

**LAPORAN PROYEK PERUBAHAN
PENGEMBANGAN KLASTER TERNAK SAPI PERAH
DALAM MEMBANGUN SUMBER BIBIT NASIONAL**



Disusun Oleh :
NAMA : SINTONG HMT HUTASOIT
NDH : A_23
IINSTANSI : KEMENTERIAN PERTANIAN

**Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XVII
Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Kementerian Pertanian
bersama dengan Pusbangkompimnas dan MASN LAN
2020**



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



KEMENTERIAN PERTANIAN
REPUBLIK INDONESIA

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

PENGEMBANGAN KLASTER TERNAK SAPI PERAH DALAM MEMBANGUN SUMBER BIBIT NASIONAL

Disusun Oleh :

NAMA : SINTONG HMT HUTASOIT
NDH : A_23
INSTANSI : KEMENTERIAN PERTANIAN

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XVII

**Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Kementerian Pertanian
bersama dengan Pusbangkompimnas dan MASN LAN**

2020

LEMBAR PERSETUJUAN

SEMINAR PROYEK PERUBAHAN

PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II ANGKATAN XVII KEMENTERIAN PERTANIAN

Nama : Sintong HMT Hutasoit
NIP : 197111241999031001
Instansi : Balai Besar Pembibitan Ternak Unggul dan Hijauan
Pakan Ternak (BBPTUHPT) Baturraden
Jabatan : Kepala Balai
Judul Proyek Perubahan : Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam
Membangun Sumber Bibit Nasional

TELAH DISEMINARKAN DAN DISETUJUI PADA SEMINAR PROYEK PERUBAHAN


Bogor, 4 Desember 2020

Menyetujui,

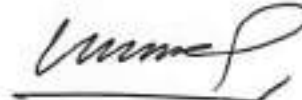
Coach


Dr. P.M. Marpaung, M.Sc
NIP. 196005301987031001

Penguji


Ir. Razilu, M.Si
NIP. 196511281991031002

Mentor


Dr. Ir. Nasrullah, M.Sc
NIP. 196602231993031001

RINGKASAN EKSEKUTIF

Proyek perubahan pengembangan kluster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional ini merupakan salah satu upaya untuk menyelesaikan permasalahan dalam penyediaan bibit sapi perah nasional yang berkualitas. Kluster pengembangan ternak sapi perah adalah suatu pengembangan kluster dalam kawasan berdasarkan potensi wilayah dengan kriteria tertentu untuk menghasilkan bibit sapi perah.

Proyek perubahan ini diharapkan dapat menambah ketersediaan sumber bibit sapi perah melalui kluster, memberikan nilai tambah berupa kemudahan akses untuk mendapatkan bibit sapi perah yang lebih berkualitas dan berdaya saing serta mempermudah pembinaan dan pemberian bantuan berdasarkan identifikasi serta profiling sesuai potensi wilayah.

Rencana milestones jangka pendek proyek perubahan ini berfokus pada tersusunnya draft pengembangan kluster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah pengembangan kluster ternak sapi perah, terbentuknya rencana kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* dalam bentuk draft MoU, terbentuknya *pilot project* pengembangan kluster ternak sapi perah dalam Kawasan, terwujudnya kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* dalam bentuk MoU. Sedangkan rencana milestones jangka menengah adalah penetapan pengembangan kluster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional, pelatihan dan bimbingan teknis SDM pada kluster *pilot project* dalam rangka peningkatan kompetensi bidang peternakan dan sosialisasi kepada *stakeholder* yang akan dikembangkan menjadi kluster dalam kawasan. Selanjutnya rencana jangka panjang, milestones difokuskan pada terbentuknya program pelaksanaan pengembangan usaha peternakan di kluster dalam kawasan, pelaksanaan pengembangan kluster ternak sapi perah sebagai sumber bibit dalam kawasan yang berpotensi, meningkatnya sumber bibit nasional yang bersumber dari kluster ternak sapi perah yang telah dikembangkan, meningkatnya populasi dan produktivitas untuk memenuhi kebutuhan bibit sapi perah nasional, terbentuknya sistem untuk analisis dan evaluasi perkembangan ternak sapi perah pada kluster yang sudah dikembangkan, terbentuknya sistem pemasaran bibit sapi perah secara *online*.

Sebagai capaian dari strategi pemasaran sektor publik yang dilakukan selama pelaksanaan jangka pendek, seluruh milestones jangka pendek dapat dicapai. Beberapa milestones jangka menengah dapat dilaksanakan pada kurun waktu jangka pendek, dan beberapa milestones jangka panjang akan bergeser ke jangka menengah. Kunci keberhasilan pelaksanaan proyek perubahan ini antara lain penerapan konsep *system thinking*, dialog strategis, komunikasi yang efektif dan kerjasama baik internal dalam tim efektif maupun dengan *stakeholder* terkait.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, Penyusunan Laporan Proyek Perubahan dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dengan judul Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional telah selesai dilaksanakan.

Tingginya permintaan bibit sapi perah oleh masyarakat dan banyaknya potensi sumber daya peternakan sapi perah di beberapa wilayah yang masih dapat dikembangkan mendorong adanya upaya suatu perubahan dan inovasi dalam pelaksanaan tugas khususnya BBPTUHPT Baturaden untuk menjawab permasalahan tersebut.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XVII yang diselenggarakan dalam Kerjasama Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Kementerian Pertanian bersama dengan Pusbangkominas dan MASN LAN Tahun 2020 ini mewajibkan setiap pesertanya untuk mampu membawa perubahan ditempat kerjanya masing-masing. Perubahan tersebut hanya dapat terwujud jika yang bersangkutan mampu menerapkan area perubahan dan memobilisasi *stakeholdernya* mendukung perubahan tersebut. Sejatinya pelatihan ini dimaksudkan untuk mewujudkan organisasi yang *adaptive* dan *agile* dengan menciptakan pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan kewirausahaan yang memiliki integritas tinggi.

Dalam Pelatihan ini penulis mencoba membuat Proyek Perubahan dengan judul atau topik "Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun Sumber Bibit Nasional". Proyek perubahan ini diharapkan dapat menambah ketersediaan sumber bibit sapi perah melalui klaster, memberikan nilai tambah berupa kemudahan akses untuk mendapatkan bibit sapi perah yang lebih berkualitas dan berdaya saing serta mempermudah pembinaan dan pemberian bantuan berdasarkan identifikasi serta profiling sesuai potensi wilayah, serta menjadi solusi bagi pemenuhan kebutuhan bibit sapi perah nasional yang berkualitas.

Dalam penyusunan proyek perubahan ini, penulis telah berkonsultasi dengan Bapak Dr. Ir. Nasrullah, M.Sc (Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan) selaku mentor. Untuk mendapatkan masukan dan saran yang konstruktif, penulis juga telah melakukan *taking ownership* melalui ekspose proyek perubahan ini kepada *stakeholder* terkait, promoters dan beberapa pakar pendamping di tingkat pusat dan daerah. Proyek Perubahan ini senantiasa dikomunikasikan dan dilaporkan kepada Bapak Dr. PM Marpaung, M.Sc selaku *coach*, guna mendapatkan bimbingan, saran dan masukan, sehingga dapat lebih menyempurnakan proyek perubahan ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Menteri Pertanian, Mentor, Coach dan semua pihak yang telah membantu dan memberikan informasi mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan dan penyusunan proyek perubahan ini.

Semoga langkah-langkah yang telah dan akan dilaksanakan dalam proyek perubahan ini dapat bermanfaat dalam mendorong percepatan pembangunan peternakan khususnya sapi perah di Indonesia, serta berkontribusi dalam kinerja Kementerian Pertanian secara nasional.

Baturaden, Desember 2020


Siniang HMT Hurasoit

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	ii
Ringkasan Eksekutif	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Lampiran	viii
SEKILAS ORGANISASI BBPTUHPT BATURRADEN	1
BAB I. LATAR BELAKANG	4
1.1. Deskripsi Kondisi Umum	4
1.2. Pemilihan Penetapan Area Perubahan.....	5
1.3. Keterkaitan Area Perubahan dengan Isu Strategis Kebijakan Organisasi	9
BAB II. TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN	13
2.1. Tujuan Proyek Perubahan.....	13
2.2. Manfaat Proyek Perubahan.....	14
BAB III. OUTPUT KUNCI (<i>PROJECT KEY DELIVERABLES</i>).....	15
BAB IV. PENTAHAPAN (MILESTONE) DAN CAPAIAN PELAKSANAAN KEGIATAN	16
4.1. Pelaksanaan Capaian Kegiatan Milestone Jangka Pendek	21
4.2. Pelaksanaan Capaian Kegiatan Milestone Jangka Menengah yang Dilaksanakan di Jangka Pendek	25
BAB V. PENGELOLAAN SUMBER DAYA	28
5.1. Sumber Daya Kebijakan	28
5.2. Sumber Daya Manusia	28
5.3. Anggaran	30
5.4. Sarana Prasarana	31
BAB VI. STRATEGI KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN <i>STAKEHOLDERS</i>	32
6.1. Strategi Komunikasi	32
6.2. Manajemen <i>Stakeholder</i>	32
BAB VII. STRATEGI DIALOG DAN PEMASARAN ATAS PROYEK PERUBAHAN.....	39
BAB VIII. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN	42
BAB IX. KENDALA/RISIKO DAN SOLUSI.....	43
BAB X. <i>LESSON LEARNED</i> KEPEMIMPINAN	44
BAB XI. MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR	46
LAMPIRAN	53

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Sebaran Populasi Sapi Perah di Indonesia	5
Tabel 2. Lokasi Kawasan Pertanian Nasional Komoditas Sapi Perah	7
Tabel 3. Kondisi saat Ini dan Kondisi Yang Diharapkan	10
Tabel 4. Tahapan Milestones dan Output Jangka Pendek	16
Tabel 5. Tahapan Milestones dan Output Jangka Menengah.....	17
Tabel 6. Tahapan Milestones dan Output Jangka Panjang	18
Tabel 7. Pencapaian Milestones dan Output.....	20
Tabel 8. Daftar Klaster Ternak Sapi Perah	26
Tabel 9. Susunan dan Tugas Tim Efektif	29
Tabel 10. Daftar Pemetaan Pemangku Kepentingan	34
Tabel 11. <i>Lesson Learned</i> dari Proses Menentukan Gagasan sampai Pelaksanaan Proyek Perubahan	44
Tabel 12. Kegiatan Pengembangan Organisasi Pembelajaran di Unit BBPTUHPT Baturraden	46
Tabel 13. Daftar Foto Kegiatan Pengembangan Organisasi Pembelajaran di BBPTUHPT Baturraden	48

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Profil BBPTUHPT Baturraden	1
Gambar 2. Kondisi Saat Ini, Kondisi yang Diharapkan dan Inovasi	11
Gambar 3. Peta <i>Stakeholder</i>	35
Gambar 4. Pergeseran Posisi <i>Stakeholder</i> dalam Pelaksanaan Proper Jangka Pendek	37
Gambar 5. Logo Klaster Pengembangan Ternak Sapi Perah	40

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Rancangan Proyek Perubahan
- Lampiran 2. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 1
- Lampiran 3. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 2
- Lampiran 4. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 3
- Lampiran 5. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 4
- Lampiran 6. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 5
- Lampiran 7. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 6
- Lampiran 8. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 7
- Lampiran 9. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 8
- Lampiran 10. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 9
- Lampiran 11. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 10
- Lampiran 12. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah Milestone 1
- Lampiran 13. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah Milestone 2
- Lampiran 14. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah Milestone 3
- Lampiran 15. Kompilasi dokumentasi bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek dan jangka menengah
- Lampiran 16. Bukti komunikasi dan konsultasi dengan mentor dan coach

SEKILAS ORGANISASI BBPTUHPT BATURRADEN

Balai Besar Pembibitan Ternak Unggul dan Hijauan Pakan Ternak (BBPTUHPT) Baturraden merupakan salah satu dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) lingkup Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. BBPTUHPT Baturraden mempunyai sejarah yang panjang dan telah mengalami banyak perubahan nama, tugas pokok dan fungsinya.



Gambar 1. Profil BBPTUHPT Baturraden

Sejak diresmikan sebagai Induk Taman Ternak Baturraden oleh Wakil Presiden RI Pertama (Drs. M. Hatta) tanggal 23 Juli 1953, kemudian dijadikan Unit Usaha Ternak (sapi perah dan babi) PERHEWANI. Pada tanggal 25 Mei 1978 sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pertanian RI Nomor 313/Kpts/Org/5/78 berubah tugas dan fungsinya menjadi Balai Pembibitan Ternak dan Hijauan Makanan Ternak (BPTHMT) Baturraden. Pada tanggal 24 Juli 2002, sesuai Surat Keputusan Menteri Pertanian RI Nomor 290 Tahun 2002, berubah menjadi Balai Pembibitan Ternak Unggul Sapi Perah (BPTU Sapi Perah) dan sampai diresmikannya sebagai BPTU Sapi Perah tanggal 30 Desember 2003, sesuai Surat Keputusan Menteri Pertanian RI Nomor 630/Kpts/OT.140/12/2003.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 55/Permentan/OT.140/5/2013 tanggal 24 Mei 2013, BBPTU Sapi Perah Baturraden berubah menjadi Balai Besar Pembibitan Ternak Unggul dan Hijauan Pakan Ternak (BBPTUHPT) Baturraden yang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan Pemeliharaan, Produksi, Pengembangan, Penyebaran dan Pemasaran bibit unggul sapi perah, kambing perah dan HPT. Adapun fungsi BBPTUHPT Baturraden adalah :

1. Penyusunan program, rencana kerja dan anggaran, pelaksanaan kerja sama serta penyiapan evaluasi dan pelaporan;
2. Pelaksanaan pemeliharaan, produksi dan pemuliaan bibit sapi perah dan kambing perah unggul;

3. Pelaksanaan uji performance dan uji zuriat sapi perah dan kambing perah unggul;
4. Pelaksanaan recording pembibitan sapi perah dan kambing perah unggul;
5. Pelaksanaan pelestarian plasma nutfah;
6. Pelaksanaan pengembangan bibit sapi perah dan kambing perah unggul;
7. Pemberian bimbingan teknis pemeliharaan, produksi dan pemuliaan bibit sapi perah dan kambing perah unggul;
8. Pelaksanaan pengawasan mutu pakan ternak;
9. Pengelolaan pakan ternak dan hijauan pakan ternak;
10. Pelaksanaan penyebaran, distribusi, pemasaran dan informasi hasil produksi bibit unggul sapi perah dan kambing perah bersertifikat serta hasil ikutannya dan hijauan pakan ternak;
11. Pelaksanaan evaluasi kegiatan pembibitan ternak unggul dan hijauan pakan ternak unggul;
12. Pemberian pelayanan teknis pemeliharaan, produksi, pemuliaan dan pengembangan bibit sapi perah dan kambing perah unggul
13. Pemberian pelayanan teknis penyediaan pakan dan pengelolaan hijauan pakan ternak;
14. Pengelolaan prasarana dan sarana teknis;
15. Pengelola urusan tata usaha dan rumah tangga BBPTUHPT Baturraden

Lokasi BBPTUHPT Baturraden berada pada wilayah yang meliputi 5 (lima) area, yaitu : (a) area Farm Tegalsari; (b) area Farm Limpakuwus; (c) area Farm Kambing Perah; (d) area Munggangsari dan (e) area Farm Manggala dengan luas lahan keseluruhan 241,06 Ha. Secara geografis BBPTUHPT Baturraden terletak di sebelah utara kota Purwokerto, lereng selatan Gunung Slamet merupakan kawasan berbukit berhawa sejuk, dengan ketinggian sekitar 600-700 meter dpl dengan curah hujan rata-rata 6.000-7.000 mm/ tahun, kelembaban udara 70-90% dan temperature 18-30°C.

Dalam melaksanakan tugasnya, BBPTUHPT Baturraden memiliki visi yaitu Mewujudkan Institusi yang Profesional Dalam Menghasilkan Bibit Sapi Perah, Kambing Perah dan Hijauan Pakan Ternak yang Berkualitas, Berdaya Saing, Berkelanjutan. Untuk mewujudkan visi, BBPTUHPT Baturraden telah menetapkan 2 (dua) misi yang harus dilaksanakan berdasarkan pada tupoksi yang telah ditetapkan. Dalam rumusan misi tersebut tersirat tujuan besar yang hendak dicapai oleh organisasi. Kedua misi tersebut adalah :

- 1) Mengembangkan pembibitan sapi perah, kambing perah dan HPT dengan melaksanakan kebijakan dibidang pemuliaan, pemeliharaan, produksi dan pemasaran bibit unggul sapi perah, kambing perah dan HPT dan hasil ikutannya.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia aparatur, pelaku usaha sapi perah, kambing perah dan HPT, sarana dan prasarana, pembinaan, evaluasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) dan pelayanan prima.

BAB I. LATAR BELAKANG

1.1. Deskripsi Kondisi Umum

Pembangunan peternakan merupakan rangkaian kegiatan yang berkesinambungan untuk mengembangkan kemampuan masyarakat peternak agar mampu melaksanakan usaha produktif dibidang peternakan secara mandiri. Salah satu bentuk usaha peternakan yang cukup potensial dikembangkan adalah ternak sapi perah. Program pengembangan usaha sapi perah dapat dicapai dengan memanfaatkan sumberdaya secara optimal dan tepat guna yang disesuaikan dengan kondisi alam, kondisi sosial ekonomi masyarakat setempat, sarana prasarana, teknologi peternakan dan kelembagaan serta dukungan kebijakan. Faktor lingkungan berupa iklim berpengaruh secara langsung terhadap ternak seperti suhu, kelembaban, dan curah hujan. Fasilitas pendukung lainnya sangat membantu dalam pengembangan usaha peternakan. Sumber daya alam sangat penting dalam pemenuhan kebutuhan hidup ternak. Jenis dan ketersediaan pakan harus diperhatikan dalam usaha peternakan di suatu daerah. Kualitas sumber daya manusia akan membantu pola peternakan yang akan terbentuk. Pendidikan, pengalaman, umur, dan pengetahuan yang baik dari peternak akan membawa usaha menuju kearah yang baik. Teknologi peternakan, harus dimanfaatkan untuk menunjang pengembangan usaha peternakan. Kriteria-kriteria diatas sangat diperlukan untuk membentuk suatu klaster pengembangan ternak sapi perah dalam suatu kawasan.

Pengembangan usaha sapi perah masih terfokus di sentra-sentra produksi di Pulau Jawa. Hal ini mengakibatkan usaha sapi perah mengalami stagnasi karena keterbatasan dalam menyediakan pakan hijauan sepanjang tahun. Ketersediaan lahan akibat konversi penggunaan untuk usaha non pertanian menjadi salah satu kendala untuk mengembangkan usaha sapi perah. Optimalisasi produktivitas sapi perah untuk meningkatkan produksi susu merupakan aspek yang harus dilakukan secara simultan untuk seluruh pelaku usaha. Pemanfaatan potensi lahan di luar Pulau Jawa untuk pengembangan usaha sapi perah memiliki prospek yang besar dalam mendorong terwujudnya program swasembada susu. Antara lain meliputi ketersediaan lahan untuk peningkatan populasi dan penyediaan pakan terutama pakan sumber serat,

kesesuaian agroekosistem untuk pengembangan sapi perah dan hijauan pakan ternak.

Klaster pengembangan ternak sapi perah adalah suatu pengembangan klaster dalam kawasan berdasarkan potensi wilayah dengan kriteria tertentu untuk menghasilkan bibit sapi perah.

Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472 tahun 2018 tentang Lokasi Kawasan Pertanian Nasional telah menetapkan kawasan pengembangan subsektor peternakan dengan kawasan sapi perah di 7 provinsi dan 17 kabupaten, Kepmentan tersebut hanya mengatur kawasan pengembangan sapi perah secara umum namun belum mengatur pengembangan ternak sapi perah dalam hal pembibitan, sehingga perlu dilakukan pengembangan klaster dalam kawasan sebagai sumber bibit.

1.2. Pemilihan Penetapan Area Perubahan

Populasi sapi perah nasional menurut BPS (2019) adalah sebanyak 561.061 ekor dengan sebaran populasi terpusat di Pulau Jawa sebanyak 553.133 ekor dan sisanya di luar Pulau Jawa sebanyak 7.928 ekor. Adapun sebaran populasi sapi perah di pulau jawa dan di luar pulau Jawa sebagaimana dalam tabel 1.

Tabel 1. Sebaran Populasi Sapi Perah Di Indonesia

No	Provinsi	Populasi (ekor)
1	Jawa timur	287.428
2	Jawa tengah	139.111
3	Jawa barat	120.719
4	DIY	3.739
5	DKI	2.090
6	Banten	46
7	Sumatera Utara	3.042
8	Sumatera Barat	707
9	Sulawesi Selatan	1.833

Untuk dapat ditetapkan menjadi klaster pengembangan ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit ternak dilakukan dengan identifikasi dan profiling wilayah berdasarkan kriteria:

- a. **Kondisi umum**, data ini diperlukan untuk mengetahui luas wilayah dan pemetaan lokasi klaster pengembangan ternak sapi perah termasuk agroklimat dan topografi wilayah.
- b. **Populasi**, kita harus mengetahui berapa populasi ternak sapi perah di wilayah/kawasan atau potensi pengembangan klaster berdasarkan daya dukung lahan yang tersedia.
- c. **Produksi**, untuk mengetahui produksi susu yang dihasilkan serta kontribusi terhadap perekonomian masyarakat sekitar.
- d. **Infrastruktur**, untuk mengetahui apa saja sarana dan prasarana produksi dan penunjang yang ada di klaster pengembangan.
- e. **Kelembagaan**, untuk mengetahui kelembagaan peternak yang ada seperti lembaga yang ditumbuhkembangkan dari, oleh, dan untuk peternak guna memperkuat dan memperjuangkan kepentingan peternak, mencakup Kelompok Tani/ternak, Gabungan Kelompok Tani/ternak, Asosiasi Komoditas Pertanian/peternakan termasuk Koperasi.
- f. **Pemasaran**, untuk mendistribusikan bibit ternak sapi perah yang dihasilkan peternak atau kelompok ternak di klaster
- g. **Permodalan**, dalam menjalankan usaha peternakan apakah ada bantuan atau akses modal dari perbankan atau sumber lain.
- h. **Sumber pakan**, lahan pakan dan jenis pakan merupakan faktor penting dalam usaha peternakan karena 70% dari total biaya produksi adalah pakan. Pakan sangat berpengaruh terhadap produksi dan produktivitas ternak sapi perah.
- i. **Sumber air**, air harus cukup untuk memenuhi kebutuhan ternak sepanjang tahun, karena air merupakan faktor utama dalam pemeliharaan ternak sapi perah termasuk juga untuk pemeliharaan lahan pakan.
- j. **Sumber Daya Manusia**, ketersediaan SDM sebagai pendukung pembangunan peternakan dan kesehatan hewan yang ada di klaster pengembangan seperti Medik Veteriner, Paramedik veteriner, Petugas IB, PKB dan Penyuluh.
- k. **Status penyakit**, mengetahui status dan situasi penyakit hewan menular strategis pada klaster pengembangan merupakan prasyarat untuk ditetapkan sebagai klaster pengembangan sapi perah.

Untuk memenuhi ketersediaan bibit secara nasional dilakukan dengan pengembangan klaster pengembangan ternak sapi perah harus memenuhi kriteria tersebut diatas. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472 tahun 2018 tentang Lokasi Kawasan Pertanian Nasional telah menetapkan kawasan pengembangan subsektor peternakan kawasan sapi perah di 7 provinsi dan 17 kabupaten sebagaimana dalam tabel 2.

Tabel 2. Lokasi Kawasan Pertanian Nasional Komoditas sapi Perah

No	Provinsi	Kabupaten/Kota
1	Sumatera Utara	Karo
2	Sumatera Barat	Tanah datar Kota padang Panjang Kota Bukittinggi
3	Jawa Barat	Bogor Bandung Bandung Barat
4	Jawa Tengah	Boyolali Semarang Kota semarang
5	DI. Yogyakarta	Sleman
6	Jawa Timur	Tulung agung Blitar Malang Kota batu Pasuruan
7	Sulawesi selatan	Enrekang

Permentan Nomor 472 tahun 2018 hanya mengatur kawasan pengembangan sapi perah secara umum, tetapi belum mengatur pengembangan ternak sapi perah dalam hal pembibitan, sehingga perlu dilakukan pengembangan klaster dalam kawasan sebagai sumber bibit.

Pengembangan klaster ternak sapi perah untuk membangun sumber bibit nasional harus memenuhi kaidah *Good Farming Practices*, *Good Breeding Practices* dan *Good Health Practices*. BBPTUHPT Baturraden sudah menerapkan kaidah *Good Farming Practices*, *Good Breeding Practices* dan *Good Health Practices* dalam menghasilkan bibit sapi perah, namun belum mampu memenuhi kebutuhan bibit nasional. BBPTUHPT Baturraden memiliki potensi lahan HPT seluas 189 Ha dengan populasi ternak sebanyak 1.200 ekor sapi perah dan 700 ekor kambing perah. Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (2016-2020) permintaan masyarakat terhadap bibit sapi perah belum dapat

dipenuhi seluruhnya. Hal ini disebabkan keterbatasan populasi dan produksi bibit sapi perah. Permintaan bibit sapi perah tahun 2016-2020 sebanyak 4.256 ekor baru dapat dipenuhi 1.817 ekor (42,69 %). Sehingga diperlukan adanya pengembangan klaster ternak sapi perah untuk memenuhi kebutuhan sumber bibit nasional. Pembentukan klaster yang pernah dilaksanakan selama ini masih belum maksimal karena belum menerapkan manajemen pemeliharaan yang memenuhi prinsip *Good Farming Practices, Good Breeding Practices dan Good Health Practices* dalam menghasilkan bibit sapi perah.

Sistem pembentukan klaster sapi perah sudah pernah diprakarsai oleh Bank Indonesia di Magelang (2015) dan Boyolali (2014) dalam bantuan permodalan usaha melalui akses bank, tetapi mengalami hambatan akibat tidak memperhatikan pola manajemen pemeliharaan ternak yang baik, pemberian pakan tambahan, pelayanan reproduksi dan pelayanan kesehatan ternak, penguatan kelembagaan, peningkatan sarana prasarana produksi serta pembinaan dan pendampingan serta pemasaran produk, sehingga menurunkan animo masyarakat terhadap usaha peternakan. Untuk itu perlu dikembangkan klaster dengan memenuhi prinsip *Good Farming Practices, Good Breeding Practices dan Good Health Practices*.

Menurut Riyuni Asih (2013) dalam Buletin Peternakan tentang dinamika pengembangan klaster industri persusuan di Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa dinamika pada masing-masing klaster mengarah pada pola dinamis dengan rata-rata tingkat pemenuhan bibit yang berasal dari luar klaster lebih dari 50%. Riski Lunika Parmawati (2019) melaporkan tentang pengembangan klaster potensi susu sapi perah di Kabupaten Boyolali berdasarkan produksi susu yaitu daerah berpotensi tinggi, sedang dan rendah. Klaster ini mengalami hambatan dalam hal *replacement* pemenuhan bibit sehingga produksi susu dalam daerah tidak berkelanjutan utamanya pada daerah yang berpotensi rendah dan sedang.

Berdasarkan klaster yang pernah dibentuk di Magelang, Semarang dan Boyolali, belum memenuhi sebagai klaster sumber bibit sapi perah nasional, disebabkan karena hanya melihat potensi produksi dan kecukupan modal usaha. Untuk mendapatkan bibit ternak tidak hanya dengan melihat potensi produksi dan permodalan tetapi membutuhkan proses pembibitan yang didukung oleh potensi wilayah dan SDM sehingga ketersediaan pemenuhan bibit sebagai

replacement dapat berkelanjutan. Menurut Nyayu Riskita (2018) kegagalan pembentukan klaster disebabkan karena terbatasnya modal usaha, infrastruktur, mesin/mekanisasi, SDM dan jangkauan pemasaran, kurang dukungan kebijakan pemerintah mengenai perizinan, belum adanya integrasi yang jelas antara kelompok ternak dan kelompok pengolah susu serta belum adanya sistem manajemen pemeliharaan ternak.

Melalui proyek perubahan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional diharapkan mampu menambah ketersediaan bibit ternak, mempermudah akses mendapatkan bibit ternak, usaha peternakan yang lebih berdaya saing, serta mempermudah monitoring dan pembinaan.

Atas dasar latar belakang dan kondisi pengembangan sapi perah saat ini yang telah diuraikan diatas, maka proyek perubahan (proper) yang akan dibangun dan dikembangkan adalah pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional.

1.3. Keterkaitan Area Perubahan dengan Isu Strategis Kebijakan Organisasi

Proyek perubahan ini merupakan bentuk pelaksanaan fungsi BBPTUHPT Baturraden selaku unit pelaksana teknis Kementerian Pertanian dalam melaksanakan pemeliharaan, produksi, pemuliaan, pengembangan, penyebaran dan pemasaran bibit sapi perah, kambing perah dan serta produksi dan distribusi hijauan pakan ternak.

Proyek perubahan ini diharapkan dapat menambah ketersediaan sumber bibit sapi perah melalui klaster, memberikan nilai tambah berupa kemudahan akses untuk mendapatkan bibit sapi perah yang lebih berkualitas dan berdaya saing serta mempermudah pembinaan dan pemberian bantuan berdasarkan identifikasi serta profiling sesuai potensi wilayah.

Peningkatan produksi bibit sapi perah menjadi penting akibat meningkatnya permintaan bibit yang berkualitas dari masyarakat, namun demikian kemampuan penyediaan bibit sapi perah di BBPTUHPT Baturraden sangat terbatas. Untuk mengatasi hal tersebut, maka direncanakan pengembangan klaster ternak sapi perah yang diharapkan dapat meningkatkan populasi, produksi bibit dan produktivitas sapi perah di Indonesia.

Apabila kondisi peternakan sapi perah ini dibiarkan tanpa adanya implementasi proyek perubahan maka pemenuhan kebutuhan masyarakat akan bibit sapi perah yang berkualitas tidak dapat terpenuhi, sehingga berdampak terhadap rendahnya produksi dan produktivitas sapi perah nasional.

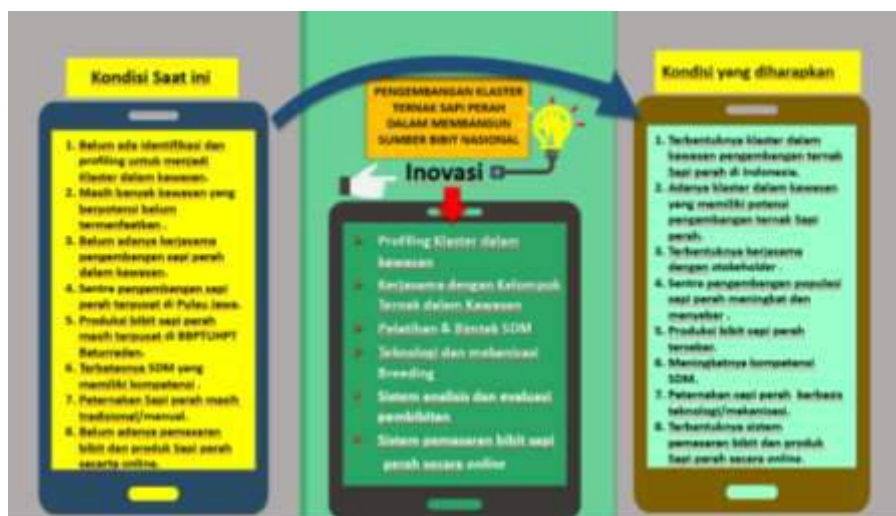
Adapun perbandingan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan dengan adanya proyek perubahan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional sebagaimana dalam tabel 3.

Tabel 3. Kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan

Kondisi saat ini	Kondisi yang diharapkan
Sesuai Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472 tahun 2018 tentang Lokasi Kawasan Pertanian Nasional hanya mengatur subsektor peternakan dalam Kawasan dan belum ada identifikasi dan profiling untuk menjadi klaster pengembangan dalam kawasan sebagai prioritas pengembangan ternak sapi perah yang harus di tindaklanjuti dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.	Terbentuknya klaster dalam kawasan sebagai pengembangan ternak sapi perah di Indonesia dengan Keputusan Dirjen Peternakan dan Kesehatan Hewan
Masih banyak kawasan yang berpotensi untuk pengembangan ternak sapi perah namun belum termanfaatkan dengan baik	Adanya klaster dalam kawasan yang memiliki potensi pengembangan ternak sapi perah
Belum adanya kerjasama pengembangan ternak sapi perah dengan <i>stakeholder</i>	Terbentuknya kerjasama pengembangan ternak sapi perah dengan <i>stakeholder</i> melalui pembentukan klaster sapi perah nasional
Sentra pengembangan sapi perah terpusat di Pulau Jawa	Sentra pengembangan populasi sapi perah meningkat dan menyebar di klaster pengembangan sesuai potensi wilayah di Indonesia
Produksi bibit sapi perah masih terpusat di BBPTUHPT Baturraden	Produksi bibit sapi perah tersebar melalui pengembangan klaster dalam kawasan
Terbatasnya SDM yang memiliki kompetensi untuk pemeliharaan ternak sapi perah	Meningkatnya kompetensi SDM dalam pemeliharaan ternak sapi perah
Peternakan sapi perah masih banyak yang tradisional/manual	Peternakan sapi perah berbasis teknologi/mekanisasi
Belum adanya pemasaran bibit dan produk sapi perah secara <i>online</i>	Terbentuknya pemasaran bibit dan produk sapi perah secara <i>online</i>

Untuk meningkatkan populasi, produksi dan produktivitas sapi perah nasional, diperlukan adanya pengembangan sentra-sentra pembibitan ternak sapi perah di wilayah dengan pembentukan klaster pengembangan ternak sapi perah.

Selain itu, dalam penetapan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional juga ditetapkan rencana pengembangan klaster melalui kegiatan pola manajemen pemeliharaan ternak yang baik, pengelolaan pakan, pelayanan reproduksi dan pelayanan kesehatan ternak, penguatan kelembagaan, peningkatan sarana prasarana produksi serta pembinaan dan pendampingan.



Gambar 2. Kondisi saat ini, kondisi yang diharapkan dan inovasi

Tahapan proyek perubahan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional dilaksanakan melalui kegiatan identifikasi dan profiling potensi wilayah, penetapan klaster pengembangan sapi perah, meningkatkan kerjasama dengan *stakeholder* di wilayah yang akan dilakukan pengembangan klaster, pembentukan *pilot project* klaster sapi perah, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan bimbingan teknis bagi peternak, serta rencana program pengembangan usaha di klaster yang ditetapkan sebagai sumber bibit ternak sapi perah .

Penetapan klaster dilaksanakan dengan melihat potensi kegiatan introduksi dengan perbaikan manajemen melalui penerapan *Good Farming Practices*, *Good Breeding Practices* dan *Good Health Practices*.

Pengembangan klaster dilaksanakan bekerjasama dengan *stakeholder* di wilayah-wilayah kawasan yang potensial untuk pengembangan ternak sapi perah dengan pola pemeliharaan yang akan diterapkan merupakan replikasi dari manajemen pemeliharaan ternak sapi perah serta pengelolaan hijauan pakan ternak di BBPTUHPT Baturraden untuk menghasilkan bibit ternak sapi perah yang bermutu dan berdaya saing.

Pengembangan klaster ini selain untuk meningkatkan populasi dan bibit ternak juga diharapkan dapat mempermudah penyebaran sapi perah di wilayah sekitar karena lebih dekat dengan klaster pengembangan sehingga distribusi dan pemenuhan bibit sapi perah dapat lebih merata di sentra-sentra ternak sapi perah di Indonesia. Mengingat wilayah Indonesia yang cukup luas, maka pemenuhan bibit sapi perah dapat di penuhi dari klaster pengembangan yang ditetapkan sehingga klaster yang dikembangkan menjadi sumber bibit sapi perah nasional. Selama ini penyebaran dan kebutuhan bibit sapi perah di Indonesia hanya dipenuhi dari wilayah-wilayah yang menjadi sentra ternak sapi perah di Pulau Jawa seperti BBPTUHPT Baturraden di Kabupaten Banyumas dan Boyolali Jawa Tengah.

Dengan adanya proyek perubahan pengembangan klaster ini secara substansi ingin merubah paradigma kerja BBPTUHPT Baturraden dari organisasi yang hanya menghasilkan bibit menjadi organisasi yang mampu mengelola klaster-klaster pengembangan ternak sapi perah di Indonesia sebagai institusi utama yang menjadi acuan nasional dalam penyediaan bibit sapi perah dalam peningkatan populasi ternak sapi perah di Indonesia. Pembentukan klaster pengembangan ternak sapi perah ini selain menjadi acuan dalam pengembangan ternak sapi perah, termasuk juga dalam perencanaan program pembinaan dan pelatihan serta program bantuan yang akan diberikan Pemerintah dan pemerintah daerah sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472 Tahun 2018.

BAB II. TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN

2.1. Tujuan Proyek Perubahan

Tujuan proyek perubahan dibagi menjadi :

- a. Tujuan jangka pendek
 - Tersusunnya draft pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah pengembangan klaster ternak sapi perah.
 - Terbentuknya rencana kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* dalam bentuk draft MoU.
 - Terbentuknya *pilot project* pengembangan klaster ternak sapi perah dalam Kawasan.
 - Terwujudnya kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* dalam bentuk MoU.
- b. Tujuan jangka menengah
 - Penetapan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional.
 - Pelatihan dan bimbingan teknis SDM pada klaster *pilot project* dalam rangka peningkatan kompetensi bidang peternakan.
 - Sosialisasi kepada *stakeholder* yang akan dikembangkan menjadi klaster dalam kawasan.
- c. Tujuan jangka panjang
 - Terbentuknya program pelaksanaan pengembangan usaha peternakan di klaster dalam Kawasan.
 - Pelaksanaan pengembangan klaster ternak sapi perah sebagai sumber bibit dalam kawasan yang berpotensi.
 - Meningkatnya sumber bibit nasional yang bersumber dari klaster ternak sapi perah yang telah dikembangkan.
 - Meningkatnya populasi dan produktivitas untuk memenuhi kebutuhan bibit sapi perah nasional.
 - Terbentuknya sistem untuk analisis dan evaluasi perkembangan ternak sapi perah pada klaster yang sudah dikembangkan.
 - Terbentuknya sistem pemasaran bibit sapi perah secara *online*.

2.2. Manfaat Proyek Perubahan

Proyek perubahan ini akan memberikan manfaat bagi peserta PKN II (pemimpin strategis), institusi (BBPTUHPT Baturraden) dan masyarakat (*stakeholder*).

Manfaat proyek perubahan bagi :

- a. Manfaat bagi pemimpin strategis yaitu:
 - Meningkatkan kemampuan inovasi
 - Meningkatkan kemampuan kewirausahaan
 - Meningkatkan kemampuan komunikasi dan koordinasi dengan *stakeholder*
 - Menjadi pelopor perubahan
- b. Manfaat bagi BBPTUHPT Baturraden yaitu :
 - Menjadi acuan pengembangan peternakan sapi perah di Indonesia
 - Memudahkan monitoring dan evaluasi
 - Meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan manajemen pemeliharaan sapi perah
- c. Manfaat bagi *stakeholder*/mitrakerja (Dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat kabupaten, kelompok ternak, dan pimpinan asosiasi) yaitu :
 - Membantu peningkatan mutu genetik sapi perah
 - Membantu penyebaran bibit sapi perah
 - Membantu pemenuhan ketersediaan bibit sapi perah

BAB III. OUTPUT KUNCI (*PROJECT KEY DELIVERABLES*)

Output adalah barang atau jasa yang akan dihasilkan melalui proyek perubahan ini dan dibedakan antara output jangka pendek dan jangka menengah. Sementara outcome adalah barang atau jasa yang akan dihasilkan dalam jangka panjang.

Output :

- a. Terbentuknya pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah pengembangan klaster ternak sapi perah
- b. Penetapan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional oleh SK Dirjen PKH
- c. Terlaksananya kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project*
- d. Peningkatan kompetensi SDM bidang peternakan

Outcome :

- a. Meningkatnya sumber bibit sapi perah nasional
- b. Meningkatnya populasi dan produktifitas ternak sapi perah
- c. Terpenuhinya kebutuhan bibit ternak secara nasional
- d. Meningkatnya mutu genetik ternak sapi perah di Indonesia
- e. Terbentuknya pemasaran secara *online*

BAB IV. PENTAHAPAN (MILESTONES) DAN CAPAIAN PELAKSANAAN KEGIATAN

Berdasarkan kegiatan proyek perubahan, terobosan inovatif, tujuan proyek perubahan dan memperhatikan tugas dan fungsi BBPTUHPT Baturraden berdasarkan Permentan No 55/2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja BBPTUHPT Baturraden, maka penahapan rencana strategis dari terobosan inovatif dibagi menjadi 3 tahapan sebagai berikut:

a. **Milestones perubahan strategis dalam jangka pendek (Bulan Oktober – November 2020)**

Beberapa kegiatan perubahan strategis dari terobosan inovatif yang dapat dilaksanakan pada jangka **pendek** antara lain adalah membentuk tim efektif, mempersiapkan prosedur langkah kegiatan, pengumpulan data dan informasi wilayah, pemetaan wilayah, mempersiapkan draft penetapan identifikasi dan profiling wilayah serta mempersiapkan draf kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project*.

Tabel 4. Tahapan Milestones dan Output Jangka Pendek (M1 Oktober-M4 November 2020)

No	Kegiatan	Output	Waktu	Stake holder
1	Pembentukan tim efektif	SK tim	1 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
2	Mempersiapkan prosedur langkah kegiatan	Dokumen	2 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
3	Pengumpulan data dan informasi wilayah	Data	2 s.d 6 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden dan Kepala Dinas yang melaksanakan fungsi peternakan
4	Pemetaan wilayah (profiling)	Dokumen profiling	7 s.d 15 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
5	Analisa data informasi dan pemetaan wilayah	Dokumen hasil analisa	16 s.d 20 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
6	Menyusun dokumen hasil Pemetaan wilayah	Dokumen pemetaan	21 s.d 24 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
7	Mempersiapkan draft penetapan berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah	Draft dokumen	24 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas yang membidangi fungsi peternakan
8	Mempersiapkan draf kerjasama dengan	Draft dokumen	26 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas

	<i>stakeholder</i> yang menjadi <i>pilot project</i>			yang membidangi fungsi peternakan
9	Menentukan wilayah yang akan ditetapkan menjadi lokasi <i>pilot project</i>	Dokumen <i>pilot project</i>	26 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden
10	Penandatanganan kerjasama dengan <i>stakeholder</i> yang menjadi <i>pilot project</i>	Dokumen kerjasama	27 Oktober 2020	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan klaster

b. **Milestones perubahan strategis dalam jangka menengah (Bulan Desember 2020 – Juni 2021)**

Beberapa kegiatan perubahan strategis dari terobosan inovatif yang dapat dilaksanakan pada jangka menengah antara lain adalah sebagai berikut :
Tabel 5. Tahapan Milestones dan Output Jangka Menengah (Desember 2020- Juni 2021)

No	Kegiatan	Output	Waktu	Stakeholder
1	Sosialisasi ke <i>stakeholder</i> dan klaster yang menjadi <i>pilot project</i>	Laporan	12 November 2021	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan klaster
2	Finalisasi draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH	Draft dokumen	4 November 2021	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan lokasi klaster
3	Penandatanganan penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH	SK Penetapan	6 November 2021	Dirjen PKH
4	Merancang program pengembangan di klaster yang sudah ditetapkan menjadi <i>pilot project</i>	Dokumen program	Desember 2020 s.d April 2021	BBPTUHPT Baturraden
5	Menyusun bahan Pelatihan dan Bimtek SDM peternakan di lokasi <i>pilot project</i>	Bahan pelatihan	Mei 2021	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas yang membidangi fungsi peternakan lokasi klaster
6	Melaksanakan pelatihan dan Bimtek SDM peternakan di lokasi <i>pilot project</i>	Laporan	Mei 2021	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas yang membidangi fungsi peternakan lokasi klaster

7	Penerapan program di lokasi yang menjadi <i>pilot project</i>	Laporan	Juni 2021	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas yang membidangi fungsi peternakan lokasi klaster
8	Rekording perkembangan data populasi, produksi bibit dan produktifitas sapi perah di <i>pilot project</i>	Dokumen recording	Juni 2021	BBPTUHPT Baturraden dan Dinas yang membidangi fungsi peternakan lokasi klaster

c. **Milestones Perubahan Strategis dalam jangka panjang (2021- 2023)**

Beberapa kegiatan perubahan strategis dari terobosan inovatif yang dapat dilaksanakan pada jangka panjang antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Tahapan Milestones dan Output Jangka Panjang (2021-2023)

No	Kegiatan	Output	Waktu	Stakeholder
1	Evaluasi hasil penerapan program di lokasi <i>pilot project</i>	Dokumen hasil evaluasi	2021	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan Klaster
2	Penyempurnaan program di lokasi <i>pilot project</i>	Dokumen program	2021	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan Klaster
3	Sosialisasi kepada <i>stakeholder</i> yang akan dikembangkan menjadi klaster dalam kawasan yang berpotensi	Laporan	2021	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan Klaster
4	Menyusun program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan	Dokumen program	2022 s.d 2023	BBPTUHPT Baturraden & Dinas
5	Penerapan program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan	Laporan	2022 s.d 2023	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan Klaster
6	Rekording perkembangan data populasi, produksi bibit dan produktivitas sapi perah di klaster dalam kawasan yang sudah dikembangkan	Data recording	2022 s.d 2023	BBPTUHPT Baturraden, Dinas, klaster
7	Terbentuknya sistem untuk analisis dan evaluasi perkembangan ternak sapi perah pada	Laporan	2022 s.d 2023	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan klaster

	klaster yang sudah dikembangkan			
8	Terbentuknya pemasaran bibit sapi perah secara <i>online</i> pada klaster yang sudah dikembangkan	Laporan	2023	BBPTUHPT Baturraden, Dinas dan klaster
9	Monitoring dan Evaluasi	Dokumen monev	2021 s.d 2023	BBPTUHPT Baturraden & Dinas

Pelaksanaan proyek perubahan merupakan penerapan dari konsep kepemimpinan kewirausahaan dimana *project leader* harus berorientasi pada pencapaian milestones dan output yang sudah direncanakan dengan memberdayakan sumberdaya manusia yang ada di internal dan eksternal BBPTUHPT Baturraden, memobilisasi dana yang ada, dan keterbatasan waktu yang tersedia.

Dalam melaksanakan proyek perubahan, *Project Leader* mengacu pada pentahapan rencana strategis (*milestones* dan output) seperti diuraikan pada Bab II. Secara umum, implementasi proyek perubahan selama 2 bulan (1 Oktober s.d. 12 November 2020) telah berhasil mencapai seluruh milestones dan output yang direncanakan untuk jangka pendek, yaitu : terbentuknya tim efektif, tersusunnya dokumen prosedur langkah kegiatan, terkumpulnya data dan informasi wilayah, pemetaan wilayah (*profiling*), teranalisisnya data informasi dan pemetaan wilayah, tersusunnya dokumen hasil pemetaan wilayah, tersusunnya draft penetapan berdasarkan identifikasi dan *profiling* wilayah, tersusunnya draf kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project*, penentuan wilayah yang akan ditetapkan menjadi lokasi *pilot project*, penandatanganan kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project*.

Selain itu, dalam jangka pendek ini telah mulai dilaksanakan dan dicapai pula sebagian milestones dan output jangka menengah. Milestones dan output jangka menengah yang sudah dicapai dan dilaksanakan di jangka pendek adalah sosialisasi ke *stakeholder* dan klaster yang menjadi *pilot project*, finalisasi draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH, dan penandatanganan penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH.

Sedangkan milestones dan output jangka panjang yang direncanakan untuk dilaksanakan di jangka menengah adalah sudah diproses adalah: sosialisasi kepada *stakeholder* yang akan dikembangkan menjadi klaster dalam kawasan yang

berpotensi, menyusun program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan, penerapan program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan.

Tabel 7. Pencapaian Milestones dan Output

WAKTU	No	Kegiatan	Pelaksanaan
Jangka Pendek	1	Pembentukan tim efektif	1 Oktober 2020
	2	Mempersiapkan prosedur langkah kegiatan	2 Oktober 2020
	3	Pengumpulan data dan informasi wilayah	2 s.d 6 Oktober 2020
	4	Pemetaan wilayah (profiling)	7 s.d 15 Oktober 2020
	5	Analisa data informasi dan pemetaan wilayah	16 s.d 20 Oktober 2020
	6	Menyusun dokumen hasil Pemetaan wilayah	21 s.d 24 Oktober 2020
	7	Mempersiapkan draft penetapan berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah	24 Oktober 2020
	8	Mempersiapkan draf kerjasama dengan <i>stakeholder</i> yang menjadi <i>pilot project</i>	26 Oktober 2020
	9	Menentukan wilayah yang akan ditetapkan menjadi lokasi <i>pilot project</i>	26 Oktober 2020
	10	Penandatanganan kerjasama dengan <i>stakeholder</i> yang menjadi <i>pilot project</i>	27 Oktober 2020
Jangka Menengah	1	Sosialisasi ke <i>stakeholder</i> dan klaster yang menjadi <i>pilot project</i>	12 November 2020
	2	Finalisasi draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH	4 November 2020
	3	Penandatanganan penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH	6 November 2020
	4	Merancang program pengembangan di klaster yang sudah ditetapkan menjadi <i>pilot project</i>	Desember 2020 s.d April 2021
	5	Menyusun bahan Pelatihan dan Bimtek SDM peternakan di lokasi <i>pilot project</i>	Mei 2021
	6	Melaksanakan pelatihan dan Bimtek SDM peternakan di lokasi <i>pilot project</i>	Mei 2021
	7	Penerapan program di lokasi yang menjadi <i>pilot project</i>	Juni 2021
	8	Rekording perkembangan data populasi, produksi bibit dan produktifitas sapi perah di <i>pilot project</i>	Juni 2021
Jangka Panjang	1	Evaluasi hasil penerapan program di lokasi <i>pilot project</i>	2021
	2	Penyempurnaan program di lokasi <i>pilot project</i>	2021
	3	Sosialisasi kepada <i>stakeholder</i> yang akan dikembangkan menjadi klaster dalam kawasan yang berpotensi	Januari- Juni 2021
	4	Menyusun program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan	Januari- Juni 2021

	5	Penerapan program di klaster dalam kawasan yang berpotensi untuk dikembangkan	Januari- Juni 2021
	6	Rekording perkembangan data populasi, produksi bibit dan produktivitas sapi perah di klaster dalam kawasan yang sudah dikembangkan	2022 s.d 2023
	7	Terbentuknya sistem untuk analisis dan evaluasi perkembangan ternak sapi perah pada klaster yang sudah dikembangkan	2022 s.d 2023
	8	Terbentuknya pemasaran bibit sapi perah secara <i>online</i> pada klaster yang sudah dikembangkan	2023
	9	Monitoring dan Evaluasi	2021 s.d 2023

Keterangan :

- Blok warna kuning telah dilaksanakan di jangka pendek
- Blok warna hijau akan dilaksanakan di jangka menengah

4.1. Pelaksanaan Capaian Kegiatan Milestones Jangka Pendek

4.1.1 Pembentukan Tim Efektif

Pembentukan tim efektif pelaksanaan proyek perubahan sesuai SK Kepala BBPTUHPT Baturraden Nomor : 01013/KP.410/F2E/10/2020 tanggal 1 Oktober 2020 tentang Susunan Keanggotaan Tim Efektif Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun Sumber Bibit Nasional. Kegiatan dilanjutkan dengan sosialisasi proyek perubahan dari *project leader* kepada tim efektif sebagai bentuk *sharing vision*.

4.1.2 Mempersiapkan Prosedur Langkah Kegiatan

Prosedur langkah kegiatan disusun oleh *project leader* bersama tim efektif pada tanggal 2 Oktober 2020 sebagai pedoman dalam pelaksanaan tahapan proyek perubahan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun Sumber Bibit Nasional. Output dari milestone ini adalah dokumen prosedur langkah kegiatan proyek perubahan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun Sumber Bibit Nasional.

4.1.3 Pengumpulan data dan Informasi Wilayah

- a. Penyusunan surat kepada 18 Dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Kabupaten/Kota sebagai koordinasi awal dan Surat permintaan informasi status PHMS sapi perah ke Balai/Balai Besar Veteriner yang dalam lingkup wilayah kerja dari Kabupaten/Kota calon lokasi pengembangan.

- b. Penyusunan dokumen kuesioner Identifikasi dan profiling wilayah Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dan pembahasan dokumen kuesioner bersama pakar selaku pendamping project. Dokumen kuesioner disusun dalam bentuk google form dan disediakan juga kuesioner dalam bentuk isian manual untuk mempermudah pengisian dan rekapitulasi data.
- c. Pengiriman surat dengan Nomor B 06006/PK.220/F2.E/10/2020 tanggal 6 Oktober 2020 dan dokumen kuesioner ke 18 Dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Kabupaten/Kota dan Surat permintaan informasi status PHMS sapi perah nomor B 06005/PK.220/F2.E/10/2020 tanggal 6 Oktober 2020 ke Balai/Balai Besar Veteriner yang dalam lingkup wilayah kerja dari Kabupaten/Kota calon lokasi pengembangan
- d. Berdasarkan surat dari BBPTUHPT Baturraden, dilakukan pengumpulan data dan informasi dari dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Kabupaten/Kota melalui jawaban surat dan pengisian data dalam *google form* dengan alamat <https://forms.gle/yzPy3hSidxPnczpJ7>.
Output dari kegiatan ini adalah tersedianya data dan informasi wilayah dalam kuesioner yang terkumpul dari wilayah.

4.1.4 Pemetaan Wilayah

Dari data dan informasi yang dikumpulkan dilakukan pemetaan wilayah yang sesuai untuk pengembangan klaster ternak sapi perah berbasis kabupaten pada tanggal 7 s.d. 15 Oktober 2020. Output dari kegiatan ini adalah dokumen pemetaan wilayah.

4.1.5 Analisa Data informasi dan pemetaan wilayah

Berdasarkan hasil pemetaan dari kabupaten dan isian kuesioner baik melalui google form maupun manual, selanjutnya pada tanggal 16 s.d. 20 Oktober 2020 dilakukan analisa terhadap data data yang diperoleh untuk menentukan lokasi klaster yang akan dikembangkan dengan hasil kegiatan berupa dokumen analisa data.

Dalam tahapan ini pendataan dilakukan terhadap 18 Kabupaten dari 7 Provinsi, dimana kabupaten terpilih adalah kabupaten yang telah ditetapkan sebagai kawasan pengembangan subsektor peternakan

kawasan sapi perah (472/KPTS/RC.040/6/2018) dan ditambah Kabupaten Sinjai sebagaimana penambahan lokasi sesuai arahan mentor dan potensi pengembangan peternakan sapi perah. Dari 18 Kabupaten yang dilakukan pendataan, setelah dievaluasi ada 38 kuesioner yang masuk, dan setelah dilakukan evaluasi ada 35 kelompok/gabungan kelompok/koperasi yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dari 15 Kabupaten di 6 Propinsi. Untuk Kabupaten Karo (Sumatera Utara), Tanah Datar (Sumatera Barat) dan Bukit tinggi (Sumatera Barat) tidak memenuhi kriteria untuk ditetapkan sebagai calon lokasi klaster.

4.1.6 Menyusun dokumen hasil Pemetaan wilayah

Dalam penyusunan dokumen hasil pemetaan wilayah klaster ternak sapi perah, *project leader* memberi arahan untuk mempelajari dan memahami Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472/KPTS/RC.040/6/2018 tentang Lokasi Kawasan Pertanian Nasional.

Kegiatan ini dilakukan setelah tahapan :

- a. Pengumpulan data dan informasi dari kuesioner dilakukan menggunakan *google form* dan manual
- b. Penyusunan dokumen Pemetaan wilayah (profiling) dan analisa data informasi dan pemetaan wilayah yang selanjutnya ditetapkan tanggal 20 Oktober 2020

Dokumen pemetaan wilayah klaster ternak sapi perah atau dokumen profiling ditetapkan oleh Kepala BBPTUHPT Baturraden berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari wilayah melalui dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Kabupaten/Kota, dan selanjutnya hasil dokumen profiling ini digunakan sebagai dasar usulan surat permohonan penetapan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional kepada Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.

4.1.7 Mempersiapkan draft penetapan berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah

Berdasarkan dokumen pemetaan wilayah klaster ternak sapi perah atau dokumen profiling yang telah ditetapkan oleh Kepala BBPTUHPT Baturraden selaku *project leader*, tim efektif melakukan penyusunan draft penetapan klaster ternak sapi perah yang selanjutnya akan diajukan

kepada Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan untuk dilakukan penetapan.

4.1.8 Mempersiapkan draf kerjasama dengan stakeholder yang menjadi pilot project.

Tim efektif menyusun draft kerjasama dengan stake holder yang akan menjadi pilot project dalam kegiatan pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional tanggal 26 Oktober 2020.

4.1.9 Menentukan wilayah yang akan ditetapkan menjadi lokasi pilot project.

a. Koordinasi dengan *stakeholder* (Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Sleman) dan kunjungan lapang ke Koperasi Peternakan Sarono Makmur yang diusulkan sebagai klaster oleh Dinas.

b. Penetapan lokasi lokasi *pilot project* yaitu di 5 kelompok (Kelompok Ngudi Makmur II, Kelompok Ngudi Raharjo I, Kelompok Andini Mulyo Manggong, Kelompok Ngupoyo Makmur Petung dan Kelompok Ngudi Raharjo II) yang tergabung dibawah Koperasi Sarono Makmur di Cangkringan, Sleman, Yogyakarta. Pemilihan lokasi *pilot project* ini dilakukan melalui pendekatan kerjasama, atas dasar pemilihan lokasi yang terjangkau mengingat kondisi sedang pandemic Covid-19 dan dari hasil kunjungan terkait kesiapan kelompok diperoleh dukungan penuh dan kelompok sangat antusias, kemudian disepakati dipercepat pelaksanaan kerjasama dari waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Melakukan koordinasi dengan Koperasi Peternakan Sarono Makmur sebagai calon lokasi *pilot project* tanggal 22-24 Oktober 2020

Output dari kegiatan ini adalah Dokumen Penetapan Lokasi *pilot project* sebagai pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional.

4.1.10 Penandatanganan kerjasama dengan stakeholder yang menjadi *pilot project*. Dalam penyusunan sampai dengan penandatanganan perjanjian kerjasama dilaksanakan dengan tahapan :

a. Mempersiapkan draf kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* dan pengiriman undangan pertemuan untuk penandatanganan kerjasama tanggal 26 Oktober 2020.

- b. Pertemuan dan Penandatanganan Perjanjian Kerjasama Antara BBPTUHPT Baturraden dengan Koperasi Peternakan Saron Makmur dilaksanakan tanggal 27 Oktober 2020 dengan Surat Perjanjian Kerjasama Nomor 27018/HK.230/F2.E/102020-42/KPSM/X/2020 tanggal 27 Oktober 2020.

4.2. Pelaksanaan Kegiatan Milestones Jangka Menengah yang Dilaksanakan di Jangka Pendek

4.2.1 Sosialisasi kerjasama ke stakeholder dan klaster yang menjadi *pilot project*

Sosialisasi dilakukan kepada kelompok yang menjadi *pilot project* yaitu di 5 kelompok (Kelompok Ngudi Makmur II, Kelompok Ngudi Raharjo I, Kelompok Andini Mulyo Manggong, Kelompok Ngupoyo Makmur Petung dan Kelompok Ngudi Raharjo II) yang tergabung dibawah Koperasi saron Makmur di cangkringan, Sleman, Yogyakarta. Sosialisasi dilaksanakan tanggal 12 November 2020 di BBPTUHPT Baturraden. Output dari kegiatan ini adalah laporan sosialisasi.

4.2.2 Finalisasi draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH

Setelah penyusunan dokumen Pemetaan wilayah (profiling) dan analisa data informasi dan pemetaan wilayah selesai dan selanjutnya ditetapkan tanggal 20 Oktober 2020, kemudian dilakukan tahapan :

- a. Mempersiapkan draft penetapan berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah dan pembahasan bersama pakar selaku pendamping project tanggal 21-22 Oktober 2020
- b. Finalisasi draft penetapan Klaster Ternak Sapi Perah dalam membangun sumber bibit nasional dalam bentuk SK Dirjen PKH dan pembahasan dengan Bagian Hukum Ditjen PKH pada tanggal 4 November 2020, dan pengajuan surat permohonan penetapan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional nomor B. 04009/RC.040/F2.E/11/2020 tanggal 4 November 2020.

4.2.3 Penandatanganan Penetapan Klaster Ternak Sapi Perah dalam bentuk Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.

- a. Proses surat surat permohonan penetapan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional di SubBagian Hukum Ditjen Peternakan dan Kesehatan Hewan tanggal 5 dan 6 November 2020
- b. Penandatanganan penetapan klaster ternak sapi perah dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH Nomor 11475/Kpts/HK.160/F/11/2020 tanggal 6 November 2020 tentang Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional

Tabel 8. Daftar Klaster Ternak Sapi Perah sesuai Surat Keputusan Dirjen PKH Nomor 11475/Kpts/HK.160/F/11/2020.

NO	PROVINSI	KABUPATEN/KOTA	NAMA KLASSTER
1.	Daerah Istimewa Yogyakarta	Slleman	- Kelompok Ngudi Makmur II - Kelompok Ngudi Raharjo I - Kelompok Andini Mulyo Manggong - Kelompok Ngupoyo Makmur Petung - Kelompok Ngudi Raharjo II
2.	Jawa Tengah	Boyolali	- Kelompok Tani/Ternak Sayuk Rukun - Kelompok Sido Makmur
		Semarang	- Gapoknak Seto Kencono
		Kota Semarang	- Kelompok Tani Rejeki Lumintu
3.	Jawa Barat	Bogor	- Koperasi Unit Desa Giri Tani - Sentra Peternakan Rakyat Karya Mandiri Bogor - Kunak KPS Bogor
		Bandung	- Kelompok Peternakan Bandung Selatan Pangalengan
		Bandung Barat	- Kelompok Mekar Rahayu - Kelompok Mitra Barokah Cilumber - Kelompok Mekar Saluyu
4	Jawa Timur	Tulungagung	- Koperasi Unit Desa Tani Wilis
		Blitar	- Kelompok Ngudi Mulyo - Kelompok Duta Tirta Setia - Kelompok Tani subur
		Malang	- Kelompok Tani Rezeki Barokah
		Kota Batu	- Kelompok Tani Cendono Sari Mulyo - Kelompok Margo Mulyo - Kelompok Gunung Harta - Kelompok Wono Rejeki
		Pasuruan	- Kelompok Gunung Kawi II - Kelompok Lawang Sari I
5	Sulawesi Selatan	Enrekang	- Kelompok Desa Cendana - Kelompok Desa Pinang
		Sinjai	- Kelompok Tani Tambalahulung - Kelompok Tani Batu Pangkaya - Kelompok Tani Kalotero - Kelompok Tani Pattiroang

6	Sumatera Barat	Kota Padang Panjang	- Kelompok Harapan Baru - Rearing Unit Taman Sapi Perah Dinas Pangan dan Pertanian Kota Padang Panjang
	Jumlah	15 Kabupaten	35 Klaster

Adanya beberapa kegiatan yang dapat dipercepat pelaksanaannya dari jadwal yang telah direncanakan (jangka menengah ke jangka pendek) hal ini dikarenakan tim efektif dapat bekerja lebih efektif dan efisien melalui koordinasi dan pendekatan dialog strategis yang baik utamanya kepada mentor, kepala dinas, ketua kelompok dan ketua koperasi peternakan sebagai *pilot project*, penjadwalan kegiatan yang lebih tepat, adanya monitoring, evaluasi dan pemecahan solusi permasalahan bersama *project leader* sehingga pelaksanaan kegiatan menjadi lebih lancar, dapat terealisasi tepat waktu dan beberapa kegiatan dapat terealisasi lebih cepat. Adanya dukungan oleh mentor serta antusiasme dari dinas dan kelompok calon klaster terhadap program yang disampaikan dalam proyek perubahan ini menjadikan proses tahapan mulai pembahasan dari penyusunan profiling, draft kerjasama lokasi pilot project, draft penetapan dan penandatanganan penetapan klaster pengembangan ternak sapi perah berjalan dengan lancar, sehingga beberapa kegiatan di jangka menengah yaitu sosialisasi ke *stakeholder* dan klaster yang menjadi *pilot project*, finalisasi draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH, dan penandatanganan penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Dirjen PKH dapat dipercepat pelaksanaannya di jangka pendek.

BAB V. PENGELOLAAN SUMBER DAYA

5.1 Sumber Daya Kebijakan

Pengembangan peternakan sapi perah dilaksanakan pada kawasan yang telah ditetapkan sesuai Keputusan Menteri Pertanian Nomor 472/KPTS/RC.040/6/2018 tentang Lokasi Kawasan Pertanian Nasional. Kepmentan tersebut telah menetapkan kawasan pengembangan subsektor peternakan kawasan sapi perah di 7 provinsi dan 17 kabupaten, dan hanya mengatur kawasan pengembangan sapi perah secara umum namun belum mengatur pengembangan ternak sapi perah dalam hal pembibitan, sehingga dilakukan pengembangan klaster dalam kawasan sebagai sumber bibit yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Dirjen PKH Nomor 11475/Kpts/HK.160/F/11/2020 tanggal 6 November 2020 tentang Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional, sehingga lebih mudah dalam pembinaan dan monitoring serta untuk meningkatkan produksi dan produktivitas sapi perah untuk memenuhi ketersediaan bibit sapi perah nasional.

5.2. Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya organisasi pembelajaran merupakan upaya dan hasil yang telah dilakukan *project leader* dalam mengembangkan organisasi, melalui pemberdayaan *stakeholder* internal maupun eksternal. Atas dasar hal tersebut maka tata kelola proyek perubahan dilakukan dengan membentuk tim efektif sebagaimana SK Kepala BBPTUHPT Baturraden Nomor 01013/KP.410/F2.E/10/2020 tanggal 1 Oktober 2020 tentang susunan Keanggotaan Tim Efektif Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun sumber Bibit Nasional. Tim Efektif yang beranggotakan Pejabat Struktural dan Non Struktural di BBPTUHPT Baturraden dengan struktur susunan, Tugas dan peran tim efektif sesuai dengan keahliannya yang diinstruksikan oleh *project leader*. Adapun tugas dan peran setiap anggota tim efektif dapat dilihat pada tabel 9 berikut.

Tabel 9. Susunan dan Tugas Tim Efektif

NAMA	JABATAN	TUGAS/KEAHLIAN	PERAN
Dr. Ir. Nasrullah, M.Sc	Dirjen Peternakan dan Keswan, Kementan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan dukungan kepada <i>Project Leader</i> dalam mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya yang diperlukan dalam melakukan implementasi Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional - Memberikan bimbingan kepada <i>Project Leader</i> dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi berlangsung - Berperan sebagai inspirator bagi <i>Project Leader</i> 	Mentor
DR. PM Marpaung, M.Sc	Widyaiswara Utama	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan monitoring secara regular terhadap kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional - Memberikan <i>feedback</i> terhadap laporan kemajuan implementasi Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional yang disampaikan <i>Project Leader</i> - Melakukan intervensi bila <i>Project Leader</i> mengalami permasalahan dalam penyusunan kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional - Melakukan komunikasi dengan mentor terkait kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional - Mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap kemajuan yang dilaporkan oleh <i>Project Leader</i> 	Coach
Drh. Sintong HMT Hutasoit	Kepala BBPTUHPT Baturraden	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkoordinasikan kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional pada BBPTUHPT Baturraden - Memimpin pelaksanaan kegiatan Tim Efektif Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional pada BBPTUHPT Baturraden - Melaporkan progress kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional kepada Mentor dan Coach 	<i>Project Leader</i>
drh. Kurnia Achyadi, MS	Praktisi	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan masukan, ide, saran terhadap kegiatan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional pada BBPTUHPT Baturraden 	Pendamping Project
Dr. Chalid Thalib, M.S	Praktisi		Pendamping Project
Sujatmiko, S.Pt	Kabag Umum	<ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data dan informasi wilayah - Melakukan pemetaan wilayah (profiling) 	Anggota

NAMA	JABATAN	TUGAS/KEAHLIAN	PERAN
Ir. Tohir, M.Si	Kabid PI Pemasaran dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan analisa data informasi dan pemetaan wilayah - Menyusun dokumen hasil pemetaan wilayah - Mempersiapkan draft penetapan berdasarkan identifikasi dan profiling wilayah - Mempersiapkan draft kerjasama dengan <i>stakeholder</i> yang menjadi <i>pilot project</i> - Menentukan wilayah yang akan ditetapkan menjadi lokasi <i>pilot project</i> - Melakukan koordinasi dan sosialisasi ke <i>stakeholder</i> dan klaster yang menjadi <i>pilot project</i> - Menyusun draft penetapan klaster pengembangan ternak sapi dalam bentuk Surat Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan - Merancang program pengembangan di klaster yang sudah ditetapkan menjadi <i>pilot project</i> - Menyusun bahan Pelatihan dan Bimtek SDM peternakan di lokasi <i>pilot project</i> - Melakukan koordinasi dengan <i>stakeholder</i> terkait pencatatan atau rekording perkembangan data populasi, produksi bibit dan produktifitas sapi perah di lokasi <i>pilot project</i> 	Anggota
drh. Samsul Fikar	Kabid Pelayanan Pembibitan & HPT		Anggota
Rudy Trianto, S.Pt, M.Pt	Kasi Pelayanan Teknis		Anggota
Akhmad Marsudi, SIP, S.Pt, MP	Kasi Sarana dan Prasarana Teknis		Anggota
drh. Endah Krisnamurti, M.Pt	Kasi Informasi		Anggota
Hery Supriadi, S.Pt, M.Pt	Kasi Pemasaran		Anggota
Jaryanti, S.Pt, M.Si	Kasubbag Program dan Keuangan		Anggota
Prawoko, SE	Kasubbag Rumah Tangga Perlengkapan		Anggota
Fertiana Miasari, SH	Kasubbag TU dan Kepegawaian		Anggota
drh. Yulianti Wahyu Setyorini, M.Sc	Fungsional Medik Veteriner		Anggota
Supendi, S.Pt	Penyusun Laporan		Anggota
drh. Imawan Daru Prasetya	Fungsional Medik Veteriner		Anggota
Agung Saputra, S.Pt, M.Sc	Fungsional Umum		Anggota
drh. Hendriyatno Krishna Nugroho	Fungsional Medik Veteriner		Anggota
drh. Siti Kholifah	Fungsional Medik Veteriner		Anggota
Adhy Putranto, ST	Fungsional Pranata Komputer		Anggota
Tri Juliyanta Nugraha, SH	Fungsional Umum	Anggota	

Tim Efektif selain berisikan anggota dari BBPTUHPT Baturraden, juga beranggotakan mentor, pengarah/coach, dan tim ahli yang terdiri dari akademisi dan pemerhati peternakan. Tim ahli ini akan memberikan pertimbangan dan masukan dalam menjawab tantangan penyelesaian proyek perubahan ini.

5.3. Anggaran

Untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan sampai dengan Bulan Desember 2020 oleh Tim Efektif dialokasi dana sekitar Rp 225.0000.000,- (dua ratus dua puluh lima juta rupiah), yang berasal dari Revisi 6 DIPA BBPTUHPT Baturraden Nomor Revisi DIPA BBPTUHPT Baturraden Nomor. SP DIPA-018.06.2.238823/2020 TA 2020. Dana tersebut digunakan untuk mendukung

pelaksanaan rapat-rapat (pertemuan), koordinasi, perjalanan, bahan sosialisasi, pelaksanaan sosialisasi.

5.4. Sarana/Prasarana

Untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan sarana prasarana yang harus dimiliki adalah infrastruktur sarana dan prasarana produksi dan penunjang yang ada di kluster pengembangan organisasi, kandang, ternak, peralatan penunjang pemeliharaan dan pemasaran, sumber air, sumber pakan. Sarana pendukung yang dibutuhkan oleh BBPTUHPT Baturraden dalam kegiatan pengembangan kluster ternak sapi perah antara lain sarana prasarana bimtek, sarana prasarana pendukung penerapan inovasi dan teknologi, sarana prasarana pendampingan.

BAB VI. STRATEGI KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN STAKEHOLDERS

6.1. Strategi Komunikasi

Pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional dilaksanakan dengan pendekatan terhadap *stakeholder* melalui dialog strategis dengan melakukan analisa terhadap lingkungan strategis baik internal dan eksternal melalui pendekatan **SOAR (*strength, opportunities, aspiration, result*)**. *Strength* (kekuatan) yang dimiliki untuk mencapai tujuan adalah memiliki sumber daya alam dan infrastruktur yang memadai untuk pemeliharaan sapi perah, memiliki manajemen pemeliharaan yang baik yang nantinya dapat direplikasi di klaster dalam kawasan yang akan dikembangkan, serta memiliki SDM yang kompeten yang dapat memberikan pelatihan kepada masyarakat di klaster dalam kawasan yang akan dikembangkan. Hal-hal yang menjadi *Opportunities* (peluang) yaitu tingginya animo masyarakat untuk mengkonsumsi susu dan produk hasil peternakan, tingginya minat beternak sapi perah di masyarakat, tingginya permintaan bibit sapi perah di masyarakat. *Aspiration* (aspirasi) yang diharapkan yaitu berkembangnya klaster ternak sapi perah sebagai sumber bibit nasional. *Result* (kondisi yang diinginkan) yaitu meningkatnya populasi dan produksi bibit sapi perah nasional, tersedianya sumber bibit sapi perah nasional sehingga pada akhirnya diharapkan BBPTUHPT Baturraden dapat membantu memenuhi kebutuhan ternak sapi perah melalui pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional.

6.2. Manajemen Stakeholders

Pemetaan *stakeholder* dilakukan oleh tim efektif dan merupakan kelanjutan dari pemetaan yang dilakukan pada saat rencana proyek perubahan. Selain melengkapi *stakeholder* dilakukan juga pemantauan dukungan dan komitmen *stakeholders*.

Pemangku kepentingan yang terlibat dan berkecimpung dalam pengembangan klaster sapi perah dalam rangka membangun sumber bibit nasional yaitu pemerintah, perusahaan, asosiasi, koperasi, kelompok ternak dan

peternak. Masing-masing pemangku kepentingan akan melaksanakan berbagai program sesuai tupoksinya mencakup kegiatan pembibitan dan budidaya ternak, pakan ternak, keswan, kesmavet dan pengolahan dan pemasaran hasil peternakan. Dengan demikian pemangku kepentingan yang utama dalam pelaksanaan proyek perubahan ini :

- a. Direktur Jenderal Peternakan dan Keswan
- b. Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian
- c. Inspektur Jenderal Kementerian Pertanian
- d. Sekretaris Direktorat Jenderal Peternakan dan Keswan
- e. Direktur Perbibitan dan Produksi Ternak
- f. Direktur Pakan Ternak
- g. Direktur Kesehatan Hewan
- h. Direktur Kesehatan Masyarakat Veteriner
- i. Direktur Pengolahan dan Pemasaran Hasil Peternakan

Pemangku kepentingan utama tersebut merupakan pemegang kunci dalam mencapai kesepakatan rancangan program pengembangan ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional. Komponen yang sudah tercakup dalam program-program pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional menyangkut aspek ekonomi, sosial, dan fisik. Namun demikian, tantangan di bidang administrasi dan sistem penganggaran yang harus diperhatikan sehingga program dapat dilaksanakan sesuai target yang yang ditetapkan.

Untuk melakukan promosi yang tepat sasaran, hal yang perlu dilakukan adalah melakukan pemetaan *stakeholder* yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek perubahan. *Stakeholder* dalam proyek perubahan ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu *stakeholder*:

1. **Promoters**, Memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuat keberhasilan proyek perubahan ini adalah Direktur Jenderal Peternakan dan Keswan, Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian, Inspektur Jenderal Kementerian Pertanian, Sekretaris Direktorat Jenderal Peternakan dan Keswan, Direktur Perbibitan dan Produksi Ternak, Direktur Pakan Ternak, Direktur Kesehatan Hewan, Direktur Kesehatan Masyarakat Veteriner, Direktur PPHnak.

2. **Latents**, Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik, dalam hal ini kami cermati yang termasuk pada golongan ini adalah Kepala dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Provinsi dan Kabupaten, ketua asosiasi organisasi bidang ternak sapi perah, ketua koperasi bidang sapi perah, pimpinan perusahaan peternakan bidang sapi perah, pimpinan lembaga penelitian bidang peternakan dan kesehatan hewan.
3. **Apathetics**, Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan, yang termasuk dalam golongan ini adalah Perguruan tinggi.
4. **Defender**, Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan, golongan ini kami amati terdiri dari kelompok ternak bidang ternak sapi perah, peternak mandiri/individu.

Tabel 10. Daftar Pemetaan Pemangku Kepentingan

No	Stakeholder	Peran
A.	PROMOTERS	
1	Dirjen Peternakan dan Keswan	Penanggungjawab kegiatan peternakan
2	Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian	Koordinator Program dan kegiatan di Kementerian Pertanian
3	Inspektur Jenderal Kementerian Pertanian	Koordinator kegiatan di itjen
4	Sekretaris Direktorat Jenderal Peternakan dan Keswan	Penanggung jawab mengorganisir perencanaan kegiatan peternakan
5	Direktur Perbibitan dan produksi Ternak	Penanggungjawab kegiatan pembibitan dan budidaya ternak
6	Direktur Pakan Ternak	Penanggungjawab kegiatan pakan ternak
7	Direktur Keswan	Penanggungjawab kegiatan Kesehatan hewan
8	Direktur Kesmavet	Penanggungjawab kegiatan kesehatan masyarakat veteriner
9	Direktur PPHNak	Penanggungjawab kegiatan pemasaran dan pengolahan produk peternakan
B.	LATENT	
1	Kepala dinas yang membidangi fungsi	Penanggungjawab pelaksanaan kegiatan peternakan di wilayah lingkup Provinsi dan Kabupaten

No	Stakeholder	Peran
	peternakan tingkat Provinsi dan Kabupaten	
2.	Ketua Asosiasi organisasi bidang ternak sapi perah	Penanggungjawab mengorganisir kegiatan peternakan non pemerintahan
3.	Ketua koperasi bidang sapi perah	Penanggungjawab kegiatan peternakan di koperasi bidang sapi perah
4.	Pimpinan perusahaan peternakan bidang sapi perah	Penanggungjawab kegiatan diperusahaan peternakan sapi perah
5.	Pimpinan Lembaga penelitian bidang peternakan	Penanggungjawab kegiatan di Lembaga penelitian
D.	APATHETICS	
1.	Pimpinan perguruan tinggi bidang peternakan	Penanggungjawab kegiatan diperguruan tinggi
C.	DEFENDER	
1.	Ketua kelompok ternak bidang ternak sapi perah	Pengguna layanan
2.	Peternak mandiri/individu	Pengguna layanan



Gambar 3. Peta Stakeholder

Setelah dilakukan pengelompokkan, selanjutnya dilakukan pemetaan *stakeholder* untuk melihat tingkat kekuatan dan kepentingannya dalam proyek perubahan ini. *Stakeholder* kunci dalam pembentukan klaster pengembangan

ternak sapi perah adalah Direktur Jenderal Peternakan dan Keswan, Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian, Inspektur Jenderal Kementerian Pertanian, Sekretaris Direktorat Jenderal Peternakan dan Keswan, Direktur Perbibitan dan Produksi Ternak, Direktur Pakan Ternak, Direktur Kesehatan Hewan, Direktur Kesehatan Masyarakat Veteriner, Direktur PPHnak dan *stakeholder* yang cenderung tidak mempunyai pengaruh adalah Perguruan Tinggi.

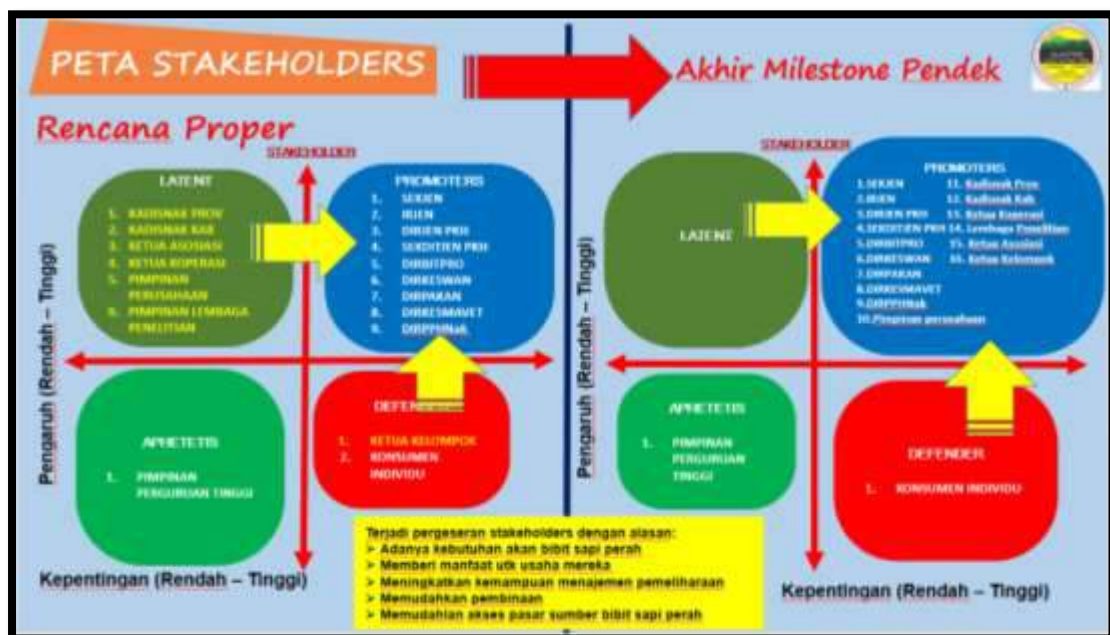
Penerapan marketing sektor publik terhadap para pemangku kepentingan yang telah diidentifikasi dan dilakukan pemetaan yaitu :

- Untuk *stakeholder* yang memiliki kekuatan/pengaruh untuk membantu keberhasilan proyek perubahan dan memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan (*promoters*) dilakukan strategi komunikasi yang bertujuan agar mereka tetap mendukung proyek perubahan yang akan dilakukan. *Stakeholder* yang berada pada kelompok ini umumnya memiliki posisi lebih tinggi atau strategis. Strategi tersebut antara lain dialog langsung, advokasi, diskusi, bimbingan, konsultasi, sosialisasi dan informasi.
- *Stakeholders* yang tidak memiliki kepentingan khusus terhadap proyek perubahan tetapi memiliki kekuatan besar atau pengaruh tinggi terhadap proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik (*latent*) yaitu antara lain Kepala dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat Provinsi dan Kabupaten, ketua asosiasi organisasi bidang ternak sapi perah, ketua koperasi bidang sapi perah, pimpinan perusahaan peternakan bidang sapi perah, pimpinan lembaga penelitian bidang peternakan dan kesehatan hewan. Untuk kelompok ini dilakukan strategi komunikasi yang dapat meningkatkan *interest* mereka agar bisa pindah ke kelompok *promoters*, seperti dialog strategis, diskusi secara tatap muka, *brainstorming*, persuasi, advokasi, sosialisasi, kerjasama, dan informasi.
- Strategi komunikasi yang dilakukan untuk *stakeholder* yang memiliki kepentingan tinggi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan (*defender*) bertujuan agar *interest* mereka tetap tinggi dengan mendapat informasi yang terus menerus tentang proyek perubahan yang akan dilakukan. Strategi komunikasi yang digunakan meliputi *brainstorming*, dialog langsung, advokasi, diskusi, sosialisasi, lokakarya,

instruksi, dan informasi. Termasuk dalam golongan ini adalah kelompok ternak bidang ternak sapi perah, peternak mandiri/individu

- Selanjutnya untuk *stakeholder* kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan, (*apathetic*), yang termasuk dalam golongan ini adalah perguruan tinggi. dilakukan strategi komunikasi yang bertujuan agar mereka mau berpartisipasi dan *interest* mereka meningkat dengan memberikan informasi yang terus menerus tentang proyek perubahan yang akan dilakukan.

Setelah dilakukan komunikasi dengan *stakeholder*, baik menggunakan dialog strategis, diskusi secara tatap muka, brainstorming, persuasi, advokasi, sosialisasi melalui tatap muka maupun media sosial, kerjasama, informasi, komunikasi baik formal maupun informal, dalam pelaksanaan proyek perubahan di jangka pendek terjadi pergeseran posisi *stakeholder* seperti terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Pergeseran Posisi *Stakeholder* dalam Pelaksanaan Proper Jangka Pendek

Stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus terhadap proyek perubahan tetapi memiliki kekuatan besar atau pengaruh tinggi terhadap proyek

perubahan jika mereka menjadi tertarik (*latent*) semuanya bergeser menjadi promoters, yaitu kadisnak provinsi, kadisnak kabupaten, ketua asosiasi, ketua koperasi, pimpinan perusahaan, lembaga penelitian. Salah satu bentuknya adalah dukungan dan komitmen dari dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat kabupaten. Adanya pergeseran *stakeholder* dari latent menjadi promoters disebabkan oleh *stakeholder* tersebut merasakan bahwa program yang dikembangkan dalam proyek perubahan ini akan mempermudah pembinaan dan monitoring serta untuk meningkatkan produksi dan produktivitas sapi perah untuk memenuhi ketersediaan bibit sapi perah di wilayah kerjanya.

Stakeholder yang memiliki kepentingan tinggi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan (*defender*) yaitu ketua kelompok bergeser menjadi promoters, hal ini dibuktikan dengan dukungan penuh dari kelompok yang ditetapkan sebagai klaster terhadap proyek perubahan. Ketua kelompok bergeser dari *defender* menjadi promoters antara lain disebabkan karena kebutuhan akan bibit sapi perah, dan setelah dilakukan strategi marketing dan komunikasi, kelompok merasakan manfaat dari program dalam proyek perubahan ini untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi petugas atau SDMnya, meningkatkan manajemen pemeliharaan dan kelompok juga merasakan manfaat dari pengenalan teknologi serta adanya kebutuhan kelompok untuk mempermudah akses pasar.

BAB VII. STRATEGI DIALOG DAN PEMASARAN ATAS PROYEK PERUBAHAN

Berdasarkan pemangku kepentingan yang telah diidentifikasi, penerapan marketing sektor publik atas proyek perubahan ini merupakan kegiatan yang tidak sulit diimplementasikan dan dapat dilakukan melalui dialog strategis, komunikasi tatap muka maupun daring, informasi melalui media *online* dan sosialisasi. Strategi komunikasi yang digunakan antara lain dengan melakukan koordinasi, sosialisasi dengan spanduk/banner/leaflet/website, menghimpun data melalui kunjungan lapangan, sosialisasi secara tatap muka, meningkatkan komunikasi dengan memberikan layanan pelatihan dan bimtek.

Kegiatan komunikasi dalam bentuk tatap muka dilaksanakan yaitu: koordinasi dengan *stakeholder* (Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kab. Sleman) dan kunjungan lapang ke Koperasi Peternakan Sarono Makmur yang diusulkan sebagai klaster oleh Dinas tanggal 7-8 Oktober 2020, pertemuan dan penandatanganan kerjasama dengan *stakeholder* yang menjadi *pilot project* yaitu di Koperasi Peternakan Sarono Makmur di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta tanggal 27 Oktober 2020, dan sosialisasi kerjasama ke kelompok yang telah ditetapkan sebagai *pilot project* tanggal 12 November 2020. Sehingga pada akhirnya diharapkan BBPTUHPT Baturraden dapat membantu memenuhi kebutuhan bibit ternak sapi perah melalui pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional.

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap rencana pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional, strategi marketing yang digunakan adalah strategi 4P+1C (*product, price, place, promotion, costumer*), yaitu :

- a. **Product** apa untuk menyelesaikan akar masalah. Produk pada proyek perubahan ini berupa :
 - Dokumen Profiling Klaster Ternak Sapi Perah
 - Perjanjian Kerjasama Antara BBPTUHPT Baturraden dengan Koperasi Peternakan Sarono Makmur Nomor 27018/HK.230/F2.E/102020-42/KPSM/X/2020 tanggal 27 Oktober 2020

- Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Nomor 11475/Kpts/HK.160/F/11/2020 tanggal 6 November 2020 tentang Klaster Ternak Sapi Perah Dalam Membangun Sumber Bibit Nasional
- b. **Place**, dalam hal ini adalah tempat untuk melakukan marketing sesuai Surat Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan dan sistem informasi pengendalian yang ditetapkan. *Place* berada di wilayah klaster yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Nomor 11475/Kpts/HK.160/F/11/2020 yaitu di 35 Klaster di 6 Provinsi dan 15 Kabupaten/Kota.
 - c. **Price** pada kegiatan marketing ini menggunakan Revisi DIPA BBPTUHPT Baturraden Nomor. SP DIPA-018.06.2.238823/2020 TA 2020. Selain itu juga komitmen dan dukungan penuh dari Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Sleman, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DI Yogyakarta serta dukungan dari klaster dalam bentuk perjanjian kerjasama.
 - d. **Promotion**: strategi komunikasi yang digunakan diharapkan dapat menjangkau semua *stakeholder* dan pelanggan dari BBPTUHPT Baturraden. Jenis promosi dan model komunikasi yang dilaksanakan menggunakan Tatap muka, spanduk, banner, leaflet, brosur, website, dan MedSos (Youtube, IG, FB). Dalam pelaksanaan promosi pengembangan klaster ternak sapi perah dalam membangun sumber bibit nasional ini dibuat sebuah logo sebagaimana gambar 5.



Gambar 5. Logo Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah

Makna dari logo pada gambar 5 adalah :

- Lingkaran : terus menerus, berkesinambungan, didukung semua pihak
- Tulisan warna merah : semangat

- Gambar sapi : menggambarkan sumber bibit sapi perah
 - Tulisan di tengah : tujuan yang ingin dicapai
 - Area kuning : berisi pentahapan kegiatan untuk mencapai tujuan
- e. **Customer** : pada kegiatan marketing ini yang menjadi customer adalah pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang membidangi fungsi peternakan dan kesehatan hewan, perusahaan ternak sapi perah, asosiasi peternak sapi perah, koperasi bidang sapi perah, kelompok peternak dan peternak mandiri.

Proses penerapan marketing sektor publik dilakukan antara lain dengan melaksanakan :

- *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan secara tatap muka langsung pada saat sebelum penetapan lokasi yang akan ditetapkan sebagai klaster. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menyamakan persepsi dan dalam kegiatan ini diberikan informasi terkait rencana pengembangan, tujuan dan manfaat klaster, serta pembahasan tentang apa saja yang diperlukan dalam pengembangan klaster ternak sapi perah.
- Sosialisasi dengan spanduk, banner, leaflet, pembuatan kaos, pin dan informasi kegiatan melalui media sosial (website, facebook, instagram). Sosialisasi ini dilaksanakan dalam rangka memberikan informasi mengenai kegiatan pengembangan klaster ternak sapi perah kepada stakeholder.
- Koordinasi secara tatap muka melalui pendekatan dialog strategis kepada dinas yang membidangi fungsi peternakan. Komunikasi dan sosialisasi secara langsung/tatap muka dalam bentuk kunjungan juga dilakukan kepada kelompok sebagai salah satu langkah pendekatan untuk mengetahui potensi kelompok, kebutuhan dari kelompok dan menyampaikan manfaat yang akan diperoleh kelompok dalam kegiatan pengembangan klaster.
- Pemberian layanan pelatihan dan bimbingan teknis dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi peternak dalam klaster sapi perah. Hal ini untuk menumbuhkan semangat kembali para peternak dalam kegiatan pembibitan untuk memproduksi bibit sapi perah melalui pendampingan dan program kegiatan yang disusun dalam proyek perubahan ini. Dilaksanakan secara tatap muka atau virtual sesuai lokasi klaster.

BAB VIII. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

Pencapaian dari pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan kontribusi dari penerapan konsep Organisasi Pembelajar (*learning organization*), dimana tim efektif secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya, menjadikan organisasi yang adaptif, membangun agility, komunikasi, kerjasama tim internal organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuan kegiatan. Tim efektif mengelola kegiatan sesuai tujuan proper. Anggota tim mempunyai kepercayaan diri dalam penguasaan masalah, memiliki keahlian serta kemampuan bekerja secara terintegrasi dan berfikir secara sistem sesuai dengan tujuan proper. *Project leader* melakukan monitoring dan evaluasi serta koordinasi terkait hambatan/kendala dan memberi solusi yang efektif untuk mencapai tujuan proper.

Proyek Perubahan ini dapat berhasil karena mempunyai dukungan yang kuat dari promoters serta dukungan dari lembaga. Dukungan yang kuat dari promoters dalam bentuk dukungan dalam pertemuan/rapat, sosialisasi dari promoters *dan* kerjasama tim efektif yang kuat dan efektif. Dukungan dari lembaga antara lain ketersediaan waktu mentor, kemudahan komunikasi mentor, komunikasi dan koordinasi dengan dinas, kelompok ternak dan asosiasi. Konsolidasi dan pertemuan yang cukup rutin untuk memberikan informasi terkini serta mendiskusikan kendala-kendala yang ditemui.

BAB IX. KENDALA/RESIKO DAN SOLUSI

Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan proyek perubahan ini yaitu kompetensi SDM tidak memadai, keterbatasan modal usaha, kurangnya infrastruktur dan terbatasnya jangkauan pemasaran. Sedangkan resiko yang terjadi yaitu belum adanya integrasi yang jelas antara kelompok ternak dan kelompok pengolah susu serta iklim usaha yang belum sehat.

Solusi yang dilaksanakan adalah dengan melakukan bimtek dan pelatihan SDM peternakan, membuka akses permodalan melalui sosialisasi pihak perbankan/KUR, membantu akses bantuan pusat pemda dan CSR, membentuk sistem pemasaran secara online dengan jangkauan yang lebih luas, menyusun program pengembangan klaster secara terintegrasi, kerjasama dengan semua *stakeholder* antara klaster dengan asosiasi sapi perah.

BAB X. LESSON LEARNED KEPEMIMPINAN

Selama proses penentuan gagasan, merencanakan dan melaksanakan proyek perubahan ini banyak pembelajaran (*lesson learned*) kepemimpinan yang diperoleh, dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. *Lesson Learned* dari Proses Menentukan Gagasan Sampai Pelaksanaan Proyek Perubahan

No	KEGIATAN	LESSON LEARNED
1	Menentukan gagasan dalam proyek perubahan	Melakukan identifikasi permasalahan berdasarkan data, evaluasi internal dan eksternal, mendengarkan masukan/kebutuhan dari <i>stakeholder</i> /konsumen, serta melakukan analisa permasalahan yang harus diselesaikan
2	Pembentukan tim efektif dan sosialisasi oleh <i>project leader</i>	Menjadikan organisasi yang adaptif, membangun agility, komunikasi, kerjasama tim internal organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuan kegiatan
3	Koordinasi dengan dinas dan koperasi sebagai lokasi <i>pilot project</i>	Melakukan engagement dialog strategis dan membangun kerjasama yang baik dengan merangkul semua pihak terkait dalam pelaksanaan kegiatan proyek perubahan
4	Pelaksanaan kegiatan atau implementasi kegiatan proyek perubahan	Tim efektif mampu mengelola kegiatan sesuai tujuan proper. Anggota tim mempunyai kepercayaan diri dalam penguasaan masalah, memiliki keahlian serta kemampuan bekerja secara terintegrasi dan berfikir secara sistem sesuai dengan tujuan proper. <i>Project leader</i> melakukan monitoring dan evaluasi serta koordinasi terkait hambatan/kendala dan memberi solusi yang efektif untuk mencapai tujuan proper
5	Pencapaian Tujuan Proyek Perubahan	Penerapan dialog strategis dan marketing sektor publik kepada seluruh <i>stakeholder</i> internal dan eksternal, a.l melalui pendekatan langsung/tidak langsung, pemanfaatan IT, sosialisasi di medsos, pemberdayaan tim efektif dan advokasi terhadap pembuat keputusan
6	Kolaborasi pencapaian output	Penerapan dialog strategis, komunikasi efektif dan kerjasama baik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan kegiatan yang lebih efektif dan efisien

Menentukan gagasan dalam proyek perubahan, dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada dari data populasi, produksi bibit, data permintaan bibit dari masyarakat dan data wilayah yang memiliki potensi untuk dikembangkan dalam sektor peternakan sapi perah. Berdasarkan tugas dan fungsi yang dimiliki oleh Balai, dan berdasarkan hasil diskusi dan informasi dari *stakeholder* terkait kebutuhan bibit sapi perah, maka dipandang perlu untuk mencari terobosan untuk pemenuhan kebutuhan bibit nasional. Salah satu gagasan yang diyakini mampu

menjadi solusi adalah dengan Pengembangan Klaster Ternak Sapi Perah dalam Membangun Sumber Bibit Nasional.

Pembentukan tim efektif dan sosialisasi oleh *project leader* dilaksanakan dengan menetapkan susunan keanggotaan tim efektif dalam SK kepala BBPTUHPT Baturraden dengan metode memilih personel sesuai kemampuan dan kompetensinya. Dengan komunikasi yang baik antara anggota tim maka dibangun organisasi yang adaptif dan mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

Koordinasi dengan dinas dan koperasi sebagai lokasi *pilot project* dalam hal ini BBPTUHPT baturraden dengan kelompok kelompok yang telah ditetapkan sebagai lokasi pilot project, dilaksanakan dengan diawali oleh penandatanganan kerjasama sebagai bentuk ikatan kedua belah pihak dalam pelaksanaan kegiatan. Komunikasi dua arah dan dialog strategis dibangun melalui tatap muka, koordinasi, kunjungan, sosialisasi, sharing pengetahuan dan teknologi dalam pelaksanaan kegiatan proyek perubahan ini.

Pelaksanaan kegiatan atau implementasi kegiatan proyek perubahan. Dalam implementasi kegiatan proyek perubahan dan pelaksanaan pentahapan pelaksanaan dalam milestones, tim efektif dan *pilot project* bekerjasama dan bersama sama mengelola kegiatan sesuai tujuan proyek perubahan. Anggota tim sesuai kemampuan dan kompetensinya harus menguasai permasalahan, harus mampu bekerja secara terintegrasi dan berfikir secara sistem sesuai dengan tujuan proyek perubahan. *Project leader* memberikan arahan dan melakukan monitoring dan evaluasi serta koordinasi terkait hambatan/kendala dan memberi solusi yang efektif untuk mencapai tujuan proper.

Pencapaian Tujuan Proyek Perubahan dilaksanakan dengan penerapan dialog strategis dan marketing sektor publik dari tim efektif kepada seluruh *stakeholder* internal dan eksternal. Dilaksanakan melalui melalui pendekatan langsung/tidak langsung dengan diskusi, sharing informasi, pemanfaatan teknologi, komunikasi menggunakan sarana teknologi, sosialisasi di medsos, pemberdayaan tim efektif dan advokasi terhadap pembuat keputusan seperti pimpinan atau pembuat kebijakan.

Kolaborasi pencapaian output dilaksanakan dengan penerapan dialog strategis antara *stakeholder*, komunikasi yang baik antara tim efektif, antara BBPTUHPT Baturraden dengan dinas yang membidangi fungsi peternakan tingkat kabupaten/kota dengan kelompok klaster untuk mencapai tujuan dalam kegiatan pengembangan Klaster ternak sapi perah.

BAB XI. MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR

Dari *lesson learned* yang diperoleh dan aktualisasi pembelajaran PKN II, pemimpin perubahan bersama-sama dengan tim efektif merancang dan mengembangkan program pembelajaran untuk organisasi BBPTUHPT Baturraden, untuk saat ini (telah dan sedang berlangsung) maupun untuk masa yang akan datang, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Kegiatan Pengembangan Organisasi Pembelajar di Unit BBPTUHPT Baturraden

No	Kegiatan	Output	Waktu	PIC	Keterangan
1	<i>Daily morning coffe</i>	Koordinasi dan pembahasan rencana kegiatan harian on Farm	Okt 2020- Maret 2021	Seluruh petugas di masing masing farm	Setiap hari di pagi hari (Foto 1)
2	<i>Weekly morning coffe</i>	Koordinasi, penyampaian informasi dan pembahasan evaluasi kinerja	Okt 2020- Maret 2021	Seluruh bagian	Setiap Hari Senin, ditindaklanjuti dengan sambungrasa di setiap bagian (Foto 2)
3	<i>Tour of duty</i>	mutasi petugas antar farm dalam rangka penyegaran staf	Okt 2020- Maret 2021	Bidang Yanbit, koord farm	Mutasi petugas setelah dilakukan evaluasi per 3 bulan (Foto 3)
4	Mentoring	laporan kinerja dan progress pelaksanaan kegiatan	Okt 2020- Maret 2021	Masing masing struktural Eselon 3 dan 4 serta Koordinator Jabfung	Secara berjenjang dan dilakukan rutin bulanan (Foto 4)
5	Bimbingan Teknis dan <i>Inhouse training</i> untuk staf fungsional di BBPTUHPT Baturraden	Peningkatan kompetensi SDM Pejabat Fungsional	Okt 2020, Des 2020, Feb 2021	Bidang Yanbit dan HPT, Bidang PI, Koordinator Jabfung	Diikuti oleh pejabat fungsional Medik dan Paramedik Veteriner, Wastukan dan Wasbitnak di UPT (Foto 5)
6	<i>Knowledge sharing</i> forum	peningkatan kompetensi SDM peternakan	Okt 2020- Maret 2021	Masing masing struktural Es 3 dan 4 serta Koordinator Fungsional	Melakukan TOT atau sharing hasil mengikuti pelatihan (Foto 6)
7	Penyebaran informasi kegiatan di BBPTUHPT Baturraden di media sosial	Konten di media sosial	Okt 2020- Maret 2021	Kasie Informasi	Membuat konten di youtube, IG dan media sosial BBPTUHPT Baturraden secara rutin mingguan (Foto 7)

8	<i>Coaching clinic</i> program dan anggaran	Perencanaan kegiatan dan anggaran lebih tertata dan terintegrasi	Okt 2020-Maret 2021	Sub Bag Program dan anggraan, PPK, Bidang Yanbit, Sub Bag RTP	Rekonsiliasi data inventaris dan realisasi keuangan (Foto 8)
9	Jumat bersih dan senam	Petugas sehat, lingkungan kerja dan farm bersih, rapi dan nyaman	Okt 2020-Maret 2021	Masing masing bagian dan farm BBPTUHPT Baturraden	Setiap Hari Jumat pagi (Foto 9)

Penerapan disiplin *Learning Organization* (LO) *team learning* dilakukan dalam bentuk kegiatan *Daily morning coffe*, *weekly morning coffe* dan *tour of duty*. *Daily morning coffe* dilakukan setiap pagi hari oleh seluruh petugas di farm dalam bentuk briefing/koordinasi dan pembahasan rencana kegiatan harian on farm. *Weekly morning coffe* dilakukan setiap hari Senin secara rutin mingguan oleh seluruh petugas di semua bagian. Dilaksanakan untuk melakukan koordinasi, penyampaian informasi dan pembahasan evaluasi kinerja. *Tour of duty* dilaksanakan oleh pimpinan, kepala Bidang Pelayanan Pembibitan dan koordinator farm, dilaksanakan dengan mutasi petugas antar farm dalam rangka penyegaran staf.

Personal mastery dilaksanakan salah satunya dalam bentuk kegiatan mentoring. Mentoring dilakukan secara berjenjang dan dilakukan rutin bulanan oleh masing masing struktural Eselon 3 dan 4 serta Koordinator Jabatan fungsional, dalam pelaksanaan laporan kinerja dan progress pelaksanaan kegiatan.

Share vision dilaksanakan dalam bentuk kegiatan bimbingan teknis dan inhouse training, knowledge sharing forum, dan penyebaran informasi kegiatan di BBPTUHPT Baturraden di media sosial. Bimbingan teknis dan inhouse training untuk staf fungsional di BBPTUHPT Baturraden, diikuti oleh pejabat fungsional Medik dan Paramedik Veteriner, Wastukan dan Wasbitnak di UPT, dilaksanakan untuk peningkatan kompetensi SDM Pejabat Fungsional. Knowledge sharing forum dilakukan melalui TOT atau sharing hasil mengikuti pelatihan dan dilaksanakan untuk peningkatan kompetensi SDM peternakan. Penyebaran informasi kegiatan di BBPTUHPT Baturraden di media sosial dilakukan dengan membuat konten di youtube, IG dan media sosial BBPTUHPT Baturraden secara rutin mingguan.

System thinking dilaksanakan dengan kegiatan *coaching clinic* program dan anggaran dilaksanakan dengan rekonsiliasi data inventaris dan realisasi keuangan dengan tujuan perencanaan kegiatan dan anggaran lebih tertata dan terintegrasi.

Mental model dilaksanakan dengan memberikan contoh pada staf atau *stakeholder* oleh pimpinan. Dilaksanakan dengan pelaksanaan kegiatan jumat bersih dan senam yang dilaksanakan Setiap Hari Jumat pagi di masing masing bagian dan farm BBPTUHPT Baturraden dengan output yang ingin dicapai yaitu petugas sehat, lingkungan kerja dan farm bersih, rapi dan nyaman.

Tabel 13. Daftar Foto Kegiatan Pengembangan Organisasi Pembelajar di BBPTUHPT Baturraden :



No	Kegiatan	Dokumentasi
1	<i>Daily morning coffe</i>	
2	<i>Weekly morning coffe</i>	
3	<i>Tour of duty</i>	



--	--



4	Mentoring
---	-----------



		
5	<p>Bimbingan Teknis dan <i>Inhouse training</i> untuk staf fungsional di BBPTUHPT Baturraden</p>	
6	<p><i>Knowledge sharing forum</i></p>	

<p>7</p>	<p>Penyebaran informasi kegiatan di BBPTUHPT Baturraden di media sosial</p>	
<p>8</p>	<p>Coaching clinic program dan anggaran</p>	

9 Jumat bersih dan senam



LAMPIRAN

1. Lampiran 1 . Rancangan Proyek Perubahan.
https://drive.google.com/file/d/1GANWO_hDfwyluV_Z-MKLPA-iIDC9urra/view?usp=sharing
2. Lampiran2. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 1
https://drive.google.com/file/d/1ohSWXM0_ZGWL0ZalKky2meZulicViV8b/view?usp=sharing
3. Lampiran 3. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 2
<https://drive.google.com/file/d/10A0xn4gvoI5DKTAg1ZMENQhxPTfKZORq/view?usp=sharing>
4. Lampiran 4. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 3
<https://drive.google.com/file/d/16xZJvgYX7azB7XvjywcCcyzwm79oSCGB/view?usp=sharing>
5. Lampiran 5. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 4
<https://drive.google.com/file/d/1jkhSS-h4ez4GwaJrDC-bSUnuSMK1rQsc/view?usp=sharing>
6. Lampiran 6. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 5
<https://drive.google.com/file/d/1fEcgr7jGBoqAKTKuTIFLE12Y8fBccWoc/view?usp=sharing>
7. Lampiran 7. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 6
https://drive.google.com/file/d/1ML24_ct-P56PdvfzbnXpjLeDNBy-IUGb/view?usp=sharing
8. Lampiran 8. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 7
<https://drive.google.com/file/d/1vdxctoy8LBCXR8Mvj7quOMnAUymCwi5/view?usp=sharing>
9. Lampiran 9. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 8
<https://drive.google.com/file/d/19MLc22PwTaN3ESGQhvMCEu003QhDhO7y/view?usp=sharing>
10. Lampiran 10. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 9
https://drive.google.com/file/d/1oroxkngggmn04f_BsXk4ZK1QuTJeBah3/view?usp=sharing
11. Lampiran 11. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka pendek Milestone 10
<https://drive.google.com/file/d/1zWq7gA05X5f1wT5AyhFIVQJ6uCHlwoj1/view?usp=sharing>
12. Lampiran 12. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah Milestone 1
<https://drive.google.com/file/d/1mpXD1fUcja4lQgbaXPfNTzcPV2EDIOWf/view?usp=sharing>
13. Lampiran 13. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah Milestone 2
<https://drive.google.com/file/d/1RflsXqlaSl-cxiEXpVeLjgcdASnnis99/view?usp=sharing>

14. Lampiran 14. Bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan jangka menengah
Milestone 3
<https://drive.google.com/file/d/1AKYeQ3k1CFIs6-TSDwICREncYQeJkiJS/view?usp=sharing>
15. Lampiran 15. Kompilasi dokumentasi bukti pelaksanaan laboratorium kepemimpinan
jangka pendek dan jangka menengah
https://drive.google.com/file/d/1pAtP5H5Hf9Gk4F_88BnK0qhdZuDiNZdd/view?usp=sharing
16. Lampiran 16. Bukti komunikasi dan konsultasi dengan mentor dan coach
<https://drive.google.com/file/d/1ZMDPnl3yQoGA4OUzearmZaPbJLSf988Z/view?usp=sharing>

REFERENSI

1. Marpaung, PM., Marketing Sector Public (Powerpoint Presentation), 2020.
2. Marpaung, PM., Penjelasan Konsep Proyek Perubahan (Powerpoint, Presentation), 2020
3. Permentan Nomor 55 tahun 2013 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja BBPTUHPT Baturraden, 2013.
4. BPS, Statistik Peternakan, 2019
5. Rizkita, N. dkk, Startegi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Produk Olahan Susu Cipageran, 2018.
6. Parmawati, RL dkk., Clustering Potensi Susu Sapi Perah Di Kabupaten Boyolali Menggunakan ALgoritma K-Means, 2019.
7. Asih, R dkk., Dinamika Pengembangan Klaster Industri Persusuan di Kabuapten Semarang Jawa Tengah, 2013.
8. Tempo.co. Bank Indonesia Bangun Cluster Sapi Perah Di Magelang, 2015
9. Solopos.com. Bank Indonesia Solo Ajak 3 Kelompok Peternak Sapi Boyolali Belajar di Jatim, 2015