al.* 2002; Rhone *et al.* 2007; Sraïri *et al.* 2006 dalam Millogo *et al.* 2010). Tujuan pengembangan umumnya untuk melayani kebutuhan konsumsi susu seiring dengan

pertambahan jumlah penduduk (Millogo *et al.* 2010 dalam (Delgado *et al.* 1999). Dari segi kesehatan maka penting sekali untuk mengendalikan bakteri dalam susu segar yang dapat mempercepat masa kadaluarsa (Millogo *et al.* 2010 dalam Barbano *et al.* 2006; (Brovko *et al.* 1999; Elmagli *et al.* 2006).

Paper ini akan menelaah dan menganalisis langkah awal terbentuknya korporasi koperasi pertanian dengan produk susu yang berkontribusi terhadap kedaulatan pangan di Indonesia maupun konsep serupa secara internasional, dan menyajikan strategi peningkatan kemitraan koperasi dalam mendukung kedaulatan pangan. Perlu diketahui peningkatan produksi Susu Segar Dalam Negeri (SSDN) di Indonesia baru mencapai 2% sehingga belum mampu mengimbangi peningkatan konsumsi susu nasional 5% per tahun. Akibatnya, Indonesia mengalami defisit susu 71 ribu hingga 103 ribu ton pada tahun 2020 (Frisian Flag 2019).

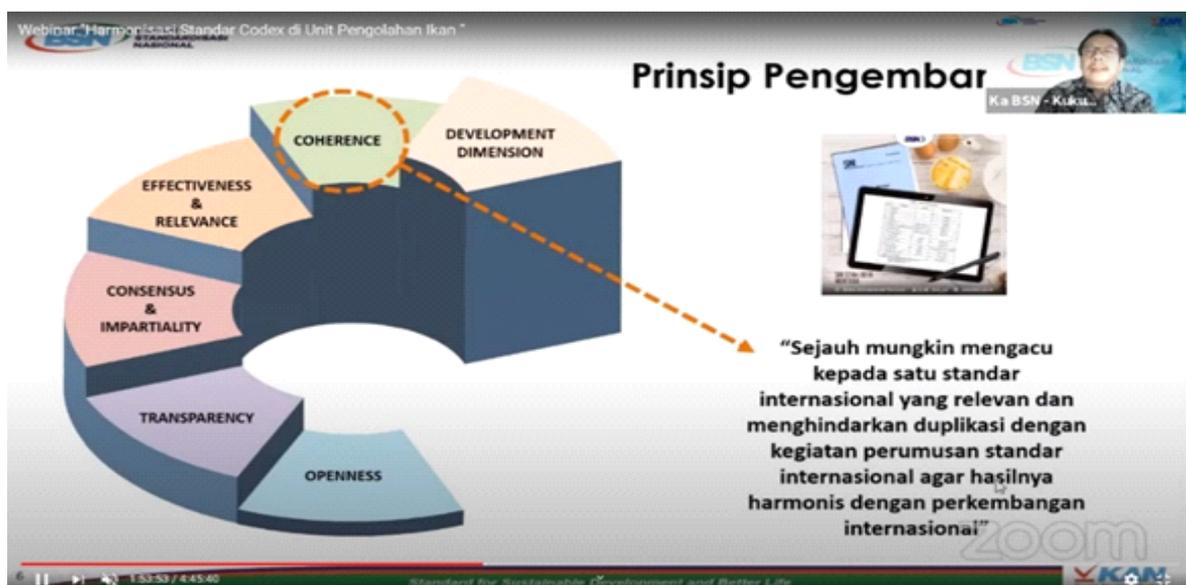
Paper ini tidak mengambil sudut pandang bipolaritas (dua kutub ekstrem) yang cenderung menciptakan konflik antartiga aktor sebagaimana disajikan pada Gambar 1, tetapi menyusun konsep yang mengarah kepada tercapainya tujuan bersama sesuai dengan Gambar 2, untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

KEDAULATAN PANGAN DAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Dalam RPJMN 2020-2024, istilah kedaulatan pangan tidak dibahas. Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Omnibuslaw), Pasal 1 ayat 2, tertulis “Sementara untuk kedaulatan

pangan merupakan hak negara dan bangsa yang secara mandiri menentukan kebijakan pangan yang menjamin hak atas pangan bagi rakyat dan yang memberikan hak bagi masyarakat untuk menentukan sistem pangan yang sesuai dengan potensi sumber daya lokal”. Dalam hal ini kedaulatan pangan justru dibahas pada RPJMN 2015-2019 yang memiliki arti lebih luas, yaitu Indonesia dapat memproduksi dan memasarkan bahan makanan sendiri, mengkonsumsi sendiri, dan apabila terjadi surplus akan diekspor (Syahyuti *et al.* 2015).

Untuk melihat prestasi ekspor produk pertanian Indonesia dapat dilihat Tabel 1 dan Tabel 2, dimana persentase impor pangan Indonesia diteliti oleh FAO (2003) sesudah *Uruguay Round Agreement on Agriculture* (URAA) yang merupakan titik balik dalam reformasi sistem perdagangan pertanian. Ini memberlakukan disiplin pada kebijakan domestik agar tidak mendistorsi perdagangan dan menetapkan aturan baru di bidang akses pasar dan persaingan ekspor. FAO menguji pengaruh perjanjian perdagangan pertanian dunia yang dibuat dalam Putaran Uruguay terhadap status ketahanan pangan negara berkembang yang mana Indonesia masuk di dalam kajiannya. FAO memilih Indonesia sebagai sampel karena jumlaharganya yang kekurangan gizi berada di peringkat 12 dari total 14 sampel. Urutan peringkat negara-negara yang warganya menderita kekurangan gizi tersebut dari yang terberat sampai teringan adalah Kenya, Zimbabwe, Malawi, Bangladesh, Uganda, Senegal, Phillipina, Botswana, Srilanka, India, Honduras, Thailand, Pakistan, Pantai Gading, Guyana, Peru, Brazilia, Jamaica, Indonesia, Maroko, dan Costarica.



Gambar 2. Prinsip Pengembangan menuju Standar Codex Indonesia, 2021.

Sumber: <https://www.bsn.go.id/main/berita/detail/11599/harmonisasi-sni-dengan-standar-codex-tingkatkan-daya-saing-produk-perikanan>

Tabel 1. Rata-rata kontribusi sektor pertanian Indonesia terhadap produk domestik bruto (PDB), tenaga kerja, dan ekspor pada periode 1998-2000.

Kontribusi sektor pertanian terhadap PDB (%)	Kontribusi tenaga kerja pertanian terhadap tenaga kerja nasional (%)	Kontribusi ekspor pertanian dibanding total ekspor barang (juta dolar AS)
18,2	44,8	9,5

Sumber: <http://www.fao.org/3/y4632e/y4632e03.htm#TopOfPage>.

Tabel 2. Persentase impor dan ekspor pangan Indonesia dalam periode 1985-1999.

Impor makanan dibanding total ekspor barang dan jasa (%)			Impor makanan dibanding total ekspor barang dan jasa dikurangi pembayaran hutang (%)		
1985-89	1990-94	1995-99	1985-89	1990-94	1995-99
3,6	3,4	5,6	5,7	5,1	8,5

Sumber: <http://www.fao.org/3/y4632e/y4632e03.htm#TopOfPage>.

Impor makanan Indonesia dibandingkan dengan total ekspor barang dan jasa dan dikurangi dengan pembayaran utang Indonesia menunjukkan angka yang makin besar sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

Dalam penelitian FAO tersebut, Indonesia dinilai sebagai negara berpenghasilan rendah yang mengalami defisit pangan dengan sumbangan pangsa pertanian rata-rata hanya 18,2% dari total PDB antara tahun 1998 sampai 2000. Di 14 negara sampel FAO tersebut, pertanian menyumbang rata-rata 20% dari PDB. Sektor pertanian di Indonesia sebagai sumber mata pencaharian ternyata hanya menyumbang 44,8%. Angka ini di bawah rata-rata 46% dari lapangan kerja dalam total sampel. Ekspor hasil pertanian pun hanya menyumbang 9,5% dari total ekspor Indonesia, di bawah angka rata-rata sampel yang mana pendapatan dari ekspor barang dagangan di 14 negara sampel tersebut adalah 30%. Perlu diingat, pada tahun 1998 Indonesia mengalami krisis moneter sehingga PDB merosot dan angka ini bisa dibandingkan dengan Gambar 3 yang mengilustrasikan kondisi setelah krisis. Dari hasil studi FAO (2003) tersebut dikatakan perjanjian yang

dikaitkan dengan Putaran Uruguay yang mengkaitkan WTO dengan aturan *Codex Alimentarius* menurut FAO belum terbukti menghambat kebijakan dukungan domestik yang ingin diterapkan oleh negara berkembang (FAO 2003). Studi yang sama menyatakan bahwa implementasi Perjanjian Pertanian dalam Putaran Uruguay tersebut telah memfasilitasi negara-negara dalam mencapai ketahanan pangan yang lebih besar karena adanya penurunan tarif yang dikenakan untuk hampir semua produk pertanian Indonesia di pasar Uni Eropa, Jepang, dan AS, meskipun penurunan tersebut lebih kecil untuk produk ekspor Indonesia yang diminati dibandingkan untuk semua produk pertanian lain pada umumnya

Selama Perjanjian Putaran Uruguay, Indonesia tidak mengatur prosedur khusus untuk mengelola kuota tarif tetapi menyetujui komitmen akses khusus untuk produk susu sebesar 414.700 ton setara susu, dengan tarif tidak lebih dari 40%. Indonesia telah menerapkan sistem kandungan lokal di mana susu domestik dan impor dicampur dalam rasio tetap. Kuota dialokasikan

Tabel 3. Rata-rata harga tahunan dunia delapan komoditas pangan.

Komoditas	Harga (dolar AS/ton)			
	1985-1989 (I)	1990-1994 (II)	1995-1999 (III)	Pertumbuhan dari I ke III (%)
Gandum	137	142	158	15,3
Beras	237	279	315	32,9
Jagung	99	106	119	20,2
Daging sapi	2344	2575	1838	-21,6
Daging unggas	1767	971	821	-53,5
Produk susu	1260	1603	1825	44,8
Gula	176	232	228	29,5
Lemak, minyak, dan minyak biji	339	369	434	28,0

Sumber: diolah dari data <http://www.fao.org/3/y4632e/y4632e06.htm#TopOfPage>

menggunakan sertifikat penyerapan susu yang didasarkan pada jumlah susu produksi dalam negeri yang digunakan dalam produk olahan (FAO 2003).

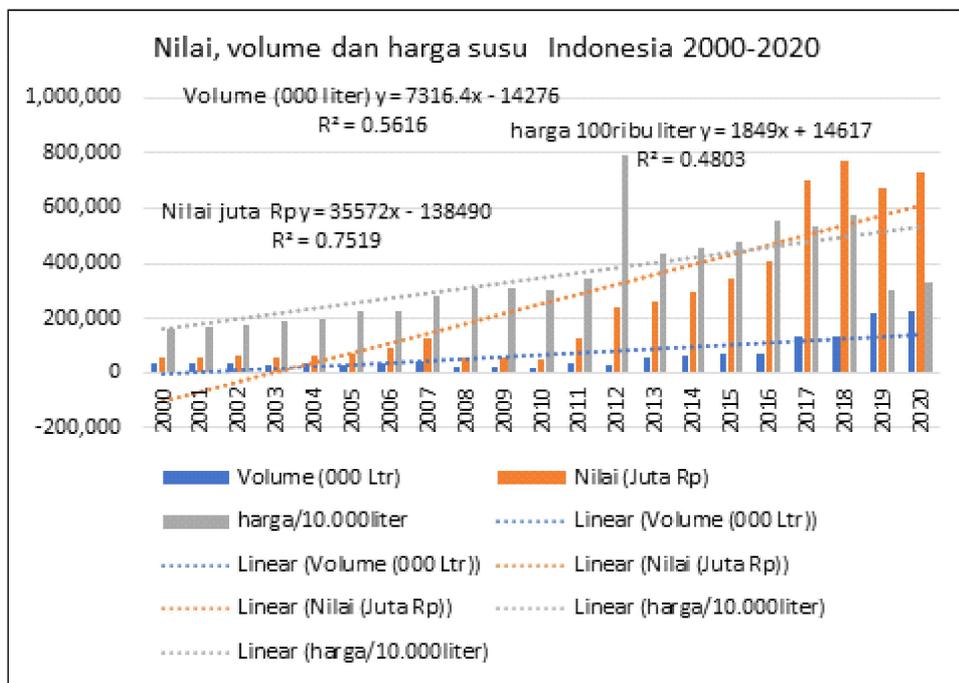
Dalam penelitian FAO itu juga dikaji harga rata-rata dunia dari delapan komoditas pangan sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

Pada Tabel 3 terlihat harga susu dunia paling pesat kenaikannya dalam kurun waktu 1985-89 dan 1995-99, mencapai 44,8%, kemudian diikuti oleh beras, gula, lemak dan minyak, minyak biji kemudian baru diikuti oleh jagung, dan gandum. Harga daging unggas justru menurun cepat, diikuti oleh daging sapi. Kenaikan harga susu dunia juga mempengaruhi nilai produksi susu Indonesia seperti terlihat pada Gambar 3 yang memiliki laju kemiringan (*trend*) 35.572. Meski demikian, volume produksi susu lebih besar laju kemiringannya, yaitu 7316,4. Ini artinya kenaikan harga susu Indonesia tidak bisa mengimbangi kenaikan produksi. Ironisnya lagi harga per liter susu di Indonesia ini masih lebih murah dari harga per liter air mineral.

Menurut Direktur Pengolahan dan Pemasaran Hasil Peternakan, Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian, peternakan sapi perah di Indonesia mayoritas peternakan rakyat dengan jumlah sapi 2-3 ekor per peternak (90%). Angka ini jauh di bawah kepemilikan ideal skala usaha yaitu 7-10 ekor per peternak yang menandakan belum sepenuhnya berorientasi bisnis, apalagi hasil susunya hanya berkisar antara 8-13 liter per ekor per hari (Troboslivestock 2021). Pada tahun 2021 harga rata-rata SSDN hanya Rp 3.100 per liter. Meski demikian harga sudah naik menjadi Rp 4.600-

6.000 per liter atau rata-rata Rp 5.300 per liter pada tahun 2020. Meski sudah naik, harga ini masih lebih rendah dari harga air mineral yang harganya Rp 7.950 per liter. Harga SSDN rata-rata hanya meningkat Rp 2.200 per liter atau Rp 220 per liter per tahun. Angka ini berdasarkan perhitungan GKSI (Gabungan Koperasi Susu Indonesia) pada tahun 2020.

Merosotnya jumlah susu di hulu (produksi) pada tahun 2017 menyebabkan 3.525,70 ribu ton susu (79,26% dari total) masih harus diimpor, ini karena total produksi susu nasional hanya setara 922,97 ribu ton atau hanya mampu memasok 20,74% SSDN (Ditjen.pertanian.go.id 2018). Data ini dihitung dari total kebutuhan nasional SSDN 4.448,67 ribu ton berdasarkan konsumsi susu 16,5 liter/kapita/tahun. Menurut Taufik (2021), peraturan persusuan yang pernah dibuat dan dianggap menguntungkan peternak adalah Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 2 Tahun 1985 tentang Koordinasi Pembinaan dan Pengembangan Persusuan Nasional yang mewajibkan seluruh perusahaan pengolahan susu menyerap SSDN sebesar 40%, dan hanya boleh diimpor sebanyak 60%. Karena krisis moneter dan krisis ekonomi, Indonesia meminta bantuan IMF sehingga Inpres tersebut dicabut karena dianggap telah mengganggu mekanisme pasar. Kekosongan aturan ini diisi 32 tahun kemudian oleh Permentan (Peraturan Menteri Pertanian) Nomor 26 Tahun 2017 tentang Penyediaan dan Peredaran Susu yang mewajibkan pengusaha memiliki kemitraan dengan peternak kecil dan koperasi susu. Dengan adanya Permentan Nomor 26 Tahun 2017 maka produk susu naik dari 1,4 juta ton menjadi 1,6 juta ton (www.pertanian.go.id



Gambar 3. Trend nilai, volume dan harga susu di Indonesia tahun 2000-2020.

Sumber: Diolah dari (calculated from: <https://www.bps.go.id/indikator/24/376/7/produksi-susu-perusahaan-sapi-perah.html>)

2019) dan harga susu sapi naik dari Rp 4.000 menjadi Rp 5.000-6.500 per kg (Kompas.com 2019). Kebijakan yang diambil dalam Permentan 26 tahun 2017 adalah untuk melindungi peternak sapi perah dan koperasi susu yang merupakan hasil dialog intensif antara Menteri Pertanian pada 21 Maret 2019 dengan para peternak, khususnya peternak sapi perah di KPSBU Lembang, Jawa Barat, yang mampu menghasilkan susu 140 ton per hari atau hampir Rp 500 miliar per tahun (Kompas.com 2019). Akan tetapi peraturan ini dirasa terlalu keras, sehingga menimbulkan protes internasional (Kompas.com 2019).

Berdasarkan Permentan Nomor 26 tahun 2017, khususnya pasal 23, disebutkan pelaku usaha “wajib” melakukan kemitraan, yang kemudian mereka bisa diberi “sanksi” kalau tidak melakukan kemitraan (pasal 44). Peraturan tersebut tertulis sebagai berikut: “Pelaku usaha wajib melakukan kemitraan dengan peternak, gabungan kelompok peternak dan/atau koperasi melalui pemanfaatan SSDN atau promosi secara menguntungkan” (Ditjennak.pertanian.go.id 2018).

Karena tekanan WTO, Permentan No. 26 tahun 2017 direvisi dua kali. Pertama dengan Permentan 30 tahun 2018, yang mana kata “wajib melakukan kemitraan” dihilangkan. Kemudian Permentan 33 tahun 2018 membuang pasal 44 dan 45 dari Permentan No. 26 tahun 2017 yang masih dipertahankan pada Permentan 30 tahun 2018 tentang sanksi administratif dan pencabutan ijin usaha bagi yang melanggar (Ditjennak.pertanian.go.id 2018).

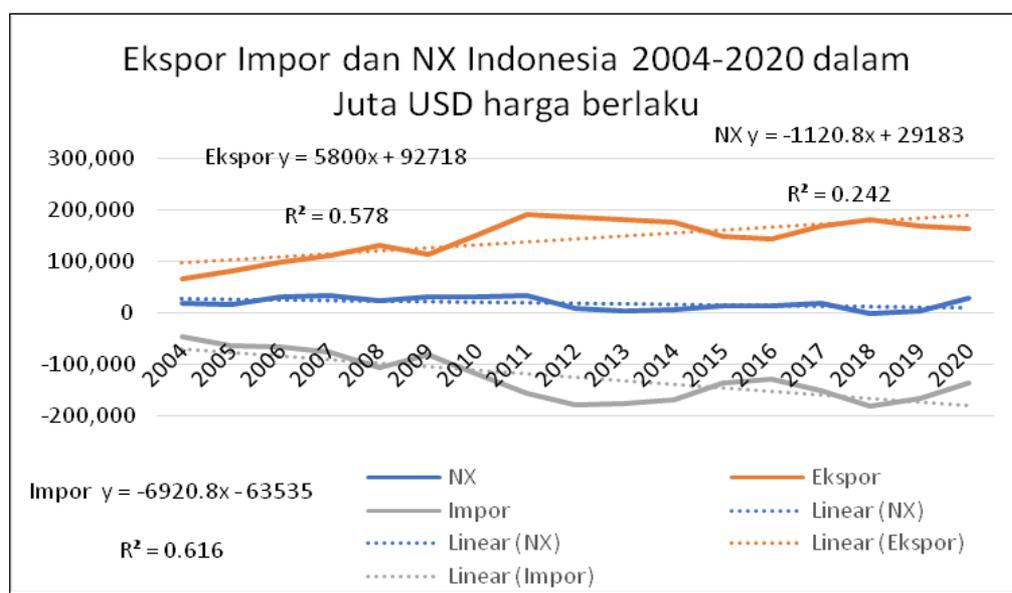
Pada tahun 2020, dengan lahirnya UU 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, maka pada pasal 30 ayat (1) tertulis “Kecukupan kebutuhan konsumsi dan atau cadangan pangan Pemerintah berasal dari produksi dalam negeri dan impor dengan tetap melindungi kepentingan

petani. Pada ayat (2) tertulis “Impor komoditas pertanian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan instrumen perdagangan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Kemudian pada ayat (3) tertulis “Kecukupan kebutuhan konsumsi dan atau cadangan pangan Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Pemerintah”.

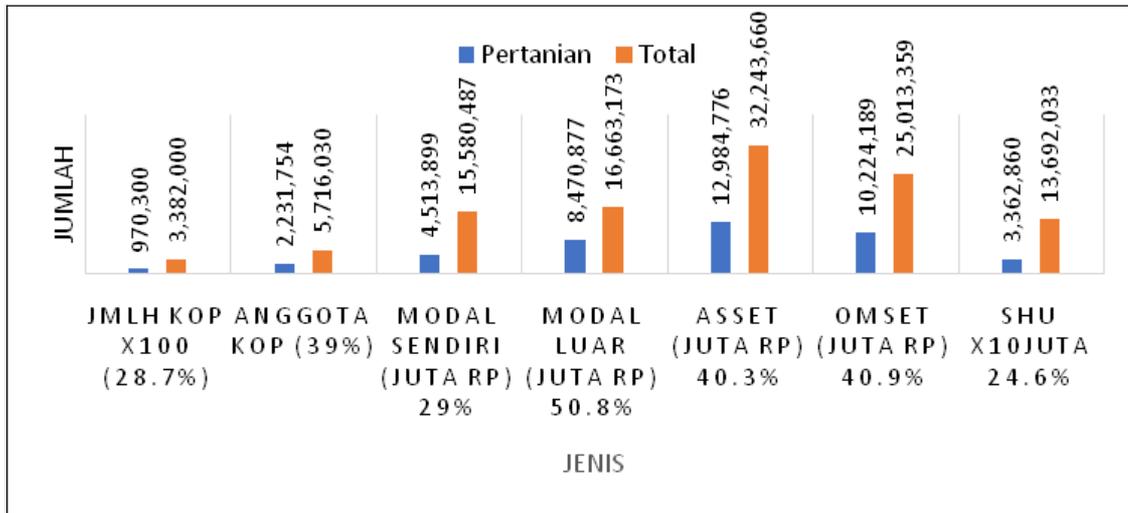
Dengan hadirnya UU ini, kegiatan perdagangan internasional, khususnya impor, makin diperkuat. Sayangnya, prestasi ekspor Indonesia belum dapat mengimbangi impor, baik jumlah maupun *trend* (Gambar 4). Ini terlihat dari kemiringan garis *trend* ekspor dari tahun 2004 sampai 2020 hanya 5.800. Artinya belum dapat mengalahkan impor dengan kemiringan garis -6920,8 sehingga *net-export* yang minus membuat Indonesia kehilangan devisa dengan *trend* sebesar 1.120,8.

Koperasi pertanian, kehutanan, dan perikanan di Indonesia berjumlah 9.703 unit dari jumlah kelembagaan ekonomi petani 11.880 unit. Jumlah koperasi pertanian, kehutanan, dan perikanan dibandingkan dengan total koperasi serta besaran kontribusinya disajikan pada Gambar 5.

Kebijakan kemitraan koperasi susu di lokasi kajian dimulai sejak tahun 2017, ketika Menteri Pertanian berkunjung ke koperasi susu terbesar di Lembang tersebut. Magnitude KPSBU Lembang dibanding dengan koperasi lain, termasuk KSU KNJ, Koperasi Sae Pujon Malang, dan KPSBS Pangalengan dapat dilihat pada Tabel 4. KSU KNJ adalah koperasi yang kelebagaannya paling muda dibanding dengan koperasi lainnya sehingga untuk menjaga kualitas susu, KSU KNJ belajar kepada koperasi lainnya. KSU KNJ di awal tahun 2000 pernah dibina oleh KPBS Pangalengan.



Gambar 4. Ekspor impor Indonesia dalam periode 2004-2020 (juta dollar AS).
Sumber: Diolah dari www.bi.go.id.



Gambar 5. Jumlah koperasi di sektor usaha pertanian, kehutanan, dan perikanan.
Sumber: Diolah dari ODS Kemenkop UKM, 2021.

Tabel 4. Profil KSU Karya Nugraha Jaya (KNJ) dibandingkan dengan koperasi susu lainnya.

Status	KSU Karya Nugraha Jaya	Sae Pujon Malang	KPBS Pengalengan	KPSBU Lembang
Menjadi koperasi	1998	16 Agustus 1968	22 Maret 1969	8 Agustus 1971
Lokasi	Kuningan	Malang	Pangalengan	Lembang
Anggota (2020)	1.023	9.054	4.442	7,633
SHU (2020)	1.877.121.486	3.693.948.219	76.401.467.984	2,9 milyar
Momentum	Dibina KPBS Pengalengan, KUD Sri beli susu terlalu murah, sehingga koperasi dijual ke Ultra Jaya dan mulai 2020 juga mulai menjual ke Diamond Milk	Pengalihan petani apel menjadi peternak sapi perah	Diarahkan ke Ultra Jaya dan bimbingan Farmer2 Farmer ke Frisian Flag, peralihan milk treatment & manajemen dari PT Ultra Jaya	Bimbingan Farmer2 Farmer dari Belanda (www.beritasatu.com 2019)
Produk susu	12.327.850 liter susu dingin	125 ton/hari susu dingin	80 ton/hari	85 ton/hari (2017), 135-150 ton/hari (2020)
Populasi sapi	Total 5.675 (3.161 sapi induk dan 452 sapi dara)	12.593 sapi induk, 5.367 sapi dara, dan sapi 5.223 pedet	6.722 sapi induk, 2.736 sapi dara, 987 pedet betina, dan 2.381 pedet jantan	20.676 sapi (2021)

Sumber: Data di LPDB dan wawancara dengan para ketua koperasi (Majalah Peluang 2018, www.beritasatu.com 2019).

Untuk menjaga kualitas susu, KPSBU Lembang memiliki SKT (Satuan Kerja Terkecil) yang melibatkan penyuluh, tester susu, dan pencatat. Dalam kaitan ini, KPSBU Lembang memiliki *tagline* yang mengutamakan kualitas: “Dengan kualitas kita berjaya, tanpa kualitas kita tiada”. KSU KNJ juga memiliki SKT ini dengan memakai alat uji susu merk ‘lactoscan’ untuk mengetahui kualitas susu dingin yang dipasok ke PT Ultra Jaya Milk Industry (PT UJMI), tetapi mulai tahun 2020 juga mulai menjual ke PT Diamond Milk. Pada tahun 2020 anggota KSU KNJ menjadi lebih dari 1.023 orang yang tersebar di 25 TPS. Pada awal berdirinya KSU KNJ, produksi susu hanya 190 liter per hari, pada tahun 2020 meningkat menjadi

12.327.850 liter per hari dengan total populasi sapi 5.675 ekor.

KERJA SAMA KOPERASI DENGAN PERUSAHAAN MULTINASIONAL

PT Ultra Jaya Milk Indonesia (UJMI) & Trading Company adalah pelopor pembuatan susu *Ultra High Temperature* (UHT) di Indonesia bekerja sama dengan Tetra Pak sejak tahun 1975. Perusahaan ini memiliki pangsa pasar nasional terbesar, yaitu sekitar 42%, dan dalam produksinya baik dilakukan secara mandiri maupun patungan dalam

global yang diakui dan diimplementasikan oleh sekitar 160 negara di dunia, termasuk Indonesia (Frisian Flag, 2019).

Dalam kemitraan bisnis, hubungan vertikal model KSU KNJ (Gambar 6) mirip dengan koperasi susu Xingsheng dan Sunlight di China (Zhong *et al.* 2018) yang mana dari tiga alternatif bentuk kemitraan maka hubungan yang memberikan manfaat terbesar bagi anggota koperasi adalah hubungan semi ketat (*semi tight type*) dibanding kemitraan lepas *loose type* dan kemitraan ketat *tight type*. Pembeli produk susu mentah KSU KNJ tidak hanya PT UJMI (54%) tetapi juga PT Diamond (36%) dan sisanya ke masyarakat (10%). PT UJMI berjarak paling dekat sehingga lebih ekonomis, tetapi KSU KNJ juga menjual ke PT Diamond Milk karena perusahaan ini memiliki kerja sama dengan GKSI (Gabungan Koperasi Susu Indonesia) Jawa Barat. Dalam hal ini, KSU KNJ menjadi anggota GKSI dan PT Diamond Milk memberi harga sedikit lebih mahal dibanding harga beli dari PT UJMI. Produk susu secara eceran dijual ke masyarakat sekitar. KSU KNJ dalam hal ini mengikuti langkah KPBS Pangalengan yang juga memiliki dua pembeli perusahaan besar, yaitu PT UJMI dan Frisian Flag Indonesia. Baik KSU KNJ maupun KPBS Pangalengan bergabung dalam koperasi sekunder, yaitu Gabungan Koperasi Susu (GKSI) Jawa Barat yang berdiri sejak 16 Februari 2000. GKSI Jawa Barat ini membawahi 16 koperasi primer untuk memajukan koperasi dari taraf lokal ke regional maupun internasional. GKSI juga mengolah susu, membantu memantau kualitas susu, populasi sapi perah, pembukuan penyediaan produk penunjang seperti *milk can*, *lactoscan*, semen beku, bahan baku pakan ternak, obat-obatan, dan lainnya serta ada usaha simpan pinjam untuk para anggota koperasi primer (GKSI Jawa Barat [n.d.]).

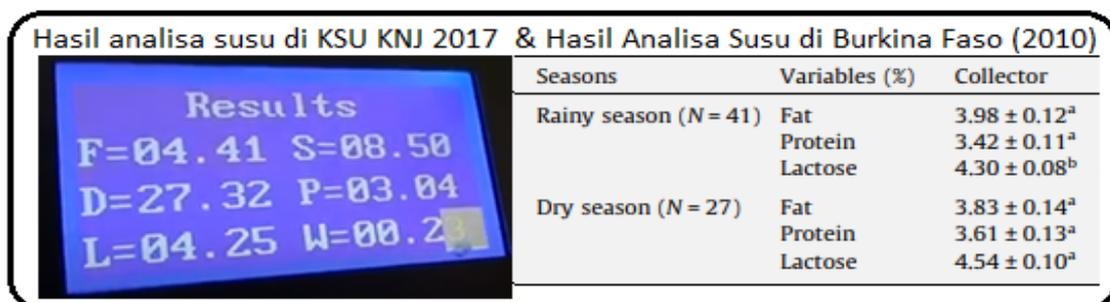
Setiap bulan KSU KNJ harus mengeluarkan Rp 600 juta untuk biaya pemeliharaan sapi, lengkap dengan pengawalan ahli teknis dari dokter hewan. Sementara untuk kebutuhan pakan ternak sapi perah dibuat sendiri dengan volume sekitar 450 ton/bulan atau 15-20 ton per hari yang disimpan dalam beberapa karung ukuran 50 kg untuk persediaan. Komposisi pakan merupakan campuran dedak, polar, mineral *cgf* atau fermentasi jagung, bungkil kacang, dan onggok kering yang bahan bakunya *Wheat polard* (Tj Priok), CGF (Banten), bungkil kopra

(Sumedang), vitamin dan mineral (Bandung), dedak (Cirebon, Majalengka, Kuningan). Satu ekor sapi membutuhkan sekitar 8-10 kg pakan/ hari. Pakan yang diproduksi KSU KNJ juga dijual ke anggota maupun nonanggota. Jika anggota yang membeli pakan ke KSU, harganya Rp 2.800/kg, jika bukan anggota membeli dengan harga Rp 3.000/kg.

Kegiatan pemerahan susu di KSU KNJ 95% masih dilakukan secara manual, dan berdasarkan wawancara dengan ketua koperasi, maka hanya 5% yang menggunakan pemerahan elektrik, tetapi tetap dijaga agar susu tidak terkontaminasi sampai disetorkan ke kolektor susu yang telah memiliki mesin pendingin. Untuk menjaga kualitas susu di tanki pendingin (kolektor), telah digunakan *Lactoscan* berupa alat *ultrasonic milk analyser* untuk menganalisis jumlah lemak, komponen padat bukan lemak (*SNF solid non-fat*), kepadatan, protein, laktosa, dan kandungan air dari susu mentah. Pada Gambar 7 terlihat kualitas susu di KSU KNJ (kiri) sebanding dengan susu pada data (kanan) di Burkina Faso yang tergolong baik (Millogo *et al.* 2010).

Dari satu ekor sapi perah, secara manual bisa diperah dua kali sehari, yaitu pagi dan sore hari. Waktu yang dibutuhkan untuk pemerah susu setiap ekor sapi sekitar 10 menit. Pada pagi hari, produksi susu (hasil perah) biasanya lebih banyak hingga mencapai 12 liter dan sore hari sekitar delapan liter. KSU KNJ akan menjemput susu sapi dari setiap anggotanya. Susu yang ditampung akan diaduk terlebih dahulu sebelum diuji dengan *Lactoscan*. Kalau sesuai standar, harga susu anggota dibeli KSU Rp 5.400/liter.

Pada tahun 2017 KSU KNJ memiliki 20 kelompok peternak binaan dan pada tahun 2020 menjadi 25 kelompok. Pada setiap kelompok peternak terdapat 60-70 ekor sapi perah yang dimiliki koperasi. Sementara sapi perah milik petani sekitar 3.100 ekor dari 700 anggota, atau rata-rata 4-5 ekor sapi per anggota. Pihak KSU KNJ juga memiliki 8-9 armada bak terbuka yang biasa mengangkut *milk can* susu mentah yang dilengkapi dengan tiga tanki pendingin (*milk cooling unit*). Susu sapi yang dikumpulkan dari petani secara umum memiliki suhu 31°C dan harus segera didinginkan dalam tanki pendingin, dan begitu masuk suhunya segera turun hingga ke 14°C. Susu



Gambar 7. Perbandingan kualitas susu di KSU KNJ dan Burkina Faso, 2021.

yang diharapkan memiliki suhu 2°C diperlukan waktu pendinginan sekitar 3-4 jam. Susu yang tidak sesuai standar baku tidak akan dijual ke pabrik, karena akan merusak susu lainnya yang sudah baik. Malam harinya susu dingin dibawa ke pabrik susu PT Ultra Jaya Milk Industry (UJMI) di Bandung dan PT Diamond Milk.

Pada bulan September 2018, penjualan produk susu KSU KNJ ke PT UJMI mencapai Rp 2,886 milyar atau 71.4% dari total penjualan bersih. Pada tahun 2020, penjualan ke PT UJMI berubah menjadi 54%, sedangkan 36% ke PT Diamond Milk dan 10% ke masyarakat. Nilai penjualan pada tahun 2020 turun menjadi Rp 2,135 milyar karena masalah kesulitan penanganan limbah dan kendala pakan. KSU KNJ juga menjual susu dingin secara eceran ke masyarakat dengan volume sekitar 1.500-2.000 liter per hari dengan harga Rp 6.000/liter. Penjualan secara eceran susu dingin ini adalah untuk mencegah kerusakan susu pada saat dibeli masyarakat lokal. Ringkasan terkait penerapan *Codex Alimentarius* sesuai saran BSN disajikan pada Tabel 6.

PERBEDAAN STRATEGI KOPERASI DAN PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Teori strategi berkembang pesat dan salah satunya adalah *imprint theory* (teori cetakan) yang merupakan perpaduan antara teori budaya, strategi, dan struktur, atau pengambilan keputusan yang muncul ketika perusahaan didirikan atau selama masa gejolak. Teori ini memprediksi cetakan organisasi dengan banyak jejak yang saling berpotongan yang bertahan. Bukti menunjukkan, bagaimana pun jejak organisasi kadang-kadang bisa diprioritaskan atau dimodifikasi, menyiratkan adanya kesempatan untuk dapat dikelola secara strategis (Sinha *et al.* 2019). Sinha *et al.* (2019)

membuat teori induktif yang menghubungkan pedoman strategis yang tercetak secara historis dengan pengambilan keputusan melalui dua proses penataan ulang, yaitu memprioritaskan dan menanggulangi di mana manajer menggunakan narasi untuk mengatur ulang pengaruh pedoman dengan dua proses modifikasi ruang lingkup, yaitu membatasi dan memperluas, di mana manajer berubah menurut pedoman yang berlaku.

Dalam menghadapi era globalisasi, bila tidak bisa mengalahkan bergabunglah, dan hal ini diartikan sebagai strategi 'berdansa' bukan 'bertinju' (Huzzard *et al.* 2004, Peets dan Bailey, 2012 dalam Johansson *et al.* 2013) atau menjadi 'Frenemies' yang merupakan kombinasi teman dan musuh atau 'friend' dan 'enemies' dengan prinsip '*if you can't beat them, join them*' (Karam 2016). Karam (2016) mengingatkan perlunya meninggikan IQ budaya untuk mengekspansi basis pelanggan agar dapat tumbuh dan memelihara keunggulan inovasi dengan memakai lima model (4P di pemasaran, yaitu *product, price, promotion, place* tapi dengan satu tambahan lagi yaitu politik bisnis). Ini mengingatkan adanya '*disruption*' agar bagaimana bisa memenangkan pelanggan di pasar. Semua koperasi yang dibahas pada paper ini menerapkan strategi 'berdansa' bukan 'bertinju' (Huzzard *et al.* 2004, Peets dan Bailey 2012 dalam Johansson *et al.* 2013).

Untuk mewujudkan kedaulatan pangan, menurut Verhees *et al.* (2018) dari hasil penelitiannya di Lithuania, Polandia, dan Slovenia terdapat tujuh grup strategi peternakan sapi perah, yaitu: (1) Kelompok menunggu dan lihat-lihat dulu (*Wait and see*); (2) Kelompok penggerak (*Movers*); (3) Kelompok pengintegrasikan rantai (*Chain integrators*), (4) Kelompok spesialis kerja sama (*Cooperating specializers*), (5) Kelompok spesialis bebas (*Free specializers*); (6) Kelompok kerja sama difersifikasi (*Cooperating diversifiers*), dan (7) Kelompok kerja sama bebas (*Free diversifiers*). Kelompok yang paling pesimis adalah kelompok pertama dan keenam.

Tabel 6. Penerapan Codex Alimentarius di KSU KNJ, PT UJMI, dan PT Diamond Milk pada 2021, sesuai saran BSN.

Saran BSN	Upaya KSU KNJ terkait kerja sama dengan PT UJMI dan PT Diamond Milk
Keterbukaan	Penghargaan yang diperoleh KSU KNJ karena adanya keterbukaan pada Rapat Anggota setiap tahun.
Transparansi	Pengurus koperasi mengatakan untuk menjaga kesinambungan usaha perlu selalu menjaga kualitas susu melalui pemeliharaan sapi dengan baik, sadar era globalisasi akan menghadapi persaingan ketat di mana kualitas yang baik akan membuat bisnis bertahan
Konsensus dan <i>impartiality</i>	Dengan alat uji susu <i>Lactoscan</i> pengurus koperasi sudah bisa secara objektif memisahkan susu yang baik dan tidak baik, hanya susu yang baik yang dikirim ke PT UJMI dan PT Diamond Milk
<i>Effectiveness & relevance</i>	Apa yang dilakukan masih efektif karena pemakaian <i>cooling unit</i> dua kali sehari, yaitu pagi pukul 7.00-10.30 dan sore pukul 15.00-18.00 sesuai kapasitas. Relevan karena kegiatan yang dilakukan masih terkait produksi susu.
Koheren	Kerja sama dengan PT UJMI dan PT Diamond Milk yang memiliki standar internasional sampai saat ini masih berlangsung harmonis dan berkelanjutan sesuai ekosistemnya
<i>Development dimension</i>	Pengembangan bisa dilakukan sesudah studi kelayakan apakah KSU KNJ dapat melakukan ekspansi bisnis dengan baik karena tidak hanya dibutuhkan modal dan infrastruktur, tapi perlu ditunjang oleh rantai pasok yang baik, skala ekonomi yang tepat, dan konsumen yang menyerap produksi yang sesuai <i>Codex Alimentarius</i> lewat pemasaran yang tepat.

Bila dievaluasi dari tujuh jenis strategi tersebut, KSU KNJ memiliki strategi ketujuh (*Free diversifiers*), terbukti dari kebebasannya dalam memindahkan penjualan produknya dari KUD Dewi Sri ke PT UJMI, karena harga susunya dihargai lebih tinggi (Ksukaryanugrahajaya [n.d.]) dan kemudian menjualnya sebagian juga ke PT Diamond Milk. Ditutupnya KUD Dewi Sri menyebabkan kelompok peternak KSU Karya Nugraha memutuskan membuat koperasi pada tahun 1998. Kebebasan juga tampak ketika pada bulan Mei 2021 pihak LPDB KUMKM dari Badan Layanan Umum (BLU) di bawah Kemenko UKM menawarkan fasilitas pinjaman dana bergulir untuk koperasi produksi. Dalam hal ini, KSU KNJ menyambutnya dengan antusias sehingga memungkinkan dapat membuat IPS sendiri. Akan tetapi, KSU KNJ juga berpikir keras menimbang-nimbang kekuatannya, bagaimana caranya memasarkan produknya nanti. Mungkin KSU KNJ dapat mengikuti jejak KPBS Pangalengan untuk menggandeng perusahaan swasta untuk mengolah dan memasarkan produk susunya. KSU KNJ saat ini sudah 'mandiri' dalam kerangka hubungan keseimbangan kemitraan semi ketat dengan PT UJMI dan PT Diamond Milk yang sudah mengadopsi *Codex Alimentarius*, sehingga produk susu UHT-nya dapat diekspor ke manca negara maupun dikonsumsi domestik secara aman.

Berbeda dengan koperasi, perusahaan multinasional (MNC) umumnya memiliki tiga strategi (Edwards 2019) yaitu: (1) multidomestik, (2) global, dan (3) transnasional. Strategi-strategi ini bervariasi penekanannya dalam memfasilitasi kebutuhan lokal dan konsekuensinya pada efisiensi. Strategi multidomestik menekankan daya tanggap terhadap persyaratan lokal di masing-masing pasarnya tapi mengorbankan efisiensi. Adapun strategi global mengorbankan daya tanggap terhadap persyaratan lokal demi efisiensi untuk memenuhi skala ekonomi dengan menawarkan produk atau layanan yang pada dasarnya sama di setiap pasar. Sedangkan strategi transnasional adalah mencari jalan tengah dengan menyeimbangkan keinginan untuk efisiensi dengan kebutuhan untuk menyesuaikan dengan preferensi lokal di berbagai negara.

Menurut Karam (2016), pemerintah walau sudah agresif membantu akses pasar, tetapi juga tetap harus hati-hati dan masuk akal tatkala harus membantu koperasi membuat akses pasar, menciptakan lebih banyak kontak dan membuat orientasi karena harus tetap adil. Akan buruk dampaknya kalau pemerintah berlaku pilih kasih dan ada *favoritisme*. Hal ini karena di era globalisasi, pemerintah negara lain juga berlaku lebih agresif lagi dalam menegakkan sistem pemerintahan demokrasi secara objektif dan *fair*. Pemerintah juga dianjurkan tidak terlalu terlibat dalam perjanjian perusahaan, misalnya tentang *leveraging* (rasio modal utang dengan nilai saham perusahaan), dan bisa belajar dari budaya di *Silicon Valley*.

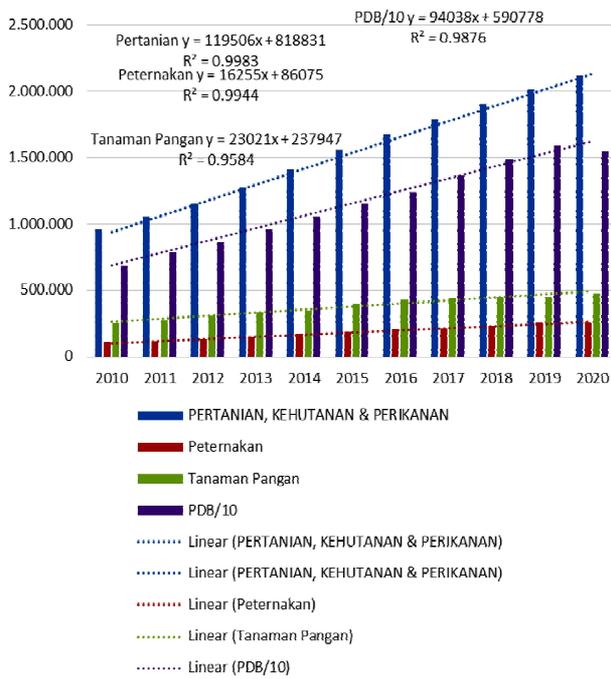
Menurut Karam (2016), pemerintah juga perlu melakukan proses proteksi bolak balik. Hal ini seperti yang

dilakukan Kementerian Pertanian dengan mengeluarkan Permentan 26 tahun 2017, meski kemudian diprotes secara internasional, dan kemudian direvisi kembali. Hal ini mirip dengan yang dilakukan India dalam membuat '*minimum import price*' untuk melindungi industri dalam negerinya. Namun India mengubah kebijakan sebelum berusia 6 bulan sehingga tidak sempat ditegur WTO (The Telegraph 2019). Karam (2016) juga memberi anjuran agar pemerintah maupun perusahaan dapat menguasai kekuatan politik dalam bisnis, melakukan inovasi, menguasai seni perang dan uang, perlunya melakukan pergeseran sosial '*societal shift*', masuk ke kancah dunia dalam bentuk '*coopetition*' (kombinasi kerja sama dan kompetisi), melokalkan inovasi, memperhatikan kebutuhan pelanggan lokal, kebutuhan pasar lokal, dan mempertimbangkan pengaruh pengembangan produk sebagai *checklist* dalam ekspansi global selanjutnya, atau melihat masalahnya dalam praktik pabrik.

KEDAULATAN PANGAN DALAM HAL SUSU

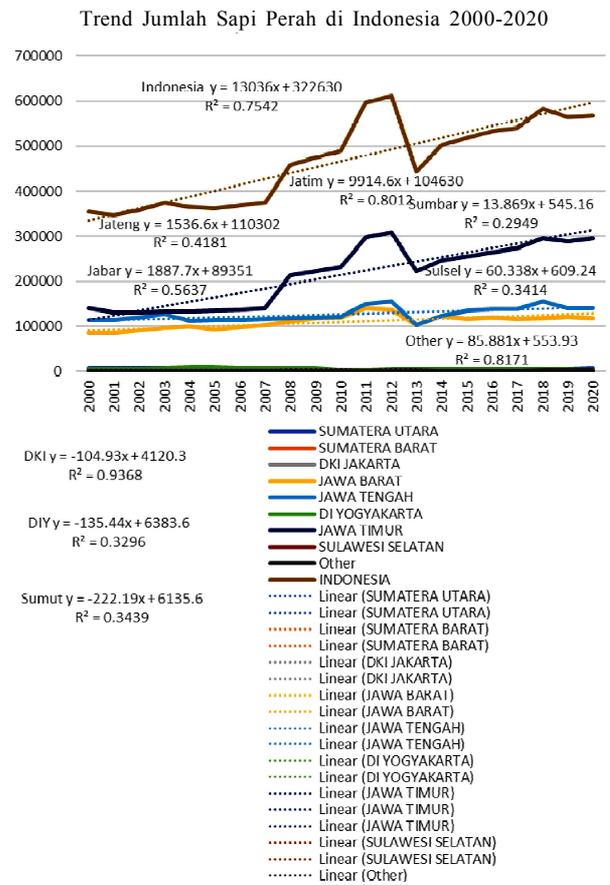
Pangan merupakan kebutuhan dasar manusia yang paling utama dan pemenuhannya merupakan bagian dari hak asasi manusia. Pangan dapat berasal dari sumber hayati produk pertanian, perkebunan, kehutanan, perikanan, peternakan, perairan, dan air, baik yang diolah maupun tidak diolah yang diperuntukkan sebagai makanan atau minuman bagi konsumsi manusia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Omnibuslaw), Pasal 1 ayat 4 tertulis: '*Ketahanan Pangan adalah kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai dengan perseorangan yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, beragam, bergizi, merata, dan terjangkau serta tidak bertentangan dengan agama, keyakinan, dan budaya masyarakat untuk dapat hidup sehat, aktif, dan produktif secara berkelanjutan*'.

Berdasarkan Gambar 8, dilihat dari garis *trend* dalam periode 2010-2020, maka *trend* pertumbuhan pertanian maupun subsektor pertanian dengan kemiringan garis perkembangannya lebih besar dari perkembangan PDB Indonesia. Ini menunjukkan kemajuan menuju ke pemenuhan kebutuhan pangan domestik dan kalau berlebih diekspor. *Trend* peningkatan jumlah sapi perah di Indonesia pada periode 2000-2020 dapat dilihat pada Gambar 9 dengan *slope* nasional sebesar 13.036. Ini didorong oleh kenaikan pesat di propinsi Sumatra Barat (*slope* 13.869), Sulsel (*slope* 60.338) dan propinsi lainnya (*slope* 85.881). Sedangkan yang populasi sapiunya menurun ada di propinsi DKI (*slope* -104,93), DIY (*slope* -135,44) dan Sumut (*slope* -222,19). Khusus untuk sebaran pasokan susu sapi di Indonesia pada tahun 2020, Jawa Timur memiliki komposisi pasokan terbesar karena mempunyai sapi perah terbanyak, disusul oleh Jawa Tengah dan Jawa Barat (Gambar 10).

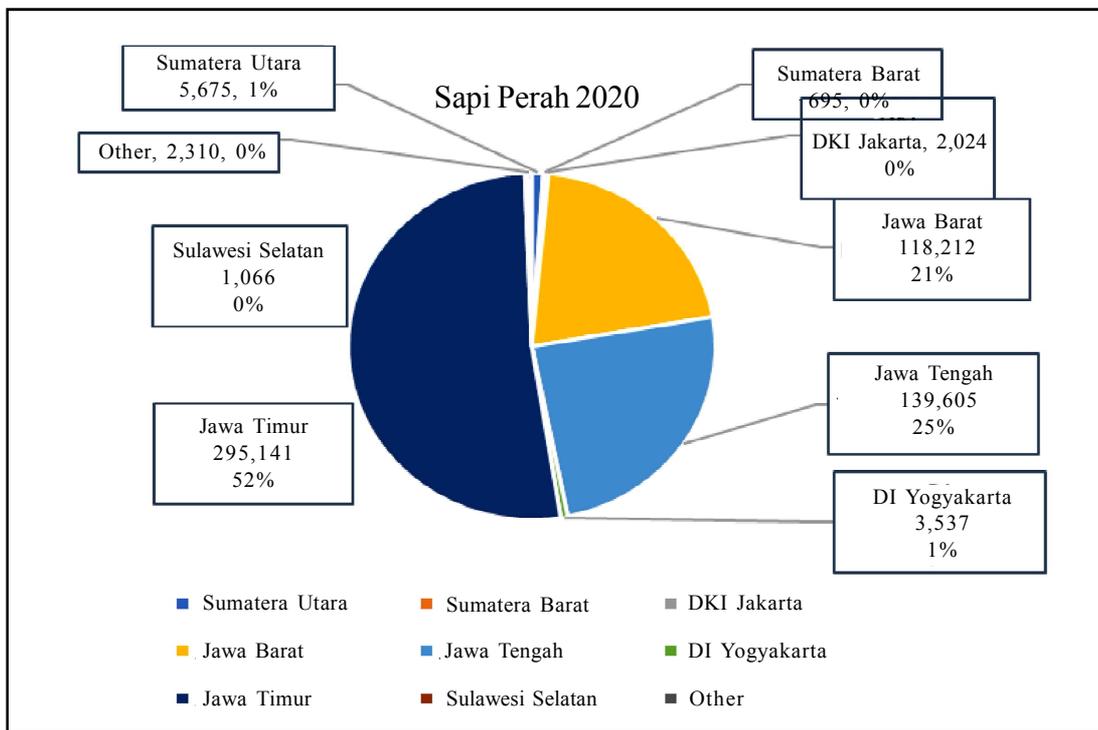


Gambar 8. Trend pertumbuhan dan subsektor pertanian Indonesia dibanding PDB 2010-2020.

Sumber: Diolah dari: <https://www.bi.go.id/statistik/ekonomi-keuangan/seki/Pages/SEKI-APRIL-2021.aspx>



Gambar 9. Trend jumlah sapi perah di Indonesia pada periode 2000-2020. Sumber: Diolah dari Url: <https://www.bps.go.id/indicator/24/470/7/populasi-sapi-perah-menurut-provinsi.html>



Gambar 10. Komposisi sebaran sapi perah Indonesia tahun 2020.

Sumber: Diolah dari: <https://www.bps.go.id/indicator/24/470/7/populasi-sapi-perah-menurut-provinsi.html>

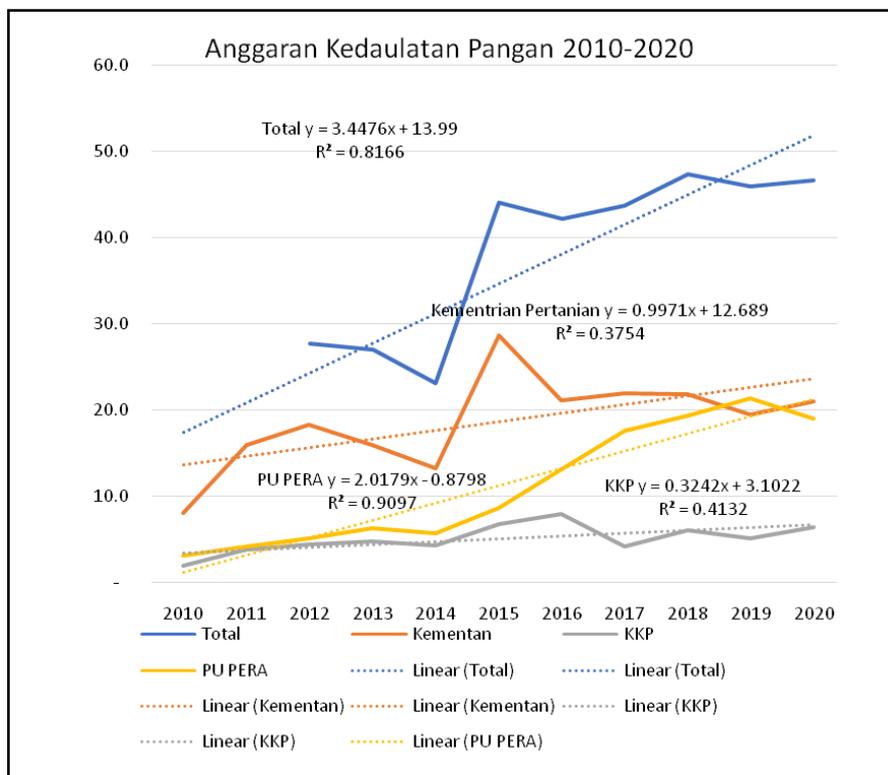
Hal yang menjadi pertanyaan adalah mengapa ada tiga provinsi yang kehilangan pertumbuhan populasi sapi, yaitu Sumatera Utara, DKI Jakarta, dan DI Yogyakarta seperti terlihat pada Gambar 9. Hal yang menjadi perhatian adalah bagaimana Indonesia bisa mengembalikan lagi komposisi impor hanya 60% karena adanya Inpres Nomor 2 tahun 1985. Saat ini Indonesia masih harus mengimpor 80% total susu karena kurangnya jumlah susu untuk konsumsi dalam negeri.

Untuk meningkatkan produksi susu, Kementerian Pertanian juga telah menerbitkan Peraturan Menteri Pertanian RI No.18/Permentan/RC.040/4/2018 tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani untuk mewujudkan ketahanan pangan. Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) melanjutkannya dengan menyatakan upaya membuat korporasi petani (Akurat.co 2021) Ini adalah ikhtiar untuk mengkonsolidasikan petani perorangan yang memiliki lahan sempit untuk tergabung dalam koperasi pangan modern sehingga tercipta rantai pasok yang baik untuk pasar domestik maupun ekspor. Jika hal ini diterjemahkan ke dalam konteks peternak, maka peternak yang memiliki ternak sedikit bisa mengelola bersama faktor inputnya (pakan) dan mengelola hasilnya (susu atau daging) secara bersama sehingga mencapai skala ekonomi yang lebih besar dan efisien. Pada 24 Juni 2021, saat berkunjung ke KPBS Pangalengan, Menteri Koperasi dan UKM merancang solusi pakan ternak yang umum terjadi pada para peternak sapi atau koperasi

peternak, termasuk kendala yang dijumpai di KSU KNJ. Dalam hal ini ada wacana bekerjasama dengan BUMN Perhutani. Dalam praktek di negara lain sudah dilakukan upaya memberi pakan sapi perah dengan rumput *brachiaria* seperti di Kenya, yang mana terbukti bisa menaikkan produksi susu sapi sebanyak 27.6% dan ketercukupan pakan sebanyak 31% (Maina *et al.* 2020). Jenis rumput ini bisa tumbuh di sebagian besar wilayah tropis Indonesia sesuai dengan berbagai jenis tanah, termasuk di tanah yang asam (Umami *et al.* 2018). Benih biji rumput ini juga sudah banyak dijual secara online. Rumput *ini* bisa dipanen sekitar 3 sampai 5 bulan sesudah biji ditanam dan akan terus tumbuh setelah dipotong pada jarak 20 sampai 30 cm dari permukaan tanah (Fanindi dan Prawirodiputra, 2000 dalam (Peternakankita.com 2017, Anugratama 2018).

Saat ini telah ada kesepakatan bersama antara Kementerian Pertanian dengan Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, sesuai surat kesepakatan dengan Nomor 04/MoU/HK.220/M/1/220 dan Nomor 01/KB/M.KUKM/I/2020 tentang Pengembangan Korporasi Petani melalui Koperasi dalam rangka industrialisasi pertanian. Secara terpusat dari sejak tahun 2010 pemerintah telah mengalokasikan dana APBN, tentang ketahanan pangan yang bisa dipindai (*download*) pada APBN tahun 2010 sampai tahun 2020 seperti di disajikan pada Gambar 11.

Pada Gambar 11 terlihat bahwa Kementerian KUKM belum berperan mendukung peningkatan kedaulatan



Gambar 11. Trend APBN dalam upaya ketahanan pangan Indonesia, 2021.

Sumber: Diolah dari data di <http://www.data-apbn.kemenkeu.go.id/Dataset/Details/1015>

pangan. Pada Gambar ini juga terlihat bahwa *trend* terbesar terjadi pada anggaran Kementerian PU PERA, seperti ditunjukkan dengan kemiringan garis *trend* atau *slope* paling tinggi, yaitu 2,01. Hal ini berarti pembangunan infrastruktur sangat diprioritaskan. Urutan *trend* berikutnya terlihat pada Kementerian Pertanian dengan *slope* 0,9971, kemudian disusul oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) dengan *slope* 0,3242. Secara total, kucuran anggaran kedaulatan pangan di Indonesia membentuk *slope* sebesar 3,447. Kementerian Koperasi dan UKM tidak terlihat pada Gambar 11, sehingga transformasi koperasi pertanian di Indonesia harus dikerjasamakan dengan Kementerian Pertanian.

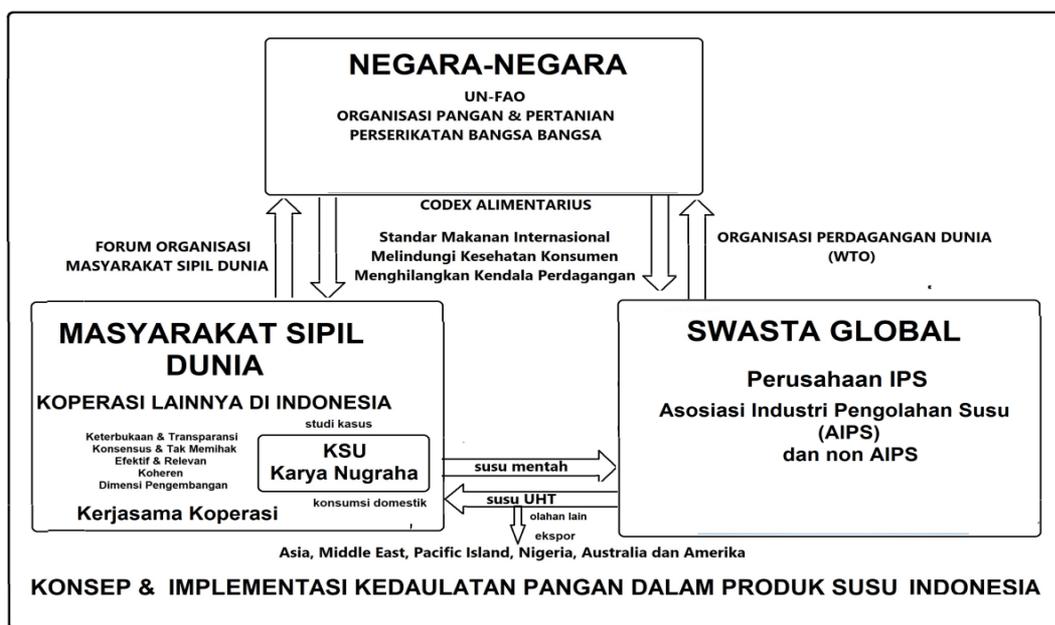
Sementara itu, secara statistik, konsumsi protein per kapita untuk telur dan susu pada tahun 2019 hanya 3,42 gram, atau menurun 2,29% dibanding konsumsi tahun 2018 sebesar 3,50 gram. Pada tahun 2019, pengeluaran untuk konsumsi telur dan susu Rp 32.435/kapita atau 5,66% dari total pengeluaran per kapita per bulan. Pengeluaran untuk makanan total adalah Rp 572.551/kapita (49,14%) dan untuk bukan makanan Rp 592.690/kapita (50,86%) (Ditjen Peternakan dan Kesehatan Hewan 2020).

Pada pertengahan tahun 2020, Kementrian KUKM telah membuat Peraturan No. 4 Tahun 2020 tentang Penyaluran Pinjaman atau Pembiayaan LPDB, sesuai Berita Negara Tahun 2020 Nomor 673. Pada peraturan ini, telah ditetapkan fokus pembiayaan koperasi, yaitu pada sektor riil seperti produk susu dan lainnya. Sampai Juli 2020, sudah ada 58 koperasi ternak sapi yang sudah dibiayai LPDB. Model bisnis korporasi petani dan penciptaan koperasi pangan modern sudah diinisiasi oleh Koperasi Sae Pujon, KPBS Pangalengan yang sudah merambah bisnis nonsusu. Dalam hal ini, KSU KNJ lebih

tepat disebut perusahaan pengikut mentornya yaitu KPBS Pangalengan yang sudah melaksanakan amanah pengembangan koperasi sesuai pasal 5 ayat 2 UU Koperasi Nomor 25 tahun 1992, yaitu (a) harus melakukan pendidikan perkoperasian, dan (b) melakukan kerja sama antarkoperasi. Dalam hal ini kemitraan vertikal dengan perusahaan pengolah susu (PT UJMI dan PT Diamond Milk) telah dilakukan dengan pola semiketat seperti tertuang pada Gambar 6, sehingga KSU KNJ sudah memperoleh keuntungan terbesar dibandingkan kemitraan lepas atau kemitraan ketat.

Untuk menggambarkan bentuk hubungan seimbang tiga aktor yaitu pemerintah, masyarakat sipil, dan pasar (swasta global) dalam kasus KSU KNJ bersama PT UJMI yang telah mengimplementasikan *Codex Alimentarius* untuk konsumsi domestik dan global disajikan pada Gambar 12. Dalam keseimbangan tiga kotak kekuatan ini, maka kekuatan KSU KNJ maupun koperasi lain yang lebih tua misalnya Sae Pujon, KPBS Pangalengan dan lainnya yang sudah melakukan langkah korporasi masih bisa diperbesar lagi agar bisa memenuhi kebutuhan pangsa susu domestik, terutama pada kotak kekuatan masyarakat sipil, tanpa mengambil alih kotak di kanan (kekuatan pasar atau perusahaan).

Meskipun demikian, (Wibbens 2019) meramalkan bahwa penguatan bisnis pada banyak perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya penting berskala besar akan menciptakan keanekaragaman dampak kinerja. Perusahaan yang diuntungkan akhirnya adalah yang memiliki biaya hangus (*sunkcost*) tinggi, yang mana akan terdepresiasi dengan cepat dan memiliki kompresi disekonomi yang kuat dan umumnya memiliki insentif kuat untuk berinvestasi. Menurut Taufik (2021), jumlah Industri Pengolahan Susu (IPS) di Indonesia saat



Gambar 12. Ekosistem domestik dan internasional dalam mewujudkan kedaulatan pangan pada produk susu, 2021. Sumber: Dimodifikasi dari Wright, E.O. (2011).

ini sekitar 60 perusahaan dengan skala menengah hingga besar. Sayangnya hanya 14 IPS yang menyerap susu segar dalam negeri (SSDN), termasuk lima perusahaan skala besar anggota Asosiasi Industri Pengolahan Susu (AIPS), yaitu PT Nestle Indonesia yang telah bekerja sama dengan Koperasi Sae Pujon Malang (sebagaimana terlihat di Tabel 5); PT Frisian Flag Indonesia (FFI) yang sudah bekerjasama dengan KPSBU Lembang dan KPBS Pangalengan; PT Indolacto; PT UJMI (yang sudah bekerjasama dengan KSU KNJ dan KPBS Pangalengan; serta PT Sarihusada Generasi Mahardika yang bekerjasama dengan beberapa koperasi susu di Jawa Tengah. Ada beberapa perusahaan IPS memiliki peternakan sendiri seperti PT UJMI yang memiliki anak perusahaan, yaitu PT Ultra Peternakan Bandung Selatan yang 20% sahamnya dimiliki KPBS Pangalengan (Gambar 6). PT Greenfields Indonesia juga memiliki peternakan sendiri yang jauh lebih besar. Ada pula PT Cisarua Mountain Dairy (Cimory) tidak menjadi anggota AIPS, tetapi menyerap SSDN, misalnya dari Koperasi Peternak Bersama Bogor, koperasi ini sudah mendapat pembiayaan dari LPDB.

Kembali kepada teori awal sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, dimana harus ada kekuatan seimbang dalam membentuk kedaulatan pangan, sehingga diterjemahkan ke Gambar 12 yang menunjukkan ekosistem yang mengedepankan kiprah tiga aktor, yaitu actor masyarakat sipil (di dalamnya ada koperasi KSU KNJ dan koperasi-koperasi lainnya), actor swasta global yang membentuk pasar (di dalamnya ada PT UJMI, PT Diamond Milk dan perusahaan-perusahaan IPS lainnya), serta actor pemerintah yang secara internasional bergabung di PBB (UN-FAO). Untuk mewujudkan tatanan masyarakat sipil dimana orang-orang bisa berjuang terus menerus secara mandiri untuk solidaritas sosial demi mempertahankan otonominya (Alexander 2006), maka upaya untuk mewujudkannya akan membutuhkan ketelatenan untuk terus maju meski perlahan-lahan (*incremental*) karena dibutuhkan ekosistem yang pas dalam bentuk hubungan kerja sama koperasi dengan aktor-aktor lainnya (pemerintah dan swasta) beserta derivasinya.

KESIMPULAN

KSU KNJ telah menunjukkan jati diri sebagai koperasi, karena memiliki bentuk organisasi yang dilandasi oleh keyakinan atau tujuan bersama melalui mobilisasi para anggota dan partisipasi mereka dalam aksi bersama dengan saling mendukung gerakan kolektif dalam memproduksi susu dengan nilai-nilai bersama. KSU KNJ juga telah memilih upaya untuk mewujudkan kesejahteraan anggotanya mengikuti jejak KPBS Pangalengan tanpa harus terjebak bipolaritas seperti yang dibuat di Forum LSM Roma.

Aktivitas yang dilakukan KSU KNJ belum menggambarkan seutuhnya korporasi koperasi petani,

karena koperasi ini masih muda dan belum memiliki fasilitas Industri Pengolah Susu (IPS) maupun bisnis nonsusu. Untuk membangun infrastruktur tersebut dibutuhkan modal besar dan jaringan pemasaran yang baik.

Aspek heterogenitas usaha merupakan hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam mendukung perkembangan strategi para peternak. Meskipun sekilas tampak mirip, sama-sama berbentuk koperasi dan mengutamakan keinginan memperoleh keuntungan dalam bentuk korporatisasi koperasi, namun kenyataannya berbeda. Pengalaman di Lithuania, Polandia, dan Slovenia membuktikan strategi para peternak sapi perah ternyata tidak memperlihatkan hubungan kuat antara kondisi di dalam dan lingkungan luar peternakan dengan kualitas kinerja peternakan sapi perah tersebut.

Terdapat tujuh strategi untuk menentukan koperasi mana saja di Indonesia yang masuk di dalam salah satu dari tujuh kluster strategi tersebut, kemudian di dalam tiap kluster dibuat insentif dan disinsentif masing-masing untuk mewujudkan kedaulatan pangan. Ketujuh strategi tersebut mencakup: (1) Kelompok menunggu dan lihat-lihat dulu; (2) Kelompok penggerak; (3) Kelompok pengintegrasikan rantai; (4) Kelompok spesialis kerja sama; (5) Kelompok spesialis bebas; (6) Kelompok kerja sama diversifikasi; dan (7) Kelompok kerja sama bebas.

Meskipun sudah ada upaya pemerintah dalam mendorong koperasi pertanian untuk mewujudkan *cooperative yardstick* baru, yaitu agar koperasi lebih berperan dominan dalam mewujudkan korporatisasi, tetapi langkah ini masih jauh dari memadai. Ini karena koperasi dan negara Indonesia prestasinya masih rendah dalam kontribusi kedaulatan pangan domestik maupun dalam mematuhi *codex alimentarius* yang diciptakan FAO dan WTO demi memenuhi standar keamanan pangan untuk perdagangan dunia. Untuk mewujudkannya, maka koperasi khususnya dan negara Indonesia umumnya perlu memiliki inovasi dalam pemasaran pangan dunia, yaitu terkait *product, price, promotion, place* serta ditambah lagi dengan kepiawaian dalam politik bisnis internasional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Indonesia yang telah memberikan tiga kali dana hibah riset dan dua kali dana pengabdian masyarakat sehingga memungkinkan diselesaikannya tulisan ini. Terima kasih juga disampaikan kepada Bapak Krisdianto, Direktur Bisnis LPDB; Bapak Ari Permana, Direktur Pembiayaan Syariah LPDB; Bapak H. Iding, Ketua KSU Nugraha; Bapak Aun Gunawan, Ketua KPBS Pangalengan; Bapak Dedi Setiadi, Ketua GKSI Jawa Barat, dan Ketua KPSBU Lembang serta Bapak Ahmad Junaedi APU yang membantu diskusi hingga terwujudnya karya tulis ilmiah ini.

PERNYATAAN KONTRIBUSI

Dalam artikel ini Nining I Soesilo berperan sebagai kontributor utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Akurat.co (2021). *Gandeng TaniHub, Kemenkop Bidik Percepatan Korporatisasi Koperasi*. Retrieved May 29, 2021. <https://akurat.co/ekonomi/id-1287666-read-gandeng-tanihub-kemenkop-bidik-percepatankorporatisasi-koperasi>.
- Alexander, J. (2006). Global Civil Society. *Theory, Culture & Society* **23**(2–3): 521–524.
- Anugratama, L.E. (2018). *Makalah Ilmu Hijau Makanan Ternak Brachiarria Bizantha. Fakultas Peternakan UGM, Laboratorium Hijau Makanan Ternak Dan Pastura Departemen Nutrisi Dan Makanan Ternak. Yogyakarta: UGM. Barbano, D. M., Ma, Y., & Santos, M. V. (2006). Influence of Raw Milk*.
- Barbano, D.M., Ma, Y. and Santos, M. V. (2006). Influence of raw milk quality on fluid milk shelf life. *Journal of Dairy Science* **89**(E. Suppl.): E15–E19.
- Bexell, M., Tallberg, J. and Uhlin, A. (2010). Democracy in global governance: the promises and pitfalls of transnational actors. *Global Governance of Multilateralism and International Organizations* **16**:81–101.
- Bonfoh, B., Roth, C., Traoré, A.N., Fané, A., Simbé, C.F. and Alfaroukh, I.O. (2006). Effect of washing and disinfecting containers on the microbiological quality of fresh milk sold in Bamako (Mali). *Food Control* **17**(2):153–161.
- Brovko, L.Y.B., Froundjian, V.G., Babunonova, V.S. and Ugarova, N.N. (1999). Quantitative assessment of bacterial contamination of raw milk using bioluminescence. *Journal of Dairy Research* **66**:627–631.
- Davidson, J.S. (2018). Then and Now Campaigns to Achieve Rice Self-Sufficiency in Indonesia. *Bijdragen tot de Taal. Land- en Volkenkunde* **174**:188–215.
- Delgado, C.L., Rosegrant, M.W., Steinfeld, H., Ehui, S. and Courbois, C. (1999). *The Coming Livestock Revolution. FAO/Department of Economic and Social Affairs*.
- Ditjen Peternakan dan Kesehatan Hewan. (2020). *Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan. Jakarta: Kementerian Pertanian*. Retrieved May 30, 2021, from <https://ditjenpkh.pertanian.go.id/Userfiles/Download/F18748813ab4f89601dedf7d3ee84e12.Pdf>.
- Ditjennak.pertanian.go.id. (2018). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 30/Permentan/Pk.450/7/2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pertanian Nomor 26/Permentan/Pk.450/7/2017 Tentang Penyediaan Dan Peredaran Susu*. from ditjenpkh.pertanian.go.id/userfiles/regulasi/f5c285ba4d1d37def325022c39214d7e.pdf.
- Edwards, J. (2019). *Mastering Strategic Management - 1st Canadian Edition*. Retrieved May 15, 2021, from Opentextbc.ca/Strategicmanagement/Chapter/Types-of-International-Strategies/#:~:Text=Multinational%20corporations%20choose%20from%20among,And%20resp.
- Elmagli, A.A., Ibtisam, E.M. and El, Z. (2006). Study on the hygienic quality of pasteurized milk in Khartoum State (Sudan). *Research Journal of Animal and Veterinary Sciences* **1**(1):12–17.
- European Coordination Via Campesina (2018). *Food Sovereignty Now! A Guide to Food Security*. Retrieved May 7, 2020, from <https://Viacampesina.Org/En/Wp-Content/Uploads/Sites/2/2018/02/Food-Sovereignty-A-Guide-Low-Res-Vresion.Pdf>.
- FAO (2003). *WTO Agreement on Agriculture: The Implementation Experience - Developing Country Case Studies*. Retrieved June 7, 2021, from [Http://Www.Fao.Org/3/Y4632e/Y4632e00.Htm#Contents](http://Www.Fao.Org/3/Y4632e/Y4632e00.Htm#Contents).
- FAO & WTO (2017). *Trade and Food Standard*. Retrieved May 7, 2021, from https://Www.Wto.Org/English/Res_e/Booksp_e/Tradefoodfao17_e.Pdf.
- Frisian Flag. (2019). *Farmer2Farmer: Geliat Memperbaiki Produksi Susu Nasional*. Retrieved May 30, 2021, from <https://Www.Frisianflag.Com/Perusahaan-Kami/Siaran-Pers/Farmer2farmer-Geliat-Memperbaiki-Produksi-Susu-Nasional>.
- Giddens, A. (1998). *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Maiden, MA, USA: Polity Press.
- GKSI Jawa Barat *The Goodness of Milk*. Retrieved Juni 5, 2021, from <https://Www.Gksi-Jawabar.Co.Id/Index.Php>.
- Global Food Security Index Indonesia, Retrieved May 9, 2020, from <https://Foodsecurityindex.Eiu.Com/Country/Detai>.
- Gran, H.M., Mutukumira, A.N., Wetlesen, A. and Narvhus, J.A. (2002). Smallholder dairy processing in Zimbabwe: Hygienic practices during milking and the microbiological quality of the milk at the farm and on delivery. *Food Control* **13**:41–47.
- Hanisch, M., Rommel, J. and Müller, M. (2013). The Cooperative Yardstick Revisited: Panel Evidence from the European Dairy Sectors. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* **11**(1):151–162.
- Jarosz, L. (2014). Comparing food security and food sovereignty discourses. *Dialogues in Human Geography* **4**(2):168–181.
- Johansson, J., Abrahamsson, L. and Johansson, S. (2013). *If You Can't Bat Them, Join Them? The Swedish Trade Union Movement and Lean Production*. *Journal of Industrial Relations*, **55**(3), 445-460. *Global Food Security Index (Nd)*. Indonesia, Retrieved May 9, 2020, from <https://Foodsecurityindex.Eiu.Com/Country/Detai>.
- Karam, A. (2016). *The China Factor*. John Wiley & Sons.
- Kompas.com (2019). *Kebijakan Kementan Hasilkan Peningkatan Produksi Susu*. (M. Gewati, Editor) Retrieved May 29, 2021, from [Kompas.Com: https://Money.Kompas.Com/Read/2019/03/21/164006826/Kebijakan-Kementan-Hasilkan-Peningkatan-Produksi-Susu](https://Money.Kompas.Com/Read/2019/03/21/164006826/Kebijakan-Kementan-Hasilkan-Peningkatan-Produksi-Susu).
- Ksukaryanugrahajaya *Sejarah Berdirinya KSU Karya Nugraha Jaya*. Retrieved Mei 15, 2021, from <https://Ksukaryanugrahajaya.Co.Id/Sejarah-Berdirinya-Koperasi-Serba-Usaha-Karya-Nugraha/>.
- Maina, K., Ritho, C., Lukuyu, B. and Rao, E. (2020). Socio-economic determinants and impact of adopting climate-smart Brachiarria grass among dairy farmers in Eastern and Western regions of Kenya. *Heliyon* **6**:e04335.
- Majalah Peluang (2018). *KPSBU Lembang*. Retrieved May 11, 2021, from majalahpeluang.com/kpsbu-lembang/.
- Millogo, V., Sjaunja, K.S., Ouédraogo, G. and Agenäs, S. (2010). Raw milk hygiene at farms, processing units and local markets in Burkina Faso. *Food Control* **21**:1070–1074.
- Novkovic, S. and Golja, T. (2015). Cooperatives and Civil Society: Potential for Local Cooperative Development in Croatia. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* **4**(1):153–169.
- Peternakankita.com. (2017). *Pemanfaatan Rumput Ruzi Sebagai Pakan Ternak*. Retrieved May 31, 2021, from [peternakankita.com: https://www.peternakankita.com/pemanfaatan-rumput-ruzi-sebagai-pakan-ternak/](https://www.peternakankita.com/pemanfaatan-rumput-ruzi-sebagai-pakan-ternak/).
- Republika.com. (2013). *Indonesia Dapat Penghargaan dari FAO*. (M. Faqih, Editor) Retrieved May 29, 2021, from [Republika.co.id: https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/13/06/17/moikpo-indonesia-dapat-penghargaan-dari-fao](https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/13/06/17/moikpo-indonesia-dapat-penghargaan-dari-fao).

- Rhone, J.A., Koonawootrittriron, S. and Elzo, M.A. (2007). Factors affecting milk yield, milk fat, bacterial score, and bulk tank SCC of dairy farms in the central region of Thailand. *Tropical Animal Health and Production*.
- Sinha, P.N., Jaskiewicz, P., Gibb, J. and Combs, J.G. (2019). Managing history: How New Zealand's Gallagher Group used rhetorical narratives to reprioritize and modify imprinted strategic guideposts. *Strategic Management Journal* **41**(3):557–589.
- Sraïri, M.T., Moudnib, J., Rahho, L. and Hamama, A. (2006). How do milking conditions affect the hygienic quality of raw milk? Case study from Morocco dairy farms. *Livestock Research for Rural Development* **18**(17):9.
- Storeng, K.T. and Puyvalle, A. d. (2018). Civil society participation in global public private partnerships for health. *Health Policy and Planning* **33**:928–936.
- Syahyuti, Sunarsih, Wahyun, S., Sejat, W.K. dan Azis, M. (2015). Kedaulatan Pangan Sebagai Basis Untuk Mewujudkan Ketahanan Pangan Nasional. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* **33**(2):95–109.
- Taufik, E. (2021). Perlu Aksi Nyata untuk Industri Persusuan. *Troboslivestock* (261):30–31.
- The Telegraph. (2019). *Govt Mulls Minimum Import Price on Steel*. Retrieved June 1, 2021, from [Www.Telegraphindia.Com: Https://Www.Telegraphindia.Com/Business/Govt-Mulls-Minimum-Import-Price-on-Steel/Cid/1683893](https://www.telegraphindia.com/Business/Govt-Mulls-Minimum-Import-Price-on-Steel/Cid/1683893).
- Troboslivestock. (2021). Catatan Pinggir Industri Persusuan. Retrieved Juni 20, 2021, from <http://troboslivestock.com/detail-berita/2021/06/01/7/14525/catatan-pinggir-industri-persusuan>.
- Umami, N., Kusuma, A.H. and Noviandi, C.T. (2018). Growth, Production and Seed Quality of *Brachiaria brizantha* cv. Mg 5 Under Different Planting Space. *Bulletin of Animal Science* **42**(3):210–214.
- Verhees, F., Malak-Rawlikowska, A., Stalgiene, A., Kuipers, A. and Klopèè, M. (2018). Dairy farmers' business strategies in Central and Eastern Europe based on evidence from Lithuania, Poland and Slovenia. *Italian Journal of Animal Science*:755–766.
- Wibbens, P. (2019). The Role of Competitive Amplification in Explaining Sustained Performance Heterogeneity. *SSRN Electronic Journal*. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3433923>.
- Wright, E.O. (2011). The 'triadic' model of society in Somers' Genealogies of Citizenship. *Socio-economic Review* **9**:405–418.
- Wright, O. (2011). "Genealogies of Citizenship, Markets, Statelessness, and Right to have Rights". *Cambridge University Press, 2008, page xiv*.
- www.beritasatu.com. (2019). Farmer2Farmer, Program Berbagi Ilmu Peternak Sapi Perah Belanda-Indonesia. Retrieved May 2021 30, 2021, from Berita Satu: <https://www.beritasatu.com/ekonomi/564800/farmer2farmer-program-berbagi-ilmu-peternak-sapi-perah-belandaIndonesia>.
- www.pertanian.go.id. (2019). *Bandung Barat - Menteri Pertanian Andi Amran Sulaiman Menyatakan Komitmen Yang Besar Kementerian Pertanian Untuk Peternak Telah Menghasilkan Produktivitas Sekaligus Mentan: Produksi Susu Sapi Nasional Meningkatkan Jadi 1,6 Juta Ton Berkat Kebijakan Tepat. Re*.
- www.ultrajaya.co.id. (2021). *Welcome to Ultrajaya*. Retrieved Juni 7, 2021 from [Https://www.Ultrajaya.Co.Id/](https://www.Ultrajaya.Co.Id/).
- Zhong, Z., Zhang, C., Jia, F. and Bijman, J. (2018). Vertical coordination and cooperative member benefits: Case studies of four dairy farmers' cooperatives in China. *Journal of Cleaner Production* (172):2266–2277.