NILAI YANG NYARIS TERBUANG

Membangun Ekosistem Bisnis *Blue Economy* Berkelanjutan



Agussalim | Dedi Purwana | Herlitah

NILAI YANG NYARIS TERBUANG

Membangun Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan

Agussalim | Dedi Purwana | Herlitah

Judul:
NILAI YANG NYARIS TERBUANG

Subjudul:
Membangun Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan

Penulis:
Agussalim, Dedi Purwana, Herlitah

Editor Bahasa:
Niken Financia Gusmawati

Desain sampul:

Tata letak:
Muhammad Adam Salsabil

Penerbit:
Amafrad Press
Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM KP
Kementerian Kelautan dan Perikanan

Alamat penerbit:
Jl. Medan Merdeka Timur No. 16
Gedung Mina Bahari III, Lt. 6, Jakarta Pusat 10110

Cetakan pertama:
2026

ISBN:

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta, kecuali untuk kutipan singkat bagi kepentingan ilmiah, pendidikan, dan ulasan.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku Nilai yang Nyaris Terbuang: Membangun Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan.

Buku ini lahir dari penelitian dan pembelajaran lapangan mengenai UMKM pengolahan hasil perikanan di Indonesia. Berbagai pengalaman pelaku usaha menunjukkan bahwa hasil samping perikanan masih menyimpan peluang nilai, tetapi pemanfaatannya tidak hanya ditentukan oleh teknologi. Bahan baku, pasar, modal, legalitas, sumber daya manusia, pendampingan, dan kolaborasi juga menjadi bagian penting dalam membangun usaha yang berkelanjutan.

Buku ini disusun agar temuan penelitian dapat dibaca secara lebih praktis dan dekat dengan realitas pelaku usaha. Kami berharap buku ini dapat menjadi bahan refleksi, pembelajaran, dan inspirasi bagi UMKM, pemerintah, akademisi, pendamping, serta pemangku kepentingan lainnya.

Kami menyampaikan terima kasih kepada seluruh informan, pelaku UMKM, dan berbagai pihak yang telah berbagi pengalaman serta pengetahuan dalam proses penelitian dan penyusunan buku ini.

Semoga buku ini memberikan manfaat dan mendorong semakin banyak pihak untuk melihat bahwa sesuatu yang dianggap sebagai sisa belum tentu telah kehilangan nilainya.

Jakarta, Oktober 2026

Penulis

PENGANTAR PENULIS

Buku ini berangkat dari kegelisahan sederhana: mengapa begitu banyak potensi hasil perikanan yang sesungguhnya masih bernilai justru berhenti terlalu cepat sebagai sisa?

Pertanyaan itu membawa kami pada berbagai cerita lapangan tentang pelaku usaha yang berupaya bertahan, berinovasi, mencari pasar, menghadapi keterbatasan teknologi, modal, legalitas, dan sumber daya manusia, serta membangun hubungan dengan banyak pihak. Dari sana kami belajar bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh produk yang dihasilkan, tetapi oleh kemampuan melihat peluang, menghubungkan sumber daya, dan menciptakan nilai bersama.

Kami berharap buku ini dapat membantu pembaca melihat hasil samping perikanan bukan sebagai akhir dari proses, melainkan sebagai kemungkinan baru. Lebih dari itu, buku ini mengajak kita melihat bahwa penguatan UMKM membutuhkan kerja yang terhubung—antara pelaku usaha, pemerintah, pasar, akademisi, lembaga pembiayaan, pendamping, dan berbagai pihak lain dalam ekosistem.

Jika setelah membaca buku ini pembaca menjadi lebih peka melihat nilai yang selama ini terlewat, lebih kritis dalam menilai sebuah intervensi, dan lebih terbuka terhadap kolaborasi, maka buku ini telah menemukan maknanya.

Jakarta, Oktober 2026

Penulis

TENTANG BUKU INI

Nilai yang Nyaris Terbuang dibangun dari pembelajaran lapangan mengenai UMKM pengolahan hasil perikanan di Indonesia. Buku ini menempatkan hasil samping, kapabilitas usaha, model bisnis, kolaborasi, serta ekosistem sebagai satu perjalanan penciptaan nilai, dengan satu pertanyaan utama: bagaimana mencegah nilai sumber daya berhenti sebelum waktunya?

Pembahasannya bergerak dari potensi sumber daya menuju hambatan usaha, dukungan eksternal, penciptaan dan penangkapan nilai, hingga pembentukan ekosistem bisnis biru. Kutipan responden dipertahankan sebagai suara lapangan, sedangkan konsep dan literatur digunakan untuk membantu menjelaskan pola yang ditemukan.

Model penciptaan nilai yang disajikan pada bagian akhir buku merupakan sintesis konseptual dan praktis dari temuan penelitian. Model tersebut tidak dimaksudkan sebagai resep tunggal, melainkan sebagai kerangka untuk membantu pelaku usaha dan pemangku kepentingan mengidentifikasi di mana nilai berada, bagaimana nilai diciptakan, siapa yang membutuhkannya, bagaimana nilai disampaikan dan ditangkap, serta apa yang masih dapat diputar kembali menjadi nilai.

DAFTAR ISI

PRAKATA ..... **ii**

PENGANTAR PENULIS ..... **iii**

TENTANG BUKU INI ..... **iv**

DAFTAR ISI ..... **v**

BAB 1 ADA NILAI YANG NYARIS TERBUANG **2**

1.1 Ikan Tidak Berhenti Bernilai Setelah Dagingnya Diambil 3

1.2 Ketika "Sisa" Mulai Memiliki Harga 6

1.3 Nilai Terbesar Belum Tentu Ada pada Bahan Mentah 10

1.4 Jika Potensinya Besar, Mengapa Nilainya Belum Sepenuhnya Tertangkap? 14

BAB 2 DARI SISA MENJADI SUMBER DAYA **21**

2.1 Ketika "Sisa" Sebenarnya Belum Selesai 21

2.2 Blue Economy: Menciptakan Nilai Tanpa Menghabiskan Masa Depan 24

2.3 Circular Economy: Membuat Nilai Berputar Lebih Lama 27

2.4 Resource Efficiency: Lebih Banyak Nilai dari Sumber Daya yang Digunakan 31

2.5 Zero Waste: Ketika "Tidak Terbuang" Belum Tentu Cukup 34

2.6 Value Creation: Dari Mengurangi Sisa Menuju Menciptakan Nilai 35

BAB 3 BAHAN BAKU ADA, RANTAI NILAINYA BELUM TERSAMBUNG **45**

3.1 Ketika Hasil Samping Mulai Diperebutkan 45

3.2 Bahan Baku Ada, tetapi Tidak Selalu Tersedia 47

3.3 Ketika Hasil Samping Menjadi Komoditas 49

3.4 Rantai Pasok Tidak Sekadar Memindahkan Bahan 50

3.5 Dari Supply Chain Menuju Value Chain 53

BAB 4 PUNYA IDE, BELUM TENTU PUNYA TEKNOLOGI 58

4.1 Banyak yang Bisa Dibuat, tetapi Siapa yang Bisa Membuatnya? 59

4.2 Teknologi Ada, tetapi Belum Tentu Terjangkau 61

4.3 Mesin Bukan Sekadar Alat 63

4.4 Teknologi Tepat Guna atau Teknologi Paling Canggih? 66

4.5 Teknologi Harus Bertemu Pasar 69

BAB 5 BUTUH MODAL, TETAPI TAK SELALU MAU BERUTANG 74

5.1 Butuh Modal Tidak Selalu Berarti Butuh Kredit 75

5.2 Modal untuk Apa? 78

5.3 Ketika Utang Terasa Lebih Menakutkan daripada Peluang 82

5.4 Bukan Hanya Murah: Pembiayaan Harus Sesuai 84

5.5 Modal yang Sehat untuk Penciptaan Nilai 87

BAB 6 PUNYA PRODUK, BELUM TENTU BISA MENJUAL 93

6.1 Potensi Ada, Pasar Belum Tentu Ada 93

6.2 Jangan Jatuh Cinta pada Produk 96

6.3 Siapa Sebenarnya yang Mau Membeli? 99

6.4 Harga Bukan Satu-satunya Alasan Membeli 101

6.5 Dari Pasar Lokal ke Pasar yang Lebih Luas 104

6.6 Dari Menjual Produk Menuju Membangun Pasar 106

BAB 7 PUNYA PASAR, TERBENTUR IZIN 112

7.1 Ketika Izin Mulai Menentukan Ke Mana Produk Bisa Pergi 113

7.2 Ketika Mengurus Izin Terasa Lebih Berat daripada Membuat Produk 114

7.3 Ketika Sertifikasi Dipandang sebagai Beban 116

7.4 Legalitas sebagai Passport to Market 118

7.5 Dari Mengurus Izin Menuju Membuka Pasar 121

BAB 8 MESIN BISA DIBELI, MANUSIA HARUS DIBANGUN 125

8.1 Mencari Orang Tidak Sama dengan Mencari Orang yang Tepat 126

8.2 Orangnya Sedikit, yang Aktif Lebih Sedikit Lagi 128
8.3 Pelatihan Belum Tentu Menjadi Kapabilitas 129
8.4 Ketika Upah dan Kemampuan Usaha Saling Mengunci 131
8.5 Mesin Bisa Dibeli, Manusia Harus Dibangun 132
8.6 Ketika Semua Masalah Bertemu pada Kapabilitas 134
BAB 9 UMKM TIDAK BISA SENDIRIAN 138
9.1 Tidak Harus Memiliki Semuanya 139
9.2 Kadang yang Dibutuhkan Bukan Barang, tetapi Jalan Masuk 140
9.3 Pendamping Menghubungkan UMKM dengan Peluang 142
9.4 Tidak Semua Dukungan Menjadi Nilai 143
9.5 Dari UMKM Mandiri Menuju UMKM yang Terhubung 145
BAB 10 DARI BAGI-BAGI BANTUAN KE PEMBERDAYAAN 149
10.1 Ketika Bantuan Berhenti sebagai Barang 149
10.2 Mulailah dari Kebutuhan, Bukan dari Bantuan 151
10.3 Tidak Semua UMKM Membutuhkan Hal yang Sama 153
10.4 Bantuan Tidak Selesai Saat Serah Terima 155
10.5 Ukur Kemampuan yang Tertinggal, Bukan Barang yang Tertinggal 156
BAB 11 YANG TAK BERWUJUD BISA LEBIH BERHARGA 159
11.1 Informasi Menjadi Bernilai Ketika Digunakan 160
11.2 Jaringan Dapat Menjadi Informasi, Akses, dan Pasar 161
11.3 Pengetahuan Tidak Selalu Mengalir Satu Arah 163
11.4 Dukungan Terdekat dan Ekosistem yang Sering Tidak Terlihat 164
11.5 Dari Aset Tak Berwujud Menuju Nilai yang Terlihat 166
BAB 12 JANGAN JUAL MURAH NILAINYA 171
12.1 Tidak Terbuang Belum Berarti Nilainya Sudah Optimal 171
12.2 Nilai Tinggi Belum Tentu Bisnis yang Lebih Baik 173
12.3 Harga Jual Tinggi Belum Tentu Nilai yang Tertangkap Tinggi 175

12.4 Jangan Hanya Menjual Material, Jual Nilainya....176
12.5 Temukan Titik Nilai Terbaik....177
BAB 13 INOVASI SAJA TIDAK CUKUP.... 181
13.1 Bisa Dibuat Belum Berarti Layak Menjadi Bisnis....181
13.2 Yang Baru Belum Tentu Bernilai bagi Pelanggan....183
13.3 Produk yang Berhasil Belum Tentu Sistemnya Siap....184
13.4 Inovasi Bukan Hanya Produk....185
13.5 Dari Innovation Pipeline Menuju Bisnis....187
BAB 14 MEMBANGUN MODEL BISNIS PENCIPTAAN NILAI BERKELANJUTAN.... 190
14.1 Mengapa Kita Membutuhkan Model Bisnis?....191
14.2 Model Ini Tidak Lahir di Meja Tulis....192
14.3 Dari Potensi Sumber Daya Menuju Nilai Pasar....194
14.4 Nilai Harus Sampai ke Pasar dan Kembali kepada Usaha....195
14.5 Putar Kembali Nilainya....197
14.6 Kapabilitas Menghubungkan Potensi dengan Nilai....198
14.7 Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai....199
14.8 Uji Penciptaan Nilai: Jangan Berinvestasi Sebelum Sistem Nilainya Jelas.201
Penutup Bab 14 Penciptaan Nilai Bukan Sekadar Produk.... 204
BAB 15 PEMERINTAH BUKAN SEKEDAR PEMBERI BANTUAN 208
15.1 Bantuan Tetap Penting, tetapi Bukan Tujuan Akhir....209
15.2 Mulailah dari Masalah UMKM, Bukan dari Program yang Tersedia....211
15.3 Kadang Pemerintah Tidak Perlu Memberikan Barang Cukup Membuka Pintu....212
15.4 Jangan Hanya Membawa UMKM ke Pameran Hubungkan dengan Pasar 213
15.5 Dari Pelatihan Menuju Pendampingan Sampai Bisa....215
15.6 Dari Program yang Terpisah Menuju Perjalanan UMKM....216
15.7 Pemerintah Tidak Harus Melakukan Semuanya Sendiri....217

15.8 Dari Pemberi Bantuan Menuju Arsitek Lingkungan Pendukung.....219

Penutup Bab 15 Bantuan yang Baik Membuat UMKM Semakin Mampu.220

BAB 16 KOLABORASI KARENA PENCIPTAAN NILAI TAK BISA DIKERJAKAN SENDIRIAN 223

16.1 Kolaborasi Dimulai dari Sesuatu yang Tidak Kita Miliki.....224

16.2 Kolaborasi Bukan Berkumpul, tetapi Bertukar Nilai 225

16.3 Hasil Samping Satu Usaha Dapat Menjadi Bahan Baku Usaha Lain.....227

16.4 Kolaborasi yang Baik Harus Menjawab: Siapa Membawa Apa?.....229

16.5 Kepercayaan Penting, tetapi Kejelasan Sama Pentingnya 230

16.6 Dari Kenalan Menjadi Kapabilitas Kolaborasi.....231

16.7 Uji Kolaborasi Penciptaan Nilai 233

16.8 Dari Kolaborasi Menuju Ekosistem 234

Penutup Bab 16 Nilai Tumbuh Ketika Dapat Berpindah Antaraktor..... 236

BAB 17 DARI UMKM MENUJU EKOSISTEM BISNIS BIRU 240

17.1 Ketika Batas Perusahaan Bukan Lagi Batas Penciptaan Nilai 241

17.2 Ekosistem Bukan Kumpulan Aktor 242

17.3 Dari Rantai Pasok Menuju Jaringan Nilai.....243

17.4 Tidak Semua Kemampuan Harus Berada di Dalam UMKM 244

17.5 Ekosistem Tidak Menghapus Persaingan, tetapi Memperluas Pilihan.....246

17.6 Ekosistem Harus Menghasilkan Nilai Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan.247

17.7 Dari Banyak Program Menuju Model Ekosistem Bisnis Berkelanjutan....249

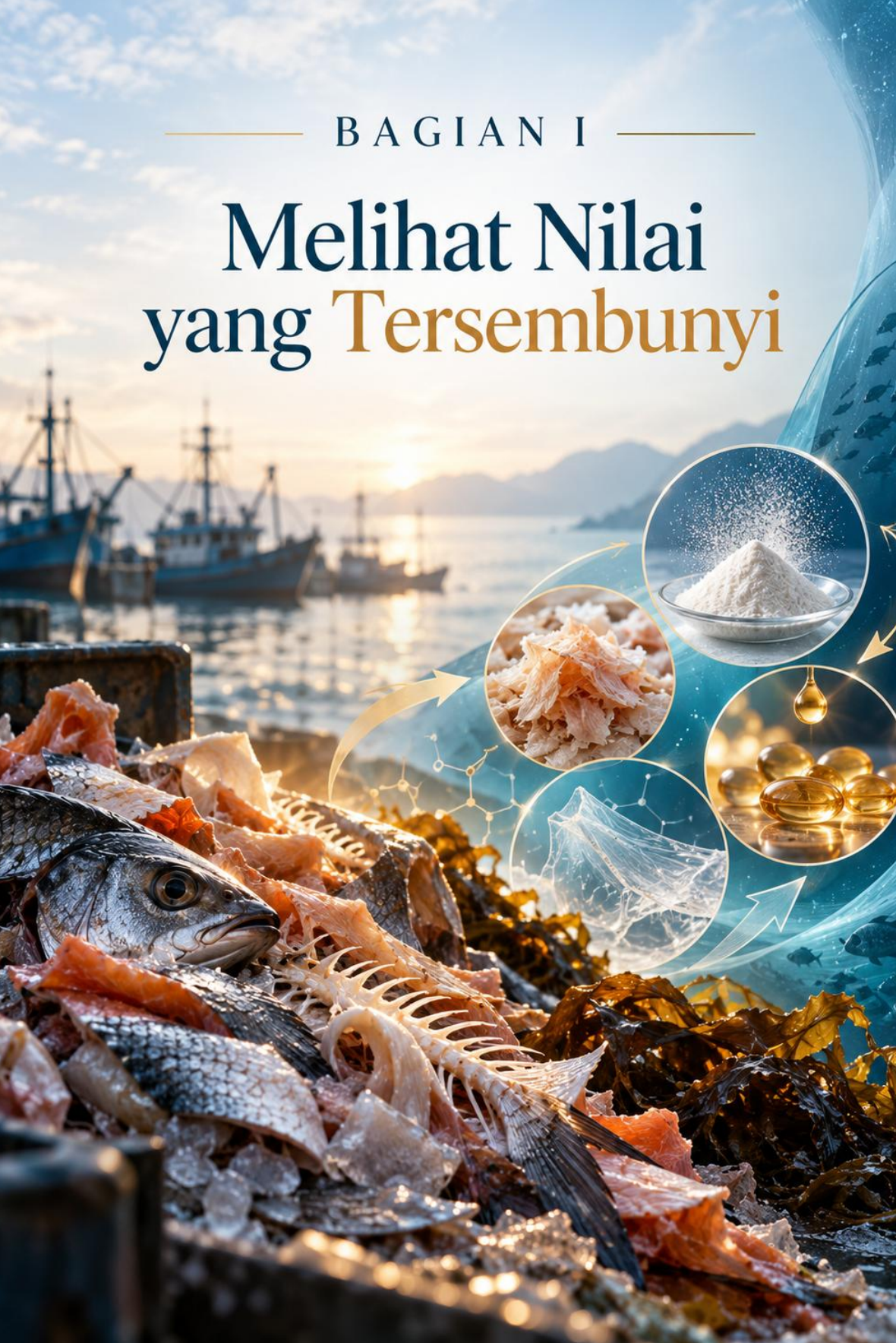
17.8 Dari "Nilai yang Nyaris Terbuang" Menuju "Nilainya Jangan Sampai Hilang".....251

17.9 Kembali kepada Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai 253

PENUTUP. NILAI YANG NYARIS TERBUANG: JANGAN BIARKAN NILAINYA BERHENTI TERLALU CEPAT 254

BAGIAN I

Melihat Nilai yang Tersembunyi



BAB 1

ADA NILAI YANG NYARIS TERBUANG



BAB 1

ADA NILAI YANG NYARIS TERBUANG

Kenali Posisi Usaha Anda: Mikro, Kecil, atau Menengah?

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai peluang Cuan Biru, ada baiknya pelaku usaha mengenali terlebih dahulu posisi usahanya. Di Indonesia, pengelompokan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah tidak semata-mata didasarkan pada jumlah pekerja atau kesan bahwa sebuah usaha terlihat "kecil". Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 mengelompokkan UMKM berdasarkan kriteria modal usaha atau hasil penjualan tahunan.

Berdasarkan modal usaha, Usaha Mikro memiliki modal paling banyak Rp1 miliar; Usaha Kecil memiliki modal lebih dari Rp1 miliar sampai paling banyak Rp5 miliar; sedangkan Usaha Menengah memiliki modal lebih dari Rp5 miliar sampai paling banyak Rp10 miliar. Nilai modal tersebut tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sementara itu, berdasarkan hasil penjualan tahunan, batasnya adalah paling banyak Rp2 miliar untuk Usaha Mikro, lebih dari Rp2 miliar sampai Rp15 miliar untuk Usaha Kecil, serta lebih dari Rp15 miliar sampai Rp50 miliar untuk Usaha Menengah.

Dengan klasifikasi tersebut, pembaca dapat mulai memetakan posisi usahanya. Sebagai contoh, usaha pengolahan hasil perikanan dengan modal usaha Rp700 juta berada dalam rentang modal Usaha Mikro. Usaha dengan modal Rp3 miliar berada dalam rentang Usaha Kecil, sedangkan usaha dengan modal Rp7 miliar berada dalam rentang Usaha Menengah. Pemetaan ini penting karena skala usaha akan berhubungan dengan kebutuhan teknologi, pembiayaan, legalitas, kapasitas produksi, pasar, serta bentuk dukungan yang dibutuhkan dalam perjalanan membangun Cuan Biru.

1.1 Ikan Tidak Berhenti Bernilai Setelah Dagingnya Diambil

Seekor ikan tiba di tempat pengolahan. Di tangan pelaku usaha, ikan itu mulai berubah bentuk dan nilai. Dagingnya dapat menjadi fillet, bakso, pempek, abon, kerupuk, atau berbagai produk olahan lainnya. Produk utama kemudian dikemas, dipasarkan, dan akhirnya sampai ke tangan konsumen.

Namun, proses pengolahan tidak berhenti di sana. Di meja produksi masih tertinggal kepala, tulang, kulit, sisik, sirip, dan bagian-bagian lain yang tidak masuk ke dalam produk utama. Selama bertahun-tahun, bagian seperti ini mudah ditempatkan dalam satu kategori sederhana: sisa. Jika tidak digunakan, ia kemudian berakhir sebagai limbah.

Padahal, ada pertanyaan yang jarang diajukan: apakah ketika daging ikan telah diambil, nilai ekonomi ikan juga telah selesai?

Pertanyaan itu menjadi jauh lebih besar ketika pandangan kita tidak lagi berhenti pada seekor ikan. Bayangkan kapal-kapal yang kembali dari laut, ikan yang didaratkan di pelabuhan, tambak dan kolam yang dipanen, serta bentangan budidaya rumput laut di wilayah pesisir. Dari sana sumber daya bergerak menuju pasar, rumah produksi, unit pengolahan, industri, hingga pelabuhan ekspor. Setiap hari berlangsung perjalanan panjang yang menghubungkan nelayan, pembudidaya, pemasok, pengolah, pekerja, pedagang, eksportir, dan konsumen.

Skalanya sangat besar. Pada 2024, produksi perikanan Indonesia mencapai sekitar 24,57 juta ton. Di dalamnya terdapat sekitar 7,39 juta ton produksi perikanan tangkap, 6,37 juta ton ikan hasil budidaya, serta sekitar 10,81 juta ton rumput laut. Besarnya produksi tersebut menunjukkan kekuatan sumber daya perikanan Indonesia, tetapi sekaligus menghadirkan pertanyaan yang lebih penting: dalam bentuk apa sumber daya itu meninggalkan tangan kita?

Besarnya produksi tidak otomatis berarti besarnya nilai yang berhasil ditangkap. Rumput laut memberikan gambaran yang menarik. Indonesia mempunyai posisi kuat dalam produksi dan perdagangan rumput laut dunia, tetapi sebagian perdagangan masih berlangsung dalam bentuk bahan baku, terutama rumput laut kering. Padahal, rantai nilainya dapat bergerak lebih jauh menuju agar, karaginan, bahan tambahan pangan, dan berbagai produk turunan untuk industri yang berbeda. Dengan demikian, kekuatan pada produksi dan volume belum tentu identik dengan kekuatan pada penciptaan nilai.

Paradoks serupa terdapat dalam pengolahan ikan. Ketika ikan disiangi, dipotong, difillet, diasap, digiling, atau diolah menjadi berbagai produk, daging dapat menjadi produk utama, tetapi kepala, kulit, tulang, sisik, sirip, dan bagian lainnya memiliki perjalanan ekonomi yang berbeda. Sebagian telah dimanfaatkan dan diperdagangkan, sedangkan sebagian lainnya masih menyimpan kemungkinan penciptaan nilai yang lebih tinggi.

Dengan demikian, persoalan rumput laut dan pengolahan ikan sebenarnya bertemu pada satu pertanyaan: apakah kita hanya ingin menjadi penghasil sumber daya, atau juga menjadi pencipta nilai dari sumber daya tersebut?

Pertanyaan inilah yang membuat cerita mengenai UMKM menjadi penting. Transformasi dari bahan baku menjadi produk, dari hasil samping menjadi sumber daya baru, dan dari sumber daya menjadi nilai tambah berlangsung di tangan pelaku usaha. Realitas tersebut terlihat dalam penelitian terhadap 18 UMKM pengolahan hasil perikanan di berbagai wilayah Indonesia. Penelitian yang menjangkau wilayah barat, tengah, hingga timur Indonesia memperlihatkan beragam cara pelaku usaha memperlakukan bagian hasil pengolahan yang tidak masuk ke dalam produk utama. Sebagian belum dimanfaatkan secara optimal, sebagian sudah diperdagangkan,

sebagian diolah kembali, bahkan pada kondisi tertentu hampir tidak ada lagi bagian yang benar-benar terbuang.

Dari sinilah muncul sebuah paradoks. Sesuatu yang pada satu tempat dianggap tidak bernilai, di tempat lain dapat menjadi bahan baku yang dicari. Sesuatu yang dahulu diberikan tanpa harga kemudian dapat diperebutkan. Bahkan sesuatu yang disebut "sisa" ternyata dapat masuk kembali ke dalam proses produksi dan menghasilkan pendapatan baru.

Salah seorang pelaku usaha menggambarkan perubahan tersebut: "Saya ambil waktu itu tidak ada harganya. Kita mau nerima itu pun sudah terima kasih, sekarang mulai sudah harganya sampai naik sampai sekarang."

Pernyataan itu menunjukkan perubahan cara pandang terhadap nilai. Ketika suatu material mulai mempunyai pengguna, teknologi pengolahan, pasar, dan orang yang bersedia membayarnya, status ekonominya berubah. Yang sebelumnya menjadi beban dapat menjadi komoditas. Yang sebelumnya dibuang dapat menjadi bahan baku. Yang sebelumnya berada di ujung proses produksi dapat menjadi titik awal bagi kegiatan ekonomi berikutnya.

Di sinilah gagasan penciptaan nilai dalam buku ini dimulai.

Penciptaan nilai bukan sekadar upaya mengubah setiap sisa produksi menjadi produk baru. Pertanyaannya lebih mendasar: berapa banyak nilai yang sebenarnya masih tersimpan setelah produk utama selesai dibuat, dan siapa yang akan menangkap nilai tersebut?

Jawabannya tidak sederhana. Pelaku UMKM tidak selalu mempunyai teknologi untuk mengolah setiap bagian hasil perikanan. Mereka tidak selalu mengetahui produk apa yang dapat dihasilkan, siapa yang akan membelinya, berapa investasi yang diperlukan, atau apakah pasokan bahan baku cukup konsisten untuk membangun kegiatan usaha baru. Karena itu, keberadaan hasil samping tidak otomatis melahirkan peluang bisnis.

Nilai sebuah sumber daya tidak hanya ditentukan oleh apa material itu, tetapi juga oleh apa yang dapat dilakukan terhadapnya. Kulit ikan tetaplah kulit ikan. Namun ketika tersedia pengetahuan untuk mengolahnya, teknologi yang memungkinkan proses tersebut, pelaku usaha yang mampu memproduksinya, serta pasar yang bersedia membayar hasilnya, posisi ekonominya berubah. Ia dapat menjadi bahan baku bagi proses penciptaan nilai berikutnya.

Di sinilah terdapat perbedaan antara sekadar memanfaatkan bahan baku dan memaksimalkan nilainya. Menjual seluruh bagian ikan dapat membuat hampir tidak ada material yang terbuang, tetapi belum tentu berarti nilai ekonominya telah dimaksimalkan. Hasil samping yang dijual sebagai bahan mentah dengan harga rendah mungkin telah terserap pasar, tetapi peluang menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi dapat berada di tangan pihak lain.

Karena itu, "dibuang sayang" dalam buku ini bukan semata-mata ajakan untuk tidak membuang hasil samping perikanan. Gagasan tersebut mengandung pertanyaan bisnis yang lebih besar: bagaimana mempertahankan nilai sumber daya, meningkatkan nilainya ketika layak dilakukan, dan membuat manfaat ekonomi, sosial, serta lingkungan dari sumber daya tersebut dapat dinikmati secara lebih luas.

1.2 Ketika "Sisa" Mulai Memiliki Harga

Nilai ekonomi tidak selalu melekat pada suatu material sejak awal. Nilai dapat muncul ketika ditemukan kegunaan baru, ketika teknologi memungkinkan pengolahan yang sebelumnya tidak dapat dilakukan, atau ketika pasar mulai membutuhkannya. Fenomena seperti inilah yang ditemukan dalam penelitian terhadap UMKM pengolahan hasil perikanan.

Beberapa bagian ikan yang sebelumnya tidak terlalu diperhitungkan mulai memasuki transaksi ekonomi. Pada mulanya, pemilik bahan bahkan dapat merasa terbantu ketika ada orang yang

bersedia mengambilnya. Namun ketika semakin banyak pihak melihat kegunaan material yang sama, situasinya berubah. Barang yang sebelumnya diberikan mulai mempunyai harga. Pada tahap berikutnya, hasil samping bahkan mulai diperebutkan.

Untuk memperoleh kulit ikan patin, misalnya, pelaku usaha dalam penelitian harus membangun jaringan dengan pabrik karena terdapat persaingan mendapatkan bahan. Kondisi ini memperlihatkan bagaimana posisi suatu material dalam rantai ekonomi dapat berubah. Sesuatu yang semula berada di akhir proses produksi bergeser menjadi bahan baku bagi proses produksi berikutnya.

Perubahan tersebut juga mengingatkan kita agar berhati-hati menggunakan kata limbah. Jika suatu bagian ikan masih mempunyai pengguna, dapat diperjualbelikan, dan menjadi bahan baku bagi kegiatan ekonomi berikutnya, menyebut seluruh bagian tersebut sebagai limbah menjadi terlalu sederhana.

Dalam buku ini, istilah hasil samping digunakan untuk bagian yang tidak menjadi produk utama tetapi masih mempunyai potensi pemanfaatan. Istilah limbah lebih tepat digunakan ketika material tersebut tidak termanfaatkan atau menjadi residu yang memerlukan penanganan. Perbedaan istilah ini penting karena cara kita memberi nama pada sesuatu dapat memengaruhi cara kita melihat nilainya.

Ketika material disebut limbah, perhatian cenderung tertuju pada bagaimana membuang, mengurangi, atau mengelolanya agar tidak menimbulkan masalah. Ketika material yang sama dipandang sebagai hasil samping atau sumber daya, pertanyaannya berubah: untuk apa material ini dapat digunakan, siapa yang membutuhkannya, dan nilai apa yang dapat diciptakan darinya?

Temuan lapangan menunjukkan bahwa dalam beberapa rantai pengolahan, berbagai bagian ikan telah menemukan pengguna masing-masing. Seorang responden menggambarkannya: "…ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit…"

Di tempat lain, bagian yang tersisa dari proses pengolahan telah diserap oleh industri lain dan dimanfaatkan sebagai bahan tepung pakan. Responden menggambarkan kondisi tersebut secara sederhana:

"…tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Situasi tersebut menunjukkan kemajuan. Semakin sedikit material yang dibuang, semakin kecil potensi beban lingkungan, sementara hasil samping yang dapat dijual juga menghasilkan manfaat ekonomi. Namun "semua dijual" belum tentu berarti seluruh nilai telah diperoleh.

Material dapat dijual apa adanya dengan harga relatif rendah atau diproses lebih lanjut menjadi bahan dan produk dengan fungsi, kualitas, serta harga berbeda. Keduanya dapat menghindarkan material dari pembuangan, tetapi nilai ekonomi yang diciptakan tidak selalu sama.

Persoalan hasil samping dengan demikian bergeser dari sekadar pemanfaatan menuju penciptaan nilai.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa beberapa material, seperti sisik ikan dan kulit kerang, telah mempunyai pasar dan masuk ke rantai perdagangan sebagai bahan baku. Kondisi tersebut tentu lebih baik daripada jika material tidak dimanfaatkan sama sekali. Transaksi terjadi dan pelaku memperoleh pendapatan. Namun pertanyaan berikutnya adalah: di bagian mana dari rantai tersebut nilai terbesar diciptakan?

Jika hasil samping dijual dalam bentuk bahan baku sementara proses bernilai tambah dilakukan oleh pihak lain, sebagian peluang ekonomi ikut berpindah bersama material tersebut. Namun hal ini tidak berarti seluruh hasil samping harus diolah sendiri oleh UMKM. Teknologi mungkin belum tersedia, investasi terlalu mahal, tenaga kerja belum mempunyai kompetensi yang dibutuhkan, pasokan tidak stabil, standar dan legalitas menjadi tantangan, atau pasar belum tersedia.

Karena itu, penciptaan nilai tidak dibangun hanya dengan sebuah mesin pengolah. Hasil samping baru benar-benar menjadi sumber daya ekonomi ketika terdapat hubungan antara bahan, pengetahuan, teknologi, pelaku usaha, pembiayaan, dan pasar.

Dalam bentuk sederhana, perjalanannya dapat dipahami sebagai:
Hasil samping → kegunaan → permintaan → pasar → nilai ekonomi.

Untuk menghasilkan nilai yang lebih tinggi, perjalanan tersebut dapat melibatkan pengetahuan, teknologi, inovasi, standardisasi, pengolahan, dan akses terhadap pasar yang berbeda. Jika salah satu unsur terputus, potensi belum tentu berubah menjadi pendapatan.

Menariknya, keberhasilan mengubah hasil samping menjadi sumber daya bahkan dapat menciptakan persoalan baru: kelangkaan. Ketika permintaan terhadap kulit lele meningkat, salah seorang responden justru mengalami kesulitan memperoleh bahan tersebut: "Begitu booming, ya setelah booming, ternyata di luaran kan tidak ada yang menjual kulit lele."

Pada lokasi lain, sumber bahan baku membutuhkan perjalanan sekitar dua jam. Untuk kulit patin, persaingan memperoleh bahan membuat hubungan dengan pihak di pabrik menjadi penting. Material yang dahulu dianggap tersedia begitu saja mulai tunduk pada logika bisnis: ada permintaan, pasokan, harga, persaingan, biaya logistik, kualitas, dan kebutuhan menjaga kontinuitas.

Kemarin masalahnya adalah bagaimana membuangnya. Hari ini masalahnya adalah bagaimana mendapatkannya.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa status ekonomi hasil samping tidak bersifat tetap. Ia berubah bersama pengetahuan, teknologi, permintaan, hubungan antaraktor, dan perkembangan pasar. Satu bagian ikan dapat menjadi hasil samping bagi usaha

pertama tetapi menjadi bahan baku utama bagi usaha kedua. Apa yang tidak dibutuhkan satu pelaku dapat bernilai bagi pelaku lainnya.

Inilah salah satu pintu menuju ekonomi yang lebih sirkular. Perjalanan sumber daya tidak harus berhenti pada pola ambil–olah–jual–buang. Material dapat bergerak menuju pola ambil–olah–jual–manfaatkan kembali–olah kembali–ciptakan nilai baru.

Namun satu prinsip harus tetap diingat: tidak ada yang terbuang merupakan kabar baik, tetapi belum tentu berarti seluruh potensi nilai telah dimanfaatkan.

1.3 Nilai Terbesar Belum Tentu Ada pada Bahan Mentah

Memiliki sesuatu yang bernilai dan mampu menangkap nilai terbaik darinya adalah dua hal yang berbeda. Sebuah hasil samping dapat mempunyai harga, pembeli tetap, bahkan memasuki pasar ekspor. Kondisi tersebut tentu lebih baik daripada membiarkannya tidak termanfaatkan. Namun perjalanan nilai tidak selalu berhenti pada transaksi pertama.

Pertanyaannya adalah: apa yang dilakukan pembeli setelah memperoleh bahan tersebut?

Bahan dapat dibersihkan, dipilah, dikeringkan, digiling, diekstraksi, diformulasikan, dikemas, diberi standar mutu, kemudian dipasarkan untuk fungsi yang berbeda. Pada setiap tahap ditambahkan pengetahuan, teknologi, keterampilan, kualitas, dan akses pasar. Setiap tambahan tersebut dapat mengubah nilai material.

Dengan demikian, nilai ekonomi suatu hasil samping tidak hanya ditentukan oleh jumlah material yang tersedia, tetapi juga oleh seberapa jauh material tersebut secara layak dapat dibawa melalui proses penciptaan nilai.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian pelaku masih banyak berperan sebagai pemasok bahan baku. Dalam salah

satu konteks usaha, sekitar 80 persen hasil produksi masih dipasarkan dalam bentuk bahan baku, sementara pemahaman dan kemampuan pengolahan lebih lanjut terbatas. Temuan tersebut tidak berarti bahwa menjual bahan baku merupakan pilihan yang salah. Dalam kondisi tertentu, itulah keputusan bisnis yang paling rasional. Persoalannya adalah apakah pilihan tersebut dibuat berdasarkan keputusan bisnis yang sadar atau karena pelaku belum mempunyai pilihan lain.

Jika UMKM menjual bahan mentah karena setelah memperhitungkan biaya, risiko, kapasitas produksi, dan pasar ternyata pilihan tersebut paling menguntungkan, keputusan itu masuk akal. Namun jika bahan dijual mentah karena teknologi tidak tersedia, keterampilan belum dimiliki, modal terbatas, atau pasar produk lanjutannya tidak diketahui, terdapat peluang nilai yang belum berhasil ditangkap.

Penciptaan nilai bukan tentang memaksa setiap bahan diolah sejauh mungkin. Penciptaan nilai adalah tentang menemukan tingkat penciptaan nilai yang paling layak.

Kita dapat membayangkan perjalanan tersebut sebagai sebuah tangga nilai. Pada tingkat awal, material belum termanfaatkan. Setelah itu ia dapat menjadi hasil samping yang diperdagangkan, bahan baku dengan spesifikasi tertentu, bahan olahan atau produk antara, hingga produk bernilai tambah untuk pasar yang berbeda.

Semakin tinggi material bergerak dalam tangga nilai, semakin besar kemungkinan nilai tambah yang dapat diciptakan. Namun setiap kenaikan juga membutuhkan kemampuan yang lebih besar: pengetahuan, teknologi, investasi, kualitas dan kontinuitas bahan baku, kompetensi tenaga kerja, standardisasi, legalitas, jaringan bisnis, dan pasar.

Karena itu, tangga nilai bukan perlombaan menuju produk paling canggih. Tangga tersebut membantu menemukan pada tingkat

mana sebuah UMKM mampu menciptakan dan menangkap nilai secara berkelanjutan.

Potensinya memang luas. Pembahasan penelitian mengidentifikasi kemungkinan pemanfaatan hasil samping menuju berbagai bahan dan produk bernilai tambah seperti kolagen, gelatin, peptida bioaktif, minyak ikan, dan biopolimer. Hal tersebut menunjukkan bahwa bagian ikan yang muncul dari kegiatan pengolahan pangan dapat menemukan fungsi baru dalam rantai nilai yang berbeda. Nilai tidak selalu berasal dari menjual lebih banyak ikan; nilai juga dapat berasal dari menemukan fungsi baru dari sumber daya yang sama.

Namun menyebut produk bernilai tinggi jauh lebih mudah daripada membuat bisnisnya bekerja.

Ketika mengetahui bahwa kulit atau sisik ikan dapat diolah menjadi produk bernilai tinggi, pertanyaan yang mudah muncul adalah: mengapa UMKM tidak membuatnya saja?

Dunia usaha tidak bekerja sesederhana itu. Kemampuan teknis menghasilkan produk hanyalah satu bagian dari keputusan bisnis. UMKM harus mengetahui investasi yang diperlukan, ketersediaan dan konsistensi bahan baku, teknologi yang dibutuhkan, siapa yang mampu mengoperasikannya, standar yang harus dipenuhi, biaya produksi, serta siapa yang akan membeli produk tersebut.

Penelitian yang menjadi dasar buku ini menunjukkan bahwa pasar merupakan salah satu hambatan penting dalam pengembangan bisnis berbasis blue economy. Pelaku usaha menghadapi persoalan akses pasar, pemasaran daring, daya beli, biaya logistik, persaingan, ekspor, dan ketidakpastian permintaan terhadap produk baru.

Sebuah mesin dapat menghasilkan produk. Tetapi mesin tidak dapat menjamin pembeli. Teknologi dapat menciptakan kemungkinan, tetapi pasar menentukan apakah kemungkinan tersebut berubah menjadi pendapatan.

Karena itu, peningkatan nilai tambah juga tidak berarti UMKM harus mengerjakan seluruh proses sendiri. Sebuah UMKM mungkin unggul dalam mengumpulkan dan menjaga kontinuitas bahan. Pelaku lain mempunyai kemampuan pengolahan awal. Perguruan tinggi atau lembaga riset mempunyai pengetahuan dan teknologi. Industri memiliki fasilitas pengolahan lanjutan. Pemerintah dapat memfasilitasi standar, legalitas, teknologi, pelatihan, atau akses pasar. Lembaga pembiayaan menyediakan modal, sementara pembeli memberikan kepastian permintaan.

Dalam konfigurasi seperti itu, pertanyaan bagi UMKM bukan "bagaimana saya mengerjakan semuanya?", melainkan "di mana posisi saya dalam rantai nilai, nilai apa yang mampu saya tambahkan, dan dengan siapa saya perlu bekerja sama untuk menciptakan nilai berikutnya?"

Di sinilah penciptaan nilai mulai bergeser dari sekadar inovasi produk menuju cara merancang bisnis.

Bagi UMKM, proses tersebut dapat dimulai dengan memetakan hasil samping yang tersedia: jenis, volume, kualitas, kontinuitas, dan kondisinya ketika keluar dari proses produksi. Setelah itu, pelaku dapat mengidentifikasi siapa yang telah menggunakannya dan apa yang dilakukan terhadap material tersebut setelah berpindah tangan. Dari sana dapat dilihat apakah terdapat satu tahap penciptaan nilai yang secara realistis dapat dilakukan sebelum bahan dijual.

Tidak harus langsung menghasilkan produk akhir. Sortasi, peningkatan kebersihan, pengeringan, pengolahan awal, perbaikan penyimpanan, standardisasi bahan, atau agregasi pasokan dapat menjadi bentuk penciptaan nilai. Yang terpenting, peningkatan kapasitas harus mempunyai hubungan dengan kebutuhan pasar.

Pada akhirnya, tidak ada satu jawaban yang berlaku untuk seluruh UMKM. Bagi satu pelaku, menjual hasil samping secara langsung mungkin paling menguntungkan karena volumenya kecil

dan biaya pengolahan terlalu besar. Bagi pelaku lain, pengolahan sederhana dapat memberikan margin tambahan. Kelompok UMKM yang mampu mengonsolidasikan bahan mungkin dapat memanfaatkan fasilitas bersama. Sementara usaha yang mempunyai teknologi, kompetensi, standar, dan pasar dapat bergerak menuju produk bernilai lebih tinggi.

Penciptaan nilai dengan demikian bukan perlombaan menghasilkan produk paling canggih. Ia adalah kemampuan menemukan titik terbaik antara sumber daya, kemampuan, teknologi, biaya, mitra, dan pasar.

1.4 Jika Potensinya Besar, Mengapa Nilainya Belum Sepenuhnya Tertangkap?

Sampai di sini, peluangnya tampak menjanjikan. Hasil samping yang dahulu hampir tidak mempunyai harga mulai diperjualbelikan. Material yang sebelumnya dianggap tidak berguna mulai dicari. Kulit, tulang, sisik, kepala, cangkang, dan bagian lainnya dapat berpindah dari satu pelaku kepada pelaku lain. Sebagian bahkan telah memasuki rantai perdagangan yang lebih luas. Ilmu pengetahuan dan teknologi juga membuka kemungkinan pengembangan berbagai produk bernilai lebih tinggi.

Jika demikian, mengapa peluang sebesar itu belum sepenuhnya menghasilkan nilai ekonomi bagi UMKM?

Penelitian yang menjadi dasar buku ini menunjukkan bahwa pertanyaan tersebut tidak memiliki satu jawaban. Masalahnya bukan hanya teknologi, modal, pasar, atau keterampilan pelaku usaha. Persoalannya terdapat pada hubungan di antara semuanya.

Memiliki bahan baku adalah satu hal; mampu mengubahnya menjadi bisnis berkelanjutan adalah hal lain. Pelaku usaha dapat mengetahui bahwa hasil sampingnya mempunyai potensi, tetapi

pengetahuan tersebut belum tentu disertai kemampuan mewujudkannya. Teknologi membutuhkan modal. Teknologi dan modal membutuhkan bahan baku yang cukup dan konsisten. Produksi membutuhkan manusia yang mampu menjalankannya. Produk tertentu membutuhkan standar dan legalitas. Setelah semuanya terpenuhi, pertanyaan yang paling menentukan tetap sama: siapa yang akan membeli?

Bahkan setelah pembeli ditemukan, masih ada persoalan logistik, persaingan, kontinuitas produksi, kualitas, pemasaran, dan kemampuan mempertahankan hubungan dengan pasar.

Potensi adalah titik awal, bukan jaminan keberhasilan.

Hasil penelitian memperlihatkan beberapa lapisan persoalan yang dihadapi UMKM. Pada tingkat yang lebih luas terdapat dukungan pemerintah, akses pasar, kemitraan dan pendampingan, serta rantai pasok. Pada tingkat usaha terdapat permodalan, teknologi dan inovasi, legalitas, serta kemampuan sumber daya manusia. Unsur-unsur tersebut tidak berdiri sendiri. Semuanya memengaruhi kemampuan UMKM menciptakan nilai tambah, meningkatkan daya saing, dan mempertahankan keberlanjutan usaha.

Karena itu, satu intervensi jarang cukup untuk menyelesaikan seluruh persoalan.

Mesin yang tersedia tidak otomatis menciptakan kemampuan jika tidak sesuai dengan kebutuhan, kapasitas, dan infrastruktur usaha. Modal tidak otomatis menciptakan usaha yang sehat jika tidak dikelola dengan baik. Pelatihan tidak otomatis meningkatkan kinerja jika pengetahuan tidak dapat diterapkan. Legalitas tidak otomatis meningkatkan penjualan jika tidak dihubungkan dengan akses pasar.

Produksi tidak menjadi bisnis tanpa permintaan. Inovasi pun tidak menghasilkan nilai ekonomi tanpa konsumen yang bersedia membayar.

Pasar karena itu tidak seharusnya ditempatkan hanya pada akhir proses. Logika "punya bahan, membeli mesin, membuat produk, lalu mencari pembeli" mengandung risiko besar. Perjalanan bisnis justru perlu mempertimbangkan kebutuhan pasar sejak awal, kemudian mengenali sumber daya, menentukan nilai yang dapat diciptakan, memilih teknologi dan kemampuan yang sesuai, menghasilkan produk, dan kembali kepada pasar. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa biaya logistik, persyaratan memasuki ritel, pengetahuan tentang pasar ekspor, pemasaran digital, daya beli, dan persaingan menjadi bagian dari persoalan nyata yang dihadapi pelaku usaha.

Hal yang sama berlaku pada pembiayaan. Transformasi membutuhkan investasi, tetapi penelitian menunjukkan bahwa sebagian pelaku UMKM enggan menambah modal melalui pinjaman karena mempertimbangkan kewajiban pengembalian, bunga, dan kesiapan mengelola pinjaman. Karena itu, persoalan pembiayaan bukan hanya tersedia atau tidaknya kredit, tetapi kesesuaian sumber pembiayaan dengan karakter, risiko, arus kas, dan tahap perkembangan usaha.

UMKM juga tidak selalu berjalan sendirian. Pemerintah hadir melalui peralatan, fasilitas produksi, pelatihan, sertifikasi, fasilitasi pemasaran, pendampingan, dan berbagai program. Di luar pemerintah terdapat perguruan tinggi, BUMN, perusahaan, NGO, asosiasi, komunitas, penyuluh, dan pihak lain yang dapat menjadi sumber pengetahuan, teknologi, jaringan, modal, maupun akses pasar.

Namun banyaknya dukungan tidak otomatis menyelesaikan persoalan. Mesin tanpa pasar tidak cukup. Pelatihan tanpa penerapan tidak cukup. Modal tanpa kemampuan pengelolaan tidak cukup.

Sertifikasi tanpa akses pasar juga belum cukup. Persoalannya bukan semata-mata seberapa banyak bantuan diberikan, tetapi bagaimana berbagai sumber daya tersebut dihubungkan sehingga membentuk kemampuan usaha.

Tidak ada satu tombol bernama "Blue Economy".

Teknologi membutuhkan modal. Modal membutuhkan usaha yang layak. Usaha membutuhkan pasar. Pasar membutuhkan produk yang memenuhi kualitas dan standar. Produk membutuhkan bahan baku dan rantai pasok. Seluruhnya membutuhkan manusia yang mampu menjalankannya. Ketika kemampuan satu pelaku tidak mencukupi, dibutuhkan kemitraan dan dukungan aktor lain.

Karena itu, berbagai persoalan yang tampak terpisah sebenarnya merupakan bagian dari satu sistem:
Teknologi ↔ Modal ↔ SDM ↔ Rantai Pasok ↔ Legalitas ↔ Pasar ↔ Kemitraan ↔ Ekosistem.

Menarik satu bagian akan memengaruhi bagian lainnya. Tantangan penciptaan nilai bukan menemukan satu solusi terbaik, tetapi membuat bagian-bagian tersebut bekerja bersama.

Di sinilah inti persoalan yang akan dibahas sepanjang buku ini mulai terlihat. Masalah utama bukan karena hasil samping perikanan tidak mempunyai potensi nilai. Persoalannya adalah belum selalu tersedia sistem yang mampu mengubah potensi tersebut menjadi nilai ekonomi yang berkelanjutan. Ada jarak antara potensi dan nilai, antara nilai dan pasar, serta antara pasar dan manfaat yang akhirnya diterima UMKM. Di dalam jarak itulah teknologi, modal, pengetahuan, keterampilan, legalitas, rantai pasok, kemitraan, kebijakan, dan berbagai aktor bekerja.

Karena itu, pertanyaan penciptaan nilai sesungguhnya bukan lagi apakah hasil samping perikanan dapat menghasilkan uang. Temuan lapangan telah menunjukkan bahwa sebagian material bahkan telah mempunyai harga dan diperebutkan.

Pertanyaan yang lebih penting adalah: bagaimana membangun sistem yang membuat nilai dari sumber daya perikanan tidak berhenti terlalu cepat?

Kita memulai bab ini dari seekor ikan. Dagingnya diambil dan produk utama dibuat. Di meja pengolahan masih terdapat bagian-bagian lain. Kita kemudian menemukan bahwa sebagian bagian tersebut mempunyai harga, menjadi komoditas, berpindah antar pelaku usaha, bahkan memasuki pasar yang lebih luas.

Namun kita juga menemukan sesuatu yang lebih penting: memiliki harga belum tentu berarti telah memperoleh nilai terbaiknya.

Di situlah makna "nilai yang nyaris terbuang" menjadi lebih luas. Ia bukan lagi sekadar persoalan material yang belum dimanfaatkan, melainkan cara berpikir tentang sumber daya, kehilangan nilai, dan peluang penciptaan nilai.

Sumber daya yang telah diambil dari alam seharusnya tidak kehilangan nilainya terlalu cepat. Selama layak secara teknis, ekonomis, sosial, dan lingkungan, nilainya dapat dipertahankan, dialirkan, digunakan kembali, atau ditingkatkan. Pertanyaannya bukan lagi hanya "apa yang harus dilakukan terhadap sisa produksi?", melainkan "bagaimana merancang kegiatan ekonomi agar nilai sumber daya dapat terus bergerak?"

Perubahan cara berpikir tersebut membawa kita kepada dua gagasan yang menjadi fondasi perjalanan berikutnya: blue economy dan circular economy. Keduanya bukan sekadar jargon atau istilah yang hidup dalam dokumen kebijakan dan artikel ilmiah, tetapi cara melihat hubungan antara sumber daya, bisnis, manusia, dan lingkungan.

Sebelum berbicara lebih jauh tentang teknologi, modal, pasar, pemerintah, kemitraan, atau model bisnis, ada satu perubahan yang perlu dilakukan terlebih dahulu:
Kita harus mengubah cara melihat apa yang selama ini disebut “sisa”. Dan dari sanalah perjalanan penciptaan nilai dimulai.

BAB 2

DARI SISA MENJADI SUMBER DAYA



BAB 2

DARI SISA MENJADI SUMBER DAYA

2.1 Ketika "Sisa" Sebenarnya Belum Selesai

Apa yang tersisa setelah sebuah proses produksi selesai? Pertanyaan ini terdengar sederhana. Ketika ikan difillet, daging menjadi produk utama, sedangkan kepala, tulang, kulit, sisik, dan sirip berada di luar produk tersebut. Bagian-bagian itu kemudian mudah disebut sebagai "sisa".

Masalahnya, kata sisa dapat menentukan cara kita memperlakukan suatu material. Ketika sesuatu disebut sisa, perhatian terhadapnya cenderung berkurang. Ia dianggap sebagai bagian yang tertinggal setelah sesuatu yang lebih penting diambil. Jika tidak segera digunakan, langkah berikutnya mudah ditebak: dikumpulkan, dipindahkan, atau dibuang.

Padahal, sebagaimana terlihat pada Bab 1, apa yang berada di luar produk utama belum tentu berada di luar rantai nilai. Kulit ikan dapat menjadi bahan baku bagi pelaku lain. Tulang dapat diproses kembali. Cangkang, sisik, kepala, atau bagian lain dapat menemukan pengguna berikutnya. Material yang dahulu diberikan tanpa harga bahkan dapat berubah menjadi komoditas yang diperebutkan.

Di sinilah perubahan cara pandang perlu dimulai.

Tidak semua yang tersisa adalah limbah. Sebagian hanya belum menemukan fungsi, pengguna, teknologi, atau pasar berikutnya.

Dalam buku ini, karena itu, kita perlu membedakan produk utama, hasil samping, residu yang masih dapat dimanfaatkan, dan limbah. Produk utama merupakan keluaran yang memang menjadi tujuan utama proses produksi. Hasil samping (*by-product*) muncul bersama proses tersebut tetapi masih mempunyai atau berpotensi

mempunyai fungsi dan nilai. Residu yang dapat dimanfaatkan adalah material tersisa yang masih memiliki jalur pemanfaatan, sedangkan limbah (*waste*) berada pada kondisi ketika material tidak lagi dimanfaatkan dalam sistem yang sedang berjalan dan memerlukan pengelolaan lebih lanjut.

Batas di antara kategori tersebut tidak selalu kaku. Status sebuah material dapat berubah karena teknologi, pengetahuan, lokasi, regulasi, jejaring, dan pasar. Material yang tidak bernilai di suatu daerah dapat mempunyai harga di daerah lain karena terdapat industri yang membutuhkannya. Material yang menjadi beban hari ini dapat berubah menjadi bahan baku besok ketika teknologi atau pasar tersedia.

Artinya, status suatu material tidak hanya ditentukan oleh apa material itu, tetapi juga oleh apa yang dapat dilakukan terhadapnya.

Temuan penelitian terhadap 18 UMKM pengolahan hasil perikanan yang menjadi pijakan buku ini memberikan gambaran konkret mengenai perubahan tersebut. Salah seorang pelaku usaha menceritakan pengalamannya:

"Saya ambil waktu itu tidak ada harganya. Kita mau nerima itu pun sudah terima kasih, sekarang mulai sudah harganya sampai naik sampai sekarang."

Materialnya tidak berubah secara mendasar. Yang berubah adalah ekosistem nilai di sekelilingnya. Ketika muncul pengetahuan, pengguna, teknologi, permintaan, dan pasar, sesuatu yang sebelumnya berada di pinggir kegiatan ekonomi dapat masuk ke dalam transaksi.

Karena itu, pertanyaan "berapa banyak limbah yang dihasilkan?" belum cukup. Pertanyaan yang lebih berguna adalah: material apa saja yang keluar dari proses produksi, ke mana material itu bergerak, dan di titik mana nilainya berhenti?

Pertanyaan tersebut menggeser perhatian dari *waste management* menuju *resource management*. Dalam pendekatan konvensional, alurnya cenderung sederhana:

Sumber daya → Produksi → Produk utama → Sisa → Kelola/Buang
Dalam paradigma sumber daya, alurnya berubah:
Sumber daya → Produksi → Produk utama + Hasil samping → Pemanfaatan berikutnya → Nilai baru.

Perbedaannya penting. Pengelolaan limbah terutama bertanya bagaimana material yang tersisa tidak menimbulkan masalah. Pengelolaan sumber daya bertanya lebih awal: bagaimana sebanyak mungkin fungsi dan nilai sumber daya dapat dipertahankan?

Namun menganggap hasil samping sebagai sumber daya bukan berarti setiap UMKM harus mengolah semua bagian yang dihasilkannya. Justru temuan lapangan memperlihatkan kemungkinan pembagian peran. Seorang responden menggambarkannya dengan sederhana:

"…ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit…"

Satu pelaku tidak harus memiliki seluruh teknologi. Hasil samping usaha A dapat menjadi bahan baku usaha B, kemudian berubah menjadi produk baru yang mempunyai pasar berbeda. Sirkularitas dengan demikian tidak selalu harus terjadi di dalam satu perusahaan. Ia dapat terbentuk melalui hubungan antarusaha.

Pernyataan responden lainnya memperlihatkan perkembangan yang menggembirakan:

"…sehingga tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Dari perspektif pengurangan limbah, kondisi tersebut merupakan kemajuan. Tetapi dari perspektif penciptaan nilai, masih ada pertanyaan berikutnya: dijual sebagai apa dan pada tingkat nilai berapa?

Material dapat tidak terbuang tetapi tetap dijual sebagai bahan mentah bernilai rendah. Sebaliknya, material tertentu dapat memperoleh nilai lebih tinggi setelah melalui pengolahan, standardisasi, atau masuk ke pasar yang berbeda. Pilihan terbaik tidak selalu mengolah sejauh mungkin. Pengolahan lebih lanjut membutuhkan teknologi, modal, SDM, energi, standar, dan pasar. Karena itu, yang perlu dicari bukan tingkat pengolahan tertinggi, melainkan tingkat pemanfaatan yang paling layak.

Dari sinilah prinsip pertama penciptaan nilai terbentuk: sumber daya tidak otomatis menjadi nilai hanya karena tersedia. Nilai muncul ketika material bertemu dengan pengetahuan, kemampuan, teknologi, pengguna, dan pasar yang tepat.

Perubahan pertama menuju penciptaan nilai, dengan demikian, bukan membeli mesin. Perubahan pertama adalah mengubah cara melihat sumber daya.

Pertanyaannya bukan lagi sekadar "apa yang tersisa setelah produksi?", melainkan:
Apakah nilai sumber daya benar-benar telah berakhir, atau kita hanya berhenti terlalu cepat dalam mencarinya?

Pertanyaan itu membawa kita kepada payung konseptual yang lebih besar: *Blue Economy*.

2.2 Blue Economy: Menciptakan Nilai Tanpa Menghabiskan Masa Depan

Laut merupakan ruang kehidupan sekaligus ruang ekonomi. Dari laut manusia memperoleh pangan, pekerjaan, bahan baku, jalur perdagangan, energi, dan berbagai jasa ekosistem. Bagi Indonesia sebagai negara kepulauan, hubungan tersebut bahkan lebih kuat karena perikanan tangkap, budi daya, rumput laut, pengolahan hasil

perikanan, dan kegiatan ekonomi pesisir menjadi bagian dari kehidupan masyarakat.

Namun laut bukan rekening yang saldonya tidak pernah habis.

Setiap aktivitas ekonomi bergantung pada kemampuan ekosistem menyediakan sumber daya. Perikanan tangkap membutuhkan stok yang mampu beregenerasi. Budi daya membutuhkan kualitas lingkungan yang mendukung. Rumput laut memerlukan perairan yang sehat. Industri pengolahan membutuhkan pasokan bahan baku yang tersedia secara berkelanjutan.

Karena itu, keberhasilan pembangunan kelautan tidak cukup diukur dari jumlah yang ditangkap, dibudidayakan, diolah, atau diperdagangkan. Pertanyaan yang lebih mendasar adalah apakah nilai ekonomi dapat terus diciptakan tanpa merusak sumber daya yang memungkinkan nilai tersebut tercipta.

Di sinilah gagasan *Blue Economy* menjadi penting.

World Bank (2017) mendefinisikan *Blue Economy* sebagai pemanfaatan sumber daya laut secara berkelanjutan untuk pertumbuhan ekonomi, peningkatan penghidupan dan pekerjaan, dengan tetap menjaga kesehatan ekosistem laut. Definisi tersebut memperlihatkan bahwa *Blue Economy* tidak meminta kita memilih antara ekonomi dan ekologi. Pertumbuhan ekonomi tetap diperlukan, tetapi pertumbuhan tersebut tidak boleh menghancurkan fondasi ekologisnya.

Keen, Schwarz, dan Wini-Simeon (2018) juga menempatkan *Blue Economy* dalam upaya menyeimbangkan manfaat ekonomi dengan kesehatan laut dalam jangka panjang. Perspektif ini penting karena tidak semua aktivitas ekonomi berbasis laut otomatis merupakan ekonomi biru. Kegiatan ekonomi dapat menggunakan sumber daya laut dan menghasilkan pendapatan, tetapi belum tentu menjaga kemampuan sumber daya tersebut untuk terus memberikan manfaat pada masa depan.

Dengan demikian, *Blue Economy* setidaknya mempertemukan tiga dimensi: nilai ekonomi, manfaat sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Ketiganya saling bergantung. Tanpa ekosistem yang sehat, kegiatan ekonomi kehilangan fondasi sumber dayanya. Tanpa kegiatan ekonomi yang layak, masyarakat sulit memperoleh manfaat. Tanpa dimensi sosial, pertumbuhan dapat terjadi tetapi manfaatnya belum tentu tersebar kepada masyarakat yang bergantung pada sumber daya tersebut.

Gagasan ini berkaitan erat dengan agenda pembangunan berkelanjutan. Hubungan paling langsung terlihat pada SDG 14 (*Life Below Water*), tetapi tidak berhenti di sana. Penciptaan pekerjaan dan penghidupan berkaitan dengan SDG 8; inovasi dan pengembangan industri dengan SDG 9; penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab dengan SDG 12; sedangkan kebutuhan akan kolaborasi antarpelaku berhubungan dengan SDG 17.

Dalam kerangka penciptaan nilai, hubungan tersebut mempunyai implikasi penting. Keberlanjutan tidak berhenti ketika ikan berhasil ditangkap atau dibudidayakan secara bertanggung jawab. Perjalanan sumber daya berlanjut ketika bahan baku masuk ke unit pengolahan.

Satu ekor ikan dapat menghasilkan produk utama sekaligus kulit, tulang, kepala, sisik, sirip, dan bagian lainnya. Demikian pula rumput laut dapat diperdagangkan sebagai bahan mentah, bahan olahan, atau ditransformasikan menjadi produk dengan tingkat nilai tambah yang berbeda.

Karena itu, terdapat perbedaan antara menghasilkan sumber daya, menjual sumber daya, dan menciptakan nilai dari sumber daya. Ketiganya tidak selalu menghasilkan manfaat ekonomi yang sama.

Di sinilah UMKM pengolahan hasil perikanan mempunyai posisi penting. Mereka bukan sekadar penerima bahan baku di ujung rantai produksi. Keputusan mengenai bagaimana bahan diolah, bagaimana hasil samping dipisahkan, kepada siapa material dijual,

teknologi apa yang digunakan, dan produk apa yang dikembangkan ikut menentukan seberapa banyak nilai sumber daya perikanan dapat dipertahankan di dalam perekonomian.

Penciptaan nilai karena itu bukan ajakan mengambil sumber daya sebanyak mungkin demi memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Logikanya justru sebaliknya:

bukan mengambil lebih banyak untuk memperoleh nilai lebih besar, tetapi menciptakan nilai yang lebih besar dari sumber daya yang telah digunakan secara bertanggung jawab.

Perspektif tersebut mempertemukan *Blue Economy* dengan *resource efficiency* dan *circular economy*. Namun keduanya tidak boleh disamakan.

Blue Economy memberikan orientasi besar mengenai bagaimana sumber daya dan ruang kelautan digunakan untuk menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial sambil menjaga ekosistem. *Circular economy* lebih khusus menjawab apa yang terjadi setelah sumber daya masuk ke dalam sistem ekonomi: bagaimana material, fungsi, dan nilainya dapat dipertahankan selama mungkin sehingga semakin sedikit sumber daya yang kehilangan fungsi dan berakhir sebagai limbah.

Dengan kata lain, *Blue Economy* menjaga agar penciptaan nilai tidak menghancurkan sumber dayanya, sedangkan *circular economy* membantu agar sumber daya yang telah digunakan tidak terlalu cepat kehilangan nilainya.

Dari menjaga laut, kita bergerak menuju menjaga nilai.

2.3 Circular Economy: Membuat Nilai Berputar Lebih Lama

Sistem produksi konvensional sering digambarkan melalui perjalanan yang sederhana:
Ambil → Buat → Gunakan → Buang

Inilah pola ekonomi linear. Sumber daya diambil dari alam, diubah menjadi produk, digunakan atau dikonsumsi, kemudian material yang tidak lagi diperlukan dikeluarkan dari sistem.

Persoalannya bukan hanya bahwa pola tersebut menghasilkan limbah. Persoalan yang lebih mendasar adalah bahwa nilai sumber daya dapat berhenti terlalu cepat. Ketika material yang sebenarnya masih dapat digunakan dibuang, bukan hanya material yang hilang. Energi, tenaga kerja, transportasi, modal, pengetahuan, dan waktu yang telah ditanamkan di dalamnya ikut kehilangan kesempatan untuk menghasilkan manfaat berikutnya.

Circular economy mencoba mengubah logika tersebut.

Geissdoerfer et al. (2017) menjelaskan bahwa *circular economy* berkembang dari berbagai tradisi pemikiran, termasuk *industrial ecology, closed-loop systems, cradle-to-cradle,* dan *performance economy.* Walaupun definisinya beragam, terdapat gagasan penting yang mempertemukannya: material dan nilai tidak seharusnya terlalu cepat keluar dari sistem ekonomi.

Kirchherr, Reike, dan Hekkert (2017), setelah menganalisis 114 definisi *circular economy*, juga menunjukkan bahwa konsep ini tidak cukup dipahami sebagai sekadar *reduce, reuse,* dan *recycle.* Transformasi sirkular memerlukan perubahan sistem, termasuk model bisnis dan hubungan antarpelaku.

Karena itu, pertanyaan *circular economy* bukan sekadar "bagaimana mengurangi sesuatu yang dibuang?", tetapi "bagaimana mempertahankan fungsi dan nilai sumber daya selama mungkin?"

Bocken et al. (2016) membantu menjelaskan hal tersebut melalui tiga strategi penting: *slowing, closing,* dan *narrowing resource loops. Slowing* memperpanjang masa penggunaan suatu produk atau sumber daya; *closing* menghubungkan kembali material ke proses

produksi; sedangkan *narrowing* mengurangi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu manfaat.

Dalam pengolahan hasil perikanan, prinsip tersebut tidak dapat diterjemahkan secara harfiah seperti pada mobil atau telepon genggam. Ikan dan rumput laut merupakan sumber daya biologis. Sirkularitasnya lebih sering terjadi melalui pemanfaatan bertingkat (*cascading*): material yang tidak masuk ke produk utama dialihkan ke fungsi berikutnya.

Kulit tidak harus kembali menjadi ikan. Tulang tidak harus kembali menjadi produk pangan yang sama. Cangkang tidak harus kembali ke bentuk semula. Yang dipertahankan adalah kemampuan material tersebut untuk terus menghasilkan fungsi dan nilai.

Karena itu, satu ikan dapat melahirkan lebih dari satu rantai nilai.

Produk utama dapat masuk ke pasar pangan, sementara hasil sampingnya menjadi bahan baku bagi usaha lain. Pada kondisi tertentu, jaringan tersebut mendekati gagasan *industrial symbiosis*: keluaran satu aktivitas menjadi masukan bagi aktivitas lainnya.

Implikasinya penting bagi UMKM. Sirkularitas tidak mengharuskan setiap pelaku memiliki seluruh teknologi. Sebuah UMKM tidak harus sekaligus menjadi produsen pangan, pakan, gelatin, kolagen, biomaterial, kosmetik, dan pupuk. Yang lebih penting adalah adanya keterhubungan antara material yang tersedia dengan pelaku yang mempunyai teknologi, kemampuan, dan pasar untuk memanfaatkannya.

Maka persoalannya berubah dari: "Bagaimana saya mengolah semua hasil samping ini?" menjadi: "Siapa yang dapat menggunakan hasil samping ini pada tingkat nilai yang paling layak?"

Perubahan tersebut membuat *circular economy* bukan hanya persoalan teknologi. Ia menjadi persoalan konektivitas sistem. Di sinilah kita juga perlu membaca pernyataan "…tidak ada yang terbuang, semua dijual" secara lebih kritis. Perpindahan material

tidak otomatis berarti sirkularitas telah optimal. Material dapat dijual tetapi kemudian digunakan untuk fungsi bernilai sangat rendah. Sebaliknya, material yang sama mungkin mempunyai penggunaan lain dengan nilai lebih tinggi.

Namun mengejar nilai tertinggi secara teknis juga tidak selalu menjadi keputusan terbaik. Sebuah hasil samping mungkin dapat diubah menjadi produk berteknologi tinggi di laboratorium, tetapi tidak ekonomis bagi UMKM karena volumenya kecil, teknologi mahal, membutuhkan energi besar, standar tinggi, atau pasarnya belum tersedia. Karena itu, ada perbedaan antara kemungkinan teknis dan kelayakan bisnis.

Sirkularitas baru menjadi peluang bisnis ketika ketersediaan dan kualitas material dapat dipertemukan dengan volume, teknologi, biaya, SDM, pasar, harga, dan kemitraan yang memadai. Jika salah satu mata rantai tersebut tidak tersedia, lingkaran yang terlihat sempurna di atas kertas dapat terputus di lapangan.

Hal ini sejalan dengan peringatan Geissdoerfer et al. (2017) bahwa *circular economy* dan *sustainability* saling berkaitan tetapi tidak identik. Membuat material berputar tidak otomatis menjadikan suatu usaha berkelanjutan. Jika material harus dikirim sangat jauh, membutuhkan energi berlebihan, biaya tinggi, atau menghasilkan dampak baru yang lebih besar, pilihan tersebut belum tentu menjadi yang terbaik.

Tujuan akhirnya bukan membuat sebanyak mungkin lingkaran. Tujuannya adalah mempertahankan fungsi dan nilai sumber daya selama pemanfaatannya layak secara ekonomi dan bertanggung jawab secara sosial maupun lingkungan.

Bagi UMKM, prinsip ini sangat praktis. Hasil samping seharusnya tidak baru dipikirkan setelah menjadi masalah. Jika sejak awal diketahui bahwa kulit, tulang, sisik, cangkang, atau bagian lain mempunyai pengguna berikutnya, cara pemisahan, kebersihan,

penyimpanan, mutu, dan pengumpulannya dapat dirancang sejak proses produksi.

Dengan demikian, *circularity* bukan kegiatan tambahan di belakang produksi. Ia dapat menjadi bagian dari desain bisnis.

Dari sinilah *circular economy* bertemu dengan pertanyaan berikutnya: sekalipun material telah dipertahankan dalam sistem, seberapa efisien sumber daya tersebut digunakan?

2.4 Resource Efficiency: Lebih Banyak Nilai dari Sumber Daya yang Digunakan

Cara paling mudah meningkatkan produksi adalah menggunakan lebih banyak bahan baku. Jika sebuah usaha mengolah 100 kilogram ikan dan ingin menggandakan produksi, jalan yang tampak sederhana adalah meningkatkan bahan baku menjadi 200 kilogram.

Logika tersebut tidak selalu salah. Pertumbuhan usaha memang dapat membutuhkan peningkatan skala. Tetapi penciptaan nilai mengajukan pertanyaan berbeda: Apakah untuk memperoleh nilai yang lebih besar kita selalu harus menggunakan sumber daya yang lebih banyak?

Bayangkan dua UMKM masing-masing mengolah 100 kilogram bahan baku yang relatif sama. Pada usaha pertama, sebagian bahan hilang akibat penanganan yang kurang baik. Hasil samping tercampur, mutu menurun, penggunaan air dan energi tidak terkontrol, dan sebagian material akhirnya dijual sangat murah atau dibuang.

Pada usaha kedua, bahan baku ditangani dengan lebih baik. Rendemen produk utama meningkat, penggunaan air dan energi dikendalikan, hasil samping dipisahkan menurut kualitas, dan sebagian dapat menjadi bahan baku usaha lain.

Keduanya menggunakan jumlah bahan baku yang sama, tetapi menghasilkan nilai yang berbeda.

Di sinilah *resource efficiency* menjadi penting. Prinsipnya bukan semata-mata menghasilkan produk lebih banyak, tetapi memperoleh manfaat lebih besar dari setiap unit sumber daya yang digunakan. Gagasan ini sejalan dengan konsep *eco-efficiency*, yaitu penciptaan nilai ekonomi dengan menurunkan intensitas penggunaan sumber daya dan dampak ekologis.

Dalam konteks pengolahan hasil perikanan, rendemen merupakan salah satu indikator yang mudah terlihat. Namun efisiensi sumber daya tidak boleh berhenti pada rendemen produk utama. Jika satu kilogram ikan menghasilkan produk utama sekaligus kulit, tulang, kepala, sisik, atau bagian lain, maka pertanyaan yang lebih tepat adalah berapa banyak nilai yang berhasil diciptakan dari keseluruhan sumber daya tersebut.

Dengan demikian, bagian yang tidak masuk ke produk utama tidak otomatis merupakan kehilangan. Ia baru menjadi kehilangan ketika fungsi atau nilainya hilang tanpa alasan yang layak.

Kehilangan kecil pun penting. Satu kilogram bahan yang hilang dalam satu kali produksi mungkin terlihat tidak berarti. Tetapi ketika terjadi berulang selama setahun, jumlahnya dapat menjadi besar. Hal yang sama berlaku untuk air, energi, bahan kemasan, produk rusak, penurunan mutu, dan hasil samping yang tercampur sehingga tidak lagi memenuhi standar pembeli.

Karena itu, efisiensi sumber daya sering dimulai dari hal-hal yang sangat sederhana: cara bahan diterima, disimpan, dipotong, dipisahkan, didinginkan, dikeringkan, dikemas, dan dikirim.

Teknologi tetap penting, tetapi teknologi tidak selalu berarti mesin paling canggih. Teknologi yang tepat adalah teknologi yang sesuai dengan skala usaha, volume bahan, kemampuan operator, infrastruktur, mutu yang dibutuhkan, dan pasar yang dilayani.

Ini menjadi sangat relevan dengan temuan penelitian terhadap UMKM. Ketersediaan alat tidak otomatis menghasilkan produktivitas apabila kapasitasnya tidak sesuai, infrastruktur pendukung tidak tersedia, atau pelaku belum memiliki kemampuan mengoperasikannya. Karena itu, pertanyaan yang lebih penting daripada "seberapa canggih alatnya?" adalah "seberapa besar alat tersebut membantu usaha menghasilkan nilai dari sumber daya yang digunakannya?"

Prinsip yang sama berlaku pada hasil samping. Pemanfaatan kulit, tulang, sisik, kepala, atau cangkang dapat meningkatkan efisiensi sumber daya apabila nilai yang dihasilkan sebanding dengan sumber daya tambahan yang diperlukan untuk memanfaatkannya.

Kadang pilihan terbaik adalah mengolah sendiri. Pada kondisi lain, menjual kepada pengolah lain lebih efisien. Dalam kasus tertentu, hasil samping dari beberapa UMKM perlu dikonsolidasikan agar mencapai volume ekonomis. Tidak ada satu jawaban yang berlaku untuk semua usaha.

Karena itu, *resource efficiency* tidak meminta kita mengolah semuanya. Ia meminta kita menggunakan sumber daya secara cerdas.

Di sinilah penciptaan nilai mulai bergeser dari orientasi volume menuju orientasi nilai. Pertumbuhan usaha tidak selalu harus dimulai dari lebih banyak bahan baku. Ia dapat dimulai dari lebih sedikit kehilangan, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, teknologi yang lebih tepat, dan pemanfaatan yang lebih baik terhadap material yang sebelumnya kehilangan fungsi.

Pertumbuhan nilai tidak harus selalu berarti pertumbuhan ekstraksi sumber daya.

Namun bahkan usaha yang sangat efisien masih dapat menghasilkan material yang tidak digunakan. Di sinilah muncul konsep berikutnya: *zero waste*.

2.5 Zero Waste: Ketika "Tidak Terbuang" Belum Tentu Cukup

Istilah *zero waste* terdengar seperti tujuan yang sempurna: tidak ada yang terbuang. Dalam penelitian ini bahkan terdapat pernyataan yang tampaknya menggambarkan kondisi tersebut: "…tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Tetapi *zero waste* tidak seharusnya dibaca secara harfiah sebagai kewajiban mencapai keadaan ketika tidak ada residu sama sekali. Dalam sistem produksi nyata, sebagian material dapat kehilangan kualitas, sebagian tidak layak dipulihkan, dan sebagian pada akhirnya tetap membutuhkan pengelolaan.

Zaman dan Lehmann (2013) melihat limbah sebagai representasi inefisiensi dan sumber daya yang salah dialokasikan. Perspektif tersebut membantu menggeser fokus *zero waste* dari sekadar persoalan tempat pembuangan menuju pemulihan sumber daya.

Dalam kerangka penciptaan nilai, *zero waste* karena itu lebih berguna dipahami sebagai arah untuk mencegah sumber daya kehilangan fungsi terlalu cepat.

Prinsip tersebut menempatkan pencegahan sebelum pengolahan limbah. Semakin awal kehilangan dapat dicegah, semakin besar kemungkinan nilai sumber daya dipertahankan. Hasil samping yang sejak awal dipisahkan dan dijaga mutunya mempunyai kemungkinan pemanfaatan yang berbeda dibandingkan material yang telah tercampur, rusak, atau terkontaminasi.

Karena itu, pendekatan *zero waste* seharusnya dimulai sebelum material menjadi limbah.

Dalam pengolahan hasil perikanan, hal tersebut dapat berarti menjaga mutu bahan baku, memperbaiki proses pemotongan, memisahkan hasil samping berdasarkan karakteristiknya, mempertahankan rantai dingin, menghindari kontaminasi, dan mengetahui jalur pemanfaatannya sejak awal.

Logikanya sederhana: kenali material → jaga kualitas → temukan fungsi → identifikasi pengguna → hitung kelayakan → tentukan teknologi.

Urutan tersebut lebih aman daripada membeli mesin terlebih dahulu, menghasilkan produk, kemudian baru mencari pembeli.

Namun *zero waste* bukan garis akhir. Sebuah material dapat tidak dibuang tetapi tetap menghasilkan nilai yang sangat kecil. Material dapat berpindah tangan tetapi kemudian kehilangan fungsi. Bahkan material dapat dimanfaatkan melalui proses yang biaya ekonomi dan lingkungannya lebih besar daripada manfaatnya.

Karena itu, setelah bertanya "apakah material terbuang?", kita perlu bertanya: Apakah nilai yang terkandung di dalam material tersebut berhasil dipertahankan?

Dan setelah itu: Apakah dari material tersebut dapat diciptakan nilai baru?
Pertanyaan kedua membawa kita pada konsep yang menjadi titik temu seluruh Bab 2: *value creation*.

2.6 Value Creation: Dari Mengurangi Sisa Menuju Menciptakan Nilai

Sampai di sini, perjalanan kita telah bergerak dari *Blue Economy* menuju *Circular Economy*, kemudian *Resource Efficiency* dan *Zero Waste*. Keempat konsep tersebut sebenarnya mengarahkan kita kepada pertanyaan yang sama:

Untuk apa sumber daya dijaga, dipertahankan dalam siklus, digunakan secara efisien, dan dicegah kehilangan fungsi? Jawabannya adalah untuk menciptakan nilai.

Di sinilah pembicaraan bergerak dari pengelolaan sumber daya menuju strategi bisnis. Sebuah UMKM tidak dapat bertahan hanya karena berhasil mengurangi limbah. Sebuah inovasi juga tidak otomatis menjadi bisnis hanya karena secara teknis mampu

mengubah kulit, tulang, sisik, cangkang, atau material lain menjadi produk baru.

Usaha harus menciptakan sesuatu yang dianggap bernilai.

Nilai membuat pelanggan bersedia membeli. Nilai membuat mitra bersedia bekerja sama. Nilai membuat teknologi layak digunakan. Dan nilai memungkinkan usaha memperoleh pendapatan yang diperlukan untuk terus hidup.

Dalam bisnis berkelanjutan, nilai tidak hanya berarti harga jual. Bocken et al. (2014) menempatkan penciptaan nilai dari "limbah" serta peningkatan efisiensi material dan energi sebagai bagian dari arketipe model bisnis berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat menjadi bagian dari cara bisnis menciptakan nilai, bukan hanya biaya tambahan setelah kegiatan produksi selesai.

Nilai dalam kerangka penciptaan nilai berkelanjutan setidaknya mempunyai tiga dimensi yang saling berhubungan.

Nilai ekonomi muncul ketika sumber daya menghasilkan pendapatan, menekan biaya, membuka pasar, meningkatkan produktivitas, atau menciptakan peluang usaha baru.

Nilai sosial muncul ketika kegiatan tersebut menciptakan pekerjaan, meningkatkan kemampuan pelaku, memperkuat mata pencaharian, atau memperluas distribusi manfaat.

Nilai lingkungan muncul ketika sumber daya digunakan lebih efisien, kehilangan material berkurang, tekanan terhadap sumber daya primer menurun, dan semakin sedikit material kehilangan fungsi ekonominya.

Ketiganya tidak harus selalu muncul dengan intensitas yang sama dalam setiap aktivitas, tetapi model bisnis berkelanjutan berusaha menghindari penciptaan nilai ekonomi dengan menghancurkan nilai sosial atau lingkungan.

Pada titik ini kita perlu membedakan *value creation* dan *value capture*. Sebuah inovasi dapat menciptakan manfaat besar bagi pelanggan atau lingkungan tetapi tidak menghasilkan pendapatan

yang cukup bagi usaha. Sebaliknya, usaha dapat memperoleh pendapatan tinggi dalam jangka pendek dengan mengorbankan sumber daya yang menopangnya.

Bisnis yang berkelanjutan membutuhkan keduanya: menciptakan nilai yang relevan sekaligus menangkap bagian nilai yang cukup untuk mempertahankan usaha.

Perbedaan ini sangat penting ketika membicarakan hasil samping perikanan. Jika kulit, tulang, sisik, atau cangkang dijual, nilai telah ditangkap pada tingkat tertentu. Tetapi jika sebagian besar proses bernilai tambah terjadi setelah material meninggalkan UMKM, maka sebagian peluang penciptaan dan penangkapan nilai juga berpindah kepada pelaku berikutnya.

Ini tidak berarti UMKM harus mengolah semuanya sendiri. Menjual bahan baku dapat menjadi keputusan yang sangat rasional apabila sesuai dengan kapasitas dan risiko usaha. Pertanyaan strategisnya adalah apakah keputusan tersebut dibuat karena memang paling layak atau karena pelaku belum memiliki alternatif. Di sinilah *Resource-Based View* membantu memperdalam pembahasan.

Wernerfelt (1984) mengajak melihat perusahaan dari sisi sumber daya yang dimilikinya, bukan hanya dari produk yang dijual. Barney (1991) kemudian menjelaskan bahwa sumber daya tertentu dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan apabila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan—yang dikenal melalui karakteristik VRIN.

Namun dalam kerangka penciptaan nilai, pelajaran terpentingnya bukan menghafal empat karakteristik tersebut. Pelajaran utamanya adalah bahwa memiliki sumber daya belum berarti memiliki keunggulan.

Dua UMKM dapat memiliki akses terhadap bahan baku yang sama tetapi memperoleh hasil yang sangat berbeda. Satu pelaku mungkin hanya menjual material mentah, sedangkan pelaku lain

mampu menjaga kualitas, memenuhi standar, mengolahnya, menghubungkannya dengan pembeli, atau membangun reputasi yang membuat material tersebut mempunyai nilai lebih tinggi. Perbedaannya bukan lagi terletak pada sumber daya semata, tetapi pada kapabilitas.

Hart (1995), melalui *Natural-Resource-Based View*, memperluas pemikiran berbasis sumber daya dengan menempatkan hubungan perusahaan dengan lingkungan alam sebagai bagian dari sumber keunggulan. Pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan dapat berkaitan dengan kemampuan strategis perusahaan.

Dalam konteks UMKM pengolahan hasil perikanan, logikanya dapat disederhanakan menjadi:

Sumber daya → Kapabilitas → Penciptaan nilai → Penangkapan nilai → Keunggulan usaha.

Sumber daya dapat berupa bahan baku, hasil samping, mesin, modal, pengetahuan, tenaga kerja, jejaring, atau reputasi. Tetapi sumber daya tersebut baru menjadi strategis ketika usaha mampu mengorganisasikannya untuk menghasilkan manfaat yang dihargai pasar dan pemangku kepentingan.

Di sinilah kita dapat memahami mengapa persoalan yang ditemukan pada 18 UMKM—teknologi, modal, SDM, bahan baku, legalitas, pasar, kemitraan, pendampingan, dan dukungan eksternal—tidak berdiri sendiri. Semuanya memengaruhi kemampuan usaha mengubah potensi sumber daya menjadi nilai nyata.

Bahan baku dapat tersedia tetapi tidak kontinu. Teknologi dapat tersedia tetapi tidak sesuai kebutuhan. Produk dapat dibuat tetapi pasar belum ada. Permintaan dapat muncul tetapi standar belum terpenuhi. Bantuan alat dapat diberikan tetapi kapabilitas pengoperasiannya belum terbentuk.

Dengan kata lain, yang hilang sering kali bukan sumber dayanya, melainkan hubungan yang memungkinkan sumber daya berubah menjadi nilai.

Perspektif tersebut juga menjelaskan mengapa strategi penting. Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998) menunjukkan bahwa strategi tidak selalu lahir melalui perencanaan formal. Strategi juga dapat berkembang melalui pembelajaran, pengalaman, adaptasi, dan pola tindakan yang terbentuk dari waktu ke waktu.

Hal ini sangat dekat dengan realitas UMKM. Pelaku usaha mungkin tidak pernah menuliskan "strategi ekonomi sirkular" dalam dokumen bisnisnya. Ia hanya mulai memisahkan tulang karena ada pembeli. Kemudian belajar menjaga kualitasnya. Setelah permintaan meningkat, ia membangun hubungan dengan pemasok lain. Pembeli meminta spesifikasi tertentu, proses kemudian disesuaikan. Dari rangkaian keputusan kecil tersebut dapat terbentuk kapabilitas dan pola strategi.

Karena itu, pertanyaan strategis tidak berhenti pada: "Apa yang kita miliki?" Tetapi bergerak menjadi: "Apa yang mampu kita lakukan dengan apa yang kita miliki?" Dan ketika lingkungan berubah: "Seberapa cepat kita mampu belajar dan menyesuaikan diri?"

Namun ada satu kenyataan penting: tidak semua kapabilitas harus berada dalam satu UMKM. Pengetahuan dapat berada di perguruan tinggi. Teknologi dapat dimiliki industri lain. Pembiayaan dapat disediakan lembaga keuangan. Pemerintah dapat memberikan regulasi dan fasilitasi. Penyuluh dan pendamping dapat memperkuat kemampuan. Pelaku lain dapat menjadi pemasok atau pembeli.

Artinya, penciptaan nilai pada akhirnya tidak hanya berbicara mengenai sumber daya dan kapabilitas perusahaan, tetapi juga keterhubungan antarpelaku.

Di sinilah seluruh fondasi Bab 2 bertemu.

Blue Economy bertanya bagaimana sumber daya kelautan dan perikanan dapat menghasilkan kesejahteraan tanpa merusak basis ekologisnya.

Circular Economy bertanya bagaimana material, fungsi, dan nilai dapat dipertahankan lebih lama dalam sistem ekonomi.

Resource Efficiency bertanya bagaimana memperoleh manfaat lebih besar dari sumber daya yang digunakan.

Zero Waste bertanya bagaimana mencegah sumber daya terlalu cepat kehilangan fungsi dan berubah menjadi limbah.

Value Creation bertanya manfaat apa yang dapat diciptakan dari semua itu, bagi siapa, dan bagaimana sebagian nilai tersebut dapat ditangkap untuk menopang keberlanjutan usaha.

Jika kelimanya dibaca secara terpisah, kita memperoleh sekumpulan konsep keberlanjutan. Tetapi ketika dibaca sebagai satu alur, terbentuk sebuah logika bisnis:

Sumber daya yang dikelola secara berkelanjutan
→ digunakan secara efisien
→ fungsi dan materialnya dipertahankan
→ kehilangan nilai dicegah
→ hasil samping menemukan penggunaan berikutnya
→ kapabilitas mengubah sumber daya menjadi manfaat
→ nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan tercipta
→ sebagian nilai ditangkap oleh usaha
→ bisnis menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

Inilah paradigma penciptaan nilai berkelanjutan.

Dalam paradigma linear, pertumbuhan terutama dicari melalui peningkatan volume: lebih banyak bahan baku, lebih banyak produksi, lebih banyak produk, dan lebih banyak penjualan.

Dalam paradigma penciptaan nilai berkelanjutan, pertumbuhan juga dapat berasal dari lebih sedikit kehilangan, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, pemanfaatan material yang lebih panjang, teknologi yang lebih tepat, kapabilitas

yang lebih kuat, jaringan yang lebih baik, dan pasar yang mampu menghargai nilai yang diciptakan.

Karena itu, lingkaran yang ingin dibangun bukan sekadar *material loop*. Ia harus menjadi *value loop*.

Penciptaan nilai bukan perlombaan untuk mengolah semua yang tersisa. Tidak setiap tulang harus menjadi kolagen. Tidak setiap kulit harus menjadi bahan kosmetik. Tidak setiap cangkang harus berubah menjadi biomaterial. Dan tidak setiap inovasi yang dapat dilakukan secara teknis harus menjadi bisnis.

Penciptaan nilai adalah upaya menemukan bagaimana sumber daya yang digunakan secara bertanggung jawab dapat dipertahankan nilainya selama layak, kemudian dihubungkan dengan kemampuan, teknologi, pelaku, dan pasar yang memungkinkan nilai baru tercipta.

Dengan kata lain:
Penciptaan nilai bukan tentang membuat semua material berputar selamanya. Penciptaan nilai adalah tentang tidak membiarkan nilai berhenti sebelum waktunya.

Fondasi konseptualnya kini telah tersedia. Tetapi ketika kita kembali kepada pengalaman 18 UMKM, muncul persoalan yang jauh lebih nyata.

Jika konsepnya begitu menjanjikan, mengapa nilai tersebut belum sepenuhnya berhasil ditangkap?Jawabannya membawa kita keluar dari teori menuju lapangan. Ada bahan baku yang tidak kontinu. Ada rantai nilai yang belum tersambung. Ada teknologi yang belum tersedia atau tidak sesuai. Ada keterbatasan modal, SDM, legalitas, pasar, dan kemitraan. Ada dukungan yang tersedia tetapi belum selalu menjawab kebutuhan usaha.

Artinya, persoalan berikutnya bukan lagi apakah hasil samping perikanan mempunyai potensi nilai. Potensinya ada. Persoalan sesungguhnya adalah bagaimana membangun sistem yang memungkinkan potensi tersebut berubah menjadi nilai yang dapat diciptakan, dipertahankan, dan ditangkap oleh UMKM secara berkelanjutan.

Dan untuk memahami mengapa lingkaran nilai itu masih terputus, kita akan memulainya dari salah satu persoalan paling mendasar: bahan baku dan rantai nilai.

BAGIAN II

Mengapa Penciptaan Nilai Tidak Mudah?



BAB 3

BAHAN BAKU ADA, RANTAI NILAINYA BELUM TERSAMBUNG



BAB 3

BAHAN BAKU ADA, RANTAI NILAINYA BELUM TERSAMBUNG

Pada bab sebelumnya kita melihat bahwa kulit, tulang, sisik, kepala, cangkang, dan berbagai hasil samping perikanan tidak harus berakhir sebagai sesuatu yang dibuang. Ketika menemukan penggunaan berikutnya, material tersebut dapat mempertahankan bahkan meningkatkan nilainya.

Namun begitu hasil samping mulai mempunyai nilai ekonomi, muncul persoalan baru. Bahan yang dahulu ingin disingkirkan justru mulai dicari.

Pertanyaannya pun berubah. Bukan lagi sekadar, "Apa yang dapat dibuat dari hasil samping ini?", tetapi "Dari mana bahan tersebut dapat diperoleh secara terus-menerus?"

Perubahan ini penting karena bisnis tidak hidup dari potensi sumber daya. Bisnis membutuhkan bahan yang benar-benar tersedia, dapat diakses, sesuai mutu, kontinu, dan ekonomis untuk diperoleh.

Di sinilah perjalanan penciptaan nilai memasuki persoalan rantai pasok dan rantai nilai.

3.1 Ketika Hasil Samping Mulai Diperebutkan

Ada ironi menarik dalam perjalanan hasil samping perikanan. Ketika tidak ada yang menginginkannya, persoalannya adalah bagaimana menyingkirkannya. Ketika manfaatnya mulai diketahui, persoalannya justru berubah menjadi bagaimana mendapatkannya.

Pengalaman seorang responden yang mengembangkan produk berbasis kulit lele menggambarkan perubahan tersebut: "Begitu booming, ya setelah booming, ternyata di luaran kan tidak ada yang menjual kulit lele."

Kalimat itu menunjukkan perubahan status sebuah material. Sesuatu yang sebelumnya kurang diperhatikan mulai menjadi sumber daya yang dicari. Penelitian ini menemukan bahwa persoalan bahan baku tidak selalu terjadi karena material sama sekali tidak ada. Pada beberapa kasus, material tersedia tetapi tersebar; pada kasus lain sudah dimanfaatkan pelaku lain, mempunyai pembeli tetap, atau berada jauh dari tempat produksi.

Perubahan yang sama tergambar dari responden lain: "Saya ambil waktu itu tidak ada harganya. Kita mau nerima itu pun sudah terima kasih, sekarang mulai sudah harganya sampai naik sampai sekarang."

Dahulu, orang yang bersedia mengambil hasil samping dapat dianggap membantu penghasilnya. Sekarang material yang sama mempunyai harga. Permintaan menciptakan transaksi, transaksi membentuk harga, dan semakin banyak pembeli berarti semakin besar persaingan memperoleh bahan.

Perjalanannya sederhana:
Hasil samping → Pengguna → Permintaan → Harga → Persaingan → Rantai pasok.

Pada titik ini, hasil samping tidak lagi dapat dianggap sebagai bahan murah yang akan selalu tersedia. Ia mulai berperilaku seperti komoditas.

Konsekuensinya, UMKM harus melihat bisnis dari dua arah. Di hilir, mereka membutuhkan pasar. Di hulu, mereka membutuhkan kepastian pasokan. Produk dapat mempunyai prospek pasar yang

baik, tetapi usaha tetap sulit tumbuh jika bahan bakunya tidak tersedia.

Karena itu, hubungan dengan nelayan, pembudidaya, pengolah utama, pengumpul, dan pemasok menjadi bagian dari strategi bisnis. Yang dibutuhkan bukan sekadar "punya kenalan", melainkan hubungan yang mampu memberikan informasi mengenai volume, mutu, waktu ketersediaan, harga, dan kontinuitas bahan.

Di sinilah paradoksnya:
Kemarin masalahnya adalah bagaimana membuangnya. Hari ini masalahnya adalah bagaimana mendapatkannya.

3.2 Bahan Baku Ada, tetapi Tidak Selalu Tersedia

Besarnya sumber daya perikanan tidak otomatis menjamin bahan baku tersedia bagi UMKM. Pada tingkat nasional kita dapat berbicara tentang produksi dalam jutaan ton, tetapi di lantai produksi persoalannya jauh lebih sederhana: berapa kilogram bahan yang benar-benar dapat diperoleh hari ini?

Dalam penelitian ini, ketika ditanya mengenai jarak untuk mendapatkan bahan baku, seorang responden menjawab: "Dua jam."

Jawaban singkat itu membawa banyak konsekuensi. Dua jam berarti kendaraan, bahan bakar, tenaga, waktu, biaya pengambilan, serta risiko penurunan mutu. Jika volume yang diperoleh sedikit, biaya transportasi per kilogram semakin tinggi. Jika material mudah rusak, waktu perjalanan juga menentukan kualitasnya.

Karena itu, keberadaan material secara fisik berbeda dengan ketersediaannya secara bisnis.

Ada belum tentu tersedia.
Tersedia belum tentu dapat diakses.

Dapat diakses belum tentu kontinu.
Kontinu belum tentu memenuhi kualitas.
Berkualitas belum tentu ekonomis untuk diperoleh.

Bagi bisnis, bahan baku harus dapat masuk ke sistem produksi dalam volume, waktu, mutu, dan biaya yang dapat diterima. Kondisi ini semakin penting karena pasokan perikanan dipengaruhi musim, cuaca, hasil tangkapan, produksi budi daya, aktivitas unit pengolahan, dan perubahan permintaan. Ketergantungan kepada satu sumber dapat membuat perubahan di hulu langsung menghentikan produksi di hilir.

Diversifikasi pemasok dapat mengurangi risiko, tetapi juga membawa konsekuensi berupa variasi mutu, jadwal, lokasi, dan biaya koordinasi. Sebaliknya, satu pemasok mungkin lebih mudah dikelola tetapi meningkatkan ketergantungan. Karena itu, sebelum meningkatkan kapasitas produksi, UMKM perlu memahami kebutuhan minimum bahan, variasi mutu, kemampuan penyimpanan, pola musim, sumber alternatif, jarak, dan biaya logistik.

Ada sisi lain yang menarik. Semakin berhasil suatu rantai produksi memanfaatkan hasil sampingnya, semakin sedikit material yang tersedia bagi pelaku berikutnya.

Seorang responden mengatakan:

"Ikan yg diambil adalah sudah dalam bentuk lumatan, bukan utuh, jadi kami buat pek-mpek ikan dan pek-mpek kulit, jadi tidak ada limbah."

Responden lain bahkan menggambarkan pembagian pemanfaatan yang lebih lengkap:

"Jadi tidak ada limbah di pemasok ikan karena semua bagian sudah ada yang ambil, ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit, bahkan minyak jelantah pun tidak terbuang ke lingkungan."

Temuan ini positif karena semakin sedikit material kehilangan nilai. Namun bagi UMKM yang ingin menjadikannya bahan baku, material yang diasumsikan sebagai "limbah" ternyata sudah mempunyai pengguna.

Karena itu, bisnis sirkular tidak seharusnya dibangun atas asumsi bahwa limbah akan selalu tersedia. Semakin berkembang pemanfaatan hasil samping, semakin besar kemungkinan material tersebut digunakan kembali oleh penghasilnya atau diperebutkan oleh pengguna lain.

Hasil samping akhirnya berubah menjadi sumber daya sekunder yang mempunyai pemilik, pengguna, harga, dan alternatif pemanfaatan.

Dan begitu itu terjadi, pertanyaan strategisnya berubah menjadi: siapa yang mempunyai akses terhadap sumber daya tersebut?

3.3 Ketika Hasil Samping Menjadi Komoditas

Tanda paling sederhana bahwa sebuah hasil samping telah berubah menjadi komoditas adalah ketika orang bersedia membayar untuk mendapatkannya.

Awalnya material mungkin berada di sudut tempat produksi dan pengolah merasa terbantu ketika ada orang yang bersedia mengambilnya. Kemudian muncul penggunaan baru, pembeli bertambah, informasi menyebar, permintaan meningkat, dan harga terbentuk. Material yang dahulu ingin dibuang akhirnya justru sulit diperoleh.

Temuan penelitian menunjukkan perubahan tersebut pada beberapa hasil samping. Material yang sebelumnya dapat diperoleh tanpa harga mulai diperjualbelikan dan, pada kondisi tertentu, mulai diperebutkan.

Bagi UMKM, perubahan ini berarti asumsi "hasil samping pasti murah" tidak selalu dapat dipertahankan. Ketika permintaan produk

meningkat, kebutuhan bahan juga meningkat. Jika pasokan tidak bertambah, harga bahan dapat naik dan margin usaha tertekan.

Karena itu, sebelum meningkatkan kapasitas produksi, UMKM perlu memetakan sumber material: siapa penghasilnya, berapa volumenya, bagaimana kualitasnya, kapan tersedia, siapa pengguna lainnya, bagaimana pengaruh musim, serta berapa biaya untuk mengumpulkan dan membawanya ke tempat produksi.

Pada tahap ini, hubungan dengan pemasok menjadi lebih penting daripada sekadar memperoleh harga termurah. Untuk usaha yang membutuhkan kontinuitas, kepastian volume, waktu, kualitas, dan informasi dapat jauh lebih bernilai daripada keuntungan sesaat.

Hubungan jangka panjang juga memungkinkan perbaikan proses. Pemasok mengetahui spesifikasi yang dibutuhkan, pengolah dapat merencanakan produksi, jadwal pengambilan dapat disepakati, dan penanganan material dapat diperbaiki. Temuan penelitian memang menunjukkan pentingnya koordinasi dengan nelayan, pembudidaya, pemasok, unit pengolahan, dan lembaga pendukung dalam menjaga ketersediaan dan kualitas pasokan.

Dengan demikian, kemitraan tidak berhenti pada "saya membeli dari Anda", tetapi berkembang menjadi "bagaimana kita menjaga agar material ini tetap bernilai bagi kita berdua?"

Di titik inilah transaksi mulai berubah menjadi rantai pasok.

3.4 Rantai Pasok Tidak Sekadar Memindahkan Bahan

Bayangkan suatu wilayah mempunyai banyak unit pengolahan hasil perikanan. Setiap hari muncul kulit, tulang, kepala, sisik, cangkang, dan hasil samping lainnya. Jika dijumlahkan, volumenya mungkin cukup besar.

Tetapi terdapat jarak panjang antara "material itu ada" dan "material itu siap diolah".

Material harus dipisahkan, dikumpulkan, dijaga mutunya, disimpan, diangkut, dan kadang dikonsolidasikan agar mencapai volume yang ekonomis. Setiap tahap menciptakan fungsi, biaya, risiko, dan kebutuhan koordinasi.

Penghasil → Pemilahan → Pengumpulan → Penyimpanan → Transportasi → Pengolah.

Di sinilah jarak fisik dapat berubah menjadi jarak ekonomi. Bahan yang murah di sumber belum tentu murah ketika tiba di tempat pengolahan. Material yang tersedia dalam jumlah besar secara agregat juga belum tentu ekonomis jika tersebar dalam volume kecil di banyak lokasi.

Karena itu, peluang bisnis tidak selalu terletak pada kemampuan membuat produk akhir. Peluang juga dapat muncul dari kemampuan mengumpulkan, menjaga mutu, mengonsolidasikan, dan menghubungkan material yang tersebar dengan pengguna yang membutuhkannya.

Pertanyaannya tidak selalu:
"Hasil samping ini dapat dibuat menjadi apa?"
Kadang pertanyaan yang lebih tepat adalah:
"Masalah apa dalam rantai ini yang dapat kita selesaikan?"
Rantai pasok juga menentukan kualitas.

Hasil samping perikanan dapat sensitif terhadap waktu, suhu, kebersihan, pencampuran, dan penyimpanan. Penanganan awal yang berbeda menghasilkan kualitas bahan yang berbeda, sehingga pengolah berikutnya harus menanggung biaya sortasi, risiko rendemen, dan ketidakseragaman produk. Penelitian ini menemukan bahwa fluktuasi ketersediaan, ketidakseragaman kualitas, dan ketergantungan pada musim dapat memengaruhi kontinuitas

produksi serta daya saing UMKM. Artinya, kualitas produk akhir sebenarnya mulai dibentuk jauh sebelum bahan masuk ke mesin.

Selain material, informasi juga harus bergerak. Pemasok perlu mengetahui kebutuhan pengolah, sementara pengolah perlu mengetahui kapan dan berapa banyak bahan tersedia. Tanpa informasi, material dapat tersedia ketika tidak dibutuhkan dan menghilang ketika produksi membutuhkannya.

Digitalisasi dapat membantu menghubungkan informasi tersebut, tetapi teknologi bukan titik awal. Aplikasi tidak akan menyelesaikan persoalan jika material belum dipisahkan, standar belum disepakati, volume terlalu kecil, transportasi tidak tersedia, atau para pelaku belum mempunyai hubungan yang memadai.

Karena itu, UMKM terlebih dahulu perlu melihat aliran bahan secara utuh: dari mana material berasal, siapa yang mengumpulkan, bagaimana disimpan, berapa lama perjalanan, berapa biayanya, di mana risiko kehilangan mutu terjadi, dan apa yang terjadi jika satu titik gagal.

Pemetaan seperti ini dapat menunjukkan bahwa persoalan sesungguhnya bukan selalu kekurangan bahan. Bisa jadi masalahnya adalah tidak adanya titik konsolidasi, biaya pengumpulan yang terlalu tinggi, kualitas yang menurun, atau informasi yang tidak menghubungkan pemasok dengan pengguna.

Namun ketika seluruh aliran tersebut sudah bekerja, muncul pertanyaan yang lebih mendasar:
Apakah bergeraknya material berarti nilainya juga bertambah? Belum tentu.

3.5 Dari Supply Chain Menuju Value Chain

Salah satu responden memberikan contoh yang sangat kuat mengenai kulit kerang: "Karena kita pun sekarang produksi, bukan produksi ya hanya nyuci dikirim bahan baku ke Vietnam."

Ia kemudian mengatakan: "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan." Bahkan material yang rusak atau mati masih mempunyai jalur pasar: "Iya, enggak laku. lah, yang kerang mati itu diekspor. Yang kerang rusak, kerang mati itu diekspor untuk dibuat tepung. Di sananya dibuat tepung."

Material tersebut tidak dibuang. Ada pembeli, transaksi, pendapatan, dan pasar. Namun sebagian proses penciptaan nilai berikutnya berlangsung di tempat lain. Di sinilah perbedaan penting antara supply chain dan value chain mulai terlihat.

Supply chain membantu melihat bagaimana material dan informasi bergerak dari satu pelaku menuju pelaku berikutnya. Value chain membawa pertanyaan lebih jauh: apa yang terjadi terhadap nilai ketika material itu bergerak?

Bandingkan: Hasil samping → Dikumpulkan → Diangkut → Dijual sebagai bahan baku
dengan:
Hasil samping → Dikumpulkan → Dipilah → Distandardisasi → Diolah → Produk baru → Pasar

Keduanya mempunyai rantai pasok, tetapi proses penciptaan nilainya berbeda. Pada rantai pertama, nilai muncul karena material memperoleh pembeli. Pada rantai kedua, material mengalami perubahan karakter, fungsi, kegunaan, atau posisi pasar.

Karena itu, setelah mengikuti aliran material, kita perlu mengikuti aliran nilainya.

Siapa yang mengumpulkan? Siapa yang memilah? Siapa yang menstandardisasi? Siapa yang mengolah? Siapa yang

menghubungkannya dengan pasar? Dan di tahap mana peningkatan nilai terbesar terjadi?

Sebuah hasil samping tidak otomatis mempunyai nilai ekonomi tinggi hanya karena mengandung komponen yang berharga. Potensi baru menjadi nilai ketika terdapat kemampuan untuk mengolahnya, memenuhi persyaratan, menghubungkannya dengan kebutuhan pasar, dan menemukan pihak yang bersedia membayar.

Perjalanannya menjadi:
Sumber daya → Akses → Kapabilitas → Penciptaan nilai → Pasar → Penangkapan nilai

Kasus kulit kerang memberikan pelajaran penting. Menjual bahan tentu lebih baik daripada membuangnya. Tetapi harga bahan lebih rendah dan pengolahan berikutnya berlangsung di tempat lain. Hal ini tidak berarti setiap UMKM harus mengolah seluruh material hingga menjadi produk akhir.

Mengolah lebih jauh membutuhkan teknologi, modal, pengetahuan, standardisasi, legalitas, tenaga kerja, energi, dan pasar. Jika biaya menciptakan nilai tambahan lebih besar daripada nilai yang dapat ditangkap, menjual bahan baku dapat menjadi pilihan bisnis yang rasional.

Karena itu, penciptaan nilai bukan perlombaan untuk mengolah bahan sejauh mungkin.Yang perlu ditemukan adalah posisi penciptaan nilai yang paling layak.

UMKM dapat menjadi pemasok bahan, pengumpul, penyedia bahan terstandar, pengolah produk antara, produsen produk akhir, pemilik merek, atau penghubung antara sumber material dan pasar. Pilihannya bergantung pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Pertanyaan strategisnya bukan: "Seberapa jauh kita bisa mengolah?" Melainkan: "Di bagian mana dari rantai ini kita paling mampu menciptakan dan menangkap nilai?"

Pada akhirnya, rantai pasok yang berhasil belum tentu merupakan rantai nilai yang optimal. Material mungkin sudah bergerak, tetapi nilai terbesar belum tentu ditangkap oleh pelaku yang berada di dekat sumber daya.

Maka perjalanan Bab 3 dapat diringkas:
Ada belum tentu tersedia.
Tersedia belum tentu dapat diakses.
Dapat diakses belum tentu kontinu.
Kontinu belum tentu memenuhi kualitas.
Berkualitas belum tentu ekonomis untuk diperoleh.
Dapat diperoleh belum tentu dapat diolah menjadi nilai.
Dapat diolah belum tentu nilainya dapat ditangkap oleh UMKM.

Persoalan penciptaan nilai dengan demikian bukan hanya menemukan hasil samping yang belum dimanfaatkan. Tantangannya adalah menghubungkan sumber material, pemasok, pengumpul, pengolah, informasi, teknologi, dan pasar sehingga material tidak hanya berpindah, tetapi juga menghasilkan nilai yang layak.

Namun ketika bahan telah tersedia, rantai pasok mulai tersambung, dan peluang pasarnya terlihat, muncul persoalan berikutnya.

Mengetahui bahwa kulit, tulang, sisik, atau cangkang dapat diolah menjadi produk bernilai tidak sama dengan mempunyai kemampuan untuk mengolahnya.

Mesin membutuhkan investasi. Proses membutuhkan pengetahuan. Produk membutuhkan standar. Teknologi yang berhasil di laboratorium belum tentu sesuai dengan skala dan kemampuan UMKM.

Bahannya ada. Peluangnya ada. Idenya ada.
Tetapi teknologinya belum tentu berada dalam jangkauan.
Di situlah kita memasuki Bab 4:
Punya Ide, Belum Tentu Punya Teknologi.

BAB 4

PUNYA IDE, BELUM TENTU PUNYA TEKNOLOGI



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 4

PUNYA IDE, BELUM TENTU PUNYA TEKNOLOGI

Pada Bab 3 kita melihat bahwa hasil samping perikanan dapat mempunyai nilai ketika menemukan penggunaan berikutnya. Kulit, tulang, sisik, kepala, cangkang, dan material lainnya dapat memasuki rantai pasok dan bahkan berubah menjadi komoditas.

Namun tersedianya bahan belum menyelesaikan persoalan.

Setelah bahan berada di depan pelaku usaha, muncul pertanyaan yang lebih sulit: "Bagaimana cara mengolahnya?"

Di atas kertas, banyak kemungkinan dapat ditawarkan. Penelitian dapat menunjukkan bahwa hasil samping perikanan mengandung komponen yang berpotensi diolah menjadi pangan, pakan, bahan baku industri, kosmetik, biomaterial, atau produk lainnya.

Tetapi UMKM tidak berproduksi di dalam jurnal ilmiah.

Mereka berproduksi di ruang usaha nyata, dengan peralatan yang tersedia, listrik yang mampu dibayar, pekerja yang dimiliki, bahan baku yang berubah-ubah, modal yang terbatas, dan produk yang pada akhirnya harus dibeli oleh pasar.

Karena itu, ada perbedaan besar antara dua pernyataan: "Bisa dibuat." dan: "Bisa dibuat oleh UMKM."

Pernyataan pertama berbicara tentang kemungkinan teknologi. Pernyataan kedua berbicara tentang kemampuan usaha.

Di antara keduanya terdapat jarak yang sering kali menentukan apakah sebuah gagasan berhenti sebagai potensi atau benar-benar berubah menjadi bisnis.

4.1 Banyak yang Bisa Dibuat, tetapi Siapa yang Bisa Membuatnya?

Data lapangan memperlihatkan persoalan tersebut dengan sangat jelas. Ketika ditanya mengenai teknologi yang digunakan, salah seorang responden mengatakan:

"Teknologi juga. Karena kita masih, masih tenaga manual. Itu yang terbatas. Teknologinya masih, masih manual."

Responden lain mengatakan: "Kita kan masih manual ya pak menggunakan tangan, belum mesin saya minta dibantu sama KKP belum dikasih pak."

Pelaku lainnya menggambarkan kondisinya dengan lebih sederhana: "Sejauh ini yang saya alami nih Pak, jujur ya, kita itu dalam pengolahan itu dengan peralatan seadanya saja, masih manual Pak."

Pernyataan serupa muncul dari beberapa pelaku lain: "mesin manual", "masih proses sederhana", hingga "produksi manual". Temuan ini menunjukkan bahwa keterbatasan teknologi bukan persoalan abstrak. Bagi sebagian UMKM, persoalannya masih sangat mendasar: alat yang dibutuhkan belum dimiliki atau proses produksi masih sangat bergantung pada tenaga manusia.

Kondisi tersebut bukan berarti produksi manual selalu buruk. Pada volume kecil, proses manual bahkan dapat menjadi pilihan yang rasional. Masalah mulai muncul ketika cara tersebut membatasi kapasitas, memperpanjang waktu produksi, membuat mutu sulit konsisten, meningkatkan kehilangan bahan, atau menghambat UMKM memenuhi permintaan yang lebih besar.

Seorang responden mengatakan mengenai alat yang dibutuhkannya: "Iya, belum tersedia sebenarnya, Pak." Ia kemudian

menjelaskan: "Karena kan itu dibuat khusus, itu tidak punya alat, Pak."

Temuan penelitian memang menunjukkan beberapa bentuk keterbatasan: alat masih manual, teknologi yang dibutuhkan belum tersedia, peralatan tertentu harus dibuat khusus, biaya mesin tinggi, serta teknologi pengemasan yang belum memadai. Di sinilah muncul jarak antara potensi dan kapabilitas.

Suatu bahan mungkin secara ilmiah dapat diolah. Teknologinya mungkin telah ditemukan. Tetapi peluang tersebut belum menjadi peluang bisnis sebelum ada pelaku yang mempunyai alat, pengetahuan, keterampilan, proses, dan kemampuan menjalankannya secara konsisten.

Perjalanannya dapat dibaca secara sederhana:
Potensi bahan → Teknologi → Peralatan → Kemampuan mengoperasikan → Proses yang konsisten → Produk → Pasar → Pendapatan.

Jika salah satu hubungan tersebut terputus, potensi ekonomi dapat berhenti sebelum sampai ke pasar.

Teknologi karena itu tidak sekadar menggantikan tangan dengan mesin. Teknologi dapat meningkatkan kecepatan, kapasitas, konsistensi, higienitas, efisiensi, dan kualitas. Pada tingkat tertentu, teknologi bahkan menentukan jenis produk yang dapat dihasilkan.

Hasil samping yang hanya dibersihkan dan dikeringkan menghasilkan kemungkinan nilai yang berbeda dibandingkan material yang dapat dipisahkan, diekstraksi, dimurnikan, atau diformulasikan menjadi produk baru.

Dengan kata lain, teknologi menentukan seberapa jauh sumber daya dapat ditransformasikan menjadi nilai. Namun semakin jauh proses transformasinya, biasanya semakin besar pula tuntutan

terhadap peralatan, pengetahuan, modal, standar, tenaga kerja, dan pasar.

Karena itu, tidak semua UMKM harus mengolah hasil samping sampai menjadi produk akhir yang paling kompleks. Sebagian mungkin lebih layak menjadi pemasok bahan. Sebagian dapat menghasilkan bahan terstandar. Sebagian lain mampu memproduksi produk antara, sedangkan pengolahan yang lebih kompleks dapat dilakukan melalui kemitraan dengan pelaku yang mempunyai teknologi lebih maju.

Prinsipnya sama seperti yang kita temukan pada Bab 3: yang dicari bukan proses terpanjang, melainkan posisi penciptaan nilai yang paling layak. Teknologi seharusnya mengikuti posisi tersebut. Bukan sebaliknya.

4.2 Teknologi Ada, tetapi Belum Tentu Terjangkau

Mengetahui teknologi yang dibutuhkan belum berarti persoalan selesai. Sering kali justru pada saat itulah persoalan berikutnya muncul. "Berapa harganya?"

Seorang responden menjawab secara langsung: "Iya, mahal lah saya bilang, Pak." Responden lain memberikan contoh yang lebih spesifik: "Tantangannya adalah harga alatnya cenderung mahal, misalnya alat pengubah cair ke bubuk." Pernyataan tersebut menunjukkan perbedaan antara teknologi yang tersedia dan teknologi yang dapat diakses.

Sebuah mesin mungkin tersedia di pasar. Produsennya ada. Spesifikasinya dapat ditemukan. Bahkan alat tersebut dapat dipesan kapan saja. Namun bagi UMKM, teknologi baru benar-benar tersedia secara bisnis ketika dapat diperoleh, dioperasikan, dan menghasilkan nilai dengan biaya yang dapat ditanggung usaha.

Harga pembelian mesin bahkan baru merupakan pintu masuk. Setelah mesin datang, mungkin diperlukan biaya pengiriman,

instalasi, penyesuaian ruang produksi, listrik, air, pelatihan operator, bahan pendukung, perawatan, suku cadang, hingga perbaikan.

Karena itu, pertanyaan yang tepat bukan hanya: "Berapa harga mesinnya?" Tetapi: "Berapa biaya untuk membuat teknologi ini benar-benar bekerja?"

Perubahan pertanyaan tersebut penting. Mesin yang murah ketika dibeli dapat menjadi mahal jika boros energi, sering rusak, sulit dirawat, atau suku cadangnya tidak tersedia. Sebaliknya, teknologi dengan investasi awal lebih tinggi dapat lebih ekonomis apabila produktivitas, kualitas, utilisasi, dan masa pakainya lebih baik. Persoalan skala juga menentukan.

Bayangkan sebuah mesin dirancang mengolah 500 kilogram bahan setiap hari, sedangkan UMKM hanya mampu memperoleh 50 kilogram. Secara teknis mesin tersebut dapat digunakan, tetapi sebagian besar kapasitasnya akan menganggur.

Investasi besar dengan utilisasi rendah akan menghasilkan biaya per unit yang tinggi.

Di sinilah pembahasan Bab 3 mengenai rantai pasok bertemu dengan teknologi. Mesin mempunyai "makanan", yaitu bahan baku. Semakin besar kapasitas teknologi, semakin besar volume bahan yang harus tersedia agar penggunaannya ekonomis.

Karena itu, keputusan membeli mesin tidak dapat dipisahkan dari pertanyaan mengenai volume bahan, kontinuitas pasokan, kapasitas produksi, dan besarnya pasar. Sebuah teknologi yang efisien bagi industri besar belum tentu efisien bagi UMKM.

Teknologi yang baik bukan teknologi yang paling besar atau paling cepat. Teknologi yang baik adalah teknologi yang sesuai dengan skala usaha yang menggunakannya.

Persoalan keterjangkauan juga menjelaskan mengapa bantuan alat sering muncul sebagai salah satu bentuk intervensi kepada UMKM. Penelitian ini menemukan bahwa sebagian pelaku telah memperoleh berbagai dukungan peralatan, antara lain freezer, cold

storage, mesin pengaduk, penggiling, spinner, vacuum, alat pembersih kulit kerang, serta peralatan pengemasan dan produksi lainnya.

Artinya, persoalannya tidak tepat jika disederhanakan menjadi "tidak pernah ada bantuan alat". Bantuan memang ada. Pertanyaan yang lebih penting adalah: Apakah alat tersebut kemudian menghasilkan kemampuan produksi yang berkelanjutan?

Sebuah alat baru memberikan manfaat ketika benar-benar dibutuhkan, sesuai dengan skala usaha, dapat dioperasikan, digunakan secara rutin, dirawat, menghasilkan produk, dan produk tersebut mempunyai pasar.

Jika prosesnya berhenti pada: Diberikan → Diterima → Tidak optimal digunakan maka yang berpindah hanyalah aset. Bukan kemampuan. Karena itu, transfer alat tidak selalu sama dengan transfer teknologi. Transfer teknologi terjadi ketika pelaku mampu memahami, menggunakan, memelihara, menyesuaikan, dan menghasilkan nilai dari teknologi tersebut.

Pembahasan lebih jauh mengenai bagaimana bantuan seharusnya dirancang akan kita simpan untuk Bab 10. Untuk Bab ini, pelajarannya cukup satu: keberhasilan dukungan teknologi seharusnya diukur dari perubahan kemampuan usaha, bukan dari jumlah mesin yang diserahkan.

Hal yang sama berlaku ketika teknologi diperoleh dengan uang sendiri. Mesin yang dibeli tetapi tidak digunakan tetap merupakan biaya. Teknologi baru menjadi investasi ketika mampu menghasilkan nilai.

4.3 Mesin Bukan Sekadar Alat

Bayangkan dua UMKM menerima mesin yang sama. Mereknya sama. Kapasitasnya sama. Harganya sama. UMKM pertama menggunakan mesin sesuai petunjuk dan berhenti sampai di sana. UMKM kedua melakukan hal yang sama, tetapi kemudian

belajar. Pelaku memahami karakter bahan, menyesuaikan proses, mengurangi waktu produksi, melatih pekerja, memperbaiki mutu, melakukan perawatan, mengurangi kehilangan bahan, dan mencoba menghasilkan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Beberapa tahun kemudian, kedua UMKM masih mempunyai mesin yang sama. Tetapi mereka tidak lagi mempunyai kemampuan yang sama. Di sinilah kita perlu membedakan kepemilikan teknologi dengan kapabilitas teknologi. Mesin hanyalah bagian yang paling mudah terlihat.

Di belakangnya terdapat pengetahuan, keterampilan, prosedur, pengalaman, perawatan, pengendalian mutu, infrastruktur, dan kemampuan belajar. Karena itu, teknologi tidak cukup dibaca sebagai equipment. Secara sederhana:

Kapabilitas Teknologi = Peralatan + Pengetahuan + Keterampilan + Proses + Perawatan + Kemampuan Belajar.
Inilah sebabnya mesin dapat dibeli, tetapi kapabilitas harus dibangun.

Perspektif Resource-Based View membantu menjelaskan persoalan ini. Keunggulan usaha tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya fisik, tetapi dari kemampuan organisasi menggabungkan berbagai sumber daya sehingga menghasilkan sesuatu yang bernilai (Barney, 1991). Mesin yang sama karena itu dapat menghasilkan kinerja yang berbeda ketika digunakan oleh organisasi dengan pengetahuan, pengalaman, proses, dan kemampuan belajar yang berbeda.

Dynamic Capabilities memperluas cara pandang tersebut. Dalam lingkungan yang berubah, usaha tidak cukup hanya mampu melakukan sesuatu dengan baik hari ini. Usaha juga perlu mampu menyesuaikan dan mengembangkan kemampuannya ketika bahan

baku, teknologi, konsumen, persaingan, atau kondisi pasar berubah (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Bagi UMKM, gagasan tersebut sebenarnya sangat praktis.

Mesin mungkin tetap sama, tetapi cara menggunakannya dapat diperbaiki. Proses dapat disederhanakan. Waktu dapat dipersingkat. Rendemen dapat ditingkatkan. Mutu dapat dibuat lebih konsisten. Produk dapat disesuaikan. Keterampilan pekerja dapat ditingkatkan. Pengalaman yang terus terkumpul akhirnya menjadi bagian dari kemampuan usaha. Di sinilah teknologi berubah dari sekadar benda menjadi sumber daya strategis.

Namun teknologi juga harus hidup di dalam sebuah sistem. Mesin membutuhkan listrik, air, ruang, operator, bahan, prosedur, perawatan, dan pasar. Jika salah satu komponen tersebut tidak tersedia, teknologi dapat kehilangan fungsinya.

Karena itu, pertanyaan sebelum mengadopsi teknologi sebaiknya tidak berhenti pada: "Apakah mesinnya bagus?" Pertanyaannya perlu diperluas: Apakah sesuai dengan bahan yang tersedia? Apakah kapasitasnya sesuai dengan skala usaha? Apakah infrastrukturnya tersedia? Apakah pekerja mampu mengoperasikannya? Apakah perawatannya dapat dilakukan? Apakah hasil produksinya sesuai standar yang dibutuhkan? Dan apakah produk yang dihasilkan mempunyai pasar?

Dengan cara pandang ini, teknologi tidak lagi berdiri sendiri. Teknologi menjadi bagian dari sistem usaha.

Persoalan ini semakin penting ketika teknologi berasal dari hasil penelitian. Laboratorium dapat membuktikan bahwa suatu proses berhasil. Namun kondisi laboratorium biasanya jauh lebih terkendali dibandingkan kondisi produksi UMKM.

Bahan di laboratorium dapat dipilih dengan spesifikasi tertentu. Suhu dapat dikendalikan. Peralatan tersedia. Prosedur

dijalankan dengan ketat. Pengujian dapat dilakukan berulang kali. Di UMKM, kenyataannya berbeda.

Bahan dapat berubah menurut musim dan pemasok. Operator mempunyai tingkat keterampilan berbeda. Produksi harus mengejar waktu. Listrik dan fasilitas terbatas. Setiap kegagalan proses berarti biaya nyata.

Karena itu, teknologi yang berhasil di laboratorium belum tentu langsung siap digunakan dalam skala usaha. Ada jarak yang harus dijembatani:

Penelitian → Uji proses → Penyesuaian skala → Uji produksi → Pelatihan → Standardisasi → Penggunaan usaha.

Jarak inilah yang sering menyebabkan inovasi berhenti di antara penelitian dan komersialisasi.

Persoalannya bukan berarti penelitian tidak berguna. Justru penelitian membuka kemungkinan. Tantangannya adalah menerjemahkan kemungkinan tersebut menjadi teknologi yang dapat digunakan oleh pelaku usaha nyata.

Di sinilah hubungan antara peneliti, perguruan tinggi, pemerintah, penyedia teknologi, industri, dan UMKM menjadi penting. UMKM tidak harus mengembangkan semua teknologi sendiri. Peneliti juga tidak harus menjadi pengusaha.

Yang diperlukan adalah jembatan agar pengetahuan dapat berpindah menjadi kemampuan produksi. Dalam kerangka penciptaan nilai, keberhasilan inovasi bukan hanya ketika sebuah teknologi berhasil ditemukan. Keberhasilan terjadi ketika teknologi tersebut dapat digunakan untuk menciptakan nilai.

4.4 Teknologi Tepat Guna atau Teknologi Paling Canggih?

Teknologi baru mempunyai daya tarik yang kuat. Mesin otomatis terlihat lebih modern. Peralatan digital terlihat lebih presisi. Kapasitas besar terlihat menjanjikan pertumbuhan. Teknologi impor sering dianggap lebih maju. Namun bagi UMKM, pertanyaan terpenting bukan: "Seberapa canggih teknologinya?" Melainkan: "Seberapa tepat teknologinya?"

Sebuah mesin dapat sangat modern, cepat, dan presisi tetapi tetap menjadi pilihan yang salah apabila kapasitasnya terlalu besar, bahan bakunya terlalu sedikit, kebutuhan energinya terlalu tinggi, operator tidak mampu menggunakannya, perawatan sulit, atau produk yang dihasilkan tidak mempunyai pasar.

Sebaliknya, teknologi yang jauh lebih sederhana dapat menjadi pilihan yang lebih baik apabila dapat digunakan setiap hari, mudah dirawat, sesuai volume produksi, dan menghasilkan mutu yang dibutuhkan pelanggan. Karena itu: Teknologi paling maju belum tentu teknologi paling sesuai.

Dalam konteks UMKM, teknologi tepat bukan berarti teknologi sederhana atau murah. Teknologi tepat adalah teknologi yang cocok dengan kebutuhan dan kondisi pengguna.

Setidaknya ada beberapa kesesuaian yang harus bertemu: masalah yang ingin diselesaikan, karakter bahan baku, kapasitas produksi, kemampuan manusia, infrastruktur, biaya, mutu produk, dan kebutuhan pasar.

Bayangkan sebuah UMKM mempunyai pasokan bahan yang sangat musiman. Teknologi berkapasitas besar tetapi kaku mungkin tidak menjadi pilihan terbaik. Mesin yang lebih kecil dan fleksibel justru dapat mempunyai nilai ekonomi lebih tinggi karena mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan volume produksi.

Hal yang sama berlaku pada produk. Jika sebuah UMKM memproduksi berbagai jenis produk dalam volume kecil, mesin yang sangat khusus untuk satu produk belum tentu lebih bermanfaat daripada teknologi yang dapat digunakan untuk beberapa fungsi.

Karena itu, sebelum membeli teknologi, urutannya sebaiknya dimulai dari persoalan: Masalah atau peluang apa yang ingin diselesaikan? Nilai apa yang ingin dihasilkan? Siapa yang membutuhkan nilai tersebut? Proses apa yang diperlukan? Barulah: Teknologi apa yang paling sesuai?

Urutan tersebut mencegah teknologi berubah menjadi tujuan. Kita tidak membeli mesin karena mesinnya tersedia. Kita menggunakan teknologi karena ada fungsi bisnis yang harus dilakukan.

Prinsip ini penting dalam pengembangan hasil samping perikanan. Banyak kemungkinan produk terlihat menarik ketika dibaca dari sisi teknologi. Tetapi UMKM mempunyai sumber daya terbatas. Tidak semua kemungkinan harus dikejar.

Ada keputusan yang harus dibuat. Apakah teknologi tersebut mengurangi biaya? Apakah meningkatkan kapasitas? Apakah memperbaiki kualitas? Apakah memperpanjang umur simpan? Apakah mengurangi kehilangan bahan? Apakah memungkinkan produk baru? Apakah membantu memenuhi persyaratan pasar?

Jika teknologi tidak memberikan jawaban yang cukup kuat terhadap kebutuhan tersebut, mungkin investasi belum perlu dilakukan. Ada pilihan lain selain memiliki sendiri.

Teknologi dapat digunakan bersama. Proses tertentu dapat dialihdayakan. Fasilitas produksi dapat digunakan melalui kerja sama. UMKM dapat menjadi pemasok bahan terstandar kepada pengolah yang mempunyai teknologi lebih maju. Beberapa pelaku bahkan dapat membangun fasilitas bersama ketika kapasitas masing-masing terlalu kecil untuk membenarkan investasi individual.

Cara berpikir seperti ini penting karena kepemilikan mesin bukan ukuran keberhasilan. Tujuannya adalah akses terhadap fungsi teknologi. Jika fungsi yang sama dapat diperoleh dengan biaya lebih rendah melalui kerja sama, jasa pengolahan, atau fasilitas bersama, UMKM tidak harus memiliki seluruh peralatan sendiri.

Dengan demikian, keputusan teknologi bukan hanya keputusan teknik. Ia adalah keputusan model bisnis. Prinsipnya dapat diringkas:
Sumber daya yang tepat → Teknologi yang tepat → Skala yang tepat → Kemampuan yang tepat → Produk yang tepat → Pasar yang tepat.

Tidak ada satu teknologi yang tepat untuk semua pelaku. Dan tidak semua UMKM harus mempunyai semua mesin.

4.5 Teknologi Harus Bertemu Pasar

Sekarang bayangkan kondisi yang hampir sempurna. Bahan baku tersedia. Mesinnya sesuai. Operator mampu menggunakannya. Proses berhasil. Mutu produk konsisten. Biaya produksi telah dihitung. Produk berhasil dibuat. Kemudian produk dibawa ke pasar. Tidak ada yang membeli.

Apa yang salah?

Secara teknologi, mungkin tidak ada. Yang gagal adalah hubungan antara teknologi dan pasar. Inilah batas penting antara keberhasilan produksi dan keberhasilan bisnis. Produk yang dapat dibuat belum tentu produk yang ingin dibeli.

Karena itu, kelayakan teknologi perlu melewati beberapa pertanyaan: Dapatkah kita membuatnya? Dapatkah kita membuatnya secara konsisten? Dapatkah kita membuatnya dengan biaya yang layak? Apakah ada orang yang bersedia membelinya?

Barulah sebuah teknologi mempunyai peluang menghasilkan bisnis yang berkelanjutan. Pasar tidak membeli mesin. Pasar juga tidak membayar sebuah produk hanya karena proses pembuatannya rumit.

Pembeli membayar nilai yang mereka rasakan: fungsi, kualitas, rasa, keamanan, kemudahan, desain, kepraktisan, kepercayaan, keberlanjutan, atau manfaat lain yang dianggap penting.

Karena itu, perjalanan teknologi seharusnya tidak berhenti pada: Teknologi → Produk, tetapi berlanjut menjadi: Teknologi → Produk → Manfaat → Nilai bagi pelanggan → Kesediaan membayar.

Perbedaan tersebut sangat penting ketika kita berbicara mengenai produk bernilai tambah. Harga jual yang lebih tinggi tidak otomatis berarti keuntungan yang lebih tinggi. Produk mungkin mempunyai harga jual tinggi, tetapi membutuhkan teknologi mahal, energi besar, pengujian, tenaga terampil, kemasan khusus, distribusi tertentu, dan pemasaran yang lebih sulit.

Dengan demikian: Harga jual tinggi belum tentu berarti keuntungan tinggi. Demikian pula, nilai tambah secara teknis belum tentu sama dengan nilai tambah secara ekonomi. Karena itu, jauh sebelum membeli mesin, ada satu pertanyaan yang harus dijawab:

"Siapa pembelinya?" Bukan sekadar "pasarnya besar". Siapa yang benar-benar akan membeli? Konsumen rumah tangga? Industri pangan? Industri pakan? Kosmetik? Pengolah lanjutan? Eksportir? Restoran? Distributor?

Jawaban terhadap pertanyaan tersebut menentukan spesifikasi produk, dan spesifikasi produk menentukan proses serta teknologi yang diperlukan.

Dengan demikian, cara berpikir dapat dibalik:
Pasar → Kebutuhan pelanggan → Spesifikasi produk → Proses → Teknologi → Bahan baku.
Pendekatan tersebut melengkapi cara berpikir yang dimulai dari sumber daya:
Hasil samping → Teknologi → Produk → Pasar.

Penciptaan nilai membutuhkan keduanya. Sumber daya menunjukkan apa yang mungkin dibuat. Pasar membantu

menentukan apa yang layak dibuat. Inilah sebabnya kita perlu kembali pada prinsip yang telah muncul sejak awal buku: 'Jangan jatuh cinta pada produknya sebelum mengenal pasarnya'.

Pada Bab ini kita dapat menambahkan: Jangan jatuh cinta pada teknologinya sebelum mengetahui nilai apa yang harus diciptakannya.

Inovasi sebaiknya diuji sebelum investasi besar dilakukan. Produk dapat dimulai dari prototipe atau produksi terbatas, diperlihatkan kepada calon pembeli, memperoleh umpan balik, diperbaiki, lalu diuji kembali.

Urutannya dapat sederhana:
Konsep → Sampel → Uji calon pembeli → Umpan balik → Perbaikan → Uji kembali → Produksi terbatas → Pengembangan skala.

Dengan cara tersebut, teknologi tumbuh bersama bukti pasar. Prinsip ini juga berlaku pada klaim keberlanjutan. Produk yang memanfaatkan hasil samping memang mempunyai nilai lingkungan. Namun konsumen tidak otomatis membayar lebih hanya karena produk disebut "hijau", "sirkular", atau bagian dari blue economy.

Keberlanjutan harus diterjemahkan menjadi nilai yang dapat dipahami pembeli. Produk tetap harus bermutu, aman, berguna, dipercaya, tersedia, dan mempunyai harga yang dapat diterima.

Karena itu:
Nilai keberlanjutan + Nilai bagi pelanggan → Peluang nilai bisnis.

Di sinilah teknologi, keberlanjutan, dan pasar bertemu. Pada akhirnya, Bab 4 membawa kita pada satu kesimpulan utama: Mesin dapat dibeli. Kapabilitas harus dibangun. Memiliki mesin berarti mempunyai aset.

Memiliki kapabilitas teknologi berarti mampu memilih, menggunakan, merawat, menyesuaikan, dan mengembangkan teknologi sehingga menghasilkan produk secara konsisten dan menciptakan nilai yang dibutuhkan pasar.

Perjalanannya dapat diringkas:
Potensi → Teknologi → Kesesuaian → Kapabilitas → Produk → Pasar → Nilai yang dapat ditangkap.

Karena itu, penciptaan nilai bukan perlombaan membeli mesin. Teknologi yang baik bukan teknologi yang paling canggih, melainkan teknologi yang mampu mengubah sumber daya menjadi nilai secara konsisten, terjangkau, dan sesuai dengan kemampuan serta pasar UMKM.

Tetapi setelah teknologi yang tepat ditemukan, persoalan belum selesai. Bayangkan sebuah UMKM telah menemukan mesin yang sesuai. Kapasitasnya tepat. Bahan bakunya tersedia. Operator dapat dilatih. Pasarnya mulai terlihat. Hitungan bisnisnya masuk akal.

Masalahnya tinggal satu. Mesin tersebut membutuhkan investasi Rp200 juta, sedangkan dana yang tersedia hanya Rp20 juta. Pertanyaannya pun berubah. Bukan lagi: "Bagaimana cara membuatnya?" Melainkan: "Dengan uang siapa kita membuatnya?" an dari sinilah perjalanan penciptaan nilai memasuki Bab 5:
Butuh Modal, tetapi Tak Selalu Mau Berutang.

BAB 5

BUTUH MODAL, TETAPI TAK SELALU MAU BERUTANG



BAB 5

BUTUH MODAL, TETAPI TAK SELALU MAU BERUTANG

Setelah menemukan bahan baku dan teknologi yang tepat, persoalan berikutnya tampak mudah ditebak: modal.

Bahan baku harus dibeli. Mesin membutuhkan investasi. Produksi memerlukan tenaga kerja, energi, kemasan, penyimpanan, dan distribusi. Ketika usaha ingin tumbuh, kebutuhan uang biasanya ikut bertambah.

Karena itu, ketika UMKM mengatakan bahwa modal merupakan kendala, respons yang paling mudah adalah menawarkan pembiayaan.

Namun penelitian ini menemukan cerita yang lebih rumit.

Seorang pelaku mengatakan: "Mungkin bantuan pertama permodalan. Iya." Yang lain menegaskan: "Iya. Semuanya itu membutuhkan biaya." Dan seorang responden merangkum persoalannya dengan sangat sederhana: "Itu yang terbenturnya dari permodalan."

Kebutuhan modal itu nyata. Tetapi ketika pembicaraan bergeser dari "modal" menjadi "pinjaman", jawabannya berubah. "Iya. kalau untuk sekarang... aduh, nanti dulu, Pak, kewalahan." Responden tersebut memilih: "Iya, kita berputar dengan yang ada saja di rumah."

Pelaku lain mengatakan: "Iya insyaAllah, banyak kok bank-bank yang nawarin, kitanya yang belum siap."

Sementara responden lainnya menjawab singkat: "Nggak ambil. Ternyata bunganya tinggi." Di sinilah Bab 5 dimulai. UMKM dapat membutuhkan modal tanpa menginginkan utang.

Persoalan pembiayaan karena itu tidak cukup dijawab dengan pertanyaan: "Apakah uang tersedia?" Kita juga harus bertanya: "Uang seperti apa yang dibutuhkan, untuk apa digunakan, kapan menghasilkan pendapatan, risiko apa yang menyertainya, dan apakah usaha siap menanggung kewajibannya?"

5.1 Butuh Modal Tidak Selalu Berarti Butuh Kredit

Ketika seorang pelaku usaha mengatakan, "Saya membutuhkan modal," kita sering menerjemahkannya menjadi, "Saya membutuhkan pinjaman." Padahal keduanya tidak sama.

Modal adalah sumber daya finansial yang dibutuhkan untuk menjalankan atau mengembangkan usaha. Kredit atau pinjaman hanyalah salah satu cara memperolehnya.

Sumber modal dapat berasal dari uang sendiri, laba yang ditahan, pinjaman, bantuan, hibah, kemitraan, pembiayaan berbagi hasil, atau bentuk pembiayaan lainnya. Masing-masing membawa biaya, kewajiban, risiko, jangka waktu, dan tingkat fleksibilitas yang berbeda.

Karena itu: Kebutuhan Modal ≠ Kebutuhan Kredit. Perbedaan sederhana ini penting. Jika diagnosisnya adalah "kekurangan modal", kemudian solusi otomatisnya adalah "tambahkan kredit", kita berisiko memberikan instrumen yang tersedia tetapi belum tentu sesuai dengan kondisi usaha.

Data lapangan menunjukkan hal tersebut. Ada pelaku yang sebenarnya mempunyai akses terhadap lembaga keuangan, tetapi belum bersedia menggunakannya: "Banyak kok bank-bank yang nawarin, kitanya yang belum siap."

Kalimat ini mengubah cara kita membaca persoalan pembiayaan UMKM. Masalahnya ternyata tidak selalu: UMKM membutuhkan modal → pembiayaan tidak tersedia.

Dalam kasus tertentu, yang terjadi justru: UMKM membutuhkan modal → pembiayaan tersedia → UMKM tidak mengambilnya.

Mengapa? Karena memperoleh uang dan siap menggunakan uang tersebut merupakan dua hal yang berbeda.

OECD (2024) menunjukkan bahwa persoalan pembiayaan UMKM tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan kredit. Keragaman kebutuhan usaha memerlukan sumber dan instrumen pembiayaan yang juga beragam. Artinya, akses pembiayaan penting, tetapi kecocokan instrumennya tidak kalah penting.

Kita dapat membedakan dua hal: Akses finansial menjawab apakah sumber pembiayaan tersedia. Kesiapan finansial menjawab apakah usaha mampu menggunakan dan mengelola pembiayaan tersebut secara sehat.

Seorang pelaku mungkin memenuhi syarat memperoleh pinjaman, tetapi masih melihat penjualannya tidak stabil. Pelaku lain mungkin mempunyai pasar, tetapi khawatir terhadap besarnya cicilan. Ada pula yang mempertimbangkan bunga, jangka waktu, atau nilai dan keyakinan pribadi.

Dengan demikian, keputusan pembiayaan tidak berlangsung di ruang kosong. Pelaku mempertemukan peluang pertumbuhan dengan risiko kewajiban.

Di satu sisi: Tambahan Modal → Kapasitas Lebih Besar → Peluang Pendapatan Lebih Besar.
Di sisi lain: Tambahan Utang → Kewajiban Lebih Besar → Tekanan Arus Kas Lebih Besar.
Pilihan antara keduanya tidak selalu mudah.

Teori *pecking order* membantu memahami sebagian perilaku tersebut. Myers (1984) menjelaskan bahwa perusahaan cenderung

mempunyai urutan preferensi sumber pembiayaan, dengan sumber internal berada sebelum pembiayaan eksternal. Tentu kondisi UMKM pengolahan hasil perikanan tidak dapat disamakan begitu saja dengan perusahaan besar yang menjadi basis banyak teori keuangan. Namun gagasan dasarnya membantu kita memahami mengapa sebagian pelaku lebih nyaman "berputar dengan yang ada" sebelum mengambil kewajiban eksternal.

Pilihan tersebut juga tidak otomatis berarti mereka menolak pertumbuhan. Mereka mungkin sedang menjaga risiko. Ada harga yang harus dibayar ketika menggunakan modal sendiri: pertumbuhan dapat menjadi lebih lambat. Pesanan besar mungkin sulit dipenuhi. Mesin baru tertunda. Kapasitas produksi tidak segera meningkat.

Namun utang juga mempunyai harga. Utang mengubah sebagian masa depan menjadi kewajiban hari ini. Cicilan mempunyai jadwal. Penjualan tidak.

Bahan baku dapat berfluktuasi. Permintaan dapat turun. Pembeli dapat terlambat membayar. Mesin dapat mengalami gangguan. Harga input dapat meningkat.

Karena itu terdapat ketegangan sederhana: Kewajiban relatif pasti, sedangkan pendapatan tidak selalu pasti. Dalam konteks tersebut, kalimat: "Aduh, nanti dulu, Pak, kewalahan." menjadi sangat masuk akal.

Ia dapat dibaca bukan sebagai ketakutan terhadap pertumbuhan, melainkan sebagai penilaian terhadap kemampuan usaha menanggung kewajiban.

Inilah sebabnya kita tidak perlu menempatkan UMKM pada dua pilihan ekstrem: berani berutang berarti progresif, sedangkan enggan berutang berarti tidak ingin berkembang.

Pertanyaan yang lebih produktif adalah: Apakah pembiayaan tersebut membuat usaha lebih kuat daripada kewajiban yang diciptakannya?

5.2 Modal untuk Apa?

Setelah mengetahui bahwa kebutuhan modal tidak selalu identik dengan kebutuhan kredit, pertanyaan berikutnya menjadi jauh lebih penting:

"Modal untuk apa?"

Pertanyaan ini terlihat sederhana, tetapi menentukan hampir seluruh keputusan pembiayaan berikutnya. Uang Rp100 juta untuk membeli bahan baku bagi pesanan yang sudah pasti mempunyai karakter berbeda dengan Rp100 juta untuk membeli mesin bagi produk yang belum pernah diuji pasar.

Jumlahnya sama. Risikonya berbeda. Waktu pengembaliannya berbeda. Tingkat kepastian pendapatannya juga berbeda. Karena itu, jangan memulai keputusan pembiayaan dari uang. Mulailah dari pekerjaan yang harus dilakukan oleh uang tersebut.

Secara sederhana, kebutuhan modal UMKM dapat dibaca melalui empat fungsi utama.
Pertama adalah modal kerja.
UMKM membutuhkan uang untuk membeli bahan baku, membayar tenaga kerja, membeli kemasan, membayar listrik, mengirim produk, dan menanggung biaya produksi sebelum hasil penjualan kembali menjadi kas.

Siklusnya sederhana:
Kas → Bahan Baku → Produksi → Produk → Penjualan → Kas.

Masalah muncul karena uang keluar dan uang masuk tidak selalu terjadi pada saat yang sama. Bahan harus dibeli hari ini. Pekerja

harus dibayar. Produk harus dikirim. Tetapi pembeli mungkin baru membayar beberapa minggu kemudian.

Karena itu, usaha yang terlihat menguntungkan tetap dapat mengalami kesulitan kas. Laba dan kas bukan hal yang sama.

Usaha dapat mencatat keuntungan, tetapi tetap kesulitan menjalankan produksi berikutnya karena uang masih tertahan dalam stok atau piutang.

Bagi UMKM pengolahan hasil perikanan, persoalan ini dapat menjadi lebih rumit karena karakter bahan bakunya.

Bab 3 menunjukkan bahwa bahan tertentu harus diperoleh dari lokasi yang lebih jauh atau dikumpulkan dalam jumlah tertentu agar ekonomis. Artinya, rantai pasok yang lebih panjang dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja. Jarak tidak hanya menjadi bagian dari harga bahan. Jarak juga dapat menjadi bagian dari kebutuhan modal.

Kedua adalah modal investasi.

Modal ini digunakan untuk menciptakan kapasitas yang manfaatnya tidak habis dalam satu siklus produksi: mesin, freezer, cold storage, fasilitas produksi, alat pengemasan, atau teknologi pengolahan lainnya. Logikanya berbeda dengan modal kerja.

Modal kerja berputar dalam satu atau beberapa siklus produksi. Investasi menciptakan kapasitas yang diharapkan menghasilkan manfaat selama periode yang lebih panjang.

Karena itu, membeli mesin tidak cukup dihitung dari pertanyaan: "Apakah kita mampu membelinya?"

Pertanyaan yang lebih penting adalah: "Apakah tambahan nilai yang dihasilkan mesin mampu membenarkan investasinya?"

Misalnya, mesin baru mampu meningkatkan kapasitas dari 100 menjadi 300 unit per hari. Secara teknis, kapasitas naik tiga kali lipat.

Tetapi jika pasar hanya mampu menyerap 120 unit, tambahan kapasitas tersebut tidak otomatis berubah menjadi pendapatan.

Kapasitas tambahan ≠ Pendapatan tambahan. Mesin tidak membayar investasinya sendiri. Mesin membutuhkan utilisasi, produk, pelanggan, margin, dan arus kas. Ketiga adalah modal pertumbuhan.

Situasinya berbeda ketika produk telah terbukti, pelanggan tersedia, dan pesanan meningkat, tetapi kapasitas UMKM tidak lagi mampu mengikuti permintaan.

Dalam keadaan tersebut, modal digunakan untuk memperbesar sesuatu yang sudah mulai bekerja.

Permintaan Terbukti → Kapasitas Tidak Cukup → Tambahan Modal → Produksi Naik → Penjualan Naik.

Risikonya tentu tetap ada, tetapi tingkat ketidakpastiannya berbeda dibandingkan membiayai produk yang belum pernah diuji.

Keempat adalah modal inovasi.

Bagian ini sangat relevan dengan penciptaan nilai. UMKM mempunyai hasil samping. Ada gagasan produk baru. Teknologinya mungkin tersedia. Penelitian menunjukkan potensi. Tetapi produk belum diuji dalam skala usaha, formulanya belum final, pasar belum pasti, dan biaya produksi belum stabil.

Modal tetap dibutuhkan. Namun uang tersebut bekerja di ruang ketidakpastian: Ide → Percobaan → Prototipe → Uji Produk → Uji Pasar → Perbaikan → Komersialisasi.

Tidak semua percobaan akan berhasil. Karena itu, membiayai eksperimen tidak dapat diperlakukan persis seperti membiayai pesanan yang sudah pasti.

Semakin tinggi ketidakpastian, semakin penting memilih pembiayaan yang mampu menanggung ketidakpastian tersebut.

Inilah alasan hibah penelitian, kolaborasi pengembangan, fasilitas bersama, pembiayaan berbagi risiko, atau dukungan tahap awal dapat mempunyai fungsi berbeda dengan kredit komersial. Bukan karena salah satunya selalu lebih baik. Tetapi karena pekerjaan yang dilakukan uangnya berbeda.

Prinsipnya sederhana: Jangan membiayai eksperimen seperti membiayai pesanan.

Dari empat fungsi tersebut, kita memperoleh satu pelajaran penting. Sebelum bertanya: "Berapa banyak modal yang bisa diperoleh?" tanyakan terlebih dahulu: "Apa yang sebenarnya sedang kita biayai?" Sebab uang dapat masuk ke tempat yang salah. Jika persoalan utama adalah pasar, tambahan modal produksi dapat menghasilkan stok lebih banyak. Jika persoalan utama adalah bahan baku, mesin baru dapat menghasilkan kapasitas menganggur. Jika persoalannya adalah mutu, tambahan modal kerja tidak otomatis memperbaiki keterampilan dan proses.

Karena itu:
Modal + Masalah yang Salah = Masalah Lama dalam Skala Lebih Besar.

Modal seharusnya masuk ke hambatan yang paling menentukan. Uang yang paling produktif bukan selalu uang yang paling banyak. Uang yang paling produktif adalah uang yang ditempatkan pada persoalan yang tepat.

5.3 Ketika Utang Terasa Lebih Menakutkan daripada Peluang

Mari kembali pada suara pelaku: "Iya insyaAllah, banyak kok bank-bank yang nawarin, kitanya yang belum siap." Kalimat ini mungkin merupakan salah satu temuan paling manusiawi dalam pembahasan modal.

Dari sisi penyedia pembiayaan, pinjaman dapat dilihat sebagai peluang. Pinjaman dapat membeli mesin, bahan baku, kemasan, kendaraan, atau kapasitas baru.

Alurnya terlihat seperti ini:
Pinjaman → Investasi → Pertumbuhan → Pendapatan
Namun pelaku usaha dapat melihat jalur yang berbeda:
Pinjaman → Cicilan → Kewajiban → Ketidakpastian Penjualan → Risiko.

Keduanya melihat uang yang sama. Tetapi dari sisi yang berbeda. Pelaku tidak hanya membayangkan apa yang terjadi jika rencana berhasil. Ia juga memikirkan apa yang terjadi jika penjualan turun, bahan baku terlambat, pelanggan tidak membayar tepat waktu, atau produk baru tidak diterima pasar.

Itulah yang membuat utang berbeda dari modal sendiri. Utang mempunyai tenggat. Usaha belum tentu mempunyai pendapatan dengan pola yang sama.

Karena itu, kemampuan membayar utang tidak seharusnya diukur dari laba tahunan saja. Yang tidak kalah penting adalah arus kas: kapan uang masuk dan kapan kewajiban harus dibayar.

Usaha dapat menguntungkan tetapi kekurangan kas.

Sebagian pendapatan mungkin masih menjadi piutang. Sebagian uang tertahan dalam stok. Sebagian harus segera digunakan membeli bahan baku berikutnya. Sementara cicilan datang sesuai jadwal. Itulah sebabnya tawaran kredit tidak otomatis berarti usaha seharusnya mengambilnya.

Jumlah yang bersedia diberikan lembaga keuangan juga tidak selalu sama dengan jumlah yang sehat bagi usaha. Jangan mengukur kemampuan berutang dari besarnya pinjaman yang ditawarkan. Ukurlah dari kemampuan usaha membuat uang tersebut produktif dan menghasilkan arus kas yang cukup untuk memenuhi kewajibannya.

Data penelitian memperlihatkan pertimbangan lain: "Nggak ambil. Ternyata bunganya tinggi." Di sini biaya modal masuk ke dalam keputusan. Tambahan pembiayaan hanya masuk akal jika nilai yang dihasilkan cukup untuk menanggung biaya dan risiko pembiayaan tersebut.

Namun penelitian ini juga menemukan lapisan yang lebih personal. Seorang responden menyatakan: "Hibah dana segar untuk menambah kapasitas produksi. Bukan pinjaman berbayar tapi hibah. No 'riba'."

Responden lain menginginkan: "Sistem Soft Loan."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keputusan pembiayaan tidak selalu ditentukan oleh angka. Nilai dan keyakinan juga dapat memengaruhi keputusan.

Bagi sebagian pelaku, suatu instrumen mungkin murah secara finansial tetapi tidak sesuai dengan prinsip yang dianutnya. Bagi yang lain, masalah utamanya mungkin bukan prinsip, melainkan bunga, risiko, agunan, jangka waktu, atau pola pembayaran.

Artinya: Pembiayaan yang tersedia belum tentu pembiayaan yang dapat diterima.

Di sinilah gagasan inklusi keuangan perlu dibaca lebih luas. Tujuannya bukan membuat sebanyak mungkin UMKM mempunyai utang. Tujuannya adalah membuat UMKM mampu memperoleh dan menggunakan sumber daya finansial yang sesuai untuk membangun usaha yang produktif.

Karena itu, kita juga perlu berhati-hati terhadap dua ekstrem. Terlalu takut terhadap utang dapat membuat UMKM kehilangan

peluang. Pesanan tidak terpenuhi, investasi produktif tertunda, dan pasar dapat diambil oleh pesaing. Tetapi terlalu mudah mengambil utang juga dapat menciptakan tekanan.

Utang bukan musuh. Utang juga bukan keuntungan. Utang adalah instrumen. Dalam usaha yang mempunyai pasar, margin, arus kas, dan kemampuan manajemen yang memadai, utang dapat mempercepat pertumbuhan. Dalam usaha yang belum siap, utang dapat mempercepat masalah.

Maka keputusan yang kita cari bukan: "Berani atau tidak berutang?" Melainkan: "Apakah risiko pembiayaan ini telah dipahami dan masih mampu ditanggung oleh usaha?"

Dengan cara pandang tersebut, rasa takut tidak perlu dihilangkan. Rasa takut perlu diubah menjadi kemampuan mengukur risiko. Pelaku perlu mampu menjawab:

Untuk apa uang digunakan? Berapa tambahan pendapatan yang mungkin dihasilkan? Kapan pendapatan tersebut masuk? Berapa kewajibannya? Bagaimana jika penjualan lebih rendah daripada rencana? Bagaimana jika bahan baku terlambat?

Apakah usaha masih mampu membayar? Hasil perhitungannya dapat mengatakan: "Ya, pembiayaan ini layak." Tetapi dapat pula mengatakan: "Belum." Keduanya dapat menjadi keputusan bisnis yang baik.

5.4 Bukan Hanya Murah: Pembiayaan Harus Sesuai

Setelah memahami risiko utang, kita dapat bergerak ke pertanyaan berikutnya. Pembiayaan seperti apa yang sebaiknya digunakan?

Jawaban yang paling mudah adalah: "Yang paling murah." Biaya tentu penting. Tetapi murah saja belum cukup.

Bayangkan UMKM membutuhkan Rp100 juta. Dana tersebut dapat berasal dari modal sendiri, pinjaman, soft loan, hibah, mitra, pembiayaan berbagi hasil, atau kombinasi beberapa sumber.

Nominalnya sama. Karakter uangnya berbeda. Ada yang harus dikembalikan setiap bulan. Ada yang memberikan waktu lebih panjang. Ada yang mempunyai biaya finansial. Ada yang berbagi risiko. Ada yang tidak perlu dikembalikan tetapi penggunaannya terikat tujuan tertentu. Ada pula yang membawa konsekuensi terhadap pembagian keuntungan atau pengambilan keputusan.

Karena itu, pembiayaan seharusnya tidak hanya menjawab: How much? Atau: How cheap?. Tetapi: How fit? Seberapa sesuai pembiayaan tersebut dengan kebutuhan usaha?

OECD (2024) juga menekankan pentingnya diversifikasi sumber dan instrumen pembiayaan untuk menjawab kebutuhan UMKM yang berbeda. Hal ini semakin relevan ketika UMKM harus melakukan investasi untuk transformasi berkelanjutan, yang sering membutuhkan kombinasi dukungan finansial dan nonfinansial.

Dalam kerangka penciptaan nilai, kita dapat menyebut kesesuaian tersebut sebagai Financial–Business Fit. Setidaknya terdapat empat pertanyaan yang perlu dipertemukan.

Pertama, kesesuaian tujuan. Untuk apa uang digunakan? Kebutuhan membeli bahan untuk memenuhi pesanan tidak sama dengan kebutuhan membangun fasilitas produksi.

Kedua, kesesuaian waktu. Berapa lama aktivitas yang dibiayai mulai menghasilkan uang? Mesin yang digunakan lima tahun tidak mempunyai karakter waktu yang sama dengan bahan baku yang berputar dalam beberapa minggu.

Ketiga, kesesuaian arus kas. Kapan usaha menerima uang dan kapan kewajiban harus dibayar? Pembiayaan dapat terlihat murah, tetapi menjadi berat apabila jadwal pembayarannya tidak mengikuti kemampuan arus kas usaha.

Keempat, kesesuaian risiko dan nilai. Siapa yang menanggung risiko ketika hasil tidak sesuai rencana? Apakah ketentuannya dapat diterima pelaku? Apakah skema tersebut sesuai dengan preferensi dan prinsipnya?

Dengan demikian: Financial–Business Fit = Tujuan + Waktu + Arus Kas + Risiko dan Nilai. Ini bukan rumus akuntansi. Ini adalah disiplin berpikir.

Prinsip tersebut membawa kita kembali pada satu kesalahan yang sering terjadi: membiayai aset jangka panjang dengan napas yang terlalu pendek. Misalnya, sebuah mesin akan digunakan selama lima tahun. Mesin perlu dipasang, pekerja dilatih, produksi dimulai, pelanggan dibangun, dan pendapatan meningkat secara bertahap.

Jika seluruh kewajiban pembiayaan menekan usaha terlalu cepat, investasi yang secara ekonomi sebenarnya baik dapat menciptakan masalah likuiditas.

Hal yang sama berlaku sebaliknya. Kebutuhan produksi yang sangat pendek tidak selalu membutuhkan pembiayaan berjangka sangat panjang. Jangka waktu uang sebaiknya mengikuti jangka waktu penciptaan nilai.

Kesesuaian tersebut juga menjelaskan mengapa tidak semua keterbatasan modal harus diselesaikan dengan kepemilikan aset. UMKM membutuhkan mesin? Tidak selalu harus membeli. Mungkin ada jasa pengolahan atau fasilitas bersama.

Membutuhkan laboratorium? Tidak selalu harus membangun laboratorium. Mungkin dapat bekerja sama dengan perguruan tinggi atau lembaga pengujian.

Membutuhkan teknologi? Mungkin dapat bermitra dengan pemilik teknologi. Membutuhkan bahan baku? Kemitraan pemasok dapat mengurangi kebutuhan menahan persediaan terlalu besar.

Cara berpikirnya berubah dari: "Semua harus saya miliki." menjadi: "Apa yang harus dapat saya akses agar bisnis ini bekerja?" Perubahan dari kepemilikan menuju akses dapat sangat penting bagi UMKM. Ia menurunkan kebutuhan investasi sekaligus mengurangi risiko.

Inilah pula titik temu antara modal finansial dan sumber daya lain yang kelak akan kita bahas lebih jauh. Jaringan, kemitraan,

pengetahuan, fasilitas bersama, dan kepercayaan dapat mengurangi sebagian kebutuhan uang tunai.

Bukan berarti hubungan dapat menggantikan uang. Tetapi hubungan yang baik dapat membuat setiap rupiah bekerja lebih efisien. Karena itu, ketika UMKM menghadapi keterbatasan modal, pertanyaannya tidak selalu:

"Dari mana mendapatkan uang?" Kadang-kadang pertanyaan yang lebih baik adalah: "Sumber daya apa yang sebenarnya dibutuhkan, dan apakah harus dimiliki sendiri?"

5.5 Modal yang Sehat untuk Penciptaan Nilai

Sekarang kita dapat melihat Bab 5 secara utuh.

Perjalanannya dimulai dari kalimat: "Saya membutuhkan modal." Kemudian pertanyaannya berubah: Modal untuk apa? Apa risikonya? Apakah usaha siap? Pembiayaan seperti apa yang sesuai?

Pada akhirnya, semua pertanyaan tersebut bermuara pada satu hal: Bagaimana membuat modal bekerja? Sebab uang hanyalah input. Modal belum menciptakan nilai ketika hanya berpindah dari rekening lembaga pembiayaan ke rekening UMKM. Bahkan ketika uang telah berubah menjadi mesin, bahan baku, bangunan, atau persediaan, nilai bisnis belum tentu tercipta. Modal baru produktif ketika terjadi perjalanan:

Modal → Sumber Daya/Kapabilitas → Produksi → Produk → Pasar → Pendapatan → Surplus → Reinvestasi.

Di sinilah kita perlu membedakan antara memperoleh modal dan mempunyai kapabilitas finansial. Memperoleh modal berarti usaha mempunyai uang. Kapabilitas finansial berarti usaha mampu menentukan kebutuhan, memilih sumber, menggunakan dana secara produktif, mengelola arus kas, memahami risiko, memenuhi

kewajiban, dan menginvestasikan kembali hasilnya untuk memperkuat usaha.

Bab 3 memberi kita satu pelajaran: Memiliki sumber daya tidak sama dengan mampu mengakses dan mengelolanya. Bab 4 menambahkan: Memiliki mesin tidak sama dengan mempunyai kapabilitas teknologi. Sekarang Bab 5 menunjukkan pola yang sama: Memiliki uang tidak sama dengan mempunyai kapabilitas finansial.

Sumber daya memberikan kemungkinan. Kapabilitas menentukan apa yang dapat dilakukan dengan kemungkinan tersebut. Karena itu, modal yang sehat bukan modal yang paling besar.

Bayangkan dua UMKM. UMKM pertama memperoleh Rp500 juta dan membeli mesin berkapasitas besar, tetapi bahan bakunya tidak cukup dan pasar belum siap. UMKM kedua hanya memperoleh Rp100 juta, tetapi menggunakannya untuk memperbaiki titik yang benar-benar membatasi pertumbuhan usahanya.

Siapa yang mempunyai keputusan finansial lebih baik? Jumlah uang saja tidak dapat menjawabnya. Yang menentukan adalah:

Modal → Penggunaan Produktif → Penciptaan Nilai → Penangkapan Nilai.

Modal yang sehat setidaknya mempunyai beberapa karakter. Ia mempunyai tujuan. Setiap rupiah mempunyai pekerjaan yang jelas. Ia mempunyai ukuran.

Tidak terlalu kecil sehingga tidak menghasilkan perubahan, tetapi juga tidak terlalu besar sehingga menciptakan kapasitas dan kewajiban yang tidak diperlukan.

Ia mempunyai waktu yang sesuai. Jangka pembiayaan memberi ruang bagi aktivitas yang dibiayai untuk menghasilkan nilai.

Ia mempunyai risiko yang dapat dikelola.Usaha tidak hanya mampu membayar ketika semuanya berjalan sempurna, tetapi masih mempunyai ruang ketika kondisi tidak sebaik rencana.

Ia sesuai dengan nilai pelaku. Skema pembiayaan tidak bertentangan dengan prinsip yang membuat pelaku sendiri enggan menggunakannya. Dan yang terpenting: Ia menghasilkan kemampuan baru.

Modal seharusnya meninggalkan usaha dalam keadaan lebih kuat daripada sebelum modal tersebut masuk. Mesin lebih produktif. Kualitas meningkat. Kehilangan bahan menurun. Pasar bertambah. Arus kas membaik. Keterampilan meningkat. Atau sumber daya yang sebelumnya tidak bernilai mulai menghasilkan pendapatan.

Di sinilah pembiayaan penciptaan nilai mempunyai dimensi yang lebih luas. Karena buku ini berbicara mengenai bisnis berkelanjutan berbasis blue economy, investasi tidak cukup hanya menghasilkan lebih banyak produk.

Idealnya, modal juga membantu usaha menggunakan sumber daya secara lebih efisien, mempertahankan nilai bahan lebih lama, mengurangi kehilangan, memanfaatkan hasil samping, dan menciptakan manfaat ekonomi yang dapat bertahan.

Dengan demikian, kita tidak hanya mempunyai: Modal → Keuntungan, tetapi: Modal → Kapabilitas → Efisiensi Sumber Daya → Penciptaan Nilai → Pendapatan → Reinvestasi.

Inilah modal yang bekerja untuk penciptaan nilai. Namun ada satu tahapan yang lebih penting lagi. Usaha yang sehat perlahan-lahan mulai menghasilkan sebagian modalnya sendiri.

Pada awal perjalanan, UMKM mungkin menggunakan tabungan, bantuan, pinjaman, atau dukungan pihak lain. Jika modal tersebut produktif, ia menghasilkan penjualan. Penjualan

menghasilkan margin. Sebagian margin menjadi surplus. Sebagian surplus dapat diinvestasikan kembali. Maka terbentuk lingkaran:

Modal → Aktivitas Produktif → Penjualan → Surplus → Reinvestasi → Kapabilitas Lebih Besar → Nilai Lebih Besar

Pada titik tersebut, usaha tidak lagi sepenuhnya bergantung pada pertanyaan: "Siapa yang mau memberi saya modal?" Pertanyaannya berkembang menjadi: "Bagaimana saya menggunakan pembiayaan untuk mempercepat sesuatu yang sudah mampu menciptakan nilai?"

Perubahan tersebut sangat penting. Dari mencari modal menuju mengelola modal. Dari bergantung pada modal menuju membuat modal produktif. Dari uang sebagai bantuan menuju uang sebagai bagian dari model bisnis.

Karena itulah pembiayaan seharusnya tidak dimulai dari daftar belanja. Mesin sekian juta. Freezer sekian juta. Kemasan sekian juta. Bahan baku sekian juta. Promosi sekian juta. Kemudian semuanya dijumlahkan dan disebut "kebutuhan modal".

Cara tersebut baru menjawab berapa uang yang akan dibelanjakan. Belum menjawab bagaimana uang kembali. Cara berpikir yang lebih sehat adalah mengikuti perjalanan uang sampai akhir: Untuk apa uang digunakan? Apa yang berubah setelah uang digunakan? Produk atau kapasitas apa yang dihasilkan? Siapa yang membayar? Kapan pembayaran diterima? Berapa margin yang tersisa? Bagaimana kewajiban dipenuhi? Apa yang dapat diinvestasikan kembali?

Jika perjalanan tersebut dapat dijelaskan, kebutuhan pembiayaan mulai mempunyai logika bisnis. Jika tidak, mungkin persoalannya bukan kekurangan modal. Mungkin model bisnisnya yang belum cukup jelas.

Karena itu, penciptaan nilai tidak mendorong UMKM untuk berutang. Penciptaan nilai juga tidak mengajarkan UMKM untuk menghindari utang. Yang dibutuhkan adalah kemampuan

membedakan modal yang produktif dari modal yang hanya menambah beban.

Sebelum mengambil pembiayaan, lima pertanyaan sederhana dapat digunakan:

1. Untuk apa uang ini digunakan?
2. Nilai apa yang akan dihasilkan?
3. Kapan uang mulai kembali?
4. Apa yang terjadi jika hasil tidak sesuai rencana?
5. Apakah skema pembiayaannya sesuai dengan kemampuan dan nilai yang dianut usaha?

Jika pertanyaan-pertanyaan tersebut belum dapat dijawab, mungkin jawabannya bukan "tidak". Mungkin jawabannya hanya: "Belum." Dan "belum" dapat menjadi keputusan bisnis yang jauh lebih sehat daripada memaksakan pertumbuhan sebelum usaha siap.

Pada akhirnya, modal hanyalah salah satu bagian dari mesin penciptaan nilai. Bahan baku dapat tersedia. Teknologi dapat dikuasai. Modal dapat diperoleh. Produk dapat dibuat.

Tetapi seluruh rangkaian tersebut belum menghasilkan nilai ekonomi yang nyata sebelum ada pihak yang bersedia membayar nilai yang diciptakan. Modal dapat membiayai kemungkinan.

Namun pasar menentukan apakah kemungkinan tersebut kembali menjadi pendapatan. Dan di situlah perjalanan kita memasuki Bab 6: *Punya Produk, Belum Tentu Bisa Menjual.*

BAB 6

PUNYA PRODUK, BELUM TENTU BISA MENJUAL



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 6

PUNYA PRODUK, BELUM TENTU BISA MENJUAL

6.1 Potensi Ada, Pasar Belum Tentu Ada

Ada satu kalimat sederhana dari lapangan yang mungkin dapat menjelaskan persoalan bisnis lebih baik daripada banyak teori:

"Potensi produk masih ada tetapi pasar belum tentu ada."

Kalimat itu terdengar sederhana, tetapi menyentuh persoalan mendasar dalam pengembangan UMKM pengolahan hasil perikanan. Kita dapat mempunyai bahan baku. Kita dapat mempunyai teknologi. Kita dapat memperoleh modal. Kita bahkan dapat menghasilkan produk yang secara teknis sangat baik. Namun semua itu belum menjawab satu pertanyaan penting: siapa yang mau membelinya?

Pertanyaan tersebut mengubah cara kita melihat penciptaan nilai. Ketika berbicara tentang pemanfaatan hasil samping perikanan, perhatian mudah tertuju pada apa yang dapat dibuat. Kulit dapat diolah. Tulang dan sisik dapat dimanfaatkan. Cangkang dapat ditransformasikan. Rumput laut dapat dikembangkan menjadi beragam produk. Dari perspektif teknologi, kemungkinan itu menarik. Tetapi bisnis membutuhkan satu pembuktian tambahan: apakah terdapat pelanggan yang mempunyai kebutuhan cukup kuat sehingga bersedia membayar nilai yang dihasilkan?

Di situlah potensi mulai berubah menjadi pasar.

Keberhasilan menghasilkan produk karena itu tidak sama dengan keberhasilan membangun bisnis. Sebuah UMKM mungkin berhasil mengembangkan produk baru, memperoleh formulasi yang tepat, menyelesaikan kemasan, dan menjalankan proses produksi dengan baik. Namun jika produk tersebut tidak terserap pasar, keberhasilan teknis belum berubah menjadi keberhasilan komersial.

Temuan lapangan memperlihatkan persoalan tersebut secara jelas. Salah seorang responden, ketika membicarakan pemanfaatan hasil samping, mengatakan perlunya:

"Modal untuk menyiapkan teknologi pengolahan hasil sampingan dan limbahnya, dan pasar agar produksinya bisa kontinyu karena produknya diserap konsumen."

Pernyataan itu penting. Teknologi diperlukan. Modal juga diperlukan. Tetapi produksi hanya dapat berlangsung secara berkelanjutan apabila produk memperoleh penyerapan pasar. Dalam bahasa sederhana, membuat produk dan membangun bisnis adalah dua pekerjaan yang berbeda.

Cara berpikir ini sekaligus mengoreksi kecenderungan memulai inovasi dari pertanyaan: "Bahan ini bisa dibuat menjadi apa?" Pertanyaan tersebut tidak salah, tetapi menjadi berisiko ketika pasar baru dipikirkan setelah produk selesai.

Logika yang lebih sehat bergerak dari arah sebaliknya:
Pelanggan → Kebutuhan → Nilai yang dicari → Produk/Solusi → Teknologi → Sumber daya.

Pendekatan ini tidak berarti sumber daya yang tersedia menjadi tidak penting. Justru sumber daya dan kapabilitas UMKM dipertemukan dengan kebutuhan yang nyata. Dengan demikian, keputusan tentang produk, teknologi, bahkan investasi tidak dibuat dalam ruang kosong.

Persoalan tersebut menjadi semakin penting ketika kita berbicara tentang produk bernilai tambah tinggi. Sebuah bahan dapat diproses dengan teknologi lebih kompleks sehingga spesifikasinya meningkat. Tetapi nilai teknis tidak otomatis menjadi nilai ekonomi. Jika tidak ada pelanggan yang membutuhkan spesifikasi tersebut atau bersedia membayar biaya tambahannya, peningkatan teknologi belum tentu meningkatkan nilai yang dapat ditangkap oleh usaha.

Karena itu, pertanyaan yang lebih tepat bukan sekadar "Seberapa tinggi nilai tambah produk ini?", tetapi "Bernilai tinggi bagi siapa?"

Pasar juga tidak identik dengan tempat menjual. Masuk ke marketplace belum tentu berarti mempunyai pasar. Mengikuti pameran belum tentu menghasilkan permintaan. Memiliki akun media sosial belum tentu menghasilkan pelanggan. Demikian pula masuk ke sebuah toko tidak menjamin produk akan bergerak.

Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam pemasaran daring, mulai dari pengetahuan pemasaran digital, kesiapan berjualan secara daring, hingga keterbatasan tenaga yang secara khusus menangani pemasaran. Namun persoalannya tidak cukup diselesaikan dengan mengatakan, "UMKM harus masuk digital." Pertanyaan yang lebih mendasar tetap sama: setelah masuk digital, siapa yang akan membeli dan mengapa?

Pasar yang sesungguhnya muncul ketika terdapat kebutuhan, kemampuan membeli, akses terhadap produk, dan kesediaan melakukan pertukaran. Bahkan keberadaan pembeli sekali pun belum cukup. Produksi yang berkelanjutan membutuhkan permintaan yang dapat berulang.

Penjualan pertama dapat terjadi karena rasa ingin tahu, promosi, diskon, pameran, dukungan instansi, atau tren. Pembelian berikutnya memberikan sinyal yang lebih kuat: pelanggan memperoleh nilai yang ingin mereka dapatkan kembali.

Karena itu, bagi UMKM, pertanyaan "Apakah produk pernah terjual?" perlu dilanjutkan dengan pertanyaan yang lebih penting: "Apakah pelanggan mau membeli lagi?"

Di sinilah pasar mulai memberikan lebih dari sekadar uang. Pasar memberikan informasi. Pelanggan memberi tahu apakah harga terlalu tinggi, kemasan kurang sesuai, ukuran terlalu besar, umur simpan kurang panjang, spesifikasi belum tepat, biaya pengiriman terlalu mahal, atau bahkan produk tidak menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.

Dengan demikian, pasar bukan sekadar ujung proses produksi. Pasar adalah bagian dari proses pembelajaran usaha.

6.2 Jangan Jatuh Cinta pada Produk

Salah satu perasaan yang paling manusiawi dalam menjalankan usaha adalah bangga terhadap produk sendiri. Produk dibuat melalui proses panjang. Resep atau formulasi dicoba berkali-kali. Mesin dibeli. Kemasan dirancang. Modal, tenaga, dan waktu dikeluarkan. Kebanggaan itu semakin besar ketika produk lahir dari bahan yang sebelumnya kurang dimanfaatkan.

Pelaku usaha akhirnya dapat mengatakan, "Ternyata ini bisa dibuat menjadi produk."

Itu merupakan pencapaian penting. Namun dalam bisnis, kebanggaan terhadap produk dapat berubah menjadi jebakan ketika produsen terlalu fokus pada pertanyaan "Seberapa bagus produk saya?" sementara pelanggan mempunyai pertanyaan yang berbeda: "Apa manfaatnya bagi saya?"

Di antara dua pertanyaan itulah pemasaran dimulai.

Produk yang memanfaatkan hasil samping, menggunakan proses yang lebih ramah lingkungan, atau mendukung prinsip blue economy mempunyai cerita yang menarik. Namun cerita tersebut

belum otomatis menjadi alasan membeli. Pelanggan mungkin lebih tertarik pada pertanyaan yang sangat praktis: apakah produk lebih aman, lebih praktis, lebih tahan lama, lebih enak, lebih mudah digunakan, lebih dapat dipercaya, atau memberikan manfaat yang benar-benar mereka butuhkan?

Dengan demikian, produsen membuat fitur, tetapi pelanggan membeli manfaat.

Teknologi pengeringan, misalnya, bukanlah nilai akhir bagi pelanggan. Nilainya mungkin terletak pada umur simpan yang lebih panjang sehingga produk lebih mudah disimpan. Kemasan vakum juga bukan tujuan akhir. Pelanggan mungkin menghargainya karena mutu lebih terjaga. Demikian pula penggunaan hasil samping perikanan baru menjadi proposisi nilai ketika manfaat keberlanjutannya relevan bagi pelanggan yang dituju.

Inilah inti dari customer value proposition: alasan mengapa pelanggan tertentu memilih nilai yang kita tawarkan dibandingkan alternatif yang tersedia.

Kata "tertentu" menjadi penting. Hampir tidak ada produk yang mempunyai nilai sama bagi semua orang. Produk yang sangat bernilai bagi satu kelompok dapat dianggap biasa oleh kelompok lainnya. Karena itu, proposisi nilai setidaknya harus menjawab empat pertanyaan: siapa pelanggan yang dilayani, masalah apa yang mereka hadapi, manfaat apa yang ditawarkan, dan mengapa mereka memilih produk kita.

Dalam konteks penciptaan nilai, pertanyaan tersebut bahkan dapat diperluas menjadi:
Pelanggan → Kebutuhan → Nilai → Perbedaan → Bukti → Kesediaan Membayar → Pembelian Kembali.

Urutan ini membuat proposisi nilai bukan sekadar slogan pemasaran. Pernyataan seperti "produk berkualitas dengan harga

terjangkau" terlalu umum karena hampir setiap usaha dapat mengatakannya. Proposisi nilai harus mempertemukan pelanggan tertentu dengan kebutuhan tertentu dan manfaat yang jelas.

Bagi pelanggan rumah tangga, nilai mungkin berupa rasa, keamanan, kenyamanan, harga, kemasan, atau kemudahan penyimpanan. Bagi pelanggan bisnis, nilai dapat berupa spesifikasi, konsistensi, kontinuitas pasokan, volume, ketepatan pengiriman, harga, dan dokumentasi.

Karena itu, satu produk dapat membutuhkan proposisi nilai yang berbeda ketika pembelinya berbeda.

Kepercayaan juga menjadi bagian penting. Mengatakan bahwa produk "berkualitas" tidak cukup. Pelanggan mempunyai hak untuk bertanya, "Mengapa saya harus percaya?"

Bukti dapat berbentuk hasil pengujian, standar mutu, sertifikasi yang relevan, konsistensi spesifikasi, rekam jejak, testimoni pelanggan, ketepatan pengiriman, atau transparansi sumber bahan. Nilai yang tidak dipercaya akan sulit berubah menjadi transaksi.

Hal ini juga menjelaskan mengapa keberlanjutan tidak boleh hanya menjadi label. Produk yang memanfaatkan hasil samping perikanan tidak otomatis dibeli lebih mahal hanya karena disebut berkelanjutan. Pelanggan tetap mempertimbangkan harga, mutu, rasa, keamanan, kenyamanan, ketersediaan, dan kepercayaan.

Dengan demikian, penciptaan nilai membutuhkan tiga lapisan nilai yang bertemu: nilai bagi pelanggan, nilai bagi bisnis, dan nilai keberlanjutan. Pelanggan memperoleh manfaat, UMKM memperoleh pendapatan dan margin, sementara sumber daya digunakan dengan cara yang lebih efisien dan bertanggung jawab.

Jika hanya nilai keberlanjutan yang tercipta tetapi pelanggan tidak memperoleh manfaat, produk sulit dijual. Jika pelanggan memperoleh manfaat tetapi usaha terus merugi, bisnis tidak bertahan. Sebaliknya, keuntungan bisnis yang dibangun melalui

penggunaan sumber daya yang tidak berkelanjutan juga tidak sesuai dengan arah Sustainable Blue Economy.

Karena itu, prinsipnya sederhana: jangan jatuh cinta pada produknya sebelum mengenal pasarnya.

6.3 Siapa Sebenarnya yang Mau Membeli?

Ketika pelaku usaha ditanya tentang target pasar, ada jawaban yang terdengar optimistis: "Semua orang."

Jawaban itu seolah menunjukkan peluang pasar yang sangat besar. Namun justru di situlah masalahnya. Ketika sebuah produk dirancang untuk semua orang, pertanyaan mendasar menjadi sulit dijawab: kemasannya untuk siapa, harga berapa yang sesuai, manfaat mana yang harus ditonjolkan, melalui saluran apa produk dijual, dan masalah siapa yang sebenarnya hendak diselesaikan?

Produk mungkin dapat digunakan banyak orang, tetapi dapat digunakan tidak sama dengan mempunyai alasan kuat untuk membeli.

Seorang ibu yang mencari makanan praktis mempunyai alasan berbeda dari wisatawan yang mencari oleh-oleh. Restoran mempunyai kebutuhan berbeda dari rumah tangga. Distributor melihat produk dengan pertimbangan berbeda dari konsumen akhir. Industri yang membeli bahan antara mempunyai kriteria yang berbeda lagi.

Karena itu, pasar bukan kerumunan besar. Pasar terdiri atas kelompok pelanggan yang mempunyai kebutuhan, perilaku, daya beli, serta kriteria pembelian yang berbeda.

Pertanyaan strategisnya bukan "Bagaimana membuat sebanyak mungkin orang tertarik?", tetapi "Siapa yang mempunyai kebutuhan paling kuat terhadap nilai yang mampu kita berikan?"

Dalam konteks penciptaan nilai, pertanyaan tersebut sangat penting karena satu hasil samping dapat mempunyai beberapa kemungkinan pasar. Sebuah material dapat dijual dalam kondisi

relatif sederhana, dibersihkan dan dipilah, distandardisasi, dikembangkan menjadi bahan antara, atau diproses lebih jauh menjadi produk dengan spesifikasi lebih tinggi.

Setiap tingkat pengolahan membawa konsekuensi berbeda terhadap teknologi, modal, standar, risiko, dan pelanggan. Karena itu, tingkat pengolahan tertinggi tidak otomatis merupakan pilihan terbaik bagi setiap UMKM. Pilihan yang lebih sehat adalah posisi yang mempertemukan kapabilitas usaha dengan pasar yang bersedia membayar nilai yang dihasilkan.

Prinsip dari Bab 3 tetap berlaku: tidak semua UMKM harus berada pada ujung rantai nilai.

Sebagian UMKM mungkin lebih layak menjadi pemasok bahan hasil samping yang terpilah, bersih, terstandar, dan konsisten bagi pengolah berikutnya. UMKM lain mungkin mempunyai kapabilitas untuk menghasilkan produk konsumen. Yang menentukan bukan gengsi posisi dalam rantai nilai, tetapi kemampuan menciptakan dan menangkap nilai.

Perbedaan antara pasar B2C dan B2B memperjelas persoalan tersebut. Konsumen akhir dapat memberi perhatian besar pada rasa, tampilan, merek, kemasan, kenyamanan, harga, cerita produk, dan pengalaman membeli. Sebaliknya, pelanggan bisnis mungkin lebih memperhatikan spesifikasi, volume, kontinuitas, konsistensi, dokumentasi, harga, dan ketepatan pengiriman.

Bahkan dalam pasar bisnis, pengguna produk belum tentu orang yang memutuskan pembelian. Pihak yang menggunakan, membeli, menentukan spesifikasi, dan menyetujui pemasok dapat berbeda. UMKM yang ingin memasuki pasar bisnis perlu memahami siapa yang menggunakan produk, siapa yang membayar, siapa yang mengambil keputusan, dan siapa yang dapat menolak transaksi.

Pemilihan pelanggan juga tidak boleh hanya didasarkan pada besarnya omzet. Pelanggan yang membeli dalam jumlah besar tetapi selalu meminta diskon tinggi, membayar lambat, sering mengubah

pesanan, dan membutuhkan biaya pelayanan tinggi belum tentu lebih menguntungkan dibandingkan pelanggan yang membeli lebih sedikit tetapi berulang, membayar tepat waktu, dan menghasilkan margin sehat.

Bagi UMKM dengan sumber daya terbatas, fokus menjadi penting. Modal kerja, kapasitas produksi, waktu pemilik, dan tenaga pemasaran tidak tidak terbatas. Karena itu, memilih pasar juga berarti menentukan kelompok pelanggan yang menjadi prioritas.

Kita boleh menjual kepada banyak orang, tetapi kita tidak harus merancang produk untuk semua orang.

Fokus juga tidak berarti usaha harus selamanya kecil. Target yang lebih jelas dapat membuat produk lebih relevan, pesan pemasaran lebih tajam, promosi lebih efisien, dan pelanggan lebih mudah ditemukan. Setelah posisi pada satu kelompok pelanggan cukup kuat, pasar dapat diperluas secara bertahap.

Dalam kerangka penciptaan nilai, kecocokan pasar muncul ketika lima unsur bertemu:

Kebutuhan pelanggan × Nilai yang ditawarkan × Kapabilitas UMKM × Kesediaan membayar × Keberlanjutan.

Ini bukan rumus matematika, melainkan alat berpikir. Semakin kuat pertemuan kelima unsur tersebut, semakin besar kemungkinan usaha menemukan pasar yang layak.

6.4 Harga Bukan Satu-satunya Alasan Membeli

Pelaku usaha tentu bangga ketika produknya mempunyai keunggulan. Bahannya lebih baik, prosesnya lebih bersih, kemasannya lebih menarik, teknologinya lebih maju, atau produknya memanfaatkan hasil samping yang sebelumnya kurang bernilai.

Namun ada satu pertanyaan yang harus tetap diajukan: apakah pelanggan bersedia membayar untuk keunggulan tersebut?

Ada perbedaan antara apa yang dianggap bernilai oleh produsen dan apa yang dianggap bernilai oleh pelanggan. Misalnya, UMKM menambahkan proses tertentu yang meningkatkan biaya produksi sebesar Rp5.000 per unit, tetapi pelanggan hanya bersedia membayar tambahan Rp1.000. Secara teknis kualitas mungkin meningkat, tetapi secara bisnis peningkatan tersebut belum menghasilkan nilai yang dapat ditangkap.

Sebaliknya, perubahan sederhana seperti ukuran kemasan yang lebih sesuai, pasokan yang lebih konsisten, atau kemudahan penggunaan dapat lebih dihargai karena manfaatnya langsung dirasakan pelanggan.

Nilai karena itu tidak ditentukan oleh seberapa sulit sesuatu dibuat, melainkan seberapa penting manfaatnya bagi pelanggan.

Biaya produksi tetap penting. UMKM harus mengetahui berapa biaya untuk menghasilkan dan menyampaikan produk. Namun pelanggan tidak mempunyai kewajiban membayar mahal hanya karena produsen mengeluarkan biaya besar. Pelanggan membandingkan uang yang dikeluarkan dengan nilai yang mereka terima.

Di sinilah cost to serve harus bertemu dengan willingness to pay. Jika harga yang bersedia dibayar pelanggan memberikan ruang yang sehat di atas seluruh biaya untuk menghasilkan dan melayani transaksi, bisnis mempunyai peluang memperoleh margin. Jika tidak, usaha perlu meninjau kembali biaya, pelanggan yang dituju, kompleksitas produk, atau proposisi nilainya.

Hal ini juga menjelaskan mengapa menurunkan harga bukan jawaban universal ketika penjualan sulit. Diskon memang dapat menjadi instrumen pemasaran, tetapi jika setiap masalah pasar diselesaikan dengan harga lebih murah, UMKM berisiko memasuki lingkaran margin yang semakin tipis. Margin menurun, kas melemah, kemampuan mempertahankan mutu dan berinvestasi berkurang, daya saing turun, lalu harga kembali ditekan.

Pilihan yang lebih sehat adalah mencari alasan mengapa pelanggan bersedia memilih produk selain semata-mata karena murah. Nilai itu dapat berupa kualitas, kenyamanan, keamanan, rasa, konsistensi, ketersediaan, kepercayaan, ketertelusuran, atau keberlanjutan.

Bagi pelanggan bisnis, pemasok yang sedikit lebih mahal bahkan dapat tetap menarik apabila mampu mengurangi masalah yang lebih besar. Pasokan yang konsisten, spesifikasi yang stabil, atau pengiriman tepat waktu dapat mengurangi gangguan produksi dan risiko bisnis pelanggan.

Dalam konteks penciptaan nilai, keberlanjutan juga perlu melewati pengujian yang sama. Klaim "dibuat dari hasil samping perikanan" atau "lebih berkelanjutan" belum tentu menciptakan kesediaan membayar. Klaim keberlanjutan perlu relevan bagi pelanggan dan dapat dipercaya.

Karena itu, perjalanan nilai dapat digambarkan secara sederhana:

Fitur → Manfaat → Relevansi bagi Pelanggan → Nilai yang Dirasakan → Kesediaan Membayar → Pembelian → Pembelian Kembali.

Keunggulan yang berhenti pada fitur belum tentu mempunyai nilai komersial. Keunggulan menjadi kuat ketika pelanggan menganggap manfaatnya penting, bersedia membayar, dan mempunyai alasan untuk kembali membeli.

Itulah sebabnya produk yang laku sekali belum cukup membuktikan keberadaan pasar yang berkelanjutan. Satu transaksi mungkin muncul karena promosi, rasa ingin tahu, atau momentum tertentu. Pembelian berulang memberikan bukti yang lebih kuat bahwa nilai yang ditawarkan benar-benar dirasakan.

Dengan demikian, harga adalah apa yang dibayar pelanggan. Nilai adalah alasan mengapa mereka bersedia membayarnya.

6.5 Dari Pasar Lokal ke Pasar yang Lebih Luas

Ketika sebuah produk mulai diterima, pertanyaan berikutnya biasanya adalah bagaimana memperluas pasar. UMKM ingin masuk ritel modern, menjual antarkota, menggunakan marketplace, mencari distributor, mengikuti pameran, atau bahkan memasuki pasar ekspor.

Semua itu dapat menjadi jalan pertumbuhan. Namun pasar yang lebih luas tidak hanya membawa lebih banyak pembeli. Ia juga membawa tuntutan yang lebih besar.

Menjual puluhan paket kepada pelanggan di sekitar lokasi usaha berbeda dengan memasok ratusan atau ribuan unit secara rutin. Pasar yang lebih luas dapat meminta volume lebih besar, mutu lebih konsisten, kemasan lebih baik, umur simpan lebih panjang, pengiriman lebih tepat, dokumen lebih lengkap, dan pasokan lebih stabil.

Dengan demikian, perluasan pasar harus berjalan bersama peningkatan kapabilitas.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa akses ke pasar modern, pemasaran digital, pameran, jejaring bisnis, dan kemitraan dianggap penting dalam memperluas pasar. Namun pengalaman pelaku menunjukkan bahwa aktivitas pemasaran tidak selalu otomatis menghasilkan manfaat ekonomi.

Sebagian pelaku, misalnya, menilai pameran tidak selalu menarik apabila biaya yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan manfaat yang diperoleh. Temuan ini memberikan pelajaran penting: keberhasilan pemasaran tidak seharusnya hanya diukur dari keramaian, jumlah pengunjung, atau jumlah kegiatan yang diikuti.

Pameran dapat tetap bernilai apabila menghasilkan pelanggan baru, distributor, kontrak, kemitraan, atau pembelian berulang. Artinya, yang perlu diukur bukan hanya penjualan selama kegiatan, tetapi apa yang terjadi setelah kegiatan selesai.

Logika serupa berlaku untuk ekspansi geografis. Produk dapat mempunyai harga yang kompetitif di lokasi produksi, tetapi menjadi mahal ketika biaya pengemasan, penyimpanan, distribusi, dan pengiriman ditambahkan. Bagi produk perikanan yang membutuhkan penanganan tertentu, jarak bahkan dapat menjadi bagian penting dari struktur biaya.

Karena itu, keberadaan orang yang ingin membeli belum cukup. UMKM perlu memastikan bahwa produk dapat sampai kepada pelanggan dengan biaya yang masih membuat transaksi layak.

Pasar potensial harus dapat berubah menjadi pasar yang dapat dijangkau, kemudian menjadi pasar yang membayar, menghasilkan margin, melakukan pembelian berulang, dan pada akhirnya memungkinkan usaha tumbuh.

Dalam pengertian tersebut, pasar terbaik tidak selalu pasar yang paling jauh atau paling besar. Pasar yang lebih luas dapat membawa persyaratan lebih tinggi, biaya distribusi lebih besar, modal kerja lebih panjang, dan risiko yang lebih kompleks. Sebaliknya, pasar lokal tertentu dapat memberikan pembayaran lebih cepat, hubungan lebih kuat, pembelian berulang, dan margin yang lebih sehat.

Ekspansi karena itu sebaiknya dilakukan karena kecocokan bisnis, bukan karena gengsi.

Prinsip yang sama berlaku pada pemasaran digital. Masuk marketplace, menggunakan media sosial, atau membuat situs web dapat membuka akses. Tetapi mempunyai akun tidak sama dengan mempunyai kapabilitas pemasaran digital.

Tujuan pemasaran digital bukan sekadar menjadi ramai. Tujuannya adalah membantu pelanggan yang tepat menemukan, memahami, mempercayai, membeli, dan kembali kepada produk kita. Digital bahkan menawarkan manfaat lain yang sering lebih berharga: data. UMKM dapat mempelajari produk mana yang paling sering ditanyakan, wilayah mana yang banyak memesan, konten mana yang

menghasilkan respons, harga mana yang menghasilkan transaksi, keluhan apa yang berulang, dan produk mana yang dibeli kembali. Dengan demikian:

Saluran Digital → Data Pelanggan → Pengetahuan Pasar → Keputusan yang Lebih Baik.
Digital dapat menjadi mesin pembelajaran pasar.

Namun digital tidak dapat memperbaiki produk yang sejak awal tidak relevan. Memasukkan produk yang tidak mempunyai kecocokan pasar ke banyak marketplace hanya membuat produk yang sama tersedia di lebih banyak tempat. Iklan digital pun hanya akan menyebarkan proposisi nilai yang tidak jelas kepada lebih banyak orang apabila dasar bisnisnya belum tepat.

Urutannya tetap: pelanggan terlebih dahulu, kemudian kebutuhan, nilai, produk, dan baru saluran pemasaran.

6.6 Dari Menjual Produk Menuju Membangun Pasar

Bab ini dimulai dengan pertanyaan sederhana: jika produk dapat dibuat, apakah produk itu pasti dapat dijual? jawabannya tidak. Namun persoalan pasar juga tidak sesederhana produk laku atau tidak laku. Pasar harus dipahami, diuji, dipilih, dilayani, dan dipelajari.

Hal ini semakin penting untuk penciptaan nilai karena pemanfaatan hasil samping dapat melahirkan produk yang belum dikenal luas. Pelanggan mungkin belum memahami manfaatnya, belum mengetahui cara menggunakannya, atau belum mempercayainya. Dalam situasi demikian, pelaku usaha memang perlu membantu pasar memahami nilai baru yang ditawarkan.

Tetapi "mengedukasi pasar" tidak boleh menjadi alasan untuk terus mempertahankan produk yang sebenarnya tidak dibutuhkan.

Pembelajaran harus berjalan dua arah. Produsen menjelaskan nilai kepada pelanggan, sementara pelanggan memberikan informasi kepada produsen. Produk diperbaiki, pesan disesuaikan, kemudian pasar diuji kembali.

Karena itu, asumsi seperti "konsumen pasti suka", "produk ramah lingkungan pasti diminati", "kalau masuk marketplace pasti laku", atau "kalau ekspor pasti lebih menguntungkan" harus diperlakukan sebagai hipotesis, bukan fakta.

Untuk UMKM dengan modal terbatas, prinsip tersebut mempunyai konsekuensi praktis: uji dalam skala kecil sebelum memproduksi dalam skala besar. Validasi permintaan sebelum melakukan investasi besar. Periksa pembelian berulang sebelum memperluas kapasitas.

Lebih baik memperoleh pembelajaran dari kegagalan kecil daripada mengetahui bahwa asumsi pasar keliru setelah modal dalam jumlah besar telah tertanam.

Pasar dalam perspektif ini bukan sekadar hakim yang memutuskan membeli atau tidak. Pasar adalah mitra pembelajaran. Ketika pelanggan tidak membeli, usaha perlu mencari tahu alasannya. Ketika pelanggan membeli sekali tetapi tidak kembali, itu juga informasi. Ketika distributor tertarik tetapi meminta spesifikasi berbeda, respons tersebut memberi pengetahuan baru mengenai kebutuhan pasar.

Interaksi dengan pasar menghasilkan pengetahuan. Pengetahuan memungkinkan adaptasi. Adaptasi meningkatkan kecocokan antara produk, pelanggan, dan kemampuan usaha.

Penjualan karena itu dapat dipahami lebih dalam daripada sekadar produk keluar dan uang masuk. Transaksi menunjukkan bahwa nilai yang diciptakan produsen memperoleh pengakuan dari pihak lain yang bersedia membayar.

Namun bisnis berkelanjutan membutuhkan lebih dari satu transaksi. Ia membutuhkan siklus:

Penciptaan Nilai → Pengakuan Nilai → Pertukaran Nilai → Penangkapan Nilai → Penciptaan Nilai Kembali.

Di sinilah penciptaan nilai bertemu dengan logika ekonomi bisnis. Hasil samping yang sebelumnya bernilai rendah dapat menjadi sumber daya. Kapabilitas mengubah sumber daya menjadi produk atau solusi. Produk memberikan manfaat kepada pelanggan. Pelanggan yang mengakui manfaat tersebut bersedia membayar. Pendapatan menghasilkan ruang bagi usaha untuk mempertahankan operasi dan melakukan investasi kembali.

Dengan demikian, bukan hanya material yang perlu berputar. Nilai juga harus berputar. Circularity tanpa pasar dapat berhenti sebagai eksperimen. Circularity yang menemukan pasar mempunyai peluang berkembang menjadi model bisnis.

Karena itu, product–market fit saja belum cukup. Produk mungkin disukai pelanggan, tetapi usaha tetap harus mampu memproduksinya secara konsisten, menyediakan pasokan, menjaga mutu, mengirim tepat waktu, memenuhi persyaratan, serta memperoleh margin yang memungkinkan bisnis bertahan.

Kita membutuhkan apa yang dalam buku ini dapat disebut Kesesuaian Bisnis–Pasar: pertemuan antara kebutuhan pelanggan, proposisi nilai, kesediaan membayar, kapabilitas UMKM, margin yang sehat, permintaan yang dapat berulang, dan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan.

Kerangka tersebut dapat diringkas menjadi perjalanan berikut: Pelanggan → Masalah/Kebutuhan → Proposisi Nilai → Kesediaan Membayar → Solusi → Uji Pasar → Pembelian → Pembelian Kembali → Margin Sehat → Pertumbuhan.

Urutan ini penting karena mengubah cara UMKM mengambil keputusan. Teknologi dipilih setelah kebutuhan produk semakin jelas. Modal diperbesar setelah logika bisnis semakin terbukti. Kapasitas produksi ditingkatkan setelah pasar memberikan bukti permintaan.

Dengan kata lain, jangan hanya memperbesar produksi. Perbesar setelah bukti bahwa pelanggan benar-benar menginginkan nilai yang kita tawarkan semakin kuat.

Sebelum melakukan ekspansi, setidaknya ada lima bukti yang perlu dicari: pelanggan utama sudah cukup jelas; masalah yang diselesaikan cukup penting; pelanggan benar-benar membayar dan bukan sekadar mengatakan tertarik; sebagian pelanggan melakukan pembelian kembali; dan transaksi masih menghasilkan margin yang sehat.

Jika bukti tersebut belum cukup kuat, kebutuhan terbesar mungkin bukan mesin yang lebih besar, pinjaman yang lebih besar, atau promosi yang lebih besar. Yang dibutuhkan mungkin justru pembelajaran pasar yang lebih baik.

Pada akhirnya, bahan baku belum menjadi bisnis. Teknologi belum menjadi bisnis. Produk belum menjadi bisnis. Modal pun belum menjadi bisnis. Semua itu merupakan kemungkinan.

Bisnis mulai terbentuk ketika kemampuan UMKM menciptakan sesuatu bertemu dengan kebutuhan pihak lain yang cukup penting sehingga mereka bersedia melakukan pertukaran.

Produk membuktikan bahwa kita mampu membuat sesuatu. Penjualan menunjukkan bahwa orang lain menganggap sesuatu itu bernilai. Pembelian berulang memberikan bukti yang lebih kuat bahwa nilai tersebut layak dipertahankan.

Maka pertanyaan penciptaan nilai tidak berhenti pada: “Apa yang dapat dibuat dari sumber daya ini?” Pertanyaan berikutnya jauh lebih menentukan:“Nilai apa yang dapat kita ciptakan, untuk siapa, dan mengapa mereka bersedia membayarnya?”

Karena pasar tidak membayar seberapa rumit sebuah produk dibuat. Pasar membayar nilai yang berhasil dirasakan.

Tetapi perjalanan belum selesai.

Bayangkan pelanggan sudah ditemukan. Proposisi nilainya tepat. Harga dapat diterima. Pembeli bahkan bersedia melakukan transaksi. Kemudian datang pertanyaan berikutnya:

"Izinnya ada?"
"Produknya memenuhi standar?"
"Dokumennya lengkap?"
"Bisa masuk ritel?"
"Bisa memenuhi persyaratan buyer?"

Pada titik itulah muncul paradoks berikutnya: pelanggan mungkin bersedia membeli, tetapi usaha belum tentu dapat memasuki pasar tersebut.

Dan itulah pintu masuk kita menuju Bab 7:
Mau Naik Kelas, Terbentur Izin.

BAB 7

PUNYA PASAR, TERBENTUR IZIN



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 7

PUNYA PASAR, TERBENTUR IZIN

Pada Bab 6 kita menemukan satu pelajaran penting: mempunyai produk belum tentu berarti mempunyai pasar. Pelaku usaha harus memahami siapa pembelinya, nilai apa yang dicari, dan mengapa pelanggan bersedia membayar.

Namun setelah pelanggan ditemukan, muncul persoalan berikutnya.

Produk sudah dapat dibuat. Pasarnya ada. Pembeli mungkin tertarik. Tetapi apakah produk tersebut boleh memasuki pasar yang dituju? Pertanyaan ini membawa perjalanan penciptaan nilai ke wilayah legalitas, sertifikasi, standar, dan jaminan mutu.

Pada tahap awal membangun usaha, legalitas mungkin belum menjadi persoalan yang paling mendesak. Pelaku lebih sibuk memperoleh bahan baku, menghasilkan produk, mencari modal, dan mendapatkan pelanggan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemilikan legalitas dan sertifikasi di antara UMKM yang diteliti masih beragam.

Namun ketika usaha ingin bergerak lebih jauh, situasinya berubah. Pasar yang lebih luas dapat membawa persyaratan yang lebih tinggi. Di sinilah muncul paradoks baru: Punya produk belum tentu punya pasar. Punya pasar belum tentu bisa masuk pasar.

7.1 Ketika Izin Mulai Menentukan Ke Mana Produk Bisa Pergi

Salah satu pengalaman menarik datang dari Responden 18. Ketika menceritakan pengurusan Nomor Induk Berusaha (NIB), ia mengatakan:

"Dan dia dengan bangganya. Ya, ini memang segini pasarnya di Dramaga, 400 ribu, gitu kan. Kemudian saya datang ke tempat kopi dulu. Sama nih, NIB. 400 ribu. Karena Mas bawa 4 orang, ya udah deh. 100 ribu per orang, jadi 400 ribu."

Kutipan tersebut harus dibaca secara hati-hati.

Penelitian ini tidak menyatakan bahwa Rp400 ribu merupakan biaya resmi pengurusan NIB. Angka tersebut merupakan pengalaman yang diceritakan responden. Yang penting bagi kita justru bagaimana proses legalitas dipersepsikan oleh pelaku usaha.

Bagi UMKM, legalitas dapat hadir bersama persepsi mengenai biaya, proses, informasi, dan hambatan akses. Penelitian juga mengidentifikasi keterbatasan pendampingan, persoalan transparansi, serta kemampuan menggunakan layanan perizinan digital sebagai bagian dari pengalaman yang dihadapi pelaku.

Karena itu, persoalannya tidak cukup dijelaskan dengan pertanyaan:
"Mengapa pelaku belum mengurus izin?"
Pertanyaannya perlu diperluas:
"Seberapa mudah pelaku memahami, mengakses, dan menyelesaikan proses legalitas yang dibutuhkannya?"
Perbedaan tersebut penting.

Dari perspektif sistem, sebuah layanan mungkin telah tersedia. Namun dari perspektif pengguna, tersedia belum tentu berarti mudah digunakan.

Kita pernah menemukan pola serupa pada bab-bab sebelumnya. Bahan baku ada belum tentu dapat diakses. Teknologi tersedia belum tentu dapat digunakan. Pembiayaan tersedia belum tentu sesuai. Pasar ada belum tentu dapat dimasuki. Sekarang kita menemukan:

Sistem legalitas tersedia belum tentu mudah diselesaikan oleh setiap UMKM.

Persoalan menjadi semakin penting ketika legalitas mulai menentukan akses pasar. Pada titik ini, izin tidak lagi berada di luar strategi bisnis. Ia mulai memengaruhi ke mana produk dapat pergi.

Dengan demikian, perjalanan produk menjadi lebih panjang: Produk → Pelanggan → Persyaratan Pasar → Pemenuhan Persyaratan → Akses Pasar.

Pelaku tidak mengurus legalitas semata-mata untuk menambah dokumen. Legalitas menjadi relevan ketika dokumen, standar, atau sertifikasi tertentu merupakan bagian dari persyaratan untuk memasuki pasar yang dituju.

7.2 Ketika Mengurus Izin Terasa Lebih Berat daripada Membuat Produk

Jika pengalaman mengenai NIB memperlihatkan persoalan akses, pengalaman pelaku lain menunjukkan bahwa proses legalitas dapat dirasakan jauh lebih berat.

Responden 13 mengatakannya dengan sangat singkat:
“Banyak yang gara-gara ini, Pak. Menyerah. Sudah.”
Satu kata dalam kalimat tersebut sangat kuat: ‘menyerah’.
Persoalannya bukan lagi sekadar dokumen yang belum lengkap. Proses legalitas telah menyentuh daya tahan pelaku usaha.

Responden yang sama menceritakan: "Makanya saya suka bertengkar, Pak. Ijin-ijin habis 100 juta, ya; karena saya buat, gadai sawah. Sudah jadi. Ini dari dulu. Belum maju-maju."

Konteks kutipan ini harus dijaga dengan sangat hati-hati.

Ungkapan "sudah jadi" merujuk pada sarana produksi yang telah dibangun, bukan pada izin BPOM yang telah terbit. Berdasarkan penuturan responden, ia telah menyiapkan sarana produksi dan mengeluarkan biaya sekitar Rp100 juta, bahkan sampai menggadaikan sawah, tetapi izin BPOM yang dibutuhkan belum terbit.

Karena itu, angka Rp100 juta tersebut tidak boleh dibaca sebagai tarif resmi pengurusan BPOM.

Yang ditunjukkan oleh pengalaman tersebut adalah investasi dan beban yang dirasakan pelaku dalam proses menyiapkan usaha untuk memenuhi persyaratan yang diperlukan.

Situasinya dapat dibaca sebagai: Sarana produksi siap → Investasi telah dikeluarkan → Izin yang diperlukan belum terbit → Akses pasar tertahan.

Di sinilah legalitas bersentuhan langsung dengan penciptaan nilai. Sarana produksi telah tersedia. Produk mungkin dapat dibuat. Modal telah dikeluarkan. Tetapi ketika persyaratan untuk memasuki pasar belum terpenuhi, sebagian nilai yang seharusnya dapat diwujudkan melalui transaksi ikut tertahan.

Pengalaman responden menunjukkan bahwa biaya legalitas tidak selalu hanya berbentuk uang. Bagi pelaku usaha, proses tersebut dapat berarti: waktu + biaya + energi + informasi + ketidakpastian.

Waktu menjadi sangat penting bagi UMKM karena pemilik sering menjalankan banyak fungsi sekaligus. Ia mengurus produksi,

bahan baku, pelanggan, pekerja, keuangan, dan administrasi. Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan satu proses berarti waktu yang tidak digunakan untuk pekerjaan lain.

Pengalaman Responden 9 memperlihatkan persoalan lain dalam proses BPOM:

"tidak ada notifikasi di email. Jadi kami harus cek setiap hari."

Kalimat tersebut terlihat sederhana, tetapi menggambarkan beban administratif yang sangat konkret. Pelaku harus terus memantau perkembangan proses di tengah berbagai aktivitas usahanya.

Responden 13 menggambarkan pengalamannya lebih langsung: "Iya, ribet, Pak, BPOM mah."

Sementara Responden 16 mengatakan: "Susah, Pak. Tapi kita cukup dibantu."

Mengenai PIRT, responden yang sama menyampaikan: "Proses PIRT lama banget, Pak."

Menariknya, kalimat "Susah, Pak. Tapi kita cukup dibantu" memperlihatkan dua sisi sekaligus. Ada kesulitan. Tetapi ada pula bantuan.

Hal ini memberi petunjuk bahwa penyelesaian persoalan legalitas tidak cukup hanya dengan meminta UMKM memenuhi persyaratan. Sebagian pelaku juga membutuhkan informasi, penjelasan, dan pendampingan agar mampu melewati proses tersebut.

Dengan demikian, persoalan legalitas bukan hanya soal aturan. Ia juga soal kemampuan pelaku menavigasi aturan tersebut.

7.3 Ketika Sertifikasi Dipandang sebagai Beban

Persoalan serupa muncul ketika penelitian membahas sertifikasi. Responden 3 mengatakan: "SKP yang kita mau bikin aja, aduh sangat bertele-tele."

Penelitian juga menemukan kebingungan mengenai alur dan persyaratan SKP, termasuk informasi mengenai rekomendasi yang diperlukan. Ada pula pelaku yang belum mempunyai SKP untuk seluruh produk karena prosesnya dilakukan satu per satu.

Namun temuan yang lebih menarik adalah bahwa tidak semua pelaku melihat nilai sertifikasi dengan cara yang sama. Responden 18, misalnya, mengatakan mengenai SKP dalam konteks pemasaran daring:

"kalau kita mau main online, ya sebetulnya itu tidak diperlukan."

Pernyataan ini tidak perlu kita gunakan untuk menentukan apakah SKP secara hukum diperlukan atau tidak dalam suatu kondisi tertentu. Nilai pentingnya bagi penelitian justru terletak pada persepsi pelaku.

Pelaku sedang melakukan perhitungan bisnisnya sendiri: Apakah sertifikasi ini diperlukan untuk pasar saya? Apa manfaat yang saya peroleh? Pasar apa yang terbuka setelah saya memilikinya? Apa yang terjadi jika saya belum memilikinya?

Pertanyaan tersebut penting karena menunjukkan bahwa keputusan pelaku tidak hanya dipengaruhi oleh kewajiban formal. Pelaku juga mempertimbangkan manfaat bisnis yang mereka rasakan.

Jika sebuah proses dipersepsikan: sulit + lama + membutuhkan biaya, sementara manfaatnya terhadap usaha belum terlihat jelas, motivasi untuk menyelesaikannya dapat menurun.

Di sinilah terdapat jarak antara dua hal: persyaratan kepatuhan, dan nilai bisnis yang dipersepsikan. Ketika jarak keduanya terlalu lebar, legalitas mudah dipandang hanya sebagai beban administratif.

Padahal perspektif bisnis memberikan cara pandang yang berbeda. Jika suatu sertifikasi menjadi persyaratan untuk memasuki pasar tertentu, manfaatnya bukan terletak pada sertifikat itu sendiri.

Manfaatnya terletak pada pintu pasar yang dapat dibuka setelah persyaratan tersebut terpenuhi.

Dengan demikian, pertanyaannya bukan: "Berapa banyak sertifikat yang harus dimiliki?" Melainkan: "Pasar yang ingin kita masuki membutuhkan bukti apa?"

Perubahan pertanyaan ini penting karena tidak semua UMKM mempunyai tujuan pasar yang sama. Pelaku yang melayani pasar lokal dapat menghadapi kebutuhan berbeda dengan pelaku yang ingin memasuki ritel modern, menjadi pemasok industri, memperluas distribusi, atau menembus pasar ekspor.

Karena itu, legalitas dan sertifikasi sebaiknya mengikuti arah bisnis: Target Pasar → Persyaratan Pasar → Kesenjangan Kapabilitas → Pemenuhan Persyaratan → Akses Pasar.
Cara berpikir ini lebih strategis daripada: Kumpulkan Sertifikat → Semoga Berguna Nanti. Sertifikasi bukan koleksi dokumen.

Ia menjadi bernilai ketika relevan dengan pasar yang dituju dan didukung oleh kemampuan usaha untuk menjalankan standar yang menjadi dasarnya.

7.4 Legalitas sebagai Passport to Market

Pada titik ini kita dapat melihat legalitas dengan cara yang berbeda. Pada tahap awal usaha: Legalitas = dokumen yang harus diurus. Tetapi ketika usaha ingin memasuki pasar tertentu: Legalitas dan standar = persyaratan akses.

Di sinilah metafora passport to market menjadi relevan. Paspor bukan tujuan sebuah perjalanan. Orang tidak bepergian hanya untuk mempunyai paspor. Namun untuk memasuki tujuan tertentu, paspor dapat menjadi persyaratan yang tidak dapat dilewati.

Hal yang sama berlaku pada legalitas.

UMKM tidak membangun usaha hanya untuk mengumpulkan izin dan sertifikat. Namun ketika pasar yang dituju mensyaratkan legalitas, standar, atau bukti tertentu, pemenuhannya dapat menentukan apakah produk dapat memasuki pasar tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan izin edar BPOM, HACCP, dan pemenuhan SNI dapat menjadi hambatan ketika UMKM ingin memperluas akses pasar domestik maupun ekspor.

Alurnya menjadi:
Peluang Pasar → Persyaratan Pasar → Pemenuhan Persyaratan → Akses Pasar → Peluang Transaksi.

Namun metafora passport to market juga mempunyai batas. Mempunyai paspor tidak menjamin perjalanan berhasil. Demikian pula legalitas tidak menjamin produk laku.

Izin tidak menciptakan pelanggan. Sertifikat tidak otomatis menciptakan proposisi nilai. Standar tidak otomatis membuat harga diterima pasar. Karena itu, seluruh pelajaran Bab 6 tetap berlaku. Produk harus memberikan nilai. Pelanggan harus membutuhkannya. Harga harus dapat diterima. Saluran pasar harus tersedia.

Legalitas tidak menggantikan semua itu. Legalitas memungkinkan akses ketika pasar mensyaratkannya. Perbedaannya sangat penting. Legalitas adalah passport to market, bukan guarantee of market success.

Namun terdapat lapisan lain yang lebih dalam.

Ketika pasar meminta izin atau sertifikasi tertentu, yang sebenarnya dicari sering kali bukan sekadar kertas. Di belakang dokumen tersebut terdapat kebutuhan terhadap keamanan, konsistensi, ketertelusuran, mutu, proses, atau bentuk jaminan lainnya.

Karena itu, sertifikat merupakan bukti. Bukan pengganti kapabilitas. Jika sebuah standar mensyaratkan proses tertentu, proses tersebut harus dijalankan. Jika pemenuhan standar membutuhkan pencatatan, dokumentasi harus menjadi bagian dari pekerjaan. Jika pasar meminta mutu yang konsisten, produksi harus mampu menghasilkan konsistensi tersebut.

Maka kita menemukan prinsip penting: Sertifikat dapat diperoleh sekali. Kapabilitas harus dijalankan setiap hari. Inilah alasan legalitas dapat berkaitan dengan kepercayaan.

Ketika suatu usaha mampu menunjukkan bahwa persyaratan yang relevan telah dipenuhi dan prosesnya benar-benar dijalankan, pembeli mempunyai dasar yang lebih kuat untuk mempercayai produk dan pemasoknya.

Dalam literatur organisasi, pemikiran ini dapat dibantu oleh Institutional Theory. Organisasi tidak beroperasi dalam ruang kosong, melainkan berada dalam lingkungan yang mempunyai aturan, norma, dan ekspektasi yang memengaruhi perilaku serta penerimaan organisasi (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Konsep legitimasi juga membantu menjelaskan mengapa kepatuhan dapat mempunyai nilai di luar dokumen itu sendiri. Suchman (1995) menjelaskan legitimasi sebagai persepsi umum bahwa tindakan suatu entitas dianggap sesuai dalam sistem norma, nilai, keyakinan, dan definisi yang dibangun secara sosial.

Dalam konteks UMKM, kita tidak perlu membawa pembaca terlalu jauh ke dalam teori tersebut.

Logikanya cukup sederhana: Pemenuhan Persyaratan → Bukti → Kepercayaan/Legitimasi → Akses Pasar.

Namun sekali lagi, alur tersebut bukan jaminan penjualan. Pasar tetap menentukan apakah produk mempunyai nilai yang layak dibeli. Dengan demikian, legalitas mempunyai dua wajah.

Ketika prosesnya sulit dipahami, sulit diakses, dan manfaatnya belum terlihat, legalitas dapat dipersepsikan sebagai barrier to market.

Tetapi ketika persyaratan tersebut relevan dengan pasar yang dituju dan berhasil dipenuhi, legalitas dapat berubah menjadi passport to market.

7.5 Dari Mengurus Izin Menuju Membuka Pasar

Jika legalitas dapat menjadi passport to market, bagaimana UMKM sebaiknya memulainya? Jawabannya bukan dengan menghafal sebanyak mungkin izin dan sertifikat.

Mulailah dari pasar. Pasar apa yang ingin dimasuki? Siapa pembelinya? Apa persyaratan yang diminta pasar atau pembeli tersebut? Apa yang sudah dimiliki usaha? Apa yang belum terpenuhi? Proses apa yang harus diperbaiki? Siapa yang dapat membantu? Dan pintu pasar apa yang dapat terbuka setelah persyaratan tersebut dipenuhi?

Pertanyaan tersebut dapat disusun menjadi Market Passport Map:
Pasar yang Dituju → Buyer/Pelanggan → Persyaratan → Kondisi UMKM Saat Ini → Kesenjangan → Perbaikan Proses/Pendampingan → Pemenuhan Persyaratan → Akses Pasar.

Kerangka sederhana ini mengubah cara pandang terhadap legalitas. Dari administrative checklist menjadi market roadmap.

UMKM tidak mengejar sertifikat karena "semua usaha harus mempunyai semuanya", tetapi mengembangkan kapabilitas dan memenuhi persyaratan yang relevan dengan arah pasarnya. Cara berpikir tersebut juga dapat membantu menentukan prioritas.

Jika terdapat beberapa kebutuhan legalitas dan sumber daya usaha terbatas, pelaku dapat mendahulukan persyaratan yang paling penting bagi pasar yang sedang dituju. Setelah kapabilitas meningkat

dan pasar berkembang, kebutuhan berikutnya dapat dipenuhi secara bertahap. Namun data penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab tidak dapat diletakkan seluruhnya pada UMKM.

Sebagian pelaku menghadapi proses yang dipersepsikan rumit, lama, mahal, atau kurang jelas. Di sisi lain, penelitian juga menemukan berbagai bentuk fasilitasi, termasuk pengujian laboratorium, sertifikasi, standardisasi, pendampingan perizinan, pembinaan keamanan pangan, serta dukungan pemerintah.

Karena itu, penyelesaiannya tidak cukup hanya mengatakan: "UMKM harus patuh." Tetapi juga tidak cukup mengatakan: "Perizinan harus dipermudah." Keduanya harus bertemu.

UMKM perlu membangun kesiapan dan kapabilitas untuk memenuhi persyaratan yang relevan. Sistem pendukung perlu membuat informasi, proses, layanan, dan pendampingan semakin dapat diakses dan dipahami.

Tujuannya sama: membuat usaha mampu memasuki pasar secara sah, dipercaya, dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, perjalanan Bab 7 dapat diringkas sebagai berikut: Usaha Tumbuh → Pasar Diperluas → Persyaratan Meningkat → Kesenjangan Ditemukan → Proses Diperbaiki → Persyaratan Dipenuhi → Kepercayaan Menguat → Akses Pasar Terbuka.

Namun siapa yang melakukan semua itu? Siapa yang memahami persyaratan? Siapa yang menyiapkan dokumen? Siapa yang berkomunikasi dengan lembaga terkait? Siapa yang menjaga standar produksi setelah sertifikat diperoleh? Siapa yang memastikan mutu tetap konsisten?

Jawabannya kembali kepada sumber daya yang diam-diam hadir di balik hampir seluruh perjalanan penciptaan nilai: manusia.

Mesin dapat dibeli. Modal dapat dicari. Izin dapat diurus.

Tetapi tanpa manusia yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, ketelitian, disiplin, dan kemampuan belajar, sumber daya tersebut sulit berubah menjadi kapabilitas usaha.

Di sinilah kita menemukan hubungan yang sangat penting:

Legalitas bukan hanya persoalan dokumen. Legalitas pada akhirnya juga merupakan persoalan kapabilitas. Dan kapabilitas membutuhkan manusia.

Karena itu, perjalanan berikutnya membawa kita menuju Bab 8: *Mesin Bisa Dibeli, Manusia Harus Dibangun.*

BAB 8

MESIN BISA DIBELI, MANUSIA HARUS DIBANGUN



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 8
MESIN BISA DIBELI, MANUSIA HARUS DIBANGUN

Kita telah berbicara tentang bahan baku, teknologi, modal, pasar, dan legalitas. Namun ada satu unsur yang diam-diam hadir di balik semuanya.

Manusia.

Mesin membutuhkan orang yang mampu mengoperasikannya. Teknologi membutuhkan orang yang memahami prosesnya. Modal membutuhkan orang yang mampu mengalokasikannya. Pasar membutuhkan orang yang mampu membaca pelanggan. Standar membutuhkan orang yang menjalankannya secara konsisten.

Bahkan izin yang sudah diperoleh tidak banyak berarti apabila proses produksi setelahnya tidak dijaga oleh orang-orang yang memahami persyaratan tersebut.

Penelitian terhadap UMKM pengolahan hasil perikanan menunjukkan bahwa persoalan sumber daya manusia tidak sekadar berkaitan dengan jumlah pekerja. Pelaku menghadapi kesulitan memperoleh tenaga kerja yang terampil, kompeten, dan konsisten; keterbatasan jumlah orang yang aktif; pekerjaan yang membutuhkan keterampilan dan ketelatenan tertentu; persoalan motivasi dan pembelajaran; hingga keterbatasan kemampuan usaha memberikan kompensasi yang memadai.

Artinya, sebuah UMKM dapat memiliki berbagai sumber daya. Tetapi sumber daya belum tentu berubah menjadi kemampuan usaha. Di antara keduanya terdapat manusia.

8.1 Mencari Orang Tidak Sama dengan Mencari Orang yang Tepat

Salah satu persoalan pertama yang muncul dari lapangan adalah kesulitan mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar mampu menjalankan pekerjaan.

Responden 2 mengatakannya dengan sederhana: "menemukan orang yang sudah mahir itu yah nggak gampang lah pak, apalagi di lingkungan perumahan kan."

Responden 7 bahkan merangkumnya dalam dua kata yang sangat penting: "Susahnya tenaga kerja yang kompeten dan konsisten."

Kompeten dan konsisten. Kompeten berarti mampu melakukan pekerjaan. Konsisten berarti mampu mempertahankan kualitas pekerjaan tersebut ketika dilakukan berulang kali. UMKM membutuhkan keduanya.

Seseorang mungkin dapat melakukan suatu pekerjaan hari ini. Tetapi bisnis membutuhkan kemampuan menghasilkan mutu yang relatif sama besok, minggu depan, dan ketika jumlah pesanan meningkat.

Dalam pengolahan hasil perikanan, konsistensi menjadi penting karena kualitas tidak hanya ditentukan oleh bahan baku dan mesin. Cara menangani bahan, kebersihan, waktu, suhu, ketelitian proses, pengemasan, dan kepatuhan terhadap prosedur semuanya melibatkan manusia.

Karena itu, kebutuhan usaha bukan sekadar tenaga kerja. Yang dibutuhkan adalah tenaga kerja yang mampu menjalankan proses secara benar dan konsisten.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kesenjangan keterampilan dan kesiapan SDM menjadi salah satu persoalan dalam pengolahan hasil perikanan, terutama ketika proses produksi semakin terkait dengan teknologi dan tuntutan mutu (Karmakar et al., 2024).

Namun data lapangan kita memperlihatkan sesuatu yang lebih konkret. Tidak semua pekerjaan dalam pemanfaatan hasil samping perikanan dapat dilakukan oleh sembarang orang.

Responden 12, misalnya, menjalankan proses yang membutuhkan pengerikan kulit. Ia mengatakan: "Yah itu keterampilan sih. Jadi memerlukan ketelatenan, dan juga apa yah..., 'jijik' gitu loh.. jadi nggak sembarang orang mau untuk ngerok ini, ngerok kulit itu."

Kutipan tersebut membuka dimensi yang sering hilang ketika kita berbicara mengenai circular economy atau pemanfaatan hasil samping. Di atas kertas, prosesnya terlihat sederhana: Kulit ikan → Bahan baku → Pengolahan → Produk bernilai.

Tetapi di antara bahan baku dan produk terdapat pekerjaan manusia. Ada proses yang membutuhkan keterampilan tangan. Ada yang membutuhkan ketelatenan. Ada yang berhadapan dengan bau, tekstur, atau kondisi bahan yang tidak disukai semua orang. Ada pula pengetahuan yang terbentuk melalui pengalaman: kapan bahan dianggap cukup bersih, bagaimana memperlakukannya agar tidak rusak, dan bagaimana menghasilkan mutu yang relatif sama dari satu proses ke proses berikutnya.

Karena itu, ketika kita mengatakan bahwa kulit, tulang, kepala, sisik, cangkang, atau hasil samping lainnya mempunyai potensi ekonomi, sebenarnya kita baru berbicara tentang kemungkinan. Potensi tersebut membutuhkan manusia untuk diwujudkan.

Hasil Samping → Pengetahuan dan Keterampilan → Proses → Produk → Nilai.

Bahan mempunyai potensi. Manusia mengubah potensi menjadi nilai.

8.2 Orangnya Sedikit, yang Aktif Lebih Sedikit Lagi

Persoalan berikutnya bukan hanya kemampuan.

Jumlah orang yang benar-benar tersedia juga menjadi masalah. Responden 1 mengatakan: "Hanya sekarang kan SDM-nya kita, usaha-usaha mikro ini sangat terbatas, Pak."

Pengalaman Responden 3 memperlihatkan sisi lain. Sebuah kelompok dapat mempunyai sejumlah anggota secara administratif, tetapi tidak semuanya benar-benar terlibat dalam aktivitas usaha: "Nah, setelah hasil pengukuhan di desa hanya beberapa saja yang aktif, yang lainnya nggak Pak."

Dua pengalaman tersebut memberikan satu pelajaran penting. Jumlah orang yang tercatat tidak selalu sama dengan kapasitas manusia yang benar-benar tersedia.

Bagi usaha mikro, persoalan ini menjadi semakin penting karena satu orang sering menjalankan banyak fungsi sekaligus: Pemilik mencari bahan baku. Pemilik mengawasi produksi. Pemilik mengurus pengemasan. Pemilik mencari pelanggan. Pemilik membalas pesan. Pemilik mengatur keuangan. Pemilik bahkan mengurus legalitas.

Pada skala yang sangat kecil, pola tersebut mungkin masih dapat berjalan. Tetapi ketika usaha bertumbuh, kompleksitas meningkat. Pesanan bertambah. Pemasok bertambah. Pelanggan bertambah. Dokumen bertambah. Standar meningkat. Masalah yang harus diselesaikan pun bertambah.

Pada titik tertentu, satu orang tidak mungkin terus menjadi manajer produksi, pemasar, pengendali mutu, bagian pembelian, keuangan, dan pengurus legalitas pada saat yang sama. Karena itu, pertumbuhan usaha tidak hanya membutuhkan lebih banyak pekerja. Pertumbuhan membutuhkan lebih banyak fungsi yang mampu dijalankan dengan baik.

Perbedaannya penting.

Sepuluh orang yang tidak mempunyai kemampuan yang dibutuhkan belum tentu menghasilkan kapabilitas lebih besar daripada lima orang yang mampu menjalankan fungsi-fungsi kunci secara konsisten.

Dengan demikian:
Pertumbuhan Usaha → Kompleksitas Meningkat → Kebutuhan Kapabilitas Bertambah
bukan sekadar: Pertumbuhan Usaha → Jumlah Pekerja Bertambah.

Ini juga berarti bahwa pengembangan SDM tidak dapat berhenti pada perekrutan. Setelah menemukan orang, pekerjaan berikutnya adalah membangun kemampuan mereka.

8.3 Pelatihan Belum Tentu Menjadi Kapabilitas

Mendapatkan orang hanyalah awal. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana membuat orang tersebut mampu menjalankan pekerjaan dengan baik.

Responden 3 memberikan gambaran menarik: "Waduh kalo mau dibilang melatih mereka, mana mau Pak, mereka itu yang ditaruh tuh uang nomor satu."

Kutipan tersebut harus dibaca secara hati-hati. Ini merupakan persepsi seorang responden terhadap sebagian tenaga kerjanya. Kita tidak dapat menggunakannya untuk menyimpulkan bahwa pekerja UMKM secara umum hanya berorientasi pada uang. Namun pernyataan itu menunjukkan adanya kemungkinan perbedaan kepentingan antara pemilik usaha dan pekerja. Pemilik dapat berpikir: "Belajar dulu agar keterampilannya meningkat." Sementara pekerja mungkin bertanya: "Apa manfaatnya bagi saya?"

Jika keduanya tidak bertemu, pelatihan belum tentu menghasilkan perubahan. Di sinilah kita perlu membedakan antara mengikuti pelatihan dan mempunyai kapabilitas. Pelatihan dapat memberikan pengetahuan. Tetapi mengetahui belum tentu berarti mampu. Mampu sekali belum tentu berarti konsisten. Dan konsisten di bawah pengawasan belum tentu berarti menjadi kebiasaan kerja.

Perjalanannya lebih panjang: Belajar → Mencoba → Dibimbing → Mengulang → Mampu → Konsisten → Kebiasaan Kerja. Barulah pengetahuan mulai berubah menjadi kapabilitas.

Temuan penelitian juga menunjukkan masih adanya UMKM yang belum memperoleh edukasi dan pendampingan yang memadai mengenai praktik pengolahan yang baik, aman, dan higienis. Akses terhadap pengetahuan praktis, teknologi, dan pelatihan juga menjadi bagian dari persoalan yang dihadapi.

Karena itu, pengembangan SDM tidak cukup menggunakan pendekatan: Pelatihan → Selesai. Yang lebih penting adalah: Pengetahuan → Praktik → Umpan Balik → Pengulangan → Kemampuan → Konsistensi.

Dalam konteks UMKM, proses belajar bahkan sering lebih efektif ketika dekat dengan pekerjaan nyata. Bagaimana membersihkan bahan dengan benar. Bagaimana menggunakan mesin. Bagaimana menjaga suhu. Bagaimana mencatat proses. Bagaimana mengemas. Bagaimana menanggapi keluhan pelanggan. Bagaimana memenuhi prosedur mutu.

Pengetahuan menjadi bernilai ketika masuk ke rutinitas kerja. Karena itu: Pelatihan memberikan pengetahuan. Praktik membentuk keterampilan. Pengulangan membangun kapabilitas.

Prinsip ini juga memberi kita pelajaran untuk bab-bab selanjutnya. Ketika pihak luar ingin membantu UMKM, ukuran keberhasilan tidak cukup hanya berapa orang mengikuti pelatihan. Pertanyaan yang lebih penting adalah: Apa yang sekarang mampu mereka lakukan secara lebih baik?

8.4 Ketika Upah dan Kemampuan Usaha Saling Mengunci

Kita dapat meminta UMKM memperoleh pekerja yang lebih terampil. Kita dapat meminta pekerja lebih disiplin dan konsisten. Kita dapat mendorong usaha mempertahankan orang-orang terbaik. Tetapi ada pertanyaan yang tidak dapat dihindari: Mampukah usaha membayarnya?

Responden 1 menggambarkan pertimbangan yang sangat praktis mengenai gaji, jarak, dan transportasi:

"Ya, transport masing-masing kan mereka berpikir... Kalau misalnya kita kasih gaji begini kan, lihat, oh ya, sudah cukup."

Ia juga mengatakan: "Gaji juga tidak terlalu tinggi."

Di sinilah persoalan SDM bertemu dengan modal dan pasar.

Kemampuan membayar tenaga kerja tidak berdiri sendiri. Ia bergantung pada kemampuan usaha menghasilkan pendapatan dan margin. Jika margin usaha sangat kecil, ruang untuk memberikan kompensasi juga terbatas. Jika kompensasi kurang menarik, memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten menjadi lebih sulit. Ketika kompetensi terbatas, produktivitas dan mutu sulit meningkat.

Produktivitas yang rendah kemudian kembali menekan kemampuan usaha menghasilkan margin. Terbentuklah lingkaran: Margin Rendah → Kemampuan Membayar Terbatas → Sulit Mempertahankan SDM Kompeten → Produktivitas Terbatas → Nilai Tambah Terbatas → Margin Rendah.

Lingkaran ini menunjukkan mengapa masalah SDM tidak dapat diselesaikan hanya dengan mengatakan: "Carilah pekerja yang lebih bagus." Pertanyaan berikutnya selalu muncul: "Apakah model bisnis mampu mempertahankan pekerja yang lebih bagus?"

Kita juga perlu berhati-hati agar tidak membaca hubungan ini hanya dari sudut pemilik usaha. Bagi pekerja, kompensasi adalah bagian dari alasan untuk bertahan, tetapi bukan satu-satunya faktor. Kondisi kerja, kepastian pekerjaan, hubungan dengan pemilik, kesempatan belajar, penghargaan, dan prospek juga dapat memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap bekerja.

Namun dalam konteks penelitian kita, satu hal menjadi jelas: kemampuan membangun SDM berkaitan dengan kemampuan bisnis menciptakan nilai. Penciptaan nilai karena itu tidak cukup menghasilkan nilai bagi pelanggan dan pemilik usaha. Bisnis yang berkelanjutan juga harus mempunyai ruang untuk menciptakan nilai bagi manusia yang menjalankannya.

8.5 Mesin Bisa Dibeli, Manusia Harus Dibangun

Sekarang kita dapat melihat seluruh temuan tersebut dalam satu gambar. UMKM kesulitan memperoleh pekerja yang mahir. Pekerja yang kompeten belum tentu mudah ditemukan. Sebagian pekerjaan membutuhkan keterampilan dan ketelatenan khusus. Jumlah orang yang aktif dapat terbatas. Pelatihan tidak otomatis menghasilkan kemampuan. Sementara kemampuan usaha memberikan kompensasi juga mempunyai batas. Semua itu membawa kita kepada perbedaan mendasar antara aset dan kapabilitas.

Mesin adalah sesuatu yang dapat diperoleh. Manusia adalah kapabilitas yang harus dikembangkan. Sebuah mesin dapat dibeli hari ini dan dipasang beberapa waktu kemudian. Manusia tidak bekerja

seperti itu. Pengetahuan membutuhkan proses belajar. Keterampilan membutuhkan praktik. Ketelitian membutuhkan pengalaman. Konsistensi membutuhkan pengulangan. Kemampuan bekerja bersama membutuhkan kepercayaan dan waktu.

Perjalanannya dapat dibaca sebagai:
Pengetahuan → Keterampilan → Praktik → Pengalaman → Rutinitas → Kapabilitas.

Di sinilah gagasan Resource-Based View menjadi relevan. Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak semata-mata berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi dari sumber daya dan kemampuan yang mempunyai karakter tertentu serta dapat dimanfaatkan organisasi.

Dalam konteks UMKM, mesin yang sama dapat menghasilkan performa berbeda ketika digunakan oleh orang dan organisasi yang berbeda. Satu usaha mungkin mempunyai mesin tetapi tidak mampu menggunakannya secara optimal. Usaha lain mampu menyesuaikan proses, menjaga mutu, melakukan perawatan, melatih pekerja, dan terus memperbaiki cara kerja. Mesinnya dapat sama. Kapabilitasnya berbeda.

Itulah sebabnya mesin tidak selalu menggantikan manusia. Dalam banyak kasus, teknologi justru memperbesar kemampuan manusia. Jika orang memahami proses, mesin dapat meningkatkan produktivitas. Jika orang memahami mutu, mesin dapat membantu menghasilkan konsistensi. Jika orang memahami pasar, teknologi dapat diarahkan untuk menghasilkan produk yang relevan.

Tetapi jika pengetahuan dan pengelolaannya belum siap, memiliki mesin belum tentu berarti memiliki kapabilitas teknologi. Maka judul bab ini bukan sekadar permainan kata. Mesin bisa dibeli. Manusia harus dibangun.

8.6 Ketika Semua Masalah Bertemu pada Kapabilitas

Sampai di sini, perjalanan delapan bab pertama mulai memperlihatkan sebuah pola. Kita memulai dari sesuatu yang sering dianggap sisa. Kemudian kita menemukan bahwa kulit, tulang, sisik, kepala, cangkang, dan berbagai hasil samping lainnya masih mempunyai kemungkinan nilai. Namun potensi itu segera bertemu realitas.

Bahan baku ada, tetapi rantai pasoknya belum tentu tersambung. Bahan dapat diolah, tetapi teknologinya belum tentu sesuai. Teknologi tersedia, tetapi modal belum tentu siap. Modal dapat diperoleh, tetapi pasar belum tentu ada. Pasar mungkin ada, tetapi legalitas dapat menentukan apakah produk dapat memasukinya. Dan bahkan ketika semua tersedia, masih tersisa satu pertanyaan: Siapa yang menjalankannya?

Jawabannya adalah manusia.
Karena itu, kita dapat melihat perjalanan Bab 3 sampai Bab 8 sebagai satu kesatuan:
Bahan Baku + Teknologi + Modal + Pasar + Legalitas
belum otomatis menghasilkan kinerja usaha.

Di antara seluruh sumber daya tersebut terdapat: kapabilitas manusia. Manusialah yang menghubungkannya. Namun kesimpulan ini membawa kita kepada persoalan yang lebih besar. Berapa banyak kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pelaku UMKM?

Apakah ia harus memahami teknologi? Ya. Keuangan? Ya. Pasar? Ya. Legalitas dan mutu? Ya. Pengembangan produk? Ya. Digitalisasi? Semakin penting. Jaringan pemasok dan pembeli? Juga penting. Lalu apakah satu pelaku usaha harus menjadi ahli dalam semuanya? Di sinilah kita menemukan batasnya.

UMKM tidak mungkin menguasai seluruh sumber daya, pengetahuan, fasilitas, jaringan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk berkembang seorang diri.

Penelitian ini sendiri menunjukkan bahwa dukungan pemerintah, BUMN, perguruan tinggi, lembaga pendamping, komunitas, mitra usaha, dan lingkungan sosial ikut berperan dalam memperkuat kapasitas dan daya tahan UMKM melalui dukungan material maupun nonmaterial.

Maka setelah delapan bab bertanya: "Apa yang dibutuhkan UMKM?" pertanyaan kita sekarang berubah menjadi: "Siapa yang perlu hadir agar kebutuhan tersebut dapat diubah menjadi kapabilitas?" Pertanyaan ini penting karena mengubah fokus pembicaraan.

Kita tidak lagi hanya melihat kekurangan di dalam UMKM. Kita mulai melihat sumber daya yang berada di sekelilingnya. Pengetahuan mungkin berada di perguruan tinggi. Teknologi mungkin berada di lembaga penelitian atau penyedia teknologi. Pembiayaan berada di lembaga keuangan atau mitra. Akses pasar dapat berada pada distributor, buyer, platform, atau jaringan bisnis. Pendampingan dapat berada pada pemerintah, penyuluh, lembaga pelatihan, komunitas, maupun organisasi lainnya.

Jika semua sumber daya tersebut berdiri sendiri, UMKM tetap harus berjuang menghubungkannya. Tetapi jika mereka dapat diakses dan dihubungkan, keterbatasan internal UMKM tidak selalu harus diselesaikan dengan kepemilikan internal.

Di sinilah perjalanan penciptaan nilai mulai berubah. Dari persoalan: "Apa yang tidak dimiliki UMKM?" menuju pertanyaan: "Sumber daya siapa yang dapat diakses UMKM?" Dan itulah pintu masuk menuju Bagian III:
UMKM Tidak Bisa Sendirian.

BAGIAN III

UMKM TIDAK BISA SENDIRIAN



BAB 9

UMKM TIDAK BISA SENDIRIAN



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 9
UMKM TIDAK BISA SENDIRIAN

Delapan bab sebelumnya memperlihatkan bahwa mengubah hasil samping perikanan menjadi nilai ekonomi bukanlah perjalanan sederhana.

Bahan baku harus tersedia dan dapat diakses. Teknologi harus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan usaha. Modal harus tersedia pada waktu dan skema yang tepat. Pasar harus ditemukan. Persyaratan legalitas harus dipenuhi. Dan semua itu membutuhkan manusia yang mampu menjalankannya.

Jika seluruh kebutuhan tersebut diletakkan di hadapan satu UMKM, muncul pertanyaan sederhana: Mungkinkah UMKM mengerjakan semuanya sendirian?

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan UMKM tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan internal usaha. Di sekeliling UMKM terdapat pemerintah, BUMN, perguruan tinggi, lembaga pendamping, komunitas, pemasok, mitra usaha, lingkungan sosial, serta berbagai aktor lain yang membawa sumber daya, informasi, pengetahuan, akses, jaringan, dan pendampingan.

Dukungan yang ditemukan di lapangan juga sangat beragam. Ada modal dan peralatan. Ada sarana produksi. Ada pelatihan dan transfer pengetahuan. Ada fasilitasi pemasaran. Ada penguatan jaringan. Ada pula pihak yang membantu membuka akses terhadap bahan baku dan pasar.

Artinya, di balik sebuah produk UMKM yang sampai kepada pelanggan, sering terdapat lebih banyak aktor daripada yang terlihat. Di sinilah arah pembicaraan buku mulai berubah. Pada Bagian II, pertanyaan kita adalah: Apa yang dibutuhkan UMKM? Mulai Bab 9, pertanyaannya menjadi: Siapa yang dapat membantu UMKM

memperoleh, mengakses, dan menghubungkan sumber daya yang dibutuhkannya? Karena penciptaan nilai ternyata bukan permainan seorang diri.

9.1 Tidak Harus Memiliki Semuanya

Sebutan mikro, kecil, dan menengah membawa konsekuensi terhadap kemampuan sebuah usaha memiliki sumber daya. Tidak semua UMKM mampu membeli teknologi sendiri. Tidak semuanya mempunyai tenaga ahli. Tidak semuanya memahami prosedur legalitas. Tidak semuanya mempunyai laboratorium. Tidak semuanya mempunyai jaringan pemasaran yang luas. Tidak semuanya mempunyai akses langsung kepada sumber bahan baku. Dan tentu tidak semuanya mempunyai modal yang cukup untuk mencoba berbagai inovasi.

Jika keberhasilan usaha mensyaratkan seluruh sumber daya tersebut harus dimiliki sendiri, banyak UMKM akan berhenti sebelum berkembang. Namun temuan penelitian menunjukkan kemungkinan lain.

Pada tingkat internal, UMKM memang perlu mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Tetapi di sekeliling usaha terdapat berbagai aktor yang mempunyai sumber daya berbeda: pemerintah, perguruan tinggi, BUMN, perusahaan, NGO, asosiasi, komunitas, pemasok, mitra usaha, serta lembaga lainnya. Mereka dapat menyediakan pengetahuan, teknologi, informasi, fasilitas, jaringan, maupun akses yang tidak dimiliki UMKM. Di sinilah terdapat perbedaan penting antara: memiliki, dan mengakses.

UMKM mungkin tidak memiliki laboratorium sendiri, tetapi dapat mengakses fasilitas pengujian. UMKM mungkin tidak mempunyai ahli teknologi, tetapi dapat memperoleh pengetahuan melalui perguruan tinggi atau pendamping. UMKM mungkin tidak mempunyai jaringan pemasaran yang luas, tetapi dapat memasuki jaringan tersebut melalui mitra usaha. UMKM mungkin tidak

memiliki seluruh mesin yang dibutuhkan, tetapi dapat menggunakan fasilitas bersama atau bekerja sama dengan pihak yang memilikinya.

Dengan demikian, batas sumber daya sebuah usaha tidak selalu berhenti pada pagar tempat produksinya. Apa yang dapat diakses dapat menjadi sama pentingnya dengan apa yang dimiliki. Cara pandang ini mengubah arti keterbatasan UMKM.

Keterbatasan internal tidak selalu harus diselesaikan melalui kepemilikan internal. Pertanyaannya dapat berubah dari: "Apa yang belum kita miliki?" menjadi: "Siapa yang mempunyai sumber daya tersebut dan bagaimana kita dapat mengaksesnya?" Inilah alasan pertama mengapa UMKM tidak harus sendirian.

Namun akses bukan sekadar konsep. Data lapangan menunjukkan bagaimana hubungan dengan pihak lain benar-benar dapat membuka sumber daya yang sebelumnya berada di luar jangkauan usaha.

9.2 Kadang yang Dibutuhkan Bukan Barang, tetapi Jalan Masuk

Pengalaman Responden 9 memberikan gambaran yang sangat kuat. Pelaku membutuhkan sisik ikan sebagai bahan baku. Sisik tersebut tersedia. Bahkan pada pihak yang menguasainya, material itu dipandang sebagai limbah. Tetapi tersedia ternyata tidak sama dengan dapat diperoleh.

Responden mengatakan: "Rekom dulu sama turunan pemerintah sebenarnya. Jadi awalnya itu saya mau akses sisik ikan. Itu nggak boleh. Walaupun di mereka ini sisiknya menjadi limbah."

Kemudian situasinya berubah setelah ada keterlibatan dinas: "Nah, ternyata kehadiran Dinas ini dengan langsung proteksi perikanan, itu langsung bisa, Pak."

Apa yang diberikan dalam kasus ini? Bukan mesin. Bukan uang. Bukan gedung. Sisiknya pun sebenarnya sudah tersedia. Yang berubah adalah akses. Ada sumber daya pada satu pihak dan ada

pelaku usaha yang membutuhkan sumber daya tersebut. Namun hubungan di antara keduanya belum tersambung.

Kehadiran pihak lain membuka hubungan itu. Kasus ini membawa kita kembali pada pelajaran Bab 3: Sumber daya ada belum tentu tersedia bagi usaha. Tersedia belum tentu dapat diakses. Dapat diakses belum tentu dapat digunakan. Karena itu: Keberadaan Sumber Daya → Akses → Penggunaan → Penciptaan Nilai. Di antara tahapan tersebut dapat terdapat peran pihak lain.

Temuan ini penting karena memperluas pemahaman kita mengenai dukungan terhadap UMKM. Dukungan tidak selalu berarti memberikan sesuatu. Kadang yang dibutuhkan UMKM adalah pihak yang membuka jalan menuju sesuatu. Jalan menuju bahan baku. Jalan menuju teknologi. Jalan menuju pengetahuan. Jalan menuju pembiayaan. Jalan menuju legalitas. Jalan menuju jaringan. Atau jalan menuju pasar.

Dengan demikian, akses sendiri dapat berfungsi sebagai sumber daya. Gagasan ini juga menjelaskan mengapa banyak aktor dapat mempunyai peran berbeda di sekitar UMKM. Pemerintah dapat membuka akses melalui kebijakan, fasilitasi, atau hubungan kelembagaan. Perguruan tinggi dapat membuka akses terhadap pengetahuan, penelitian, laboratorium, atau teknologi. Mitra usaha dapat membuka akses kepada pasar. Pemasok membuka akses terhadap bahan. Lembaga keuangan membuka akses kepada pembiayaan. Komunitas dan asosiasi dapat membuka akses terhadap informasi serta jaringan.

Nilai terbesar suatu dukungan karena itu tidak selalu terletak pada apa yang diberikan. Kadang nilainya terletak pada pintu yang berhasil dibuka.

9.3 Pendamping Menghubungkan UMKM dengan Peluang

Jika akses adalah sumber daya, siapa yang membantu UMKM menemukannya? Temuan penelitian mengenai penyuluh perikanan memberikan salah satu jawabannya.

Responden 10 mengatakan: "Penyuluh ada. Membantu juga. Sering." Responden tersebut juga menceritakan bagaimana penyuluh memberikan arahan mengenai peluang permodalan dan kerja sama.

Responden 11 memberikan contoh yang lebih konkret: "Melalui bantuan penyuluh perikanan, pada taun 2007 kami membuat proposal bantuan." Ia juga mengatakan: "Saya sering ke lapangan bersama penyuluh sehingga saya mendapat informasi baru untuk pengetahuan produk."

Pengalaman tersebut menunjukkan jenis dukungan yang berbeda dari pemberian barang. Pendamping tidak selalu membawa sumber daya secara langsung. Ia dapat membantu UMKM menemukan jalan menuju sumber daya, informasi, pengetahuan, dan peluang. Perbedaannya terlihat kecil, tetapi konsekuensinya besar.

Ketika UMKM memperoleh mesin, ia memperoleh sebuah sumber daya. Ketika UMKM memperoleh pengetahuan untuk menggunakan mesin, menemukan pasar bagi produknya, memahami persyaratan yang harus dipenuhi, atau mengetahui kepada siapa harus meminta bantuan, sesuatu yang lain mulai terbentuk: kemampuan.

Karena itu, bantuan dan pendampingan tidak selalu mempunyai fungsi yang sama. Bantuan dapat memberikan sesuatu. Pendampingan membantu seseorang mampu melakukan sesuatu. Keduanya dapat dibutuhkan. Tetapi hasil jangka panjangnya dapat berbeda. Peran hubungan eksternal juga tidak berhenti pada produksi. Ia dapat membuka pasar.

Responden 12, misalnya, menceritakan pengalaman ketika usahanya memperoleh peluang dari Dinas Sosial untuk memasok produk kepada panti sosial pada masa pandemi COVID-19:

"Alhamdulillah tidak. Justru waktu covid itu saya dapat rezekinya dari Dinsos, Dinas Sosial untuk Panti Sosial." Responden tersebut juga mengatakan: "Saya sering digandeng oleh Dinas untuk olahannya, untuk stunting, Penanggulangan stunting." Dalam wawancara, responden bahkan menyebut omzet yang pernah dicapai: "Saya tahun 2019 Itu tembus satu bulan itu Rp75.000.000 omzet."

Sekali lagi, angka tersebut adalah pengalaman yang disampaikan responden. Nilai analitisnya bukan semata-mata pada besar omzet, melainkan pada mekanisme yang memungkinkan peluang ekonomi tersebut muncul. Hubungan membuka informasi. Informasi membuka peluang. Peluang dapat menghasilkan permintaan. Permintaan dapat berubah menjadi transaksi.

Dengan demikian: Relasi → Akses Peluang → Permintaan → Transaksi → Pendapatan.

Jaringan tidak hanya mempunyai nilai sosial. Jaringan dapat mempunyai konsekuensi ekonomi. Inilah alasan UMKM dalam penelitian tidak selalu mengatakan: "Beri kami uang." Kebutuhannya dapat berbentuk sesuatu yang berbeda: "Bantu kami menemukan jalan." "Bantu kami mendapatkan akses." "Bantu kami sampai ke pasar."

Di titik inilah dukungan eksternal mulai mempunyai makna strategis. Tetapi ada satu persoalan. Kehadiran pihak luar belum tentu menghasilkan nilai.

9.4 Tidak Semua Dukungan Menjadi Nilai

Jika UMKM membutuhkan pihak lain, apakah semakin banyak bantuan selalu semakin baik? Data lapangan memberikan jawaban yang lebih hati-hati. Tidak semua dukungan menghasilkan manfaat. Ada peralatan yang diberikan tetapi tidak digunakan. Salah satu

responden menceritakan: "Itu mangkrak, Pak. Sama-sama nggak pernah dipakai sama sekali."

Sampai akhirnya muncul penggunaan yang sangat berbeda dari tujuan awal: "Daripada freezer itu nggak dipakai. Pakai, oh, jualan es batu."

Kasus lain memperlihatkan mesin yang tersedia tetapi tidak dapat digunakan karena infrastruktur pendukungnya tidak sesuai. Responden 13 mengatakan: "Tadinya mau buat pelet, Pak. Itu, tuh, mesinnya. Mesinnya, tuh. Ada, mesinnya.; Ada, tapinya enggak. Setrumnya tuh nggak kuat." Responden 10 memperkuat: "karena nggak kuat, nggak dipakai."

Temuan tersebut memberikan satu pelajaran yang sangat penting: Dukungan tidak sama dengan dampak. Di antara keduanya terdapat kesesuaian. Sebuah mesin dapat mempunyai spesifikasi yang baik. Tetapi jika kapasitas listrik tidak mencukupi, mesin tersebut tidak menciptakan nilai. Sebuah freezer dapat berguna bagi satu usaha. Tetapi jika proses bisnis penerima tidak membutuhkannya atau tidak mempunyai kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkannya, alat tersebut dapat menganggur.

Maka perjalanan dukungan sebenarnya lebih panjang: Dukungan → Sesuai Kebutuhan → Sesuai Infrastruktur → Sesuai Kapabilitas → Digunakan → Menghasilkan Nilai.
Bukan: Dukungan → Keberhasilan.

Perbedaan tersebut sangat penting. Ia mencegah kita membuat kesimpulan bahwa semakin banyak bantuan diberikan, semakin kuat UMKM yang menerimanya.

Ukuran yang lebih bermakna bukan hanya: "Berapa banyak bantuan yang telah diberikan?" Tetapi: "Berapa banyak dukungan yang benar-benar digunakan dan berubah menjadi kemampuan serta nilai?"

Namun kita belum perlu menjawab pertanyaan tersebut terlalu jauh di sini. Bab 9 berbicara tentang mengapa UMKM membutuhkan sumber daya eksternal dan bagaimana hubungan dapat membuka akses. Persoalan bagaimana bantuan seharusnya dirancang agar tidak berhenti pada pemberian barang merupakan pertanyaan berikutnya. Itulah wilayah Bab 10.

9.5 Dari UMKM Mandiri Menuju UMKM yang Terhubung

Kata mandiri sering digunakan untuk menggambarkan kondisi ideal UMKM. Namun mandiri kadang disalahartikan sebagai kemampuan melakukan semuanya sendiri. Jika pengertian itu digunakan, UMKM yang membutuhkan laboratorium pihak lain dianggap belum mandiri. UMKM yang bekerja sama dengan perguruan tinggi dianggap bergantung. UMKM yang membutuhkan fasilitasi pasar dianggap belum kuat.

Temuan penelitian justru membawa kita pada pemahaman yang berbeda. Usaha yang kuat tidak harus memiliki semuanya. Yang lebih penting adalah kemampuan mengetahui: apa yang perlu dimiliki, apa yang lebih efisien diakses, siapa yang mempunyai sumber daya yang dibutuhkan, dan bagaimana menghubungkannya untuk menciptakan nilai. Dengan demikian, kemandirian tidak harus berarti isolasi. Kemandirian dapat berarti kemampuan memobilisasi sumber daya. Kita dapat melihat sumber daya UMKM dalam tiga lapisan.

Pertama, sumber daya yang dimiliki. Ini mencakup apa yang berada langsung di bawah kendali usaha: peralatan, modal, pengetahuan, pekerja, fasilitas, jaringan pelanggan, dan sumber daya lainnya.

Kedua, sumber daya yang dapat diakses. UMKM mungkin tidak memilikinya, tetapi dapat memperolehnya melalui hubungan dengan pemerintah, perguruan tinggi, pemasok, BUMN, perusahaan, komunitas, lembaga keuangan, maupun mitra lainnya.

Ketiga, sumber daya yang berhasil dimobilisasi. Inilah lapisan yang paling menentukan. Sebab mempunyai jaringan belum tentu berarti mampu memanfaatkannya. Mendapat bantuan belum tentu berarti mampu menggunakannya. Mempunyai mitra belum tentu menghasilkan kolaborasi. Dan mempunyai akses belum tentu menciptakan nilai.

Maka perjalanan sumber daya dapat digambarkan:
Owned Resources → Accessible Resources → Mobilized Resources → Value Creation.

Temuan penelitian memang menunjukkan bahwa hubungan dengan pemerintah, perguruan tinggi, BUMN, CSR perusahaan, NGO, pemasok, pelanggan, komunitas, dan berbagai aktor lainnya dapat memperluas sumber daya yang tersedia bagi UMKM melalui edukasi, pendampingan, modal, peralatan, pengetahuan, dan jaringan.

Di sinilah terdapat perubahan cara pandang yang penting. Dari: Usaha kecil = sumber daya terbatas, menjadi: Usaha kecil yang terhubung = akses terhadap sumber daya yang lebih luas. Tetapi akses saja belum cukup.

Kekuatan UMKM terletak pada kemampuannya mengakses, menghubungkan, dan memobilisasi sumber daya tersebut untuk menciptakan nilai. Inilah arti baru kemandirian dalam kerangka penciptaan nilai. Bukan melakukan semuanya sendiri. Melainkan mampu menentukan apa yang harus dilakukan sendiri, apa yang perlu diperoleh dari pihak lain, dan bagaimana keduanya dipertemukan menjadi kapabilitas usaha.

Pada titik ini kita juga menemukan batas dari gagasan "UMKM tidak bisa sendirian". Tujuannya bukan membuat UMKM selamanya bergantung pada bantuan. Tujuannya justru memperluas akses terhadap sumber daya sehingga kemampuan usaha semakin kuat.

Karena itu, dukungan terbaik tidak selalu yang meninggalkan barang. Dukungan terbaik adalah yang meninggalkan kemampuan. Dan kalimat tersebut membawa kita kepada pertanyaan berikutnya.

Jika dukungan memang penting, mengapa ada freezer yang mangkrak? Mengapa mesin yang secara teknis bagus tidak dapat digunakan? Mengapa bantuan yang diberikan belum tentu berubah menjadi kemampuan? Mengapa sebagian program berhenti ketika barang diserahkan, sementara persoalan usaha tetap tinggal?

Mungkin masalahnya bukan sekadar ada atau tidak adanya bantuan. Mungkin yang perlu diubah adalah cara kita memahami pemberdayaan itu sendiri. Dan dari sanalah kita memasuki Bab 10: *Dari Bagi-Bagi Bantuan ke Pemberdayaan.*

BAB 10

DARI BAGI-BAGI BANTUAN KE PEMBERDAYAAN



BAB 10

DARI BAGI-BAGI BANTUAN KE PEMBERDAYAAN

Bantuan tetap penting bagi UMKM pengolahan hasil perikanan. Penelitian ini menunjukkan kebutuhan terhadap sarana produksi, teknologi pengolahan, fasilitas penyimpanan, rumah produksi, pembiayaan, pemasaran, perizinan, peningkatan kompetensi SDM, inovasi produk, hingga pendampingan penerapan prinsip blue economy. Namun temuan lapangan juga memperlihatkan sisi lain: ada alat yang diberikan tetapi tidak digunakan, teknologi yang tersedia tetapi tidak dapat dioperasikan, bantuan yang tidak sesuai dengan kondisi penerima, sementara sebagian kebutuhan UMKM justru bukan berupa barang, melainkan akses pasar, pengetahuan, pendampingan, perizinan, dan jaringan.

Karena itu, persoalannya bukan apakah UMKM membutuhkan bantuan, melainkan bantuan seperti apa yang benar-benar membuat mereka lebih mampu. Pertanyaan tersebut menggeser orientasi dari "Apa yang bisa kita berikan?" menjadi "Kemampuan apa yang perlu dibangun?" Di situlah bantuan mulai berubah menjadi pemberdayaan.

10.1 Ketika Bantuan Berhenti sebagai Barang

Salah satu cerita paling kuat dalam penelitian ini justru datang dari bantuan yang tidak digunakan. Seorang responden menceritakan adanya freezer dan peralatan memasak yang akhirnya tidak berfungsi sebagaimana tujuan awalnya:

"Itu mangkrak, Pak. Sama-sama nggak pernah dipakai sama sekali."
Sampai kemudian muncul penggunaan lain:
"Daripada freezer itu nggak dipakai. Pakai, oh, jualan es batu."

Barang telah sampai kepada penerima, tetapi tujuan ekonominya tidak tercapai sebagaimana direncanakan. Di sinilah kita perlu membedakan output program dengan outcome usaha. Penyerahan alat mungkin telah memenuhi output kegiatan, tetapi dari perspektif UMKM ukuran yang lebih penting adalah apakah alat tersebut digunakan, memperbaiki mutu, meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya, meningkatkan kapasitas dan penjualan, atau membuat usaha menjadi lebih kuat. Jika tidak, barang memang telah berpindah tangan, tetapi nilai belum tentu tercipta. Temuan penelitian menunjukkan bahwa bantuan sarana dan teknologi dapat tidak dimanfaatkan secara optimal ketika tidak sesuai dengan kebutuhan, kapasitas, dan karakteristik usaha penerima.

Kasus lain memperlihatkan persoalan kesesuaian secara lebih konkret. Responden 13 menceritakan sebuah mesin pembuat pelet: "Tadinya mau buat pelet, Pak. Itu, tuh, mesinnya. Mesinnya, tuh. Ada, mesinnya.; Ada, tapinya enggak. Setrumnya tuh nggak kuat." Responden 10 pada lokasi yang sama menambahkan: "karena nggak kuat, nggak dipakai."

Mesinnya tersedia, tetapi infrastrukturnya tidak mendukung. Teknologi memang tidak bekerja sendiri. Mesin membutuhkan listrik, operator yang mampu menggunakannya, bahan baku yang tersedia, biaya operasional dan pemeliharaan yang terjangkau, serta pasar bagi produk yang dihasilkan. Karena itu, bantuan teknologi tidak cukup dinilai dari kecanggihan atau harga alat, tetapi dari kesesuaiannya dengan sistem usaha. Klerkx et al. (2019) digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan pentingnya integrasi teknologi dengan kebutuhan pengguna dan sistem pengetahuan, sedangkan

Schot dan Steinmueller (2018) membantu menempatkan inovasi dalam konteks sistem yang lebih luas.

Prinsipnya sebenarnya telah kita temukan pada Bab 4 ketika membahas technology fit. Teknologi yang baik belum tentu menjadi teknologi yang tepat bagi setiap UMKM. Dalam konteks pemberdayaan, pertanyaannya bukan sekadar "Mesin apa yang dibutuhkan?", melainkan "Apakah kondisi usaha memungkinkan mesin tersebut digunakan untuk menghasilkan nilai?" Dengan demikian, keberhasilan bantuan bergerak dari sekadar delivered menuju used, useful, dan akhirnya value created.

10.2 Mulailah dari Kebutuhan, Bukan dari Bantuan

Ketidaksesuaian bantuan sering bermula sebelum bantuan diberikan. Ketika program dimulai dari pertanyaan "Apa yang tersedia untuk diberikan?", perhatian tertuju pada sumber daya pemberi. Sebaliknya, ketika pertanyaannya menjadi "Apa yang sedang menghambat usaha ini?", perhatian berpindah kepada kebutuhan penerima. Perbedaannya dapat sangat besar: UMKM yang membutuhkan pasar tidak selalu membutuhkan tambahan mesin; usaha yang terkendala daya listrik tidak terbantu oleh mesin yang lebih besar; pelaku yang membutuhkan sertifikasi belum tentu memerlukan pelatihan produksi; dan usaha yang mempunyai kapasitas produksi cukup tetapi kekurangan pembeli tidak selalu membutuhkan tambahan alat. Semua bantuan tersebut mungkin baik, tetapi baik belum tentu tepat.

Karena itu, keterlibatan pelaku menjadi penting. Reed et al. (2018), sebagaimana digunakan dalam pembahasan penelitian, menekankan bahwa keberhasilan keterlibatan pemangku kepentingan tidak hanya ditentukan oleh siapa yang dilibatkan, tetapi juga bagaimana keterlibatan tersebut dirancang dan dijalankan. UMKM dengan demikian tidak cukup ditempatkan sebagai

penerima (beneficiary), tetapi perlu menjadi peserta (participant), bahkan ikut merancang intervensi yang berkaitan langsung dengan perkembangan usahanya (co-designer). Proses dukungan seharusnya bergerak dari identifikasi masalah, mendengarkan pelaku, memetakan kebutuhan dan kesiapan, merancang intervensi, melaksanakan dan mendampingi, kemudian mengukur perubahan yang terjadi—bukan berhenti pada pola anggaran, pengadaan, penyerahan, dan selesai.

Ketepatan juga menyangkut siapa yang menerima dukungan. Responden 3 menyampaikan persepsinya:

"kalau kita di daerah ini, Pak, ya, sejauh ini yang saya lihat itu, pemerintah dalam artian ada orang-orang tertentu yang mereka benar-benar hanya melihat keluarga atau orang-orang yang dia sudah kenal."

Pernyataan tersebut perlu dibaca secara proporsional. Ini merupakan pengalaman dan persepsi seorang responden, bukan dasar untuk menggeneralisasi keseluruhan sistem penyaluran bantuan pemerintah. Namun sebagai suara lapangan, temuan tersebut tetap penting karena mengingatkan bahwa dukungan tidak hanya perlu tepat barang, tetapi juga tepat penerima. Kesalahan sasaran dapat membuat sumber daya tidak menghasilkan manfaat optimal, sementara pelaku yang mempunyai kebutuhan dan kesiapan justru tidak memperoleh dukungan.

Dengan demikian, ketepatan bantuan setidaknya mempertemukan tiga hal: kebutuhan yang nyata, penerima yang tepat, dan kesiapan untuk menggunakan dukungan. Semakin baik ketiganya dipertemukan, semakin besar kemungkinan sumber daya yang diberikan benar-benar digunakan untuk menciptakan nilai.

10.3 Tidak Semua UMKM Membutuhkan Hal yang Sama

Pendekatan seragam sulit berhasil karena UMKM tidak berada pada titik perkembangan yang sama. Satu usaha masih kesulitan memperoleh bahan baku, usaha lain telah mempunyai bahan baku tetapi belum memiliki teknologi, sementara yang lain mampu berproduksi tetapi belum memenuhi legalitas. Ada pula yang telah memiliki izin tetapi kesulitan menjangkau pasar, atau sudah mempunyai pasar tetapi kapasitas produksinya belum mampu mengikuti permintaan. Karena itu, bantuan yang tepat bagi satu UMKM dapat menjadi bantuan yang tidak relevan bagi UMKM lain.

Temuan penelitian memperlihatkan keragaman tersebut. Kebutuhan material mencakup sarana produksi, teknologi pengolahan dan pemanfaatan hasil samping, fasilitas penyimpanan, rumah produksi, serta pembiayaan. Kebutuhan nonmaterial meliputi pemasaran, perizinan, peningkatan kompetensi SDM, inovasi produk, dan pendampingan penerapan blue economy.

Dukungan karena itu perlu mengikuti hambatan yang sedang mengunci perkembangan usaha. Persoalan bahan baku membutuhkan penguatan rantai pasok; kesenjangan kapabilitas membutuhkan teknologi, keterampilan, pengetahuan, atau pendampingan; persoalan kepatuhan membutuhkan fasilitasi legalitas, standar, dan jaminan mutu; hambatan pasar membutuhkan akses pembeli, pemasaran, dan distribusi; sedangkan peningkatan kapasitas menjadi relevan ketika fondasi usaha dan permintaannya telah cukup kuat. Tahapan tersebut tidak harus berlangsung secara kaku karena sebuah UMKM dapat menghadapi beberapa hambatan sekaligus. Namun kerangka ini membantu mencegah kesalahan berupa pemberian solusi sebelum masalahnya benar-benar dipahami.

Prinsipnya sederhana: jangan memberikan dukungan berdasarkan apa yang paling mudah disediakan, tetapi berdasarkan hambatan yang paling menentukan perkembangan usaha. Dengan

cara itu, bantuan menjadi bagian dari strategi pengembangan UMKM, bukan sekadar distribusi aset.

Persoalannya, kebutuhan UMKM juga jarang berdiri sendiri. Mesin membutuhkan keterampilan, produksi membutuhkan bahan baku, produk membutuhkan mutu dan standar, pasar membutuhkan akses, sedangkan pendapatan diperlukan untuk merawat teknologi dan mempertahankan tenaga kerja. Memberikan satu komponen karena itu terkadang tidak cukup. Sebuah vacuum sealer, misalnya, baru menghasilkan manfaat apabila pelaku mampu mengoperasikannya, mempunyai bahan kemasan yang sesuai, menjaga standar produk, dan mempunyai pasar yang menghargai manfaat pengemasan tersebut.

Di sinilah muncul gagasan paket kapabilitas. Istilah ini tidak berarti satu program harus menyediakan seluruh kebutuhan UMKM. Maksudnya adalah dukungan utama perlu dihubungkan dengan kondisi minimum yang membuatnya dapat digunakan dan menghasilkan nilai. Dukungan teknologi mungkin perlu disertai pelatihan dan kesiapan infrastruktur; dukungan legalitas mungkin membutuhkan perbaikan proses dan dokumentasi; sedangkan pengembangan produk mungkin perlu dihubungkan dengan uji pasar dan pendampingan.

Dengan demikian, bantuan bertanya "Apa yang diberikan?", sedangkan pemberdayaan bertanya "Kemampuan apa yang berubah setelah dukungan diberikan?" Perubahan tersebut dapat berupa kemampuan menggunakan teknologi, menghasilkan mutu yang lebih baik, memenuhi standar, mengelola usaha, menjangkau pasar, mengembangkan produk, atau membangun hubungan bisnis. Dengan kata lain, objek pemberdayaan bukan alat. Objek pemberdayaan adalah kapabilitas.

10.4 Bantuan Tidak Selesai Saat Serah Terima

Ada kecenderungan menganggap program selesai ketika barang telah diserahkan, berita acara ditandatangani, dan alat berada di lokasi penerima. Namun dari perspektif bisnis, justru pada saat itulah proses sebenarnya dimulai. Alat masih harus dipasang dan dioperasikan, operator perlu mampu menggunakannya, bahan baku harus tersedia, biaya operasi harus terjangkau, produk harus mempunyai pasar, dan setelah beberapa bulan alat tersebut seharusnya masih memberikan manfaat.

Temuan mengenai bantuan yang mangkrak menunjukkan mengapa proses setelah serah terima penting. Penelitian juga mengidentifikasi lemahnya pendampingan dan pengawasan sebagai bagian dari persoalan implementasi bantuan. Karena itu, siklus dukungan tidak seharusnya berhenti pada perencanaan, pengadaan, dan penyerahan, tetapi perlu berlanjut pada penggunaan, pendampingan, evaluasi, dan penyesuaian.

Penyesuaian menjadi penting karena kegagalan menggunakan bantuan tidak selalu berarti penerimanya tidak mampu. Jika mesin tidak digunakan, penyebabnya perlu ditemukan. Masalahnya dapat berasal dari listrik yang tidak memadai, bahan baku yang tidak tersedia, biaya operasi yang terlalu tinggi, keterampilan yang belum terbentuk, atau pasar yang belum ada. Karena itu, evaluasi tidak cukup bertanya "Apakah bantuan digunakan?", tetapi perlu mencari tahu "Apa yang menghambat bantuan berubah menjadi nilai?"

Cara pandang ini mengubah pendampingan dari kegiatan tambahan menjadi bagian dari proses pemberdayaan. Tidak semua kondisi usaha dapat diketahui dengan sempurna sebelum program dimulai. Sebagian persoalan baru muncul ketika teknologi digunakan, produksi meningkat, standar diterapkan, atau produk mulai berhadapan dengan pasar. Pendampingan memberi ruang

untuk belajar dari kondisi tersebut dan menyesuaikan dukungan ketika diperlukan.

Pemberdayaan dengan demikian bukan satu peristiwa serah terima. Ia merupakan proses belajar, penggunaan, evaluasi, dan penyesuaian sampai sumber daya benar-benar berubah menjadi kemampuan.

10.5 Ukur Kemampuan yang Tertinggal, Bukan Barang yang Tertinggal

Pertanyaan terpenting Bab 10 akhirnya adalah bagaimana mengetahui bahwa pemberdayaan berhasil. Menghitung jumlah mesin, peserta pelatihan, kegiatan, bantuan, atau UMKM penerima tetap penting sebagai ukuran pelaksanaan. Namun ukuran tersebut belum menjawab apakah setelah intervensi UMKM menjadi lebih mampu memanfaatkan hasil samping, menghasilkan produk secara konsisten, mengoperasikan dan memelihara teknologi, memenuhi standar, menjangkau pasar, serta memperoleh nilai ekonomi dari kemampuan baru tersebut. Yang lebih penting lagi, kemampuan itu perlu tetap berjalan setelah program berakhir.

Di sinilah kita dapat membedakan input, output, outcome, capability, dan sustainability. Mesin yang diberikan merupakan input; mesin yang terpasang dan digunakan merupakan output; peningkatan produksi dapat menjadi outcome; kemampuan UMKM mengoperasikan, merawat, menyesuaikan, dan menggunakan teknologi untuk memenuhi kebutuhan pasar menunjukkan terbentuknya kapabilitas. Ketika kemampuan tersebut tetap menghasilkan nilai setelah program selesai, barulah kita mulai berbicara tentang keberlanjutan.

Karena itu, setiap program pemberdayaan dapat diuji dengan satu pertanyaan sederhana: "Jika program ini selesai besok, kemampuan apa yang tetap tinggal pada UMKM?" Jika jawabannya

hanya "mesinnya masih ada", mungkin yang ditinggalkan baru sebuah aset. Tetapi jika UMKM sekarang mampu memproduksi dengan lebih baik, menjaga mutu, menggunakan teknologi, memenuhi standar, menjangkau pasar, dan mengembangkan usahanya dengan lebih mandiri, yang ditinggalkan adalah kapabilitas.

Temuan penelitian memperlihatkan dua kondisi yang sekilas tampak bertentangan. Di satu sisi, UMKM masih membutuhkan teknologi, fasilitas, pembiayaan, pemasaran, perizinan, peningkatan kompetensi, inovasi, dan pendampingan. Di sisi lain, ditemukan alat yang mangkrak, teknologi yang tidak dapat digunakan karena keterbatasan infrastruktur, serta persoalan keterlibatan dan ketepatan sasaran. Kedua temuan tersebut sebenarnya menyampaikan pesan yang sama: UMKM membutuhkan dukungan, tetapi dukungan harus tepat dan harus meninggalkan kemampuan.

Perjalanan dari bantuan menuju pemberdayaan karena itu dapat diringkas menjadi satu alur: Dukungan → Kesesuaian → Penggunaan → Pembelajaran → Kapabilitas → Nilai → Kemandirian. Bantuan memberikan sesuatu yang sebelumnya tidak dimiliki, sedangkan pemberdayaan membuat seseorang mampu melakukan sesuatu yang sebelumnya belum mampu dilakukan. Bantuan terbaik bukan bantuan yang paling mahal, melainkan bantuan yang paling tepat dalam mengubah keterbatasan menjadi kapabilitas.

Namun penelitian ini juga memperlihatkan bahwa tidak semua dukungan yang bernilai dapat difoto ketika serah terima. Tidak semuanya berbentuk mesin atau uang. Ada pengetahuan, informasi, pengalaman, pendampingan, akses, jaringan, kepercayaan, dan hubungan yang membuka pasar. Sumber daya tersebut sulit terlihat dalam daftar aset, tetapi sering menentukan apakah aset yang berwujud benar-benar mampu menghasilkan nilai.

Di situlah perjalanan kita memasuki Bab 11:

Yang Tak Berwujud Justru Bisa Lebih Berharga.

BAB 11

YANG TAK BERWUJUD JUSTRU BISA LEBIH BERHARGA



BAB 11

YANG TAK BERWUJUD JUSTRU BISA LEBIH BERHARGA

Mesin dapat dilihat, modal dapat dihitung, dan gedung, kendaraan, freezer, serta peralatan produksi dapat dicatat sebagai aset usaha. Namun bagaimana dengan pengetahuan, informasi, hubungan, kepercayaan, dan akses? Berapa nilai informasi yang membuat pelaku menemukan peluang baru, hubungan yang membuka sumber bahan baku, pendamping yang menunjukkan jalan, atau komunitas yang menjadi tempat bertukar informasi sekaligus berjualan? Responden 11 menggambarkannya dengan sangat sederhana: "Di komunitas juga kita bisa sharing informasi dan jualan."

Dalam satu kalimat terdapat dua sumber daya penting: informasi dan pasar. Keduanya tidak berbentuk mesin atau transfer uang, tetapi dapat memengaruhi keputusan dan pendapatan usaha. Penelitian ini memang menemukan bahwa dukungan terhadap UMKM pengolahan hasil perikanan tidak hanya berbentuk modal, sarana produksi, dan fasilitas usaha, tetapi juga pelatihan, pendampingan, transfer pengetahuan, jejaring usaha, fasilitasi pemasaran, dukungan sosial, dan kemitraan.

Bab 10 telah menunjukkan bahwa dukungan seharusnya meninggalkan kemampuan. Bab 11 membawa gagasan itu satu langkah lebih jauh: sebagian sumber daya yang membangun kemampuan tersebut justru tidak dapat disentuh.

11.1 Informasi Menjadi Bernilai Ketika Digunakan

Salah satu bentuk dukungan nonmaterial yang paling jelas dalam penelitian adalah keberadaan penyuluh perikanan. Responden 10 mengatakan: "Penyuluh ada. Membantu juga. Sering. Permodalan juga dia sering, sih. Kayak semacam ini, kan, kerjasama Koperasi Merah Putih, itu kan. Dia arahkan, tuh."

Kata "dia arahkan" penting. Dalam pengalaman tersebut, penyuluh tidak selalu memberikan modal secara langsung, tetapi menunjukkan jalan menuju sumber daya dan peluang. Pengalaman Responden 11 bahkan lebih konkret: "Melalui bantuan penyuluh perikanan, pada taun 2007 kami membuat proposal bantuan." Ia juga mengatakan: "Saya sering ke lapangan bersama penyuluh sehingga saya mendapat informasi baru untuk pengetahuan produk."

Yang berpindah dalam pengalaman tersebut bukan uang, melainkan informasi. Namun informasi dapat berkembang menjadi pengetahuan, memengaruhi keputusan, dan akhirnya mengubah tindakan. Informasi mengenai teknologi dapat memperbaiki proses produksi; informasi pasar dapat memengaruhi pengembangan produk; informasi pembiayaan dapat membuka akses modal; informasi legalitas dapat mencegah kesalahan; sedangkan informasi bahan baku dapat memperkuat rantai pasok. Lwesya et al. (2021), sebagaimana digunakan dalam pembahasan penelitian, juga menunjukkan pentingnya dukungan bisnis nonfinansial seperti jejaring, pendampingan, konsultasi, dan fasilitasi pemasaran dalam memperluas akses UMKM terhadap informasi, teknologi, pengetahuan, dan peluang usaha.

Namun informasi tidak otomatis menjadi kapabilitas. Mengetahui sesuatu berbeda dengan memahami, menerapkan, mengulang, dan memperbaikinya. Di sinilah pendampingan menjadi penting. Responden 10 tidak hanya mengatakan penyuluh "ada", tetapi "membantu juga. Sering." Kata "sering" menunjukkan

keberulangan dan interaksi yang tidak ditemukan dalam pelatihan satu kali. Pelaku mempunyai kesempatan untuk bertanya kembali ketika persoalan nyata muncul.

Pelatihan dan pendampingan karena itu mempunyai fungsi yang berbeda. Pelatihan dapat memberikan pengetahuan, sedangkan pendampingan membantu pengetahuan bertemu dengan konteks. Bahan baku, skala produksi, mesin, modal, pasar, dan persoalan setiap UMKM berbeda. Pengetahuan umum baru menjadi kemampuan ketika diterapkan pada kondisi tersebut, dipraktikkan, diuji, dan diperbaiki. Pembahasan penelitian juga menempatkan business coaching, konsultasi, pendampingan, dan penguatan jejaring sebagai instrumen peningkatan kapasitas dan keberlanjutan UMKM.

Karena itu, keberhasilan pendampingan bukan diukur dari seberapa lama pendamping tetap dibutuhkan. Justru sebaliknya: pendampingan yang berhasil secara perlahan memindahkan kemampuan dari pendamping kepada pelaku usaha.

11.2 Jaringan Dapat Menjadi Informasi, Akses, dan Pasar

Mari kembali pada pernyataan Responden 11: "Di komunitas juga kita bisa sharing informasi dan jualan." Komunitas dalam pengalaman tersebut menjalankan dua fungsi sekaligus: ruang belajar dan ruang pasar. Pelaku bertukar informasi, tetapi mereka juga berjualan. Artinya, hubungan sosial dan hubungan ekonomi tidak selalu berdiri sendiri. Komunitas dapat menjadi bagian dari infrastruktur bisnis yang tidak terlihat karena melalui hubungan itulah informasi, peluang, pelanggan, dan transaksi dapat ditemukan.

Fungsi jaringan menjadi lebih jelas pada pengalaman Responden 9. Ia membutuhkan sisik ikan sebagai bahan baku. Material tersebut tersedia dan bahkan dianggap sebagai limbah oleh pihak yang menguasainya, tetapi ia tidak dapat mengaksesnya:

"Jadi awalnya itu saya mau akses sisik ikan. Itu nggak boleh. Walaupun di mereka ini sisiknya menjadi limbah." Situasinya berubah setelah ada keterlibatan dinas: "Nah, ternyata kehadiran Dinas ini dengan langsung proteksi perikanan, itu langsung bisa, Pak."

Dalam kasus tersebut, dinas tidak memberikan sisik, mesin, ataupun modal. Yang dibuka adalah akses. Material yang sebelumnya berada di luar jangkauan pelaku menjadi dapat diperoleh melalui hubungan kelembagaan. Temuan ini memperkuat satu prinsip yang telah muncul pada Bab 9: keberadaan sumber daya tidak sama dengan akses terhadap sumber daya. Jaringan dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan keduanya.

Relasi bahkan dapat berubah menjadi pasar. Responden 17 mengatakan: "Seringkali misalnya apa mereka tahu saya punya usaha saya diganding terus lah sama kelurahan..." Responden 12 menceritakan pengalaman yang lebih konkret: "Alhamdulillah tidak. Justru waktu covid itu saya dapat rezekinya dari Dinsos, Dinas Sosial untuk Panti Sosial." Ia juga mengatakan: "Saya sering digandeng oleh Dinas untuk olahannya, untuk stunting, Penanggulangan stunting."

Dalam wawancara, responden tersebut menyebut bahwa pada 2019 omzet usahanya pernah mencapai Rp75 juta dalam satu bulan. Angka tersebut merupakan pengalaman yang dilaporkan responden dan tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa hubungan dengan pemerintah otomatis menghasilkan omzet tertentu. Nilai analitisnya terletak pada mekanismenya: sebuah hubungan dapat menghasilkan pengakuan, pengakuan membuka peluang, dan peluang dapat berkembang menjadi akses pasar serta transaksi.

Namun banyak kenalan tidak otomatis berarti bisnis mempunyai jaringan yang kuat. Kontak berbeda dari hubungan, dan hubungan berbeda dari kemampuan mengelola hubungan. Nuryakin (2020), sebagaimana digunakan dalam pembahasan penelitian,

menempatkan networking capacity dan relational capability sebagai kemampuan yang dapat memperkuat kinerja pemasaran melalui hubungan, pertukaran informasi pasar, dan perluasan jaringan usaha. Kepercayaan di dalam jaringan juga tidak muncul seketika; ia tumbuh melalui konsistensi, pemenuhan janji, penjagaan mutu, penyelesaian kewajiban, respons terhadap masalah, dan manfaat timbal balik.

Karena itu, jaringan bukan koleksi nama. Jaringan menjadi aset ketika hubungan di dalamnya dapat dipercaya dan dimobilisasi untuk menciptakan nilai.

11.3 Pengetahuan Tidak Selalu Mengalir Satu Arah

Perguruan tinggi juga muncul dalam penelitian sebagai bagian dari jaringan pengetahuan UMKM. Menariknya, hubungan tersebut tidak selalu menempatkan UMKM sebagai penerima pengetahuan. Responden 2 mengatakan: "Kalau saya dengan universitas terhubung sebagai narasumber pak. jadi sometimes Program Kampus Merdeka."

Pelaku UMKM dalam kasus tersebut justru menjadi sumber pengetahuan. Ada pengetahuan akademik yang dikembangkan perguruan tinggi, tetapi ada pula experiential knowledge yang terbentuk melalui pengalaman menjalankan usaha: pengetahuan tentang perilaku pelanggan, karakter bahan baku, kegagalan produksi, perubahan pasar, serta teknologi yang benar-benar dapat bekerja pada skala kecil.

Responden 18 juga menggambarkan kedekatannya dengan perguruan tinggi: "Kalau IPB iya Pak; Makanya saya sedikit-sedikit IPB. Kalau pas saya jalan jauh-jauh, sedikit-sedikit."

Temuan penelitian menempatkan perguruan tinggi sebagai mitra yang dapat membawa transfer pengetahuan, pendampingan, teknologi, peningkatan keterampilan, dan inovasi produk. Chais et al. (2018) digunakan dalam pembahasan penelitian untuk menjelaskan bagaimana kolaborasi universitas dan dunia usaha dapat membantu

transformasi penelitian terapan menjadi inovasi, sementara Mikhailov dan Puffal (2024) menekankan manfaat pertukaran pengetahuan dan sumber daya dalam hubungan universitas–industri.

Namun hubungan yang produktif tidak seharusnya dibayangkan sebagai universitas yang selalu mengetahui dan UMKM yang selalu menerima. Pengetahuan ilmiah dan pengetahuan lapangan mempunyai karakter yang berbeda. Ketika keduanya dipertemukan dengan kemampuan produksi dan kebutuhan pasar, inovasi mempunyai peluang lebih besar untuk menjadi relevan secara teknis sekaligus layak secara bisnis.

Dalam kerangka penciptaan nilai, pertemuan tersebut sangat penting. Persoalannya bukan kekurangan ide mengenai apa yang dapat dibuat dari hasil samping perikanan. Banyak kemungkinan teknologi sudah tersedia. Tantangannya adalah mempertemukan apa yang secara ilmiah mungkin dilakukan dengan apa yang dapat dilakukan oleh UMKM dan apa yang benar-benar dibutuhkan pasar.

Karena itu, hubungan pengetahuan yang kita perlukan bukan satu arah, melainkan pertukaran: pengetahuan ilmiah membantu memecahkan persoalan lapangan, sedangkan pengalaman lapangan membantu penelitian memahami persoalan yang benar-benar perlu dipecahkan.

11.4 Dukungan Terdekat dan Ekosistem yang Sering Tidak Terlihat

Tidak semua sumber daya tak berwujud berasal dari lembaga formal. Penelitian juga menemukan dukungan yang jauh lebih dekat dengan pelaku usaha.

Responden 1 mengatakan: “kalo internal ini Pak dapat dukungan dari keluarga.” Responden 2 menjawab dengan cara yang lebih personal: “yang internal terus terang mantan pacar saya.”

Kutipan kedua mungkin membuat pembaca tersenyum, tetapi substansinya serius. Pelaku usaha adalah manusia. Ketika modal terbatas, pengalaman belum cukup, penjualan belum stabil, dan masa depan usaha masih penuh ketidakpastian, keberlanjutan usaha tidak hanya dipengaruhi oleh mesin dan uang. Responden 4 menggambarkan situasi tersebut: "Alhamdulillah meskipun sulit karena tidak punya modal yang banyak serta belum memiliki pengalaman."

Keluarga dan orang-orang terdekat dapat memberikan dukungan sosial dan motivasional yang tidak tercatat dalam neraca usaha. Data penelitian pada bagian ini terutama menunjukkan keberadaan dukungan tersebut; karena itu kita tidak perlu melebih-lebihkan efek kausalnya. Namun temuannya cukup untuk menunjukkan bahwa ketahanan usaha tidak selalu hanya mempunyai fondasi ekonomi. Dalam kondisi tertentu, ia juga mempunyai fondasi sosial.

Lingkungan tempat usaha berada juga dapat menjadi sumber daya. Responden menyebut keberadaan pembudidaya, pemasok tertentu, dan kawasan dengan banyak industri pengolahan. Responden 9, misalnya, mengatakan: "Di satu daerah di Muara Angke itu, Pak. Ternyata di sana itu, kata masyarakat, memang banyak pabrik ikan fillet."

Keberadaan UMKM di dalam ekosistem produksi dapat memperpendek jarak terhadap bahan baku, informasi, pemasok, hasil samping, maupun pelaku lain. Dalam bisnis berbasis penciptaan nilai, hal ini sangat penting karena hasil samping dari satu usaha dapat menjadi bahan baku bagi usaha lain. Namun kedekatan geografis saja belum cukup. Pertukaran membutuhkan informasi, hubungan, akses, dan koordinasi. Tanpa itu, material masih dapat berakhir sebagai limbah meskipun calon penggunanya berada tidak jauh dari sumbernya.

Karena itu, ketika menilai sumber daya UMKM, pertanyaannya tidak cukup "Apa yang dimiliki usaha ini?" Kita juga perlu melihat siapa yang berada di sekelilingnya, sumber daya apa yang tersedia di lingkungan tersebut, dan sejauh mana UMKM mampu mengakses serta menghubungkannya.

11.5 Dari Aset Tak Berwujud Menuju Nilai yang Terlihat

Sekarang berbagai temuan Bab 11 dapat kita satukan. Ada informasi yang diperoleh dari penyuluh, komunitas yang menjadi tempat berbagi sekaligus berjualan, hubungan dengan perguruan tinggi, relasi kelembagaan yang membuka bahan baku dan pasar, dukungan keluarga, serta lingkungan produksi yang mendekatkan usaha kepada sumber daya. Semuanya menunjukkan bahwa kekuatan usaha tidak hanya tersimpan dalam aset yang terlihat.

Di sinilah Resource-Based View kembali relevan, tetapi cukup kita gunakan secara ringan. Sumber daya usaha tidak hanya berbentuk aset fisik dan finansial. Pengetahuan, pengalaman, hubungan, reputasi, serta kemampuan mengombinasikan sumber daya juga dapat membangun kapabilitas. Namun mempunyai sumber daya tak berwujud belum otomatis menghasilkan keunggulan. Informasi yang tidak digunakan tetap menjadi informasi, jaringan yang tidak diaktifkan hanya menjadi daftar kontak, dan hubungan yang tidak dipelihara dapat kehilangan nilainya.

Nilai muncul ketika sumber daya tersebut dapat diakses dan dimobilisasi menjadi kemampuan, lalu digunakan untuk menciptakan dan menangkap nilai. Dalam konteks UMKM pengolahan hasil perikanan, hubungan itu terlihat sangat konkret: mesin membutuhkan pengetahuan, produk membutuhkan informasi pasar, bahan baku membutuhkan akses, pasar membutuhkan jaringan, kemitraan membutuhkan kepercayaan, dan inovasi membutuhkan pembelajaran.

Karena itu, aset tak berwujud tidak perlu dipertentangkan dengan aset berwujud. Keduanya justru saling menghidupkan. Mesin tanpa pengetahuan dapat menganggur. Pengetahuan tanpa sarana dapat sulit diterapkan. Jaringan tanpa produk tidak menghasilkan transaksi, tetapi produk tanpa akses pasar juga dapat berhenti di gudang. Penciptaan nilai membutuhkan kemampuan menghubungkan keduanya.

Perjalanan tiga bab dalam Bagian III sekarang menjadi jelas. Bab 9 menunjukkan bahwa UMKM tidak dapat mengandalkan sumber daya internalnya sendiri. Bab 10 menunjukkan bahwa dukungan eksternal seharusnya meninggalkan kemampuan. Bab 11 memperlihatkan bahwa kemampuan tersebut sering dibangun melalui sumber daya yang tidak berwujud: pengetahuan, informasi, pendampingan, jaringan, akses, hubungan, kepercayaan, pengalaman, dan dukungan sosial.

Dengan demikian, kekuatan UMKM tidak cukup diukur dari apa yang dimiliki. Kita juga perlu melihat apa yang diketahui, siapa yang dapat dihubungi dan dipercaya, sumber daya apa yang dapat diakses, serta apa yang mampu dilakukan dengan seluruhnya.

Di sinilah inti Bab 11 dapat diringkas dalam satu kalimat: Asetnya boleh tidak terlihat. Nilai yang dihasilkannya harus terlihat.

Setelah sebelas bab, kita telah melihat bahwa hasil samping perikanan mempunyai potensi, tetapi nilai tidak muncul dengan sendirinya. Dibutuhkan bahan baku yang dapat diakses, teknologi yang tepat, modal yang sehat, pasar, legalitas, manusia yang mampu, dukungan stakeholder, serta sumber daya tak berwujud yang menghubungkan semuanya.

Pertanyaan kita karena itu mulai berubah. Bukan lagi sekadar "Apa yang dibutuhkan UMKM?", tetapi "Dengan seluruh sumber daya dan kapabilitas tersebut, bagaimana UMKM menciptakan nilai yang lebih tinggi?"

Sebab bahan yang murah belum tentu bernilai rendah. Yang mungkin masih rendah adalah cara kita menangkap dan menjual nilainya. Dan dari sinilah kita memasuki Bagian IV, dimulai dengan Bab 12: *Jangan Jual Murah Nilainya.*

BAGIAN IV

MENCIPTAKAN NILAI



BAB 12

JANGAN JUAL MURAH NILAINYA



BAB 12

JANGAN JUAL MURAH NILAINYA

Ada satu kalimat responden yang terdengar sederhana, tetapi menyimpan persoalan besar bagi blue economy. Responden 6 mengatakan: "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan."

Ia mengetahui bahwa menjual bahan berarti memperoleh harga lebih rendah. Pada saat yang sama, ia menjelaskan praktik yang sedang berlangsung: "Karena kita pun sekarang produksi, bukan produksi ya hanya nyuci dikirim bahan baku ke Vietnam."

Dua pernyataan tersebut menunjukkan sebuah paradoks. Hasil samping perikanan mulai mempunyai nilai ekonomi; sebagian bahkan tidak lagi tersedia secara gratis. Namun pola usaha masih dapat berhenti pada penjualan bahan baku atau hasil samping dengan pengolahan minimal, sementara proses yang menciptakan nilai lebih tinggi berlangsung di tempat lain. Persoalannya karena itu bukan lagi sekadar apakah hasil samping mempunyai nilai, melainkan siapa yang menciptakan dan menangkap bagian terbesar dari nilai tersebut.

Di sinilah penciptaan nilai memasuki wilayah yang berbeda. Kita tidak lagi hanya berbicara tentang bagaimana agar sumber daya tidak terbuang, tetapi bagaimana mempertahankan, meningkatkan, dan menangkap nilai dari sumber daya tersebut secara layak.

12.1 Tidak Terbuang Belum Berarti Nilainya Sudah Optimal

Perubahan nilai hasil samping terlihat jelas dalam pengalaman Responden 12: "Saya ambil waktu itu tidak ada harganya. Kita mau nerima itu pun sudah terima kasih, sekarang mulai sudah harganya sampai naik sampai sekarang."

Material yang dahulu dibuang kemudian diambil secara gratis, mulai mempunyai harga, dan akhirnya diperebutkan. Responden 18

bahkan menggambarkan bahwa persaingan memperoleh hasil samping membuat hubungan dengan pemasok menjadi semakin penting: "Iya, udah banyak, Pak. Jadi pertama kita harus benar-benar di pabrik itu harus punya orang kenalan."

Ketika sebuah material mulai mempunyai pembeli, harga, dan bahkan diperebutkan, pasar sedang memberikan sinyal bahwa material tersebut telah menjadi sumber daya ekonomi. Namun mempunyai harga tidak berarti seluruh potensinya sudah berhasil ditangkap. Jika sisik, kulit, tulang, atau hasil samping lainnya dijual sebagai bahan kemudian diolah pihak lain menjadi produk dengan fungsi dan harga jauh lebih tinggi, sebagian besar penciptaan nilai berlangsung setelah material tersebut meninggalkan penjual pertama. Inilah perbedaan antara memiliki nilai dan menangkap nilai.

Penelitian juga menemukan praktik yang sangat positif. Responden 14 mengatakan: "Jadi tidak ada limbah di pemasok ikan karena semua bagian sudah ada yang ambil, ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit, bahkan minyak jelantah pun tidak terbuang ke lingkungan."

Responden 11 memberikan gambaran serupa: "Bisa. Limbah dari kami dibuat tepung ikan, jadi limbah kami jual ke pabrik tepung pakan, sehingga tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Dari perspektif efisiensi sumber daya, kondisi tersebut merupakan kemajuan karena material tidak langsung menjadi buangan, tetapi kembali masuk ke aktivitas ekonomi. Bocken et al. (2016) menunjukkan bahwa pemanfaatan kembali aliran material dapat membuka peluang penciptaan nilai dan model bisnis baru, sedangkan Lüdeke-Freund et al. (2018) menekankan pentingnya model bisnis sirkular yang menghubungkan pihak penghasil aliran material dengan pihak yang mampu memanfaatkannya.

Namun penciptaan nilai mengajukan satu pertanyaan tambahan: apakah "tidak ada yang terbuang" berarti nilai ekonominya sudah optimal? Belum tentu. Menjual hasil samping sebagai bahan sudah lebih baik daripada membuangnya, tetapi masih mungkin terdapat pilihan untuk melakukan pengolahan sederhana,

menghasilkan produk antara, atau menciptakan produk dengan fungsi dan nilai yang lebih tinggi.

Karena itu, waste reduction perlu dibedakan dari value optimization. Zero waste bertanya bagaimana agar material tidak terbuang; penciptaan nilai menambahkan pertanyaan tentang berapa banyak nilai yang secara layak dapat dipertahankan dan diciptakan dari material tersebut.

Kata "layak" sangat penting. Tidak setiap bahan harus diolah sampai tahap tertinggi. Penciptaan nilai bukan tentang memaksa setiap bahan diproses sejauh mungkin, melainkan menemukan tingkat penciptaan nilai yang paling layak.

12.2 Nilai Tinggi Belum Tentu Bisnis yang Lebih Baik

Pengalaman Responden 6 mengenai kulit kerang membuat persoalan tersebut semakin jelas: "Enggak, dikeruk kerangnya, kulitnya. Sama kita-kita. Buangnya ke Vietnam." Dalam bagian lain wawancara, ia mengatakan: "Iya, enggak laku. lah, yang kerang mati itu diekspor. Yang kerang rusak, kerang mati itu diekspor untuk dibuat tepung. Di sananya dibuat tepung."

Ekspor tentu tidak dengan sendirinya merupakan sesuatu yang buruk. Menjual bahan ke pasar luar negeri tetap dapat menghasilkan pendapatan. Persoalan strategisnya adalah bagian mana dari rantai nilai yang dikuasai. Jika pelaku lokal terutama mengumpulkan, membersihkan, dan menjual bahan, sementara pihak lain melakukan pengolahan, inovasi, pengembangan produk, pemasaran, dan penangkapan margin, distribusi nilai di sepanjang rantai menjadi berbeda. Responden 6 sendiri menyadarinya ketika mengatakan, "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan."

Namun solusi terhadap persoalan tersebut bukan otomatis mengolah semua hasil samping menjadi produk paling kompleks. Literatur yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa hasil samping perikanan mempunyai peluang untuk diolah menjadi berbagai produk bernilai lebih tinggi seperti kolagen, gelatin, peptida bioaktif, minyak ikan, dan biopolimer. Coppola et al. (2021)

digunakan untuk menunjukkan kemungkinan tersebut. Tetapi semakin jauh tingkat transformasinya, semakin besar pula tuntutan terhadap teknologi, modal, kompetensi, standar, konsistensi bahan baku, dan pasar. Waqar et al. (2025), sebagaimana digunakan dalam penelitian, juga menunjukkan bahwa teknologi valorisasi hasil samping ikan menghadapi tantangan biaya proses, infrastruktur, konsistensi bahan baku, dan skalabilitas.

Karena itu, higher value potential tidak otomatis berarti better business.

Bayangkan satu hasil samping mempunyai beberapa pilihan: dijual sebagai bahan, diolah secara sederhana, dijadikan produk antara, atau diproses menjadi produk dengan teknologi dan standar yang jauh lebih tinggi. Pilihan terakhir mungkin mempunyai harga jual terbesar, tetapi juga dapat membutuhkan investasi, kompetensi, legalitas, pasar, dan risiko yang jauh lebih besar.

Tujuan UMKM karena itu bukan mencapai tingkat pengolahan tertinggi, melainkan menemukan best feasible value level: tingkat penciptaan nilai yang secara teknis mampu dilakukan, dibutuhkan pasar, memenuhi persyaratan, dan menghasilkan manfaat ekonomi yang layak.

Di sinilah perjalanan bab-bab sebelumnya bertemu. Ketersediaan bahan dari Bab 3, teknologi dari Bab 4, pembiayaan dari Bab 5, pasar dari Bab 6, legalitas dari Bab 7, kemampuan manusia dari Bab 8, serta akses dan sumber daya eksternal dari Bab 9–11 semuanya menentukan sejauh mana sebuah peluang nilai layak dikejar.

Dengan kata lain, pertanyaannya bukan "Seberapa canggih produk yang dapat kita buat?", melainkan "Pada tingkat mana seluruh sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat menghasilkan nilai terbaik?"

12.3 Harga Jual Tinggi Belum Tentu Nilai yang Tertangkap Tinggi

Ada jebakan lain ketika berbicara tentang produk bernilai tambah. Harga jual yang lebih tinggi tidak otomatis berarti UMKM memperoleh nilai ekonomi yang lebih tinggi.

Jika bahan mentah dijual Rp10.000 kemudian setelah diolah produknya dapat dijual Rp50.000, selisih Rp40.000 tidak otomatis menjadi nilai yang diterima usaha. Di dalamnya terdapat biaya bahan tambahan, energi, tenaga kerja, kemasan, penyimpanan, sertifikasi, transportasi, pemasaran, penyusutan alat, produk gagal, dan biaya modal. Karena itu, harga jual harus dibedakan dari value captured.

Hal ini penting agar UMKM tidak jatuh cinta pada istilah "produk bernilai tinggi". Pertanyaannya tetap sama seperti yang telah kita bangun pada Bab 6: bernilai tinggi bagi siapa?

Pelanggan harus melihat manfaat sehingga bersedia membayar. UMKM harus memperoleh margin yang cukup agar usaha dapat bertahan dan berkembang. Pada saat yang sama, penciptaan nilai seharusnya tidak menghasilkan biaya sosial dan lingkungan yang justru menghilangkan manfaat keberlanjutannya. Penelitian ini memang menempatkan manfaat model bisnis secara sistemik dalam dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan: peningkatan nilai tambah ekonomi, penguatan kompetensi dan kesempatan sosial, serta efisiensi sumber daya dan pengurangan limbah.

Di sinilah kita perlu membedakan value creation dan value capture. UMKM dapat menciptakan nilai lingkungan dengan mengurangi limbah, menciptakan nilai sosial melalui kesempatan kerja, dan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui produk yang bermanfaat. Namun jika usaha tidak memperoleh bagian nilai ekonomi yang cukup untuk membiayai operasi dan pertumbuhannya, model tersebut sulit dipertahankan.

Pengalaman Responden 6 menjadi ilustrasi yang kuat. Kulit kerang tidak sekadar dibuang. Ada pasar, pengguna, proses lanjutan, dan nilai yang tercipta. Tetapi ketika responden mengatakan "Karena

harganya lebih murah kalo jual bahan," kita melihat bahwa bagian nilai yang ditangkap pada tahap awal rantai masih terbatas.

Strategi penciptaan nilai karena itu bukan hanya *create more value,* tetapi juga memastikan UMKM *mampu capture a fair share of the value created.* Di sinilah pembicaraan mulai bergerak dari pengolahan material menuju strategi bisnis.

12.4 Jangan Hanya Menjual Material, Jual Nilainya

Mengapa bahan baku cenderung dihargai lebih rendah daripada produk yang telah mengalami transformasi? Salah satu alasannya adalah pelanggan tidak semata-mata membayar material. Mereka membayar fungsi dan manfaat.

Ikan dapat menjadi pangan praktis, sumber protein, bahan baku industri, bahan fungsional, pakan, atau input bagi proses produksi lainnya. Hal yang sama berlaku pada hasil samping. Nilai sisik, kulit, tulang, minyak, atau cangkang tidak hanya ditentukan oleh "apa material itu", tetapi oleh "apa yang dapat dilakukan material tersebut bagi seseorang".

Inilah hubungan antara sumber daya dan value proposition. UMKM tidak cukup mengatakan "Saya punya sisik ikan" atau "Saya punya kulit kerang". Pertanyaan bisnisnya adalah fungsi apa yang dapat dihasilkan, kebutuhan siapa yang dapat dipenuhi, dan mengapa pelanggan bersedia membayar untuk manfaat tersebut.

Perubahan cara berpikir ini membawa UMKM keluar dari logika komoditas. Dalam logika komoditas, material menjadi pusat perhatian. Dalam logika proposisi nilai, perhatian berpindah kepada manfaat yang diterima pelanggan. Karena itu, peningkatan nilai tidak selalu harus berarti transformasi fisik yang sangat kompleks. Nilai juga dapat meningkat melalui standardisasi kualitas, sortasi, pengemasan, jaminan kontinuitas, pengolahan awal, informasi asal bahan, atau bentuk layanan lain yang membuat material lebih berguna bagi pembeli.

Di sinilah terdapat koreksi penting terhadap judul bab ini. "Jangan jual murah nilainya" tidak berarti setiap UMKM harus mendirikan pabrik sendiri. Jika teknologi terlalu mahal, UMKM dapat bermitra. Jika laboratorium tidak dimiliki, fasilitas tersebut dapat diakses. Jika proses lanjutan membutuhkan kompetensi berbeda, pengolahan dapat dilakukan oleh pihak lain. Jika volume bahan terlalu kecil, beberapa pelaku dapat melakukan agregasi. Lüdeke-Freund et al. (2018) menunjukkan bahwa model bisnis sirkular dapat dibangun melalui hubungan sinergis antara pihak yang menghasilkan aliran material dengan pihak yang mampu menggunakannya.

Pilihan UMKM karena itu tidak hanya dua: mengolah sendiri atau menjual murah. Terdapat berbagai kemungkinan berupa kemitraan, penggunaan fasilitas bersama, contract processing, agregasi, co-development, lisensi, atau kesepakatan pasokan. Pilihan bentuknya dapat berbeda, tetapi prinsipnya sama: jangan melepaskan sumber daya tanpa memahami di mana nilai berikutnya diciptakan dan bagaimana bagian nilai tersebut dapat dinegosiasikan.

Dengan demikian, penciptaan nilai mulai bergerak dari sekadar strategi pengolahan menuju value chain strategy.

12.5 Temukan Titik Nilai Terbaik

Sekarang kita dapat kembali kepada Resource-Based View. Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya dapat menjadi dasar keunggulan ketika mempunyai karakteristik strategis dan dapat dimanfaatkan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, hasil samping perikanan dapat menjadi sumber daya. Namun kepemilikan atau akses terhadap sumber daya saja tidak menciptakan keunggulan.

Responden 6 mempunyai akses terhadap kulit kerang, tetapi keterbatasan kemampuan pengolahan membuat aktivitas yang dilakukan masih berupa: "hanya nyuci dikirim bahan baku ke Vietnam."

Kutipan tersebut memperlihatkan perbedaan antara resource dan capability. Sumber daya memberikan kemungkinan, tetapi

kapabilitas menentukan apa yang dapat dilakukan dengan sumber daya tersebut. Pasar kemudian menentukan apakah hasil transformasinya dihargai, sedangkan model bisnis menentukan bagaimana nilai tersebut dapat ditangkap dan digunakan kembali untuk mempertahankan serta mengembangkan usaha.

Di sinilah makna strategis penciptaan nilai semakin jelas. Penciptaan nilai bukan sekadar mengolah sesuatu yang sebelumnya dianggap limbah menjadi produk. Penciptaan nilai adalah kemampuan menemukan sumber daya yang nilainya belum dimanfaatkan secara optimal, mengombinasikannya dengan kapabilitas yang tepat, menciptakan manfaat yang dihargai pasar, dan menangkap nilai ekonomi secara berkelanjutan tanpa mengabaikan manfaat sosial dan lingkungan.

Karena itu, "jangan jual murah nilainya" tidak berarti "olah sebanyak mungkin". Prinsip yang lebih tepat adalah: temukan titik nilai terbaik.

Kita dapat menyebutnya Titik Nilai Optimal, yaitu titik ketika potensi sumber daya, kelayakan transformasi, kebutuhan pelanggan, kesediaan membayar, kemampuan menangkap nilai, dan keberlanjutan usaha bertemu. Dalam bentuk paling ringkas, alurnya adalah:

Resource Potential → Feasible Transformation → Customer Value → Willingness to Pay → Value Capture → Reinvestment → Sustainable Value.

Inilah satu-satunya diagram utama yang perlu dipertahankan dalam Bab 12. Diagram lain dalam naskah awal sebenarnya menjelaskan bagian-bagian dari proses yang sama.

Pada titik tersebut, hasil samping berhenti menjadi sekadar sesuatu yang "tidak dibuang". Ia menjadi sumber daya yang menghasilkan nilai. Namun nilai tertinggi tidak selalu berada pada produk yang paling rumit. Ia berada pada pilihan yang paling sesuai

dengan sumber daya, teknologi, kemampuan, pasar, regulasi, biaya, risiko, serta posisi UMKM dalam rantai nilai. Dengan demikian, pertanyaan penciptaan nilai bukan: "Sejauh apa bahan ini dapat diolah?" melainkan: "Pada titik mana bahan ini menghasilkan nilai terbaik yang secara realistis dapat diciptakan dan ditangkap?"

Pertanyaan tersebut penting karena UMKM dapat mempunyai ide yang bagus, teknologi yang menarik, bahkan prototipe yang berhasil. Namun inovasi belum tentu menjadi bisnis. Produk belum tentu menemukan pasar, produksi belum tentu dapat diskalakan, dan biaya belum tentu memungkinkan usaha memperoleh keuntungan.

Setelah menemukan di mana nilai berada, kita karena itu perlu menjawab pertanyaan berikutnya:

Bagaimana memastikan inovasi benar-benar membawa nilai tersebut menjadi bisnis?

Dan dari sinilah kita memasuki Bab 13: *Inovasi Saja Tidak Cukup.*

BAB 13

INOVASI SAJA TIDAK CUKUP



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 13

INOVASI SAJA TIDAK CUKUP

Sebuah bahan dapat mempunyai potensi, teknologi mungkin tersedia, ide produk terlihat menjanjikan, uji laboratorium berhasil, bahkan prototipe dapat dibuat. Tetapi apakah itu berarti kita sudah mempunyai bisnis? Belum tentu. Responden 7 merangkum persoalan tersebut dalam satu kalimat:

"Potensi masih ada, tetapi Pasar belum tentu ada."

Kalimat ini penting setelah perjalanan kita pada Bab 12. Kulit, tulang, sisik, kepala, sirip, kulit kerang, dan berbagai hasil samping lainnya dapat diubah menjadi sumber daya ekonomi. Namun kemungkinan bukanlah bisnis. Inovasi dapat menciptakan sesuatu yang baru, sedangkan bisnis harus membuat sesuatu itu dibutuhkan, dapat diproduksi secara konsisten, dapat dijual, menghasilkan nilai, dan mampu bertahan. Di antara keduanya terdapat innovation–commercialization gap. Penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan tersebut masih dipengaruhi oleh keterbatasan teknologi, pengetahuan, pengalaman kewirausahaan, pasar, modal, SDM, serta kemampuan mengolah hasil samping menjadi produk akhir bernilai tambah. Pace et al. (2023), sebagaimana digunakan dalam penelitian, juga menekankan pentingnya riset dan inovasi dalam menjembatani potensi ekonomi dengan komersialisasi.

Karena itu, inovasi adalah awal dari kemungkinan. Model bisnis menentukan apakah kemungkinan tersebut dapat hidup.

13.1 Bisa Dibuat Belum Berarti Layak Menjadi Bisnis

Responden 4 mempunyai kepala, tulang, dan sirip yang berpotensi dimanfaatkan. Namun ia tidak langsung menentukan produk yang akan dibuat. Ia mengatakan:

"nantinya kepala dan tulang serta sirip akan kami uji lab pula untuk mengetahui produk apa luaran yang cocok nantinya dengan bahan baku tersebut."

Pernyataan tersebut menunjukkan posisi yang menarik. Sumber daya tersedia dan potensinya dikenali, tetapi produk yang sesuai masih perlu dicari melalui penelitian dan pengujian. Proses tersebut baru membuktikan adanya kemungkinan teknis, belum membuktikan adanya peluang bisnis.

Dalam pembicaraan mengenai blue economy, kita sering terlalu cepat bergerak dari "bahan ini dapat dibuat menjadi X" menuju "berarti X merupakan peluang bisnis". Padahal di antara keduanya terdapat pertanyaan mengenai skala produksi, konsistensi mutu, biaya, kontinuitas bahan baku, standar, pembeli, harga yang bersedia dibayar, dan keuntungan yang dapat diperoleh. Karena itu, technically possible tidak sama dengan commercially viable.

Peran riset tetap penting. Penelitian dapat membantu mengetahui kandungan bahan, karakteristik, proses yang memungkinkan, serta produk yang secara teknis dapat dikembangkan. Namun laboratorium tidak dapat sendirian menjawab siapa yang akan membeli dan mengapa pelanggan membutuhkannya. Pertanyaan riset "Apa yang dapat dihasilkan dari sumber daya ini?" perlu berjalan bersama pertanyaan pasar "Nilai apa yang dibutuhkan pelanggan dari sumber daya ini?"

Tanpa pertemuan keduanya, inovasi berisiko menjadi solution looking for a problem: produk sudah dibuat, kemudian baru dicari siapa yang mungkin membutuhkannya. Pendekatan yang lebih kuat mempertemukan potensi sumber daya dengan masalah pelanggan, lalu mencari solusi yang sekaligus feasible secara teknologi, desirable bagi pasar, dan viable secara ekonomi.

Karena itu, "potensi ada" harus diperlakukan sebagai awal, bukan kesimpulan. Perjalanan menuju bisnis masih membutuhkan pengembangan produk, pengujian pasar, transaksi, pembelian ulang, dan kemampuan menyediakan produk secara konsisten. Produk yang berhasil dibuat membuktikan bahwa sesuatu mungkin dilakukan; produk yang dibeli

berulang kali mulai memberikan bukti bahwa sesuatu mungkin menjadi bisnis.

13.2 Yang Baru Belum Tentu Bernilai bagi Pelanggan

Produk baru menghadapi persoalan lain: pelanggan belum tentu memahami nilai yang ditawarkan. Responden 9 mengatakan: "mungkin edukasi personal konsumennya karena yang memang, agar enggak overclaim tadi; over expectation. Ya, ekspektasinya terlalu lebih." Ia juga mengatakan: "Konsumen ini nggak semuanya sadar."

Untuk produk yang sudah dikenal, pelanggan relatif memahami fungsi, cara penggunaan, dan manfaat yang dapat diharapkan. Produk baru, terutama yang berasal dari pemanfaatan hasil samping, dapat menghadapi tantangan berbeda. Pelanggan mungkin belum memahami apa produknya, mengapa dibuat dari material tertentu, apakah aman, apa manfaatnya, dan mengapa mereka perlu membelinya. Karena itu, komersialisasi inovasi terkadang membutuhkan edukasi pasar.

Namun Responden 9 sekaligus memberikan peringatan penting melalui kata "overclaim" dan "over expectation". Edukasi bukan membesar-besarkan manfaat, tetapi membantu pelanggan memperoleh pemahaman dan ekspektasi yang tepat. Klaim yang melampaui bukti dapat merusak kepercayaan; sebaliknya, bukti yang memadai dan komunikasi yang jelas dapat membantu produk baru membangun kredibilitas.

Hal ini membawa kita pada perbedaan antara novelty dan value. Sesuatu dapat sangat baru tanpa benar-benar dibutuhkan. Teknologinya dapat canggih tanpa membuat pelanggan bersedia membayar lebih. Produk dapat memanfaatkan hasil samping tanpa otomatis dibeli hanya karena dianggap lebih ramah lingkungan. Dengan kata lain, new tidak selalu berarti valuable.

Nilai muncul ketika inovasi memberikan manfaat yang relevan bagi pelanggan. Bagi sebagian pelanggan, manfaat tersebut dapat berupa harga, kualitas, kenyamanan, keamanan, umur simpan, fungsi, desain, keberlanjutan, atau kombinasi beberapa di antaranya. Karena itu, nilai inovasi tidak ditentukan oleh produsen seorang diri, tetapi terbentuk dalam

pertemuan antara apa yang mampu diciptakan usaha dengan apa yang dihargai pelanggan.

Inilah alasan inovasi penciptaan nilai tidak cukup bertanya "Apa yang belum pernah kita buat?" Pertanyaan yang lebih penting adalah "Apa yang dapat kita buat yang benar-benar berarti bagi pelanggan?"

13.3 Produk yang Berhasil Belum Tentu Sistemnya Siap

Kegagalan komersialisasi tidak selalu berasal dari produknya. Produk mungkin bagus, tetapi organisasi belum siap menjalankannya sebagai bisnis. Responden 4 secara terbuka mengatakan:

"serta belum memiliki pengalaman mendirikan perusahaan."

Pengalaman tersebut penting karena inovasi tidak hidup sendiri. Pelaku dapat memahami produk tetapi belum tentu mempunyai kemampuan mengelola arus kas, menghitung biaya, mengorganisasi tenaga kerja, menjaga kualitas, bernegosiasi, memenuhi legalitas, membangun distribusi, dan mengembangkan pasar. Penelitian memang menemukan bahwa keterbatasan pengalaman kewirausahaan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kemampuan pelaku dalam mengembangkan inovasi dan mengelola usaha berbasis blue economy. De Jesus dan Mendonça (2017) membahas keterampilan, informasi, dan dukungan sebagai bagian dari hambatan transisi menuju ekonomi sirkular, sedangkan Veleva dan Bodkin (2018) menyoroti pentingnya akses terhadap mentor, jejaring, pendanaan, data, serta kemampuan mengembangkan dan mengomunikasikan proposisi nilai.

Kapabilitas juga berarti kemampuan mengulang keberhasilan. Sebuah produk yang berhasil dibuat satu kali masih merupakan keberhasilan eksperimen. Agar menjadi bagian dari bisnis, prosesnya harus dapat dilakukan kembali dengan mutu yang relatif konsisten, bahan baku tersedia, biaya terkendali, tenaga kerja mampu menjalankannya, dan kapasitas dapat mengikuti perkembangan permintaan. Inovasi yang dapat diulang dengan mutu, biaya, dan hasil yang terkendali mulai berubah menjadi kapabilitas bisnis.

Karena itu, sebelum memperbesar skala, UMKM tidak cukup hanya memvalidasi apakah pelanggan menyukai produk. Sistem bisnisnya juga perlu diuji. Permintaan mungkin ada tetapi bahan baku tidak stabil; pesanan meningkat tetapi kapasitas produksi tidak mencukupi; produk disukai tetapi marginnya terlalu kecil; pasar tersedia tetapi legalitas belum memenuhi; teknologi bekerja tetapi biaya energinya terlalu tinggi; atau pelanggan bersedia membeli tetapi distribusinya terlalu mahal.

Seluruh perjalanan Bab 3–8 sebenarnya telah menunjukkan komponen-komponen tersebut. Bahan baku harus tersedia, teknologi harus sesuai, pembiayaan harus masuk akal, pasar harus nyata, persyaratan harus dapat dipenuhi, dan SDM harus mampu menjaga proses. Karena itu, scale bukan sekadar membuat lebih banyak produk. Scale berarti membuat sistem mampu menghasilkan lebih banyak tanpa kehilangan nilai.

Di sinilah salah satu kesalahan inovasi dapat dihindari: jangan skalakan keberhasilan eksperimen sebelum sistem yang menghasilkan keberhasilan tersebut tervalidasi.

13.4 Inovasi Bukan Hanya Produk

Ketika inovasi hanya dilihat dari produk, pertanyaannya adalah "Produk baru apa yang dapat dibuat?" Namun ketika perhatian berpindah kepada bisnis, pertanyaannya menjadi lebih luas: siapa pelanggan, nilai apa yang ditawarkan, bagaimana bahan baku diperoleh, teknologi apa yang digunakan, siapa yang mengerjakan, siapa mitranya, bagaimana legalitas dipenuhi, bagaimana produk sampai kepada pelanggan, dari mana pendapatan diperoleh, biaya apa yang muncul, dan bagaimana sumber daya tetap berada dalam siklus nilai.

Bocken et al. (2016) menekankan bahwa transisi menuju ekonomi sirkular tidak cukup melalui perubahan produk. Desain produk perlu dihubungkan dengan inovasi model bisnis yang mendukung upaya memperlambat, menutup, dan mempersempit aliran sumber daya. Dalam kerangka penciptaan nilai, inovasi karena itu tidak harus selalu berupa produk baru. Inovasi dapat muncul dalam cara memperoleh bahan baku, berbagi fasilitas, bekerja sama dengan pengolah lain, menjual produk,

menghubungkan hasil samping dengan pengguna, memperoleh pendapatan, atau mempertahankan material dalam rantai nilai.

Dengan demikian, inovasi bukan hanya apa yang dibuat. Inovasi juga dapat berupa bagaimana bisnis bekerja. Kolaborasi bahkan dapat menjadi bagian dari inovasi tersebut. Responden 14 mengatakan:

"kolaborasi sekarang eranya, bila semua pihak berkolaborasi melakukan ekonomi biru maka bisnis berbasis ekonomi biru bisa dengan mudah dijalankan dan menghasilkan pendapatan secara berkelanjutan serta membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat."

Pernyataan tersebut tentu tidak berarti kolaborasi otomatis menghasilkan keberhasilan. Namun ia menunjukkan kesadaran bahwa transformasi blue economy sulit dilakukan sendiri. Satu UMKM mungkin mempunyai bahan baku, perguruan tinggi mempunyai pengetahuan, pemerintah mempunyai fungsi fasilitasi, lembaga pembiayaan mempunyai modal, perusahaan lain mempunyai teknologi, mitra distribusi mempunyai akses pasar, dan pelanggan mempunyai kebutuhan. Lüdeke-Freund et al. (2018) juga menempatkan kemitraan sinergis sebagai salah satu pola penting dalam model bisnis sirkular.

Jika sumber daya tersebut tetap terpisah, potensinya ikut terfragmentasi. Ketika dapat dihubungkan, masing-masing pihak tidak harus memiliki seluruh kapabilitas sendiri. Dalam beberapa kasus, cara mengorganisasi kolaborasi itulah yang menjadi inovasi model bisnis.

Namun inovasi selalu membawa ketidakpastian. Produk dapat gagal, harga dapat ditolak, kemasan tidak disukai, mesin tidak sesuai, bahan baku tidak konsisten, atau pelanggan ternyata berbeda dari perkiraan. Karena itu, hasil penelitian juga menempatkan pembelajaran dari kegagalan sebagai bagian penting dalam penguatan keberlanjutan UMKM. Pembahasan penelitian menghubungkannya dengan konsep double-loop learning dari Argyris dan Schön (1978) serta kerangka organizational learning dari Crossan et al. (1999).

Kegagalan tidak otomatis berarti inovasi harus dihentikan. Produk tidak laku adalah data. Harga ditolak adalah data. Mesin tidak sesuai adalah data. Pelanggan tidak memahami produk juga merupakan data. Nilai

pembelajaran muncul ketika informasi tersebut mengubah keputusan berikutnya.

Dengan demikian, kegagalan menjadi mahal bukan semata-mata karena terjadi, tetapi ketika usaha telah membayarnya tanpa belajar darinya.

13.5 Dari Innovation Pipeline Menuju Bisnis

Seluruh perjalanan Bab 13 akhirnya dapat disatukan. Inovasi penciptaan nilai tidak cukup bergerak langsung dari bahan menuju produk. Perjalanannya dimulai dari sumber daya dan peluang, kemudian mempertemukan potensi tersebut dengan masalah pelanggan, penelitian, pengembangan prototipe, pengujian pasar, validasi proses, model bisnis, pembelian ulang, dan kemampuan memperbesar skala secara berkelanjutan.

Untuk buku ini, kita dapat menyederhanakannya menjadi satu kerangka utama:

Resource → Opportunity → Customer Problem → Research & Prototype → Market Test → Process Validation → Business Model → Repeat Purchase → Scale → Sustainable Business.

Kita dapat menyebutnya Alur Inovasi Penciptaan Nilai.

Setiap tahap menjawab pertanyaan berbeda. Resource melihat apa yang tersedia; opportunity mencari nilai yang mungkin diciptakan; customer problem memastikan adanya kebutuhan; research and prototype menguji kemungkinan ilmiah dan teknis; market test menguji kesediaan pelanggan membayar; process validation memastikan produk dapat dibuat secara konsisten; business model menjelaskan bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan ditangkap; repeat purchase memberikan bukti bahwa manfaat tidak berhenti pada pembelian pertama; sedangkan scale menguji apakah keseluruhan sistem dapat tumbuh tanpa merusak kelayakan ekonominya maupun manfaat sosial dan lingkungannya.

Perhatikan bahwa innovation hanyalah salah satu bagian dari perjalanan tersebut. Itulah makna judul bab ini: inovasi saja tidak cukup.

Suara responden membantu memperjelas perjalanan itu. Responden 4 berbicara tentang pengujian kepala, tulang, dan sirip untuk menemukan produk yang sesuai sebuah pencarian kemungkinan. Responden 9 mengingatkan bahwa "Konsumen ini nggak semuanya sadar" sebuah tantangan membawa kemungkinan tersebut kepada pelanggan. Sedangkan Responden 7 mengatakan "Potensi masih ada, tetapi Pasar belum tentu ada" sebuah pengingat tentang realitas bisnis.

Penelitian ini dengan demikian tidak menunjukkan kekurangan potensi. Bahan ada, ide ada, kemungkinan teknologi ada, dan kesadaran bahwa hasil samping dapat menghasilkan uang juga telah muncul. Namun perjalanan dari potensi menuju bisnis masih berhadapan dengan teknologi, pengetahuan, pengalaman kewirausahaan, SDM, modal, legalitas, jaringan, proses produksi, dan pasar. Pertanyaan akhirnya bukan lagi: "Apakah kita mampu berinovasi?" Melainkan: "Apakah kita mampu membangun sistem yang membuat inovasi tersebut hidup sebagai bisnis?"

Bab 12 telah menunjukkan bahwa nilai perlu diciptakan sekaligus ditangkap. Bab 13 menunjukkan bahwa inovasi perlu dikomersialisasikan, diulang, dan dipertahankan. Sekarang kita membutuhkan wadah yang menyatukan bahan baku, teknologi, manusia, modal, pasar, legalitas, mitra, pengetahuan, nilai, pendapatan, sirkularitas, dan keberlanjutan.

Wadah itulah model bisnis..

BAB 14

MEMBANGUN MODEL BISNIS PENCIPTAAN NILAI BERKELANJUTAN



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 14

MEMBANGUN MODEL BISNIS PENCIPTAAN NILAI BERKELANJUTAN

Pada awal buku ini kita mengajukan sebuah pertanyaan sederhana: apakah ketika daging ikan telah diambil, nilai ekonomi ikan juga telah selesai? Tiga belas bab kemudian, jawabannya semakin jelas: belum. Nilai masih dapat berada pada kepala, tulang, kulit, sisik, sirip, minyak, cangkang, dan berbagai hasil samping lain yang selama ini berada di pinggir proses produksi. Penelitian yang menjadi dasar buku ini bahkan menemukan bahwa sesuatu yang dahulu tidak mempunyai harga kemudian mulai diperjualbelikan dan, pada kondisi tertentu, diperebutkan.

Namun perjalanan kita juga mengajarkan sesuatu yang tidak kalah penting: memiliki sumber daya belum berarti memiliki bisnis. Responden 6 mengingatkan, "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan." Responden 7 mengatakan, "Potensi masih ada, tetapi Pasar belum tentu ada." Responden 4 masih harus mencari "produk apa luaran yang cocok nantinya dengan bahan baku tersebut", sementara Responden 14 mengingatkan bahwa "kolaborasi sekarang eranya...".

Suara-suara tersebut menunjukkan bahwa persoalannya jauh lebih besar daripada sekadar bagaimana mengolah hasil samping. Bahan baku saja tidak cukup. Teknologi, modal, pasar, dan inovasi juga tidak dapat bekerja sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan UMKM pengolahan hasil perikanan berbasis blue economy terbentuk melalui interaksi kapasitas internal usaha, dukungan eksternal, rantai pasok, teknologi dan inovasi, pengembangan pasar, serta penerapan prinsip blue economy.

Interaksi tersebut diarahkan pada penciptaan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersama-sama.

Karena itu, setelah perjalanan panjang buku ini, pertanyaan kita bukan lagi "Apa yang bisa dibuat dari hasil samping perikanan?", melainkan: "Bagaimana membangun sebuah sistem bisnis yang mampu terus mengubah sumber daya menjadi nilai?"

Jawaban terhadap pertanyaan itulah yang dalam buku ini kita sebut Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan.

14.1 Mengapa Kita Membutuhkan Model Bisnis?

Bayangkan seseorang menemukan bahwa sisik ikan dapat dimanfaatkan menjadi produk tertentu. Ia mempunyai sumber daya. Kemudian ia berhasil mengolah sisik tersebut menjadi sebuah produk. Ia mempunyai produk. Tetapi apakah ia sudah mempunyai bisnis? Belum tentu.

Bisnis membutuhkan sebuah sistem. Bahan baku harus tersedia dalam jumlah dan mutu yang memadai, teknologi harus dapat bekerja, manusia harus mampu mengoperasikannya, modal harus membiayai prosesnya, produk harus memenuhi persyaratan, pasar harus membutuhkan atau menghargainya, dan distribusi harus mampu membawanya kepada pelanggan. Pendapatan yang diperoleh juga harus mampu menutup biaya sekaligus memberikan ruang bagi keberlanjutan usaha. Ketika proses tersebut masih menghasilkan material yang mempunyai fungsi, material itu pun sebisa mungkin tidak terlalu cepat keluar dari sistem sebagai kehilangan nilai.

Karena itu, model bisnis tidak hanya menjawab "Apa produknya?", tetapi bagaimana nilai ditemukan, diciptakan, disampaikan kepada pelanggan, ditangkap oleh usaha, dan dipertahankan agar dapat menghasilkan nilai berikutnya. Teece (2010) menjelaskan model bisnis melalui logika penciptaan dan penyampaian nilai kepada pelanggan sekaligus bagaimana

perusahaan menangkap nilai dari aktivitas tersebut. Dalam konteks bisnis berkelanjutan, cakupan nilai menjadi lebih luas karena manfaat bagi stakeholder, masyarakat, dan lingkungan juga perlu diperhitungkan.

Bagi UMKM pengolahan hasil perikanan, persoalannya menjadi semakin menarik karena sumber daya yang kita bicarakan tidak selalu berupa bahan baku utama. Sebagian justru merupakan hasil samping yang berada di ujung proses produksi. Karena itu, selain menciptakan dan menjual nilai, kita perlu bertanya bagaimana mempertahankan nilai sumber daya selama pemanfaatannya masih layak secara teknis, ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Di sinilah blue economy, ekonomi sirkular, inovasi, kapabilitas usaha, dan model bisnis bertemu. Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan bukan sekumpulan kotak dan anak panah. Ia adalah logika yang menghubungkan sumber daya, kapabilitas, pasar, penciptaan nilai, penangkapan nilai, dan keberlanjutan sumber daya dalam satu sistem usaha. Ukurannya bukan seberapa rumit model tersebut dapat digambarkan, tetapi apakah ia membantu pelaku mengambil keputusan bisnis yang lebih baik.

14.2 Model Ini Tidak Lahir di Meja Tulis

Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan tidak dimulai dari kanvas kosong. Ia berangkat dari persoalan nyata UMKM: bahan baku yang tidak selalu tersedia, mesin yang sulit dibeli, bantuan alat yang tidak digunakan, pelaku yang enggan berutang, produk yang belum menemukan pasar, legalitas yang dirasakan berat, serta kesulitan memperoleh tenaga kerja kompeten. Pada sisi lain terdapat penyuluh yang membawa informasi, dinas yang membuka akses, perguruan tinggi yang membawa pengetahuan, serta komunitas tempat pelaku dapat "sharing informasi dan jualan". Ada pula hasil

samping yang dahulu tidak mempunyai harga tetapi kemudian mulai bernilai, sementara pasar tetap tidak dapat dianggap pasti.

Berbagai persoalan tersebut dipetakan dalam penelitian menggunakan Soft Systems Methodology (SSM). Observasi, wawancara, dan analisis data menunjukkan bahwa keberlanjutan UMKM dipengaruhi oleh interaksi faktor internal, dukungan eksternal, dan penerapan prinsip blue economy. Model konseptual yang dihasilkan kemudian dikembalikan kepada kondisi lapangan melalui validasi 11 informan CATWOE yang mewakili perspektif UMKM, pemerintah, stakeholder, dan lembaga pendukung.

Hasil validasi memperlihatkan bahwa akses pasar dan supply chain bahan baku masing-masing memperoleh skor rata-rata 4,64 dari 5. Keterampilan SDM dan modal usaha masing-masing 4,45; dukungan pemerintah, kemitraan dan pendampingan, legalitas dan regulasi, serta teknologi dan inovasi berada sekitar 4,36; sedangkan dukungan stakeholder memperoleh 4,27. Kesesuaian model secara keseluruhan memperoleh skor 4,36.

Ada satu hasil yang justru sangat menarik: keterkaitan antar-komponen memperoleh skor 3,91, lebih rendah daripada komponen lainnya.

Temuan tersebut memberi petunjuk penting. Persoalannya bukan lagi membuktikan bahwa modal, teknologi, pasar, SDM, legalitas, atau kemitraan penting. Hampir semua unsur tersebut memang penting. Persoalan yang lebih sulit adalah bagaimana membuat semuanya bekerja bersama sebagai sebuah sistem.

Validasi juga menghasilkan sembilan rekomendasi penyempurnaan, meliputi integrasi pengelolaan keuangan, sistem "Bapak Angkat", penguatan akses pasar dan promosi, penyederhanaan legalitas dan pendampingan, penguatan kemitraan, pengembangan supply chain terintegrasi, dukungan modal yang fleksibel, penguatan teknologi–inovasi–packaging, serta mekanisme

umpan balik dan pembelajaran dari kegagalan. Model penelitian dengan demikian tidak berhenti sebagai hasil analisis, tetapi dikembalikan kepada realitas, divalidasi, dikoreksi, dan disempurnakan.

Bab ini mengambil satu langkah berikutnya: menerjemahkan temuan akademik tersebut menjadi cara berpikir bisnis yang lebih sederhana. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana potensi sumber daya dapat diubah menjadi nilai yang benar-benar dapat dipertahankan oleh usaha.

14.3 Dari Potensi Sumber Daya Menuju Nilai Pasar

Setiap peluang penciptaan nilai dimulai dari kemampuan melihat sumber daya secara berbeda. Sesuatu yang bagi satu pihak terlihat sebagai sisa dapat menjadi bahan baku bagi pihak lain. Material yang hari ini bernilai rendah dapat memperoleh nilai berbeda ketika pengetahuan, teknologi, atau pasar berubah. Karena itu, pertanyaan pertama bukan "Produk apa yang bisa dibuat?", melainkan "Nilai apa yang sebenarnya masih berada di dalam sumber daya ini?"

Responden 4 menggambarkan proses pencarian tersebut:

"nantinya kepala dan tulang serta sirip akan kami uji lab pula untuk mengetahui produk apa luaran yang cocok nantinya dengan bahan baku tersebut."

Pelaku telah mempunyai sumber daya, tetapi belum otomatis mengetahui bentuk nilai terbaik yang dapat dihasilkan. Di sinilah pengetahuan, teknologi, manusia, dan pasar mulai bekerja. Potensi sumber daya harus bertemu dengan fungsi, fungsi bertemu dengan kebutuhan, dan kebutuhan diterjemahkan menjadi manfaat yang cukup bernilai sehingga seseorang bersedia membayar.

Secara ringkas:

Sumber Daya → Fungsi → Kebutuhan → Nilai → Produk/Solusi

UMKM memang sering memulai dari apa yang tersedia: tulang, kulit, sisik, kepala, cangkang, rumput laut, atau aliran hasil samping lainnya. Namun keberadaan material belum menjawab pertanyaan bisnis. Kita masih harus mengetahui fungsi apa yang dapat dihasilkan, siapa yang membutuhkan fungsi tersebut, dan pada tingkat pengolahan mana UMKM mampu menciptakan nilai secara layak.

Sebuah material mungkin secara ilmiah dapat diolah menjadi produk bernilai tinggi, tetapi produk dengan harga jual tertinggi belum tentu merupakan pilihan bisnis terbaik jika membutuhkan investasi terlalu besar, teknologi sulit dioperasikan, standar belum mampu dipenuhi, bahan baku tidak konsisten, atau pasar belum jelas.

Karena itu, penciptaan nilai tidak mengajarkan mencari produk yang paling mahal. Penciptaan nilai mengajarkan mencari tingkat penciptaan nilai yang paling layak.

14.4 Nilai Harus Sampai ke Pasar dan Kembali kepada Usaha

Nilai yang berhasil diciptakan belum mempunyai arti ekonomi jika tidak sampai kepada pihak yang membutuhkannya. Responden 7 telah mengingatkan:

"Potensi masih ada, tetapi Pasar belum tentu ada."

UMKM tidak cukup mampu membuat. Produk harus dikenali, dipercaya, dapat diakses, memenuhi persyaratan pasar, mempunyai harga yang dapat diterima, dan akhirnya menghasilkan transaksi. Pentingnya persoalan ini juga terlihat dalam validasi model: akses pasar memperoleh skor rata-rata 4,64, salah satu yang tertinggi di antara komponen yang dinilai.

Di sepanjang perjalanan menuju pasar terdapat promosi, distribusi, kemasan, branding, mutu, legalitas, sertifikasi, edukasi

konsumen, dan kepercayaan. Legalitas yang pada Bab 7 kita sebut passport to market mempunyai posisi penting. Produk mungkin tersedia dan pelanggan tertarik, tetapi jika persyaratan pasar belum terpenuhi, nilai yang telah diciptakan belum dapat sepenuhnya disampaikan kepada pelanggan. Karena itu, legalitas bukan sekadar dokumen. Kemampuan memenuhi dan mempertahankan standar merupakan bagian dari kapabilitas bisnis.

Setelah pelanggan membeli, perjalanan nilai pun belum selesai. Responden 6 mengatakan: "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan."

Pernyataan tersebut membawa kita kembali kepada perbedaan antara menciptakan nilai dalam rantai dan menangkap nilai bagi UMKM. Hasil samping mungkin mempunyai pembeli, tetapi jika hanya dijual sebagai bahan murah sementara nilai tambah terbesar diciptakan pihak lain, UMKM hanya menangkap sebagian dari potensi nilainya.

Karena itu, pertanyaannya tidak berhenti pada "Apakah produk ini laku?", tetapi berlanjut menjadi "Berapa bagian dari nilai yang benar-benar tinggal pada usaha?"

Nilai yang kembali kepada usaha dapat menjadi pendapatan, margin, arus kas, pembayaran tenaga kerja, pembelian bahan baku, pemeliharaan teknologi, peningkatan mutu, pemenuhan kewajiban, dan investasi berikutnya. Dengan demikian, perjalanan bisnis bergerak dari penciptaan nilai menuju pengakuan pasar, transaksi, penangkapan nilai, dan reinvestasi.

Di sinilah penangkapan nilai perlu dipahami dengan tepat. Nilai yang ditangkap usaha bukan sekadar omzet, melainkan bagian nilai ekonomi yang dapat dipertahankan sehingga bisnis mempunyai kemampuan untuk terus berjalan dan berkembang.

14.5 Putar Kembali Nilainya

Pada model bisnis linear, perjalanan sering dianggap selesai ketika produk terjual. Dalam kerangka penciptaan nilai, justru di titik itulah pertanyaan berikutnya muncul: apa yang masih dapat menghasilkan nilai berikutnya?

Responden 14 mengatakan: "Jadi tidak ada limbah di pemasok ikan karena semua bagian sudah ada yang ambil, ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit..."

Responden 11 juga mengatakan: "Limbah dari kami dibuat tepung ikan, jadi limbah kami jual ke pabrik tepung pakan, sehingga tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa satu aliran produksi dapat melahirkan aliran nilai berikutnya. Perjalanan yang semula berakhir pada sumber daya → produk → limbah dapat diperpanjang menjadi sumber daya → produk utama → hasil samping → nilai berikutnya. Jika setelah pemanfaatan tersebut masih terdapat residu yang mempunyai fungsi dan layak dimanfaatkan, pertanyaan yang sama dapat diajukan kembali: apakah masih ada nilai yang dapat dipertahankan?

Tujuannya bukan membuat setiap material berputar tanpa akhir dan bukan pula memaksa UMKM mengolah semua hasil samping sendiri. Tujuannya adalah mencegah sumber daya kehilangan nilai terlalu cepat ketika masih terdapat pemanfaatan yang layak. Bocken et al. (2016) menjelaskan strategi slowing, closing, dan narrowing resource loops, sedangkan Lüdeke-Freund et al. (2018) menunjukkan bagaimana model bisnis sirkular dapat menghubungkan aliran material antaraktor untuk menciptakan nilai.

Namun yang dapat diputar kembali bukan hanya material. Pendapatan dapat menjadi investasi, investasi memperkuat kapabilitas, pengalaman menjadi pengetahuan, kegagalan menjadi pembelajaran, hubungan berkembang menjadi jejaring, kepercayaan

membuka akses pasar, dan pengetahuan melahirkan inovasi berikutnya.

Karena itu, sirkularitas dalam kerangka penciptaan nilai tidak hanya berbicara tentang material → material, tetapi juga nilai → kapabilitas → nilai berikutnya. Penciptaan nilai bukan semata pendekatan pengelolaan hasil samping, melainkan cara mempertahankan nilai di sepanjang perjalanan sumber daya dan usaha.

14.6 Kapabilitas Menghubungkan Potensi dengan Nilai

Potensi tidak otomatis berubah menjadi nilai. Di antara keduanya terdapat kapabilitas.

Penelitian menunjukkan bahwa UMKM membutuhkan kemampuan yang saling berkaitan: menjaga ketersediaan bahan baku, mengakses dan menggunakan teknologi, mengelola modal, mempertahankan mutu, memenuhi persyaratan legalitas, memahami pasar, mengembangkan manusia, dan terus melakukan inovasi. Karena itu, pertanyaan yang lebih penting bukan "Apa yang dimiliki UMKM?", tetapi "Apa yang mampu dilakukan UMKM secara konsisten?"

Perbedaannya besar. Memiliki mesin berbeda dengan mampu mengoperasikan dan merawat mesin. Memperoleh modal berbeda dengan mampu mengelolanya. Mengikuti pelatihan berbeda dengan mampu menerapkan pengetahuan. Memiliki izin berbeda dengan mampu mempertahankan standar. Mempunyai akun media sosial berbeda dengan mampu membangun pasar. Mengenal pemasok berbeda dengan mampu menjaga kontinuitas bahan baku. Mempunyai ide berbeda dengan mampu mengubahnya menjadi inovasi yang dibutuhkan pelanggan.

Namun Bab 9–11 juga telah menunjukkan bahwa UMKM tidak harus memiliki semua sumber daya dan kapabilitas tersebut

sendiri. Pemerintah dapat membuka akses, perguruan tinggi menyediakan pengetahuan dan riset, penyuluh membawa informasi dan pendampingan, lembaga pembiayaan membuka akses modal, pelaku industri menyediakan teknologi atau pasar, komunitas menjadi ruang berbagi dan berjualan, pemasok menjamin bahan, dan mitra dapat melakukan proses yang tidak mampu dikerjakan UMKM sendiri.

Dengan demikian, kapabilitas usaha tidak hanya berasal dari apa yang dimiliki di dalam perusahaan, tetapi juga dari apa yang dapat diakses dan dimobilisasi melalui ekosistem. Itulah alasan bantuan bukan tujuan, melainkan pengungkit. Dukungan baru menciptakan nilai ketika sesuai dengan kebutuhan, dapat digunakan, meningkatkan kemampuan, dan memperbaiki kinerja usaha.

Ada satu kapabilitas lain yang sama pentingnya: kemampuan belajar. Tidak ada model bisnis yang benar untuk selamanya. Harga, pelanggan, teknologi, bahan baku, pesaing, dan persyaratan pasar dapat berubah. Hasil validasi penelitian bahkan secara eksplisit memasukkan mekanisme umpan balik dan pembelajaran dari kegagalan sebagai rekomendasi penyempurnaan model.

Produk yang tidak diterima pasar, mesin yang tidak sesuai, kemasan yang tidak disukai, saluran pemasaran yang tidak efektif, atau kemitraan yang gagal semuanya menghasilkan informasi. Model bisnis yang berkelanjutan bukan model yang tidak pernah gagal, tetapi model yang mampu mengubah hasil—termasuk kegagalan—menjadi pembelajaran untuk memperbaiki keputusan berikutnya.

14.7 Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai

Setelah seluruh perjalanan tersebut, Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan dapat disederhanakan menjadi lima pertanyaan. Kerangka ini bukan instrumen penelitian baru dan bukan pengganti model empiris yang dibangun melalui penelitian. Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai merupakan sintesis praktis yang dikembangkan

dalam buku ini dari keseluruhan temuan mengenai sumber daya, kapabilitas, pasar, inovasi, kemitraan, pembelajaran, dan prinsip blue economy.

Pertanyaan pertama adalah "Di mana nilai yang belum kita lihat?" Perjalanan dimulai dengan menemukan nilai. Dalam pengolahan hasil perikanan, nilai tidak selalu berhenti pada produk utama. Hasil samping seperti kulit, tulang, sisik, kepala, sirip, cangkang, dan material lainnya masih dapat mempunyai fungsi. Namun menemukan nilai bukan hanya menemukan material; kita juga perlu melihat fungsi yang mungkin dihasilkan, masalah yang dapat diselesaikan, dan pihak yang membutuhkan manfaat tersebut.

Pertanyaan kedua adalah "Apakah kita mampu mengubah potensi itu menjadi nilai?" Di antara potensi dan nilai terdapat kapabilitas. UMKM perlu melihat kontinuitas bahan, akses teknologi, kemampuan SDM, mutu, modal, legalitas, pengetahuan, dan mitra yang diperlukan. Pertanyaannya bukan hanya apakah mesin tersedia, tetapi apakah usaha mempunyai atau dapat mengakses kemampuan untuk menghasilkan nilai secara konsisten. Mesin dapat dibeli; kapabilitas harus dibangun.

Pertanyaan ketiga adalah "Nilai apa yang benar-benar dibutuhkan?" Kemampuan membuat sesuatu tidak otomatis berarti produk tersebut perlu dibuat dalam skala usaha. Produk hanyalah pembawa nilai. Pelanggan membeli fungsi, manfaat, kualitas, keamanan, kenyamanan, pengalaman, atau solusi. Karena itu, pertanyaan "Apa yang bisa kita buat?" harus selalu diikuti oleh "Mengapa seseorang membutuhkan apa yang kita buat?"

Pertanyaan keempat adalah "Bisakah nilai itu sampai kepada pelanggan dan kembali kepada usaha?" Produk dapat bagus secara teknis tetapi gagal secara bisnis. Nilai harus menemukan jalan menuju pelanggan melalui akses pasar, kepercayaan, pemenuhan persyaratan, harga, dan transaksi. Namun transaksi belum menjadi

akhir. Usaha harus mampu menangkap bagian nilai yang layak agar dapat membayar pekerja, merawat teknologi, meningkatkan mutu, memenuhi kewajiban, dan melakukan investasi berikutnya. Karena itu, nilai yang ditangkap usaha bukan sekadar omzet; ia adalah bagian nilai ekonomi yang dapat dipertahankan agar sistem bisnis tetap hidup.

Pertanyaan kelima adalah "Apa yang masih dapat diputar kembali menjadi nilai?" Jawabannya dapat berupa material, tetapi juga pendapatan, pengalaman, pengetahuan, hubungan, kepercayaan, dan pembelajaran. Hasil samping dapat menjadi bahan proses lain, pendapatan menjadi investasi, pengalaman menjadi pengetahuan, kegagalan menjadi pembelajaran, dan hubungan berkembang menjadi akses baru.

Kelima pertanyaan tersebut membentuk satu alur utama Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan:

Temukan Nilai → Bangun Kapabilitas → Ciptakan Nilai → Sampaikan & Tangkap Nilai → Putar Kembali Nilai

Kemudian prosesnya tidak berhenti. Sistem kembali bertanya: nilai baru apa yang sekarang dapat kita temukan?

Inilah diagram utama yang menurut saya perlu dipertahankan dalam Bab 14. Ia merupakan sintesis seluruh perjalanan buku, bukan sekadar ilustrasi tambahan.

14.8 Uji Penciptaan Nilai: Jangan Berinvestasi Sebelum Sistem Nilainya Jelas

Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai dapat diterjemahkan menjadi pemeriksaan sederhana sebelum UMKM melakukan investasi yang lebih besar. Kita menyebutnya Uji Penciptaan Nilai. Kerangka ini tidak dimaksudkan sebagai instrumen kuantitatif atau alat pemberian skor kelayakan, tetapi sebagai panduan untuk menemukan pertanyaan bisnis yang belum terjawab.

Pertanyaan penciptaan nilai	Bukti yang Perlu Dicari
1. Di mana nilainya?	Ada sumber daya, hasil samping, atau peluang nilai yang nyata dan cukup konsisten.
2. Mampukah kita menciptakannya?	SDM, pengetahuan, teknologi, pasokan, modal, mutu, dan legalitas tersedia atau dapat diakses.
3. Siapa yang membutuhkan nilainya?	Ada kebutuhan pelanggan yang dapat diidentifikasi dan proposisi nilai yang jelas.
4. Bisakah nilainya disampaikan dan ditangkap?	Ada akses pasar, mekanisme transaksi, harga yang dapat diterima, serta peluang margin dan arus kas yang layak.
5. Bisakah nilainya diputar kembali?	Material, pendapatan, pengetahuan, jejaring, atau pembelajaran dapat menjadi sumber nilai berikutnya.

Cara menggunakannya sederhana. Jika UMKM belum mengetahui siapa pembelinya, jangan buru-buru membeli mesin. Jika bahan baku tidak konsisten, jangan buru-buru meningkatkan kapasitas. Jika teknologi belum dikuasai, jangan buru-buru melakukan scale-up. Jika produk belum memenuhi persyaratan pasar, jangan buru-buru memperluas promosi. Jika pelanggan belum menunjukkan kesediaan membayar, jangan menganggap potensi pasar sebagai transaksi. Dan jika margin belum diketahui, jangan buru-buru memperbesar produksi.

Jika kemampuan yang dibutuhkan terlalu mahal untuk dimiliki sendiri, carilah kemungkinan mengaksesnya melalui mitra. Jika hasil samping secara teknis dapat diolah tetapi biaya transformasinya lebih besar daripada nilai yang mungkin ditangkap, jangan memaksakan pengolahan hanya untuk menyebutnya zero waste.

Di sinilah prinsip penting Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan perlu ditegaskan: model ini bukan ajakan mengolah setiap material sampai tahap paling akhir yang secara teknis mungkin dilakukan. UMKM tidak harus membuat kolagen hanya karena sisik ikan dapat menjadi salah satu bahan bakunya, tidak harus menghasilkan produk berteknologi tinggi hanya karena secara ilmiah material mempunyai potensi, dan tidak harus memiliki seluruh teknologi jika akses melalui kemitraan lebih masuk akal.

Pada satu UMKM, pilihan terbaik mungkin mengolah hasil samping sendiri. Pada UMKM lain, pilihan yang lebih layak mungkin menjualnya kepada pengolah khusus yang mempunyai teknologi dan pasar. Dalam kondisi lain, beberapa UMKM dapat berbagi fasilitas atau membangun kemitraan dengan industri. Perguruan tinggi dapat membantu riset dan pengembangan, pemerintah membuka akses dan memperkuat kapasitas, pemasok membangun sistem pengumpulan hasil samping, sedangkan mitra pengolah mengerjakan proses yang tidak layak dilakukan sendiri oleh UMKM.

Circularity karena itu tidak berarti seluruh proses harus terjadi di dalam satu perusahaan. Sirkularitas dapat dibangun melalui hubungan antaraktor dalam sebuah ekosistem.

Prinsip akhirnya sederhana:

Jangan jatuh cinta pada produknya sebelum memahami sistem nilainya. Dan jangan memaksimalkan pengolahan. Optimalkan nilai.

Penutup Bab 14 Penciptaan Nilai Bukan Sekadar Produk

Kita memulai perjalanan buku ini dengan melihat bagian dari sumber daya perikanan yang nilainya sering berhenti terlalu cepat. Sebagian dibuang, sebagian dijual murah, sebagian tersedia tetapi tidak dapat diakses, sebagian dapat diolah tetapi teknologinya belum tersedia, sebagian berhasil menjadi produk tetapi belum menemukan pasar, sebagian mempunyai pasar tetapi tertahan oleh legalitas, dan sebagian memperoleh bantuan tetapi belum mempunyai kemampuan untuk memanfaatkannya.

Semua keadaan tersebut mempunyai satu kesamaan: ada nilai yang belum tertangkap.

Karena itu, penciptaan nilai bukan nama untuk produk tertentu. Ia bukan tepung ikan, kolagen, minyak ikan, kerajinan cangkang, pangan olahan, ataupun produk turunan tertentu. Produk, teknologi, dan pasar dapat berubah. Yang perlu dibangun adalah kemampuan menemukan, menciptakan, menyampaikan, menangkap, dan memutar kembali nilai ketika perubahan tersebut terjadi.

Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan karena itu dapat diringkas melalui lima pertanyaan: di mana nilai yang belum kita lihat; apakah kita mampu mengubah potensi tersebut menjadi nilai; nilai apa yang benar-benar dibutuhkan; bisakah nilai tersebut sampai kepada pelanggan dan kembali kepada usaha; serta apa yang masih dapat diputar kembali menjadi nilai?

Ketika pertanyaan tersebut dapat dijawab, kita tidak lagi sekadar membicarakan pemanfaatan hasil samping. Kita sedang membicarakan sebuah bisnis. Ketika bisnis tersebut mampu menggunakan sumber daya secara lebih efisien, meningkatkan nilai

ekonomi, membangun kemampuan manusia, memperkuat hubungan antarpelaku, mengurangi material yang berakhir sebagai limbah, serta terus belajar dari keberhasilan dan kegagalan, kita mulai bergerak menuju bisnis yang menghasilkan pendapatan sekaligus keberlanjutan.

Namun ada satu kenyataan yang tidak dapat diabaikan. Tidak semua kemampuan tersebut dapat dibangun sendiri oleh UMKM. Infrastruktur berada pada satu pihak, pengetahuan pada pihak lain, teknologi mungkin berada di perguruan tinggi atau industri, pembiayaan berada pada lembaga lain, kewenangan dan fasilitasi berada pada pemerintah, bahan baku berada pada pemasok, dan akses pasar mungkin berada pada mitra.

Karena itu, setelah memahami bagaimana nilai dibangun pada tingkat usaha, perjalanan berikutnya adalah memahami bagaimana lingkungan di sekitar UMKM membuat penciptaan nilai tersebut lebih mungkin terjadi.

Kita sekarang bergerak dari model bisnis menuju ekosistem bisnis. Dan pertanyaan berikutnya adalah:

Siapa yang harus membantu membangun lingkungan agar penciptaan nilai dapat tumbuh?

Pertanyaan itulah yang membawa kita memasuki bagian terakhir buku ini.

BAGIAN V

MEMBANGUN EKOSISTEM BISNIS BLUE ECONOMY BERKELANJUTAN



Bab 15

Pemerintah Bukan Sekedar Pemberi Bantuan



BAB 15

PEMERINTAH BUKAN SEKADAR PEMBERI BANTUAN

Bab 14 berakhir dengan sebuah kesadaran penting: UMKM tidak harus memiliki seluruh kemampuan yang dibutuhkannya sendiri. Pengetahuan mungkin berada di perguruan tinggi, teknologi di industri, modal pada lembaga pembiayaan, bahan baku pada pemasok, dan pasar berada di tempat lain. Standar, informasi, laboratorium, jaringan, dan berbagai layanan pendukung pun tersebar pada lembaga yang berbeda. Sementara itu, UMKM berada di tengah-tengahnya, berusaha menghubungkan semuanya agar sumber daya dapat berubah menjadi nilai.

Di sinilah pemerintah memasuki cerita. Selama ini hubungan pemerintah dengan UMKM paling mudah terlihat melalui sesuatu yang kasatmata: mesin diberikan, freezer diserahkan, pelatihan diselenggarakan, pameran difasilitasi, sertifikasi dibantu, dan program pembiayaan dibuka. Semua itu penting. Namun temuan lapangan menunjukkan bahwa kehadiran pemerintah sebenarnya jauh lebih luas. Selain mesin, peralatan, sarana produksi, dan fasilitas usaha, terdapat dukungan berupa pelatihan, pendampingan, uji laboratorium, sertifikasi, pemasaran, akses bahan baku, subsidi pengiriman, pameran, jejaring, hingga fasilitasi ekspor.

Responden 8, misalnya, menceritakan: “Dan juga lab untuk uji lab gratis. Uji lab gratis baik terhadap bahan baku mentah dan bahan baku jadi. Itu tuh membantu sekali untuk UMKM.”

Kutipan tersebut memberi petunjuk penting. Pemerintah tidak selalu harus memberikan aset baru. Dalam keadaan tertentu, nilainya

justru terletak pada mengurangi biaya dan hambatan agar UMKM dapat mengakses kemampuan yang dibutuhkan.

Karena itu, setelah empat belas bab perjalanan kita, pertanyaannya bukan lagi "Bantuan apa yang dapat diberikan pemerintah kepada UMKM?", melainkan "Kondisi apa yang perlu dibangun agar UMKM mampu menciptakan nilai sendiri?"

Perubahan pertanyaan tersebut menggeser pusat perhatian dari program pemerintah menuju kapabilitas UMKM dan lingkungan tempat usaha tumbuh. Di sinilah pemerintah tidak lagi hanya menjadi provider. Pemerintah mulai berfungsi sebagai enabler pihak yang membuat sesuatu menjadi lebih mungkin dilakukan.

15.1 Bantuan Tetap Penting, tetapi Bukan Tujuan Akhir

Tidak ada alasan mempertentangkan bantuan dengan pemberdayaan. Bantuan tetap diperlukan. UMKM dengan keterbatasan modal mungkin membutuhkan peralatan; usaha yang ingin meningkatkan kapasitas dapat membutuhkan fasilitas produksi; pelaku yang belum mempunyai akses teknologi membutuhkan dukungan mesin; UMKM yang hendak memasuki pasar tertentu mungkin membutuhkan fasilitasi sertifikasi; sedangkan usaha yang mempunyai produk tetapi belum mempunyai pasar dapat membutuhkan dukungan promosi.

Penelitian menemukan kebutuhan material dan nonmaterial tersebut secara bersamaan. Pada sisi material terdapat kebutuhan sarana produksi, teknologi pengolahan, fasilitas penyimpanan, rumah produksi, teknologi pemanfaatan hasil samping, dan akses permodalan. Pada sisi nonmaterial terdapat pemasaran, pendampingan perizinan, peningkatan kompetensi SDM, inovasi produk, transfer pengetahuan, jejaring, serta pendampingan penerapan blue economy.

Masalahnya, bantuan material dan nonmaterial hampir tidak pernah benar-benar berdiri sendiri. Mesin membutuhkan keterampilan, teknologi membutuhkan pengetahuan, sertifikasi membutuhkan perbaikan proses, promosi membutuhkan produk yang siap pasar, dan modal membutuhkan kemampuan pengelolaan. Karena itu, dukungan pemerintah lebih tepat dipandang sebagai bagian dari proses penguatan kapasitas usaha daripada sekadar peristiwa penyerahan bantuan.

Pertanyaan setelah program karena itu tidak cukup "Berapa unit alat yang telah diberikan?", tetapi harus berlanjut menjadi "Apa yang berubah setelah bantuan diberikan?"

Sebuah mesin yang diserahkan merupakan output program. Ketika mesin digunakan, terjadi pemanfaatan. Ketika UMKM mampu mengoperasikan, merawat, dan menghasilkan produk secara konsisten, terbentuk kapabilitas. Ketika kemampuan tersebut meningkatkan produktivitas, mutu, pasar, pendapatan, atau efisiensi, mulai terlihat outcome usaha. Dan ketika kemampuan tersebut tetap bekerja setelah program selesai, proses pemberdayaan mulai menunjukkan hasilnya.

Dengan demikian, perjalanan dukungan yang kita inginkan adalah:

Kebutuhan → Dukungan → Penggunaan → Kapabilitas → Nilai → Kemandirian

Bantuan tetap penting. Tetapi barang yang diserahkan bukan tujuan akhirnya. Tujuannya adalah kemampuan yang tumbuh setelah dukungan diberikan.

15.2 Mulailah dari Masalah UMKM, Bukan dari Program yang Tersedia

Bab 10 telah menunjukkan bahwa bantuan dapat kehilangan nilai ketika tidak sesuai dengan kebutuhan, infrastruktur, kemampuan, atau tahap perkembangan penerimanya. Bab 15 membawa gagasan tersebut ke sisi pemerintah. Jika ingin berperan sebagai enabler, pemerintah tidak dapat memulai hanya dengan pertanyaan "Program apa yang tersedia tahun ini?" Pertanyaannya perlu dibalik menjadi "Hambatan apa yang membuat UMKM belum mampu menciptakan nilai?"

Jawabannya dapat berbeda pada setiap usaha. UMKM A mempunyai pasar tetapi kekurangan kapasitas produksi. UMKM B mempunyai mesin tetapi kesulitan bahan baku. UMKM C mempunyai produk tetapi belum memenuhi standar. UMKM D mempunyai izin tetapi pasarnya terbatas. UMKM E mempunyai hasil samping tetapi belum mengetahui teknologi yang tepat. UMKM F mempunyai teknologi tetapi kekurangan SDM. UMKM G bahkan mungkin tidak membutuhkan mesin baru; yang dibutuhkannya justru pembeli.

Inilah mengapa diagnosis kebutuhan menjadi penting. Bantuan yang secara administratif berhasil disalurkan belum tentu menghasilkan manfaat jika listrik tidak mencukupi, operator tidak mempunyai keterampilan, bahan baku tidak tersedia, pasar tidak ada, teknologi tidak sesuai, atau biaya pemeliharaan berada di luar kemampuan usaha.

Dengan demikian, keberhasilan intervensi tidak cukup dijawab melalui pertanyaan "Apakah bantuan sudah diterima?", tetapi "Apakah dukungan tersebut menyelesaikan hambatan yang membuat usaha belum mampu menciptakan nilai?"

Rancangan implementasi hasil penelitian juga bergerak dalam arah tersebut. Kebutuhan UMKM dipetakan sebelum rencana aksi

disusun. Pelatihan, pendampingan, teknologi, pembiayaan, legalitas, pemasaran, dan dukungan eksternal diarahkan berdasarkan kebutuhan serta kesiapan UMKM, bukan diberikan sebagai paket seragam.

Karena itu, pendekatan pemerintah perlu bergerak dari program-based support menuju needs-based support dan akhirnya capability-based empowerment. Program tetap diperlukan, tetapi masalah dan tahap perkembangan UMKM yang seharusnya menentukan bentuk intervensi.

15.3 Kadang Pemerintah Tidak Perlu Memberikan Barang Cukup Membuka Pintu

Salah satu temuan menarik penelitian adalah bahwa nilai dukungan pemerintah tidak selalu berada pada sesuatu yang diberikan. Kadang nilai terbesarnya justru berada pada akses yang dibuka.

Responden 9 membutuhkan sisik ikan. Material tersebut tersedia dan bahkan dianggap sebagai sisa oleh pihak yang menghasilkannya, tetapi ia tidak dapat memperolehnya: "Jadi awalnya itu saya mau akses sisik ikan. Itu nggak boleh. Walaupun di mereka ini sisiknya menjadi limbah."

Situasinya berubah ketika pemerintah terlibat: "Nah, ternyata kehadiran Dinas ini ... itu langsung bisa, Pak."

Peristiwa tersebut menunjukkan sesuatu yang telah kita temukan pada Bab 9 dan Bab 11: sumber daya dapat tersedia tanpa dapat diakses. Pemerintah karena itu tidak selalu harus menyediakan sumber daya baru. Dalam kondisi tertentu, peran yang jauh lebih strategis adalah membuka akses terhadap sumber daya yang sebenarnya sudah ada.

Prinsip yang sama berlaku pada teknologi, laboratorium, pembiayaan, sertifikasi, jaringan pemasok, perguruan tinggi, industri,

informasi, dan pasar. Teknologi yang terlalu mahal untuk dimiliki sendiri mungkin dapat digunakan melalui fasilitas bersama. Laboratorium dapat diakses melalui fasilitasi. Bahan baku yang sulit diperoleh dapat terbuka ketika hubungan antarpelaku dibangun.

Legalitas merupakan contoh yang sangat jelas. Responden 8 mengatakan: "Dan juga lab untuk uji lab gratis. Uji lab gratis baik terhadap bahan baku mentah dan bahan baku jadi. Itu tuh membantu sekali untuk UMKM."

Responden lain menceritakan fasilitasi HACCP, SKP, SNI, serta program sertifikasi halal gratis. Dukungan tersebut sekilas tampak administratif, tetapi implikasi bisnisnya jauh lebih besar. Pada Bab 7 kita menyebut legalitas sebagai passport to market. Pemerintah dapat membantu mengurangi jarak antara kondisi UMKM sekarang dan persyaratan pasar yang hendak dimasukinya.

Namun fasilitasi terbaik tidak berhenti pada memperoleh sertifikat. UMKM perlu memahami mengapa standar diperlukan, apa yang harus diperbaiki, bagaimana produksi harus dijalankan, bagaimana mutu dipertahankan, serta bagaimana dokumentasi dan kepatuhan menjadi rutinitas usaha.

Pemerintah dengan demikian bukan hanya membantu memperoleh passport to market. Peran yang lebih bernilai adalah membantu UMKM menjadi cukup mampu untuk terus menggunakan passport tersebut.

15.4 Jangan Hanya Membawa UMKM ke Pameran Hubungkan dengan Pasar

Penelitian menemukan berbagai bentuk fasilitasi pemasaran: promosi, bazar, pameran, fasilitasi penjualan, subsidi pengiriman, dukungan ekspor, penguatan kemasan, dan perluasan jejaring. Semua itu dapat membuka kesempatan. Namun perjalanan pada Bab 6 telah

menunjukkan bahwa persoalan pasar tidak selesai hanya karena produk telah diperkenalkan.

Responden 7 merangkum ketidakpastian tersebut:

"Potensi masih ada, tetapi Pasar belum tentu ada."

Karena itu, fasilitasi pemerintah perlu bergerak dari kegiatan promosi menuju pembangunan akses pasar. Pameran adalah pintu; pasar adalah hubungan yang menghasilkan transaksi. Marketplace pun tidak sama dengan market. Membawa UMKM ke pameran menyediakan ruang pertemuan, tetapi belum tentu menghasilkan pelanggan. Mengunggah produk ke platform digital memberikan kehadiran, tetapi belum tentu menghasilkan permintaan. Mempertemukan UMKM dengan calon pembeli membuka akses, tetapi belum tentu menghasilkan transaksi berulang.

Pertanyaan berikutnya harus lebih konkret: siapa pembelinya, apa yang dibutuhkan, berapa volumenya, standar apa yang diminta, berapa harga yang dapat diterima, apakah UMKM mampu menyediakan produk secara konsisten, apakah transaksi dapat diulang, dan apakah transaksi tersebut menghasilkan margin yang layak?

Pentingnya hal tersebut terlihat dalam validasi model penelitian. Akses pasar memperoleh skor rata-rata 4,64 dari 5, termasuk yang tertinggi dari seluruh komponen yang dinilai. Pembahasan penelitian juga menunjukkan bahwa fasilitasi pemerintah dalam pemasaran, promosi, jaringan eksternal, peningkatan kapasitas, dan pemanfaatan teknologi dapat memperluas jangkauan serta daya saing UMKM.

Karena itu, dukungan pemerintah perlu bergerak dari promotion facilitation menuju market connection dan, ketika memungkinkan, market development. Bukan hanya membantu UMKM terlihat, tetapi membantu UMKM terhubung dengan permintaan yang nyata.

15.5 Dari Pelatihan Menuju Pendampingan Sampai Bisa

Pemerintah juga hadir melalui pelatihan, pembinaan, penyuluhan, pendampingan, inkubasi bisnis, dan transfer pengetahuan. Namun Bab 8 telah mengajarkan satu hal penting: training tidak sama dengan capability.

Seseorang dapat mengikuti pelatihan tanpa mampu menerapkannya. Sertifikat pelatihan tidak otomatis mengubah praktik usaha. Karena itu, proses pengembangan kapasitas seharusnya bergerak dari mengetahui menuju mencoba, mampu, dan akhirnya konsisten. Penelitian sendiri mengusulkan agar pelatihan dilanjutkan dengan coaching, mentoring, konsultasi teknis, kunjungan berkala, maupun mekanisme "Bapak Angkat" agar pengetahuan benar-benar diterapkan.

Responden 10 mengatakan: "Penyuluh ada. Membantu juga. Sering." Responden 11 juga mengatakan: "Saya sering ke lapangan bersama penyuluh sehingga saya mendapat informasi baru untuk pengetahuan produk." Ia bahkan menceritakan: "Melalui bantuan penyuluh perikanan, pada taun 2007 kami membuat proposal bantuan."

Kata "sering" menunjukkan sesuatu yang tidak selalu diperoleh melalui pelatihan satu kali: kontinuitas hubungan. Pendamping hadir ketika masalah nyata muncul, membantu menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktik, membawa informasi, serta menghubungkan kebutuhan pelaku dengan sumber daya yang tersedia.

Logika yang sama terdapat pada rekomendasi "Bapak Angkat" dari validasi model. Substansinya bukan nama program, melainkan adanya pihak yang membina UMKM secara cukup intensif sampai kemampuan tertentu terbentuk.

Bayangkan sebuah UMKM ingin memasuki pasar tertentu. Produksinya belum memenuhi standar, kemasan perlu diperbaiki,

dokumen belum lengkap, pembukuan belum rapi, mutu belum konsisten, dan kapasitas produksi belum mencukupi. Jika setiap persoalan tersebut ditangani melalui program yang berdiri sendiri, pelaku dapat berpindah dari satu kegiatan ke kegiatan lain tanpa pernah benar-benar sampai ke pasar.

Pendampingan sampai bisa membalik logika tersebut. Mulailah dari tujuan misalnya UMKM mampu memasuki dan mempertahankan pasar kemudian diagnosis kesenjangan, hubungkan dukungan yang dibutuhkan, dampingi pemenuhan standar, uji hasilnya di pasar, perbaiki kekurangannya, dan kurangi pendampingan ketika kemampuan telah terbentuk.

Dengan demikian, ukuran pengembangan SDM bukan "Berapa orang yang telah dilatih?", tetapi "Apa yang sekarang mampu mereka lakukan yang sebelumnya belum mampu mereka lakukan?"

15.6 Dari Program yang Terpisah Menuju Perjalanan UMKM

UMKM tidak mengalami masalah dalam kotak-kotak birokrasi. Bagi pelaku, modal, bahan baku, teknologi, legalitas, SDM, produksi, dan pasar terjadi pada bisnis yang sama. Persoalan muncul ketika dukungan diberikan secara terfragmentasi: pelatihan datang sendiri, bantuan alat sendiri, sertifikasi sendiri, pameran sendiri, dan pembiayaan sendiri, padahal keberhasilan usaha membutuhkan keterhubungan.

Karena itu, pemerintah perlu melihat UMKM bukan semata sebagai penerima program, melainkan sebagai usaha yang sedang menjalani perjalanan pertumbuhan. Pada tahap awal, kebutuhannya mungkin legalitas dasar dan kemampuan produksi. Pada tahap berikutnya persoalan bergeser kepada mutu dan kapasitas, kemudian pembiayaan, pasar, teknologi, atau ekspansi. Pada tahap tertentu, UMKM yang dahulu dibina bahkan dapat berkembang menjadi mentor, pemasok, pembeli, atau mitra bagi UMKM lainnya.

Dengan perspektif tersebut, logika intervensi berubah dari one program–many MSMEs menuju one MSME journey–different support at different stages. Ini bukan berarti setiap UMKM harus memperoleh semua program. Justru sebaliknya: setiap UMKM memperoleh dukungan yang relevan dengan kesenjangan kemampuan pada tahap perkembangannya.

Perubahan tersebut juga harus diikuti perubahan cara mengukur keberhasilan. Jumlah peserta, alat, sertifikat, pelatihan, pameran, dan anggaran tetap penting karena menunjukkan apa yang dilakukan program. Namun indikator tersebut belum menjelaskan apa yang berubah pada usaha.

Evaluasi perlu melihat apakah dukungan benar-benar digunakan, kemampuan apa yang meningkat, apa yang berubah pada produktivitas, mutu, pasar, pendapatan, efisiensi atau ketahanan usaha, dan apakah perubahan tersebut bertahan ketika intervensi berakhir.

Karena itu, satu pertanyaan evaluasi yang layak dipertahankan adalah: "Kemampuan apa yang tertinggal setelah bantuan selesai?" Pertanyaan tersebut memindahkan perhatian dari barang yang dibagikan kepada kemampuan yang dibangun.

15.7 Pemerintah Tidak Harus Melakukan Semuanya Sendiri

Ketika kebutuhan UMKM semakin kompleks, satu konsekuensi menjadi jelas: tidak ada satu instansi yang mempunyai seluruh sumber daya yang dibutuhkan UMKM.

Pemerintah mempunyai kewenangan dan program. Perguruan tinggi mempunyai pengetahuan dan riset. Industri mempunyai teknologi dan pengalaman pasar. Lembaga pembiayaan mempunyai modal. BUMN mempunyai sumber daya dan jaringan. Komunitas dan asosiasi mempunyai hubungan sosial. Pemasok mempunyai bahan baku. Distributor mempunyai saluran pasar. Pelanggan

mempunyai informasi mengenai kebutuhan. Rancangan implementasi penelitian juga menempatkan pemerintah, perguruan tinggi, BUMN melalui CSR, lembaga pembiayaan, koperasi, asosiasi, industri, komunitas, NGO, dan mitra pemasaran sebagai sumber dukungan yang dapat diintegrasikan berdasarkan kebutuhan UMKM.

Stakeholder Theory membantu menjelaskan logika tersebut. Freeman et al. (2010) menempatkan perusahaan sebagai bagian dari jaringan stakeholder dengan sumber daya, kepentingan, dan kemampuan yang berbeda. Dalam konteks penelitian ini, kolaborasi dengan aktor eksternal memungkinkan UMKM mengakses pengetahuan dan sumber daya yang tidak seluruhnya dapat dimiliki sendiri.

Karena itu, pemerintah tidak perlu menjadi pemilik semua solusi. Peran yang lebih strategis adalah menjadi penghubung antara masalah dan pemilik solusi.

Pemerintah dapat menjadi convener yang mempertemukan aktor, connector yang menghubungkan kebutuhan dengan sumber daya, facilitator yang mengurangi hambatan, serta enabler yang membuat pelaku semakin mampu bertindak. Fungsi tersebut tidak menghilangkan peran pemerintah sebagai penyedia bantuan. Bantuan tetap dapat diberikan ketika memang itulah intervensi yang paling tepat, tetapi posisinya menjadi salah satu instrumen dalam sistem pemberdayaan, bukan tujuan sistem itu sendiri.

Di sinilah peran pemerintah mulai bergeser dari menjalankan program menuju membangun lingkungan yang memungkinkan UMKM tumbuh.

15.8 Dari Pemberi Bantuan Menuju Arsitek Lingkungan Pendukung

Sampai di sini perubahan peran pemerintah menjadi lebih jelas. Ketika UMKM kesulitan legalitas, pemerintah dapat mempermudah dan mendampingi. Ketika teknologi tidak terjangkau, pemerintah dapat membuka akses atau menghubungkan. Ketika pengetahuan kurang, pemerintah dapat mempertemukan UMKM dengan penyuluh, perguruan tinggi, industri, atau mentor. Ketika produk sulit memasuki pasar, pemerintah dapat menghubungkannya dengan permintaan. Ketika pembiayaan menjadi kendala, pemerintah dapat membangun jembatan menuju sumber pembiayaan yang sesuai. Dan ketika hasil samping tersedia tetapi rantai nilainya belum terbentuk, pemerintah dapat mempertemukan penghasil, pengolah, teknologi, pembiayaan, dan pasar.

Dengan demikian, perjalanan perannya dapat dibaca dari provider menuju facilitator, connector, dan enabler. Pergeseran tersebut tidak berarti pemerintah harus berhenti memberikan bantuan. Yang berubah adalah posisi bantuan dalam sistem. Mesin bukan tujuan. Sertifikat bukan tujuan. Pelatihan bukan tujuan. Pameran bukan tujuan. Pembiayaan pun bukan tujuan. Semuanya adalah instrumen.

Tujuannya adalah UMKM yang semakin mampu menciptakan dan mempertahankan nilai.

Dalam konteks penciptaan nilai, tiga fungsi strategis pemerintah dapat diringkas menjadi: Membuka Akses → Membangun Kapabilitas → Menghubungkan Ekosistem.

Membuka akses berarti mengurangi jarak UMKM terhadap pasar, teknologi, pembiayaan, standar, informasi, bahan baku, dan sumber daya lainnya. Membangun kapabilitas berarti membantu

UMKM bergerak dari mengetahui menjadi mampu, dari mampu menjadi konsisten, dan dari bergantung menjadi semakin mandiri. Menghubungkan ekosistem berarti mempertemukan pelaku yang mempunyai masalah dengan aktor yang mempunyai pengetahuan, sumber daya, teknologi, pembiayaan, kewenangan, atau pasar yang relevan.

Inilah perubahan mendasar dalam cara melihat peran pemerintah. Pemerintah tidak harus menjadi sumber dari seluruh nilai. Pemerintah dapat menjadi pihak yang membuat penciptaan nilai menjadi lebih mungkin.

Penutup Bab 15 Bantuan yang Baik Membuat UMKM Semakin Mampu.

Penelitian ini memperlihatkan jejak kehadiran pemerintah dengan cukup jelas. Ada UMKM yang terbantu melalui uji laboratorium, sertifikasi, pelatihan, pameran, penyuluhan, akses bahan baku, sarana produksi, teknologi, pemasaran, maupun fasilitasi jaringan. Semua itu bernilai. Namun dua suara dari lapangan membantu kita memahami esensi dukungan tersebut.

Responden 8 mengatakan: “Dan juga lab untuk uji lab gratis. Uji lab gratis baik terhadap bahan baku mentah dan bahan baku jadi. Itu tuh membantu sekali untuk UMKM.”

Sedangkan Responden 11 mengatakan: “Saya sering ke lapangan bersama penyuluh sehingga saya mendapat informasi baru untuk pengetahuan produk.”

Yang pertama membuka akses terhadap fasilitas. Yang kedua membuka akses terhadap pengetahuan. Keduanya menunjukkan bahwa dukungan pemerintah tidak hanya bernilai karena sesuatu diberikan, tetapi karena setelah dukungan itu hadir UMKM menjadi lebih mampu melakukan sesuatu.

Karena itu, pertanyaan akhirnya bukan "Apa yang telah diberikan pemerintah?", tetapi "Apa yang sekarang mampu dilakukan UMKM setelah dukungan itu diberikan?"

Jika alat membuat UMKM mampu meningkatkan produktivitas, bantuan menciptakan nilai. Jika sertifikasi membuka pasar dan kemampuan memenuhi standar dapat dipertahankan, fasilitasi menciptakan nilai. Jika pelatihan berubah menjadi praktik, pengembangan kapasitas menciptakan nilai. Jika hubungan yang dibuka pemerintah berkembang menjadi transaksi berulang, jejaring menciptakan nilai. Dan jika akses teknologi membuat hasil samping yang sebelumnya kehilangan nilai masuk ke rantai nilai baru, prinsip blue economy mulai bekerja.

Keberhasilan pemerintah karena itu tidak hanya terlihat dari apa yang berhasil disalurkan, tetapi dari apa yang berhasil dimungkinkan. Inilah perubahan dari giving resources menuju building capability; dari menjalankan program menuju membuka jalan; dan dari pemberi bantuan menuju pembangun lingkungan yang memungkinkan UMKM tumbuh.

Namun pemerintah tidak mempunyai seluruh pengetahuan. Perguruan tinggi tidak mempunyai seluruh pasar. Industri tidak mempunyai seluruh bahan baku. Lembaga pembiayaan tidak mempunyai seluruh teknologi. UMKM tidak mempunyai seluruh kapabilitas. Tidak satu pun aktor dapat membangun sistem penciptaan nilai sendirian.

Karena itu, pertanyaan berikutnya bukan lagi "Siapa yang harus membantu UMKM?", tetapi: "Bagaimana para pemilik sumber daya, pengetahuan, teknologi, modal, kewenangan, dan pasar dapat bekerja bersama?"



BAB 16

KOLABORASI: KARENA PENCIPTAAN NILAI TAK BISA DIKERJAKAN SENDIRIAN

BAB 16

KOLABORASI: KARENA PENCIPTAAN NILAI TAK BISA DIKERJAKAN SENDIRIAN

Ada satu kalimat dari Responden 14 yang layak menjadi pembuka bab ini:

"kolaborasi sekarang eranya..."

Kalimat tersebut dilanjutkan dengan keyakinan bahwa ketika berbagai pihak berkolaborasi dalam menjalankan ekonomi biru, bisnis berbasis blue economy akan lebih mudah dijalankan, menghasilkan pendapatan berkelanjutan, dan membuka lapangan kerja baru.

Setelah lima belas bab perjalanan kita, makna pernyataan tersebut menjadi semakin jelas. UMKM membutuhkan bahan baku, tetapi bahan baku berada pada nelayan, pembudidaya, pemasok, atau unit pengolahan lain. UMKM membutuhkan teknologi, tetapi teknologi mungkin berada di industri atau perguruan tinggi. Pengetahuan berada pada penyuluh, peneliti, tenaga ahli, dan pelaku yang lebih berpengalaman. Modal berada pada lembaga pembiayaan, koperasi, pemerintah, atau mitra. Akses pasar dapat berada pada distributor, buyer, platform digital, komunitas, pemerintah, atau jaringan bisnis. Sementara kewenangan, pengujian, sertifikasi, dan pendampingan tersebar pada berbagai lembaga.

Ketika kita berbicara tentang hasil samping perikanan, persoalannya menjadi semakin menarik. Satu pihak mempunyai material yang tidak digunakannya. Pihak lain mempunyai teknologi

tetapi tidak mempunyai bahan baku. Pihak ketiga mempunyai pengetahuan. Pihak keempat mempunyai modal. Pihak kelima mempunyai pasar.

Karena itu, persoalan penciptaan nilai tidak selalu "Apakah sumber dayanya ada?", melainkan "Apakah sumber daya yang tersebar itu dapat dipertemukan?"

Di sinilah kolaborasi menjadi penting. Bukan karena semua pihak harus bekerja bersama dalam setiap kegiatan, melainkan karena tidak satu pun aktor mempunyai seluruh sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan nilai.

16.1 Kolaborasi Dimulai dari Sesuatu yang Tidak Kita Miliki

Kolaborasi sering dibicarakan sebagai sesuatu yang baik. Kerja sama dianggap baik, kemitraan dianggap baik, dan jejaring dianggap baik. Namun bisnis tidak perlu berkolaborasi hanya karena kolaborasi terdengar positif. Kolaborasi menjadi relevan ketika terdapat sumber daya atau kapabilitas yang sulit, mahal, atau tidak efisien untuk dibangun sendiri.

UMKM mungkin mempunyai bahan tetapi tidak mempunyai teknologi. Perguruan tinggi mempunyai teknologi tetapi tidak mempunyai sistem komersialisasi. Industri mempunyai pasar tetapi membutuhkan bahan baku. Pemerintah mempunyai program tetapi membutuhkan pelaku yang siap menjalankannya. Lembaga pembiayaan mempunyai dana tetapi membutuhkan usaha yang layak dibiayai. Komunitas mempunyai jejaring tetapi belum tentu mempunyai kapasitas produksi.

Karena itu, kolaborasi yang produktif dimulai dari dua pertanyaan: "Apa yang kita butuhkan tetapi belum kita miliki?" dan "Siapa yang mempunyai atau mampu menyediakan kemampuan tersebut?"

Penelitian menunjukkan bahwa sumber daya eksternal UMKM memang tersebar pada banyak aktor: pemerintah, perguruan tinggi, BUMN melalui CSR, lembaga pembiayaan, koperasi, asosiasi, industri, komunitas, NGO, dan mitra pemasaran. Dalam rancangan implementasi model, dukungan tersebut tidak diberikan secara seragam, melainkan dihubungkan dengan kebutuhan spesifik UMKM.

Stakeholder Theory membantu menjelaskan keadaan ini. Freeman et al. (2010) melihat organisasi berada dalam hubungan dengan berbagai stakeholder yang membawa kepentingan dan sumber daya berbeda. Dalam konteks penciptaan nilai, hubungan menjadi bernilai ketika memungkinkan UMKM memperoleh pengetahuan, teknologi, pembiayaan, legitimasi, akses, atau pasar yang tidak mudah dibangun sendiri.

Namun keterbatasan internal yang bertemu sumber daya eksternal belum otomatis menciptakan nilai. Di antara keduanya masih diperlukan hubungan yang mampu menghubungkan dan memobilisasi sumber daya tersebut.

Itulah fungsi pertama kolaborasi.

16.2 Kolaborasi Bukan Berkumpul, tetapi Bertukar Nilai

Banyak pihak dapat berada dalam satu ruangan tanpa benar-benar berkolaborasi. Mereka dapat menghadiri rapat yang sama, menandatangani dokumen yang sama, berfoto bersama, mengikuti pameran yang sama, bahkan menyebut diri sebagai mitra. Pertanyaan yang lebih penting adalah: apa yang sebenarnya bergerak di antara mereka?

Dalam kolaborasi yang produktif dapat terjadi pertukaran bahan baku, pengetahuan, teknologi, informasi, modal, akses pasar, legitimasi, kepercayaan, atau kemampuan. Nilai kolaborasi tidak ditentukan oleh berapa banyak aktor yang hadir, tetapi oleh sumber

daya apa yang dapat dipertukarkan dan nilai baru apa yang tercipta ketika sumber daya tersebut dipertemukan.

Responden 2, misalnya, menceritakan hubungannya dengan perguruan tinggi: "Kalau saya dengan universitas terhubung sebagai narasumber pak. jadi sometimes Program Kampus Merdeka."

Pernyataan tersebut menarik karena memperlihatkan bahwa aliran pengetahuan tidak selalu bergerak dari perguruan tinggi menuju UMKM. Pelaku usaha juga dapat menjadi sumber pengetahuan praktik bagi kampus. Responden 18 menggambarkan kedekatannya dengan perguruan tinggi: "Kalau IPB iya Pak; Makanya saya sedikit-sedikit IPB. Kalau pas saya jalan jauh-jauh, sedikit-sedikit."

Hubungan UMKM–perguruan tinggi dengan demikian dapat menjadi ruang pertukaran pengalaman, pengetahuan, akses, dan peluang inovasi. Literatur yang digunakan dalam penelitian, termasuk Chais et al. (2018) serta Mikhailov dan Puffal (2024), juga digunakan untuk menjelaskan pentingnya hubungan universitas–usaha dalam pertukaran pengetahuan dan penguatan inovasi.

Hal yang dipertukarkan bahkan tidak harus berupa barang. Responden 11 mengatakan:

"Di komunitas juga kita bisa sharing informasi dan jualan."

Dua kata terakhir itu menarik: informasi dan jualan. Informasi dapat membangun kemampuan, sedangkan jualan membuka kemungkinan transaksi. Informasi mengenai pemasok dapat membantu mengatasi persoalan bahan baku. Informasi teknologi membantu keputusan investasi. Informasi sertifikasi membantu legalitas. Informasi calon buyer dapat membuka pasar. Informasi mengenai hasil samping yang tersedia dapat menghubungkan satu proses produksi dengan proses produksi lainnya.

Karena itu, nilai jaringan tidak selalu dapat dihitung dari jumlah barang yang dipertukarkan. Kadang yang paling bernilai

adalah informasi yang sampai kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Sanders (2020), sebagaimana digunakan dalam penelitian, juga menempatkan koordinasi, kolaborasi, dan integrasi sebagai mekanisme penting dalam aliran material, informasi, dan sumber daya dalam supply chain.

Dalam kerangka penciptaan nilai, aliran material dan aliran informasi karena itu sama-sama penting. Material tanpa informasi dapat kehilangan pengguna atau pasar. Informasi tanpa material tidak dapat memenuhi permintaan. Kolaborasi mempertemukan keduanya.

16.3 Hasil Samping Satu Usaha Dapat Menjadi Bahan Baku Usaha Lain

Di sinilah kolaborasi bertemu langsung dengan inti proses penciptaan nilai. Responden 14 mengatakan:

"Jadi tidak ada limbah di pemasok ikan karena semua bagian sudah ada yang ambil, ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit..."

Responden 11 memberikan gambaran serupa: "Limbah dari kami dibuat tepung ikan, jadi limbah kami jual ke pabrik tepung pakan, sehingga tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Kedua pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa sirkularitas tidak harus terjadi di dalam satu perusahaan. Ia dapat terjadi di antara perusahaan. Satu unit mengambil daging, unit lain memanfaatkan tulang, pihak lain menggunakan kulit, sedangkan hasil samping dari satu proses dapat menjadi bahan baku proses berikutnya.

Lüdeke-Freund et al. (2018) menjelaskan bahwa model bisnis sirkular dapat dibangun melalui kemitraan sinergis antara pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan aliran material. Penelitian ini juga menghasilkan rekomendasi mengenai perlunya

asosiasi UPI atau mekanisme agregator untuk membantu memetakan pasokan sehingga hasil samping dapat dimanfaatkan sebagai bahan baku antarunit.

Prinsipnya sederhana: bukan semua UMKM harus mengolah semuanya. Yang diperlukan adalah agar sumber daya yang masih layak mempunyai kesempatan menemukan pengguna berikutnya.

Namun material tidak berpindah dengan sendirinya. Responden 9 pernah menghadapi situasi ketika sisik ikan tersedia tetapi tidak dapat diakses: "Jadi awalnya itu saya mau akses sisik ikan. Itu nggak boleh. Walaupun di mereka ini sisiknya menjadi limbah."

Responden 18 bahkan menggambarkan pentingnya hubungan dalam memperoleh bahan: "Iya, udah banyak, Pak. Jadi pertama kita harus benar-benar di pabrik itu harus punya orang kenalan."

Dua pengalaman tersebut menunjukkan perbedaan antara resource exists, resource accessible, dan resource usable. Material dapat tersedia tetapi tidak diketahui siapa penggunanya. Material dapat diketahui tetapi tidak dapat diakses. Material dapat diakses tetapi volume, mutu, lokasi, waktu ketersediaan, atau biaya transportasinya membuat pemanfaatannya tidak layak.

Karena itu, perpindahan hasil samping membutuhkan informasi, mekanisme pengumpulan, kualitas yang jelas, logistik, harga atau bentuk pertukaran, koordinasi, dan kepercayaan. Ekonomi sirkular dengan demikian tidak hanya membutuhkan infrastruktur teknologi. Ia juga membutuhkan infrastruktur hubungan.

Tanpa hubungan, material dapat tetap berada di tempatnya. Tanpa informasi, penghasil tidak menemukan pengguna. Tanpa kepercayaan, transaksi sulit terbentuk. Tanpa koordinasi, pasokan sulit dipertahankan. Kolaborasi bukan tambahan sosial di pinggir penciptaan nilai; dalam banyak situasi, kolaborasi justru menjadi

infrastruktur yang memungkinkan material bergerak dari satu rantai nilai ke rantai nilai berikutnya.

16.4 Kolaborasi yang Baik Harus Menjawab: Siapa Membawa Apa?

Ketika banyak aktor terlibat, kolaborasi dapat menjadi kabur. Semua merasa mendukung, tetapi tidak jelas siapa melakukan apa. Karena itu, kolaborasi penciptaan nilai membutuhkan pembagian peran.

Penelitian juga menempatkan pembagian peran yang lebih jelas antara UMKM, pemerintah, lembaga pembiayaan, perguruan tinggi, BUMN, asosiasi, komunitas, dunia usaha, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai bagian penting dalam penguatan kolaborasi.

Pertanyaan pertama adalah "Siapa membawa apa?"

UMKM membawa pengalaman produksi, kebutuhan, sumber daya, dan peluang usaha. Pemasok membawa bahan baku. Perguruan tinggi membawa pengetahuan, riset, pengujian, dan teknologi. Industri dapat membawa teknologi, standar, skala, atau akses pasar. Lembaga pembiayaan membawa sumber pembiayaan. Pemerintah membawa kewenangan, fasilitasi, program, akses, dan kemampuan menghubungkan aktor. Komunitas dan asosiasi membawa jejaring, informasi, pengalaman, dan kekuatan kolektif. Mitra pemasaran membawa saluran distribusi serta informasi pelanggan.

Tetapi pertanyaan kedua sama pentingnya: "Apa yang mereka peroleh?"

Kolaborasi yang hanya menguntungkan satu pihak sulit dipertahankan. Pemasok membutuhkan alasan ekonomi untuk menjaga kontinuitas pasokan. UMKM membutuhkan margin agar bisnis dapat hidup. Mitra teknologi membutuhkan insentif untuk terus menyediakan kemampuan. Distributor memperoleh nilai dari

fungsi distribusi. Perguruan tinggi dapat memperoleh pembelajaran, data, penelitian, pengabdian, atau pengembangan pengetahuan. Pemerintah memperoleh manfaat publik ketika UMKM berkembang, lapangan kerja terbentuk, sumber daya digunakan lebih efisien, dan material tidak terlalu cepat menjadi limbah.

Karena itu, kolaborasi tidak selalu membutuhkan equal share. Yang lebih penting adalah fair value exchange.

Pertanyaannya adalah apakah setiap pihak mempunyai alasan yang cukup untuk tetap berada dalam hubungan tersebut. Jika tidak, kolaborasi mungkin bertahan selama program atau pendanaan masih tersedia, kemudian berhenti ketika dukungan berakhir.

Kolaborasi penciptaan nilai membutuhkan hubungan yang mampu hidup lebih lama daripada kegiatannya.

16.5 Kepercayaan Penting, tetapi Kejelasan Sama Pentingnya

Bab 3 telah menunjukkan bahwa jarak dapat menjadi bagian dari harga. Dalam kolaborasi terdapat jarak lain yang tidak dapat diukur dengan kilometer: jarak kepercayaan.

Dua pelaku dapat berada dalam satu kawasan tetapi tidak pernah bertukar sumber daya karena tidak saling percaya. Sebaliknya, pihak yang berjauhan dapat mempertahankan hubungan bisnis karena mempunyai sejarah transaksi yang baik. Pernyataan Responden 18 bahwa “di pabrik itu harus punya orang kenalan” memberikan gambaran mengenai bagaimana hubungan dapat membuka akses.

Kepercayaan mengurangi ketidakpastian: apakah bahan akan tersedia, mutu sesuai, pembayaran dilakukan, informasi dijaga, komitmen dipenuhi, dan pesanan berulang. Hubungan biasanya berkembang melalui kontak, interaksi, pengalaman, kepercayaan, kemudian pertukaran berulang. Pada titik tertentu, hubungan itu sendiri menjadi sumber daya.

Namun kepercayaan tidak berarti seluruh hubungan harus informal. Hasil validasi penelitian justru merekomendasikan perjanjian formal, mentoring, pendampingan teknis, serta pembagian peran yang lebih jelas. Kolaborasi yang matang membutuhkan trust + clarity: kepercayaan membuat pihak bersedia bekerja bersama, sedangkan kejelasan membuat mereka mengetahui bagaimana harus bekerja bersama.

Inilah alasan kolaborasi juga dapat gagal. Tujuan, ekspektasi, bahasa, kecepatan kerja, kewenangan, insentif, dan ukuran keberhasilan masing-masing aktor dapat berbeda. Perguruan tinggi mungkin melihat penelitian selesai ketika hasil riset tersedia, sedangkan UMKM baru menganggapnya berhasil ketika teknologi dapat digunakan dan produk terjual. Pemerintah dapat bekerja berdasarkan periode program, sementara bisnis berjalan selama pasarnya masih ada. Lembaga pembiayaan melihat kemampuan pembayaran, sedangkan pelaku usaha berhadapan dengan arus kas harian.

Karena itu, kolaborasi tidak cukup mempertemukan aktor. Kolaborasi harus mempertemukan kepentingan.

Sebelum dimulai, perlu ada kejelasan mengenai masalah yang hendak diselesaikan, kontribusi masing-masing pihak, tanggung jawab, risiko, manfaat yang diharapkan, ukuran keberhasilan, serta apa yang dilakukan ketika kondisi berubah.

Kolaborasi yang sehat bukan kolaborasi yang menghindari pertanyaan sulit. Ia membicarakan pertanyaan sulit sebelum pertanyaan tersebut berubah menjadi konflik.

16.6 Dari Kenalan Menjadi Kapabilitas Kolaborasi

Mempunyai banyak kontak belum tentu berarti mampu berkolaborasi. Seseorang dapat mengenal banyak orang tetapi tidak

mampu mengubah hubungan tersebut menjadi akses terhadap bahan baku, teknologi, pengetahuan, pembiayaan, atau pasar.

Bab 11 telah menunjukkan bahwa pengetahuan, informasi, hubungan, dan kepercayaan merupakan aset tak berwujud. Bab 16 membawa gagasan tersebut satu langkah lebih jauh: hubungan perlu dapat dimobilisasi.

Kapabilitas kolaborasi adalah kemampuan menemukan mitra yang relevan, menjelaskan kebutuhan, menawarkan nilai, membangun kepercayaan, menyepakati peran, bertukar sumber daya, menyelesaikan masalah, serta mempertahankan hubungan ketika kondisi berubah.

Perjalanannya dapat diringkas:

Relationship → Access → Resource Mobilization → Joint Capability → Value Creation.

Kenal orang belum tentu berarti mempunyai akses. Mempunyai akses belum tentu berarti mampu memobilisasi sumber daya. Mampu memobilisasi sumber daya pun belum tentu menghasilkan nilai bersama. Di sinilah kolaborasi berubah dari hubungan sosial menjadi kapabilitas bisnis.

Konsekuensinya penting. Kolaborasi tidak seharusnya dimulai dengan pertanyaan "Siapa yang bisa kita ajak?", tetapi dengan pertanyaan "Nilai apa yang ingin kita ciptakan, kemampuan apa yang belum kita miliki, dan siapa yang mempunyai kemampuan tersebut?"

Bayangkan sebuah UMKM mempunyai sisik ikan dan ingin meningkatkan nilainya. Jangan langsung bertanya perguruan tinggi mana yang dapat diajak bekerja sama. Mulailah dengan memahami fungsi potensial sisik tersebut, kontinuitas volumenya, calon pengguna produk turunannya, teknologi yang diperlukan,

kemampuan UMKM menjalankannya, investasi yang dibutuhkan, standar yang harus dipenuhi, dan siapa calon pembelinya. Setelah kesenjangan tersebut terlihat, barulah dapat ditentukan apakah yang dibutuhkan adalah pemasok, perguruan tinggi, industri pengolah, laboratorium, lembaga pembiayaan, pemerintah, buyer, atau kombinasi beberapa pihak.

Karena itu, kolaborasi bukan titik awal. Masalah dan nilai yang hendak diciptakanlah titik awalnya.

16.7 Uji Kolaborasi Penciptaan Nilai

Pembahasan tersebut dapat diterjemahkan menjadi pemeriksaan sederhana sebelum sebuah kolaborasi dibangun. Seperti Uji Penciptaan Nilai pada Bab 14, Uji Kolaborasi Penciptaan Nilai bukan instrumen kuantitatif dan bukan bagian dari instrumen penelitian. Ia merupakan sintesis praktis buku ini berdasarkan temuan mengenai kemitraan, pendampingan, akses sumber daya, rantai pasok, dan kolaborasi multipihak.

Pertanyaan	Yang Harus Jelas
1. Nilai apa yang ingin diciptakan bersama?	Masalah atau peluang bisnis yang hendak diselesaikan
2. Mengapa kita tidak dapat mengerjakannya sendiri?	Kesenjangan sumber daya atau kapabilitas
3. Siapa membawa apa?	Bahan, teknologi, pengetahuan, modal, akses, pasar, kewenangan, dan jejaring
4. Apa yang diperoleh masing-masing pihak?	Manfaat dan insentif untuk mempertahankan hubungan

Pertanyaan	Yang Harus Jelas
5. Siapa melakukan dan menanggung apa?	Peran, tanggung jawab, investasi, dan risiko
6. Bagaimana kita tahu kolaborasi berhasil?	Hasil bisnis, kapabilitas, serta nilai ekonomi, sosial, atau lingkungan
7. Bisakah hubungan terus berjalan?	Kepercayaan, koordinasi, transaksi berulang, pembelajaran, dan adaptasi

Jika pertanyaan pertama belum jelas, jangan buru-buru mencari mitra. Jika kesenjangan kemampuan belum diketahui, jangan buru-buru membuat kerja sama. Jika kontribusi dan tanggung jawab tidak jelas, jangan berharap koordinasi terjadi dengan sendirinya. Jika hanya satu pihak memperoleh manfaat, jangan berharap hubungan bertahan. Dan jika ukuran keberhasilannya berbeda-beda tetapi tidak pernah dibicarakan, masing-masing pihak dapat merasa telah bekerja dengan baik sementara kolaborasi sebenarnya tidak menghasilkan nilai.

Satu pengujian sederhana bahkan dapat dilakukan setelah program atau fasilitasi berakhir:

Apakah para pihak masih mempunyai alasan untuk bekerja bersama?

Jika hubungan hanya hidup selama program masih dibiayai, kita mungkin mempunyai kegiatan bersama, tetapi belum tentu mempunyai kolaborasi yang berkelanjutan.

16.8 Dari Kolaborasi Menuju Ekosistem

Kita memulai bab ini dari satu kenyataan: sumber daya yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai tersebar. Bahan baku berada

pada satu pihak, teknologi pada pihak lain, pengetahuan di tempat lain, modal pada lembaga lain, sedangkan pasar mungkin dikuasai aktor yang berbeda. Tidak semuanya harus dipindahkan menjadi milik UMKM. Sebagian cukup dapat diakses dan dimobilisasi melalui hubungan yang tepat.

Kolaborasi memungkinkan material bergerak, informasi mengalir, pengetahuan dipertukarkan, teknologi diakses, modal dihubungkan, dan pasar dibuka. Namun ketika hubungan tersebut semakin banyak dan saling terhubung, kita mulai melihat sesuatu yang lebih besar daripada kemitraan satu lawan satu.

Bayangkan sebuah UMKM pengolahan mempunyai hasil samping. Ia terhubung dengan pemasok untuk menjaga kontinuitas bahan, perguruan tinggi untuk mengembangkan teknologi, laboratorium untuk pengujian, lembaga pembiayaan untuk investasi, pemerintah untuk fasilitasi dan standardisasi, pengolah lain untuk memanfaatkan hasil samping, distributor untuk menyalurkan produk, serta buyer untuk memberikan sinyal kebutuhan pasar. Pada saat yang sama, masing-masing aktor juga mempunyai hubungan dengan aktor lainnya.

Pada titik tersebut, hubungan tidak lagi berbentuk garis sederhana A bekerja sama dengan B. Hubungannya mulai membentuk jaringan.

Temuan penelitian mendukung arah tersebut. Model penelitian menyimpulkan bahwa keberlanjutan UMKM pengolahan hasil perikanan berbasis blue economy tidak hanya ditentukan kapasitas internal, tetapi juga interaksi antara dukungan kelembagaan, kemitraan multipihak, penguatan kapasitas usaha, dan penerapan prinsip blue economy. Validasi 11 informan CATWOE juga menempatkan dukungan stakeholder serta kemitraan dan pendampingan pada kisaran rata-rata 4,27-4,36.

Dalam konteks ekonomi sirkular, Lüdeke-Freund et al. (2018) menunjukkan pentingnya kemitraan sinergis antara penghasil dan pengguna aliran material. Hal tersebut mempunyai implikasi penting dalam kerangka penciptaan nilai: circularity tidak harus dibangun di dalam satu perusahaan. Ia dapat muncul pada tingkat jaringan ketika hasil samping satu aktor menemukan fungsi sebagai sumber daya bagi aktor berikutnya.

Karena itu, penciptaan nilai tidak mengharuskan satu UMKM mempunyai semuanya. Yang lebih penting adalah mengetahui nilai apa yang ingin diciptakan, kemampuan apa yang dibutuhkan, siapa yang mempunyai kemampuan tersebut, serta bagaimana hubungan dibangun sehingga semua pihak mempunyai alasan untuk mempertahankannya.

Di sinilah kolaborasi berubah dari hubungan menjadi infrastruktur penciptaan nilai.

Ketika semakin banyak hubungan terbentuk antara pemasok, UMKM, pengolah, perguruan tinggi, pemerintah, lembaga pembiayaan, komunitas, industri, distributor, dan pasar, material mulai bergerak di dalam jaringan. Informasi bergerak. Pengetahuan bergerak. Modal bergerak. Teknologi diakses. Kepercayaan tumbuh. Pasar terbentuk. Satu aktor bahkan dapat menjadi pemasok, pelanggan, mitra, sekaligus sumber pengetahuan bagi aktor lainnya.

Pada titik itulah kita tidak lagi hanya berbicara tentang kolaborasi. Kita mulai berbicara tentang ekosistem.

Penutup Bab 16 Nilai Tumbuh Ketika Dapat Berpindah Antaraktor

Kita memulai bab ini dengan suara Responden 14: “kolaborasi sekarang eranya...”

Sekarang kita dapat memahami mengapa pernyataan tersebut penting. Kolaborasi bukan sekadar tren atau kegiatan bersama. Ia

diperlukan karena sumber daya yang dibutuhkan untuk membangun bisnis berbasis penciptaan nilai memang tersebar.

Namun bab ini juga memberikan satu koreksi penting: semakin banyak mitra tidak otomatis semakin baik. Kolaborasi yang bernilai bukan kolaborasi yang mengumpulkan aktor sebanyak mungkin, melainkan yang mempertemukan kesenjangan dengan kemampuan, masalah dengan solusi, sumber daya dengan pengguna, dan kontribusi dengan manfaat yang cukup adil untuk mempertahankan hubungan.

Dalam kerangka penciptaan nilai, kolaborasi mempunyai fungsi yang sangat konkret. Ia membuat sesuatu dapat bergerak: material dari penghasil menuju pengguna berikutnya, informasi menuju pihak yang membutuhkan, pengetahuan dari satu aktor menuju aktor lain, teknologi menuju pelaku yang dapat menggunakannya, pembiayaan menuju usaha yang layak, dan produk menuju pasar.

Pada akhirnya, yang berpindah bukan hanya sumber daya. Nilai juga berpindah dan diciptakan kembali.

Karena itu, kolaborasi terbaik bukan hubungan yang membuat UMKM bergantung selamanya kepada mitra. Kolaborasi terbaik membuat para pihak semakin mampu menciptakan nilai bersama dan mempunyai alasan ekonomi maupun non-ekonomi yang cukup untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Namun ketika puluhan hubungan semacam ini terbentuk, kita menghadapi pertanyaan yang lebih besar. Siapa menghubungkan siapa? Bagaimana material, informasi, teknologi, modal, pengetahuan, dan pasar bergerak di antara para aktor? Bagaimana sistem tersebut dapat membuat hasil samping menemukan pengguna berikutnya? Dan bagaimana manfaat ekonomi, sosial, serta lingkungan dapat tumbuh bersama?

Pertanyaan tersebut tidak lagi dapat dijawab hanya dengan konsep kemitraan.

Kita membutuhkan konsep ekosistem.

BAB 17

DARI UMKM MENUJU EKOSISTEM BISNIS BIRU



NILAI YANG NYARIS TERBUANG

BAB 17

DARI UMKM MENUJU EKOSISTEM BISNIS BIRU

Pada awal buku ini kita melihat sesuatu yang tampak sederhana: tulang, kulit, sisik, sirip, cangkang, dan bagian-bagian sumber daya perikanan yang kadang berada di pinggir proses produksi. Sebagian dibuang, sebagian dijual murah, dan sebagian bahkan belum diketahui akan dibuat menjadi apa.

Namun perjalanan kita kemudian menemukan sesuatu yang jauh lebih besar. Yang sedang kita bicarakan ternyata bukan sekadar bagaimana mengolah hasil samping perikanan. Kita sedang berbicara tentang bagaimana nilai diciptakan, dipindahkan, ditangkap, dan dipertahankan di antara banyak pelaku.

Responden 14 memberikan gambaran sederhana tentang keadaan tersebut: "Jadi tidak ada limbah di pemasok ikan karena semua bagian sudah ada yang ambil, ada pengolah daging, ada pengolah tulang dan ada pengolah kulit, bahkan minyak jelantah pun tidak terbuang ke lingkungan."

Responden 11 memperlihatkan pola yang serupa: "Bisa. Limbah dari kami dibuat tepung ikan, jadi limbah kami jual ke pabrik tepung pakan, sehingga tidak ada yang terbuang, semua dijual."

Perhatikan apa yang sebenarnya terjadi. Ada pemasok, pengolah daging, pengolah tulang, pengolah kulit, dan pengolah tepung. Masing-masing menjalankan fungsi berbeda. Tidak satu pun harus mengerjakan semuanya. Namun karena mereka terhubung, material yang tidak digunakan oleh satu pihak dapat menemukan pengguna berikutnya.

Satu usaha berhenti menggunakan material, tetapi nilai material itu belum selesai. Ia berpindah dari satu pelaku ke pelaku berikutnya, dari hasil samping menjadi bahan baku, dari sesuatu yang berpotensi kehilangan nilai menjadi sesuatu yang kembali memasuki rantai nilai. Pada titik inilah kita mulai melihat sesuatu yang lebih besar daripada sebuah UMKM.

Kita mulai melihat ekosistem bisnis biru.

17.1 Ketika Batas Perusahaan Bukan Lagi Batas Penciptaan Nilai

Selama ini kita terbiasa melihat bisnis melalui batas perusahaan. Bahan masuk, diproses, menjadi produk, dijual, kemudian menghasilkan pendapatan. Dalam logika tersebut, perhatian terutama diarahkan pada apa yang terjadi di dalam usaha.

Blue economy dan circular economy mengajak kita melihat lebih jauh. Apa yang keluar dari sebuah perusahaan? Ke mana material tersebut pergi? Siapa yang dapat menggunakannya? Dapatkah sesuatu yang tidak lagi bernilai bagi satu usaha justru menjadi sumber daya bagi usaha lain?

Pertanyaan tersebut mengubah cara kita melihat batas perusahaan. Sebuah UMKM tidak harus mempunyai teknologi untuk mengolah seluruh hasil sampingnya. Ia dapat menjual atau menyalurkannya kepada pengolah lain. UMKM tidak harus mempunyai laboratorium sendiri karena pengujian dapat diakses melalui perguruan tinggi, pemerintah, atau lembaga lain. Pengetahuan dapat diperoleh melalui penyuluh, komunitas, mentor, perguruan tinggi, atau mitra. Jalur menuju pasar pun dapat dibangun melalui distributor, buyer, agregator, platform, pemerintah, komunitas, atau mitra pemasaran.

Salah satu pelajaran terbesar dari perjalanan buku ini adalah bahwa tidak semua sumber daya yang dibutuhkan harus dimiliki. Sebagian cukup dapat diakses melalui ekosistem.

Penelitian yang mendasari buku ini sampai pada arah yang sama. Dalam rich picture penelitian, pemerintah, perguruan tinggi, BUMN, NGO, asosiasi, komunitas, penyuluh, dan pelaku usaha merupakan bagian dari sistem yang saling terhubung melalui aliran informasi, sumber daya, pengetahuan, dan dukungan kelembagaan.

Karena itu, pertanyaan strategis UMKM tidak cukup berhenti pada "Apa yang saya miliki?" Pertanyaan berikutnya adalah "Apa yang dapat saya akses melalui ekosistem?"

17.2 Ekosistem Bukan Kumpulan Aktor

Kita perlu berhati-hati menggunakan kata ekosistem. Menuliskan banyak aktor di dalam sebuah lingkaran belum otomatis menghasilkan ekosistem. Pemerintah, UMKM, perguruan tinggi, bank, industri, komunitas, pemasok, dan pembeli dapat berada dalam satu program tanpa benar-benar membentuk sistem.

Ekosistem mulai terbentuk ketika hubungan di antara mereka memungkinkan sesuatu bergerak: material, informasi, pengetahuan, teknologi, modal, akses pasar, kepercayaan, dan pada akhirnya nilai.

Stakeholder Theory yang digunakan dalam penelitian membantu menjelaskan bahwa perusahaan bukan entitas yang berdiri sendiri, tetapi bagian dari jaringan pihak yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh proses penciptaan nilai. Freeman et al. (2010) menempatkan bisnis dalam hubungan dengan stakeholder yang mempunyai sumber daya dan kepentingan berbeda. Perspektif tersebut dalam penelitian juga diperkuat dengan network theory untuk menjelaskan bagaimana hubungan dapat membuka akses terhadap informasi, pertukaran sumber daya, dan kemampuan inovasi.

Asosiasi, komunitas, penyuluh, inkubasi bisnis, Poklahsar, dan P2MKP karena itu tidak hanya penting karena keberadaannya. Nilainya terletak pada kemampuannya menjadi penghubung antara UMKM dengan sumber daya eksternal.

Dengan demikian, kualitas ekosistem bukan terutama ditentukan oleh berapa banyak aktor yang ada, tetapi oleh seberapa baik sumber daya dan nilai dapat bergerak di antara mereka.

17.3 Dari Rantai Pasok Menuju Jaringan Nilai

Bayangkan sebuah kawasan pengolahan perikanan. Di satu tempat terdapat unit fillet ikan yang setiap hari menghasilkan kulit, tulang, kepala, dan bagian lain yang tidak masuk ke produk utamanya. Beberapa kilometer dari sana terdapat UMKM yang membutuhkan kulit. Di tempat lain terdapat pengolah tepung ikan yang membutuhkan tulang. Perguruan tinggi mempunyai teknologi ekstraksi, laboratorium mempunyai kemampuan pengujian, pemerintah mempunyai program fasilitasi, lembaga pembiayaan mempunyai modal, dan distributor mengetahui kebutuhan pasar.

Semua sumber daya tersebut tersedia. Tetapi jika para pemiliknya tidak mengetahui satu sama lain, secara sistem sumber daya tersebut belum terhubung.

Responden 2 mengatakan: “Begitu booming, ya setelah booming, ternyata di luaran kan tidak ada yang menjual kulit lele.”

Sementara Responden 18 mengatakan: “Iya, udah banyak, Pak. Jadi pertama kita harus benar-benar di pabrik itu harus punya orang kenalan.”

Pengalaman pertama menunjukkan bahwa permintaan dapat tumbuh lebih cepat daripada kemampuan sistem menyediakan bahan. Pengalaman kedua menunjukkan bahwa bahan dapat tersedia, tetapi aksesnya bergantung pada hubungan.

Karena itu, ekosistem bisnis biru membutuhkan peta aliran nilai. Kita perlu mengetahui siapa menghasilkan apa, berapa volumenya, kapan tersedia, bagaimana mutunya, siapa yang membutuhkan, teknologi apa yang tersedia, siapa yang menguasainya, di mana fasilitas pengujian berada, siapa membutuhkan pembiayaan, siapa mampu membiayai, siapa mempunyai pasar, dan di titik mana material kehilangan nilai.

Pertanyaan yang sangat penting adalah: di mana dua aktor yang seharusnya terhubung ternyata belum saling menemukan?

Hasil validasi penelitian bahkan menghasilkan rekomendasi konkret mengenai perlunya asosiasi UPI atau mekanisme agregator untuk memetakan pasokan dan memungkinkan hasil samping dimanfaatkan sebagai bahan baku antarunit. Salah satu fungsi ekosistem dengan demikian adalah membuat sumber daya yang tersebar menjadi terlihat.

Pada titik tersebut, rantai pasok tidak lagi cukup digambarkan sebagai garis sederhana pemasok → produsen → distributor → pasar. Satu pemasok dapat melayani beberapa pengolah, satu UMKM memperoleh bahan dari beberapa sumber, hasil samping satu unit menjadi bahan bagi beberapa unit lain, perguruan tinggi terhubung dengan banyak UMKM, dan pemerintah menghubungkan legalitas, pembiayaan, teknologi, pelatihan, serta pasar.

Rantai mulai berubah menjadi jaringan. Dan ketika hasil samping dari rantai utama menemukan jalan kembali sebagai sumber daya bagi proses lain, jaringan tersebut mulai bergerak dari linear value chain menuju circular value network.

17.4 Tidak Semua Kemampuan Harus Berada di Dalam UMKM

Ada kecenderungan dalam pengembangan UMKM untuk menempatkan semakin banyak kemampuan di dalam perusahaan. Ketika membutuhkan teknologi, UMKM diberi mesin. Ketika

membutuhkan pengujian, muncul gagasan membangun fasilitas. Ketika membutuhkan pemasaran, pelaku dilatih menjadi pemasar.

Pendekatan tersebut tidak selalu salah. Namun tidak semua kemampuan harus dimiliki setiap UMKM.

Bayangkan jika setiap UMKM harus mempunyai laboratorium, teknologi ekstraksi, research and development, tenaga ahli, cold chain, peralatan mahal, jaringan distribusi, dan seluruh kemampuan pemasaran sendiri. Biayanya sangat besar, sementara sebagian fasilitas mungkin hanya digunakan sesekali.

Karena itu, pertanyaannya bukan "Bagaimana membuat setiap UMKM mempunyai semuanya?", tetapi "Kemampuan apa yang memang perlu dimiliki UMKM dan kemampuan apa yang lebih efisien untuk diakses melalui pihak lain?"

Teknologi dapat dimiliki, tetapi dapat pula digunakan bersama. Pengujian dapat dibeli sebagai layanan. Penelitian dapat dilakukan bersama perguruan tinggi. Distribusi dapat dilakukan melalui mitra. Bahan baku dapat dikoordinasikan melalui agregator. Fasilitas tertentu dapat digunakan bersama. Pasar dapat dibangun melalui jaringan.

Prinsipnya sederhana: jangan memaksa UMKM memiliki seluruh ekosistem. Buatlah UMKM mampu mengakses ekosistem.

Namun semakin besar jaringan, semakin penting fungsi penghubung. UMKM mungkin tidak mengetahui perguruan tinggi mana yang mempunyai teknologi tertentu. Perguruan tinggi tidak mengetahui persoalan nyata UMKM. Lembaga pembiayaan tidak mengetahui usaha yang siap dibiayai. Pemasok tidak mengetahui siapa yang membutuhkan hasil sampingnya. Buyer tidak mengetahui UMKM mana yang mampu memenuhi standar.

Karena itu, ekosistem membutuhkan linking mechanism. Dalam penelitian, asosiasi, komunitas, penyuluh, inkubasi bisnis, Poklahsar, dan P2MKP mempunyai potensi menjalankan fungsi

tersebut. Suara responden menjelaskannya secara sederhana: "Di komunitas juga kita bisa sharing informasi dan jualan."

Dalam satu hubungan terdapat dua fungsi sekaligus: pengetahuan bergerak dan pasar terbuka. Sebuah komunitas kecil sekalipun dapat menjalankan fungsi ekosistem apabila mampu menghubungkan sesuatu yang dibutuhkan dengan pihak yang dapat menyediakannya.

17.5 Ekosistem Tidak Menghapus Persaingan, tetapi Memperluas Pilihan

Ekosistem bukan berarti semua pelaku berhenti bersaing. Temuan lapangan justru menunjukkan bagaimana munculnya nilai ekonomi dapat melahirkan kompetisi baru.

Responden 12 mengatakan: "Saya ambil waktu itu tidak ada harganya. Kita mau nerima itu pun sudah terima kasih, sekarang mulai sudah harganya sampai naik sampai sekarang."

Material yang dahulu hampir tidak bernilai mulai mempunyai harga. Ketika semakin banyak pelaku melihat peluangnya, persaingan terhadap bahan mulai muncul. Responden 18 kembali mengatakan: "Iya, udah banyak, Pak. Jadi pertama kita harus benar-benar di pabrik itu harus punya orang kenalan."

Fenomena tersebut sebenarnya menunjukkan terjadinya pengakuan nilai. Tetapi pengakuan nilai membawa konsekuensi: harga bahan meningkat, pasokan diperebutkan, hubungan dengan pemasok menjadi lebih penting, dan kontinuitas produksi dapat terganggu.

Karena itu, ekosistem yang sehat bukan ekosistem tanpa persaingan. Pelaku dapat bersaing pada produk tetapi bekerja sama dalam pengumpulan bahan; bersaing pada merek tetapi berbagi fasilitas tertentu; bersaing memperoleh pelanggan tetapi belajar

bersama mengenai standar; atau bersaing di pasar sambil bersama-sama membangun reputasi kawasan.

Kemampuan pentingnya adalah mengetahui di mana kita perlu bersaing dan di mana kita menjadi lebih kuat jika bekerja bersama.

Ekosistem juga memperluas pilihan mengenai tingkat pengolahan yang layak. Responden 6 mengatakan: "Karena harganya lebih murah kalo jual bahan." Pada kesempatan lain ia menceritakan: "Karena kita pun sekarang produksi, bukan produksi ya hanya nyuci dikirim bahan baku ke Vietnam." Dan kemudian: "Sayang kan kita hanya jual bahan baku."

Kata "sayang" sangat dekat dengan jiwa buku ini. Bukan karena menjual bahan baku selalu salah. Jika pengolahan lebih lanjut tidak layak secara teknologi, pasar, biaya, skala, atau kemampuan, menjual bahan dapat menjadi keputusan bisnis yang tepat. Pertanyaannya adalah apakah terdapat bagian nilai yang secara layak dapat diciptakan dan ditangkap lebih dekat dengan pelaku lokal.

Satu UMKM mungkin tidak mampu melakukan pengolahan lanjutan. Namun beberapa UMKM bersama mitra teknologi mungkin mampu. Satu UMKM tidak layak membeli mesin, tetapi fasilitas bersama mungkin layak. Volume satu usaha terlalu kecil, tetapi agregator dapat menggabungkan pasokan.

Inilah salah satu kekuatan ekosistem: memperluas batas mengenai apa yang secara ekonomi dan operasional layak dilakukan.

17.6 Ekosistem Harus Menghasilkan Nilai Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Sampai titik ini kita banyak berbicara tentang nilai ekonomi. Memang seharusnya demikian karena bisnis membutuhkan pendapatan, margin, dan arus kas agar dapat bertahan. Namun penelitian yang mendasari buku ini sejak awal menempatkan keberlanjutan dalam tiga dimensi: ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Pada dimensi ekonomi, model diarahkan pada ketahanan usaha, produktivitas, efisiensi, diversifikasi produk, akses pasar, dan pemanfaatan hasil samping menjadi produk bernilai ekonomi. Pada dimensi sosial, manfaatnya mencakup peningkatan kompetensi, pendampingan, penguatan kemitraan, kesempatan kerja, dan pemberdayaan masyarakat pesisir. Sementara pada dimensi lingkungan, perhatian diarahkan pada efisiensi sumber daya, circular economy, pengurangan limbah, pemanfaatan hasil samping, serta praktik produksi yang lebih ramah lingkungan.

Karena itu, keberhasilan ekosistem tidak cukup diukur dari berapa banyak produk atau omzet yang dihasilkan. Kita juga perlu bertanya apakah lebih banyak nilai ekonomi dapat ditangkap pelaku, apakah kemampuan manusia meningkat, apakah pekerjaan tercipta, apakah hubungan usaha semakin kuat, apakah sumber daya digunakan lebih efisien, dan apakah hasil samping memperoleh penggunaan berikutnya sebelum menjadi limbah.

Dalam pengertian tersebut, penciptaan nilai berusaha mempertemukan tiga bentuk nilai: nilai ekonomi, nilai sosial, dan nilai lingkungan. Ini bukan persamaan matematis dan bukan berarti ketiganya selalu mempunyai bobot identik. Ia merupakan cara memeriksa nilai seperti apa yang sebenarnya sedang kita bangun.

Ekosistem tersebut juga harus mampu belajar. Pasar, teknologi, harga, bahan baku, standar, dan hubungan antaraktor akan terus berubah. Dalam rancangan implementasi penelitian, monitoring dan evaluasi diikuti mekanisme umpan balik dan penyempurnaan. Prinsip yang sama berlaku pada tingkat ekosistem.

Jika bahan baku tidak konsisten, sistem pasokan diperbaiki. Jika teknologi terlalu mahal, model aksesnya dievaluasi. Jika produk tidak diterima, kebutuhan pasar dipelajari kembali. Jika bantuan tidak digunakan, desain dukungan diperbaiki. Jika kemitraan gagal, pembagian peran dan insentif dievaluasi. Jika hasil samping masih

terbuang, dicari kemungkinan pengguna berikutnya. Dengan demikian, kegagalan tidak selalu menjadi akhir. Ia dapat menjadi informasi untuk memperbaiki sistem.

Ekosistem yang kuat bukan ekosistem yang tidak pernah menghadapi masalah, melainkan ekosistem yang mampu belajar ketika masalah berubah.

17.7 Dari Banyak Program Menuju Model Ekosistem Bisnis Berkelanjutan

Sekarang kita dapat melihat kembali seluruh perjalanan Bab 15 dan Bab 16. Pemerintah mempunyai program. Perguruan tinggi mempunyai penelitian dan pengabdian. BUMN mempunyai CSR. Lembaga pembiayaan mempunyai skema pembiayaan. Penyuluh mempunyai pendampingan. Asosiasi mempunyai jaringan. Komunitas mempunyai hubungan. Industri mempunyai teknologi. Pasar mempunyai permintaan. UMKM mempunyai pengalaman, produk, bahan, dan kebutuhan.

Masalahnya tidak selalu karena sumber daya tidak tersedia. Sumber daya dapat tersedia, tetapi tersebar dan belum terhubung.

Karena itu, tantangan berikutnya bukan selalu menciptakan program atau lembaga baru. Tantangannya adalah membuat sumber daya yang sudah ada bekerja sebagai sebuah sistem. Program pembiayaan perlu mengetahui UMKM yang siap dibiayai. Perguruan tinggi perlu mengetahui persoalan teknologi yang nyata. UMKM perlu mengetahui fasilitas yang dapat diakses. Penghasil hasil samping perlu mengetahui siapa yang membutuhkannya. Buyer perlu mengetahui siapa yang mampu memenuhi standar. Pendamping perlu mengetahui kebutuhan prioritas. Pemerintah perlu mengetahui di mana terdapat kesenjangan sistem.

Pada titik tersebut, kita bergerak dari program menuju hubungan, dari hubungan menuju jaringan, dan dari jaringan menuju ekosistem.

Model Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan dapat digambarkan secara sederhana. Di pusat sistem terdapat sumber daya perikanan yang masuk ke aktivitas usaha. Sebagian menjadi produk utama dan sebagian menjadi hasil samping. Hasil samping dapat kehilangan nilai dan menjadi limbah, tetapi dapat pula menemukan penggunaan berikutnya sebagai bahan baku baru.

Agar nilai berikutnya tercipta, diperlukan teknologi, SDM, pengetahuan, modal, legalitas, pasar, rantai pasok, dan kemitraan. Tidak seluruh kemampuan tersebut harus berada di dalam UMKM. Di sekelilingnya terdapat pemerintah, perguruan tinggi, penyuluh, pemasok, industri, lembaga pembiayaan, BUMN/CSR, asosiasi, komunitas, NGO, distributor, buyer, dan aktor lain yang relevan. Mereka dihubungkan oleh aliran material, informasi, pengetahuan, teknologi, pembiayaan, akses pasar, dan kepercayaan.

Ketika sistem bekerja, tiga bentuk nilai dapat tercipta: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sebagian nilai kemudian kembali menjadi modal, pengetahuan, pengalaman, teknologi, jejaring, serta kapabilitas baru yang memungkinkan penciptaan nilai berikutnya.

Untuk buku ini, saya menyarankan hanya satu diagram utama pada bagian tersebut: Sumber Daya → Penciptaan Nilai → Pasar & Penangkapan Nilai → Nilai Ekonomi, Sosial & Lingkungan → Reinvestasi, Pembelajaran & Kapabilitas → Penciptaan Nilai Berikutnya.

Sementara hasil samping mengikuti aliran:

Hasil Samping → Pengguna Berikutnya → Bahan Baku Baru → Nilai Berikutnya.

Kedua aliran tersebut dipertemukan oleh ekosistem yang menghubungkan sumber daya dengan kapabilitas dan pasar.

Kerangka ini merupakan sintesis konseptual dan praktis yang dikembangkan dalam buku berdasarkan temuan penelitian penulis, bukan instrumen baru yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Yang penting, ekosistem tersebut tidak harus dimulai dari proyek besar. Kita tidak selalu membutuhkan kawasan industri baru, platform nasional, pusat inovasi, investasi raksasa, atau lembaga baru. Ekosistem dapat dimulai dari hubungan sederhana: satu pemasok bersedia memisahkan kulit, satu UMKM membutuhkannya, seorang penyuluh mempertemukan keduanya, perguruan tinggi membantu pengujian, dan seorang pembeli bersedia mencoba produk.

Jika hubungan tersebut bekerja, satu material tidak terbuang, satu transaksi tercipta, satu pengetahuan baru diperoleh, dan satu hubungan baru terbentuk. Dari sana dapat muncul transaksi kedua, mitra kedua, produk kedua, atau pasar kedua.

Karena itu, ekosistem tidak selalu perlu dibangun dari nol. Sering kali tugas terpenting justru menghubungkan potongan-potongan yang sebenarnya sudah ada.

17.8 Dari "Nilai yang Nyaris Terbuang" Menuju "Nilainya Jangan Sampai Hilang"

Sekarang kita dapat kembali kepada empat kata yang menjadi jiwa buku ini: Nilai yang Nyaris Terbuang.

Pada awal perjalanan, maknanya mudah dipahami. Sisik, tulang, kulit, cangkang, dan berbagai hasil samping yang belum dimanfaatkan menunjukkan adanya nilai yang nyaris terbuang sebelum sempat menemukan fungsi berikutnya.

Setelah tujuh belas bab, maknanya menjadi jauh lebih luas. Yang nyaris terbuang ternyata bukan hanya material. Yang sayang untuk hilang adalah nilai.

Nilai hilang ketika hasil samping dibuang padahal masih dapat dimanfaatkan. Nilai hilang ketika bahan dijual terlalu murah karena kemampuan pengolahan tidak tersedia. Nilai hilang ketika mesin diberikan tetapi tidak dapat digunakan. Nilai hilang ketika pengetahuan berhenti di ruang pelatihan. Nilai hilang ketika riset berhenti sebagai laporan. Nilai hilang ketika inovasi tidak menemukan pelanggan. Nilai hilang ketika produk mempunyai pasar tetapi tertahan legalitas. Nilai hilang ketika pembiayaan tersedia tetapi usaha belum siap mengaksesnya. Nilai hilang ketika bahan tersedia tetapi calon pengguna tidak mengetahui keberadaannya. Nilai juga hilang ketika UMKM membutuhkan teknologi sementara pemilik teknologi tidak mengetahui kebutuhan UMKM.

Dan nilai dapat hilang ketika pemerintah, perguruan tinggi, industri, lembaga pembiayaan, komunitas, dan pelaku usaha bekerja sendiri-sendiri. Nilai bahkan dapat hilang ketika pengalaman gagal berlalu tanpa menghasilkan pembelajaran.

Karena itu, "Nilai yang Nyaris Terbuang" pada akhirnya bukan hanya persoalan hasil samping atau sampah. Ia adalah persoalan kehilangan nilai yang sebenarnya masih dapat dipertahankan, ditingkatkan, atau dialirkan kepada pengguna berikutnya.

Perjalanan penciptaan nilai adalah perjalanan dari kehilangan nilai menuju peluang nilai, dari peluang menuju penciptaan nilai, dari penciptaan menuju penangkapan nilai, kemudian menuju penciptaan nilai berikutnya.

Dengan pemahaman tersebut, judul buku ini memperoleh arti yang lebih dalam. Kita tidak hanya mengatakan "jangan buang materialnya".

Kita mengatakan: jangan biarkan nilainya hilang sebelum waktunya.

17.9 Kembali kepada Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai

Pada Bab 14 kita merangkum perjalanan bisnis melalui Lima Pertanyaan Penciptaan Nilai. Setelah sampai pada tingkat ekosistem, lima pertanyaan tersebut tetap relevan, tetapi jawabannya tidak lagi harus ditemukan di dalam satu UMKM.

Pertama, di mana nilainya? Nilai mungkin berada pada produk utama atau hasil samping, tetapi dapat pula berada pada pengetahuan yang belum digunakan, teknologi yang belum diakses, hubungan yang belum dibangun, atau dua aktor yang belum pernah dipertemukan.

Kedua, mampukah kita menciptakannya? Jika kemampuan tersebut tidak dimiliki sendiri, pertanyaan tidak perlu berhenti. Kita dapat mencari siapa yang mempunyai kemampuan yang dibutuhkan dan bagaimana kemampuan itu dapat diakses.

Ketiga, siapa yang membutuhkan nilainya? Jangan mengolah material hanya karena secara teknis dapat diolah. Temukan fungsi, pelanggan, kebutuhan, dan kesediaan membayar.

Keempat, bisakah nilai tersebut disampaikan dan ditangkap? Produk harus mampu memenuhi standar, pasar harus dapat diakses, transaksi harus menghasilkan nilai yang layak, dan bagian nilai yang tinggal pada UMKM harus cukup untuk mempertahankan usaha.

Kelima, apa yang masih dapat diputar kembali menjadi nilai? Jawabannya dapat berupa material, pendapatan, pengetahuan, hubungan, pengalaman, bahkan pembelajaran dari kegagalan.

Pada tingkat UMKM, lima pertanyaan tersebut membentuk Model Bisnis Penciptaan Nilai Berkelanjutan.

Ketika jawabannya mulai melibatkan pemasok, pemerintah, perguruan tinggi, industri, lembaga pembiayaan, penyuluh, komunitas, distributor, buyer, dan pelaku lainnya, kita bergerak menuju sesuatu yang lebih besar:

Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan.

Penutup. Nilai yang Nyaris Terbuang: Jangan Biarkan Nilainya Berhenti Terlalu Cepat

Kita memulai buku ini dengan sebuah pertanyaan:

"Apakah ketika daging ikan telah diambil, nilai ekonomi ikan juga telah selesai?"

Setelah tujuh belas bab, jawabannya adalah: belum tentu.

Nilai dapat masih berada pada tulang, kulit, sisik, kepala, sirip, minyak, cangkang, dan berbagai hasil samping lain yang masih mempunyai fungsi. Namun perjalanan kita menemukan bahwa nilai tidak berada pada material saja. Nilai juga berada pada pengetahuan yang mampu melihat kegunaan baru, teknologi yang mengubah kemungkinan menjadi produk, manusia yang mampu menjalankan teknologi, modal yang memungkinkan proses dimulai, legalitas yang membuka pintu pasar, pelanggan yang mengakui manfaat, hubungan yang membuka akses, kolaborasi yang menyatukan kemampuan, serta ekosistem yang memungkinkan seluruhnya bekerja bersama.

Responden 14 memberikan pernyataan yang tepat untuk menutup perjalanan ini:

"kolaborasi sekarang eranya, bila semua pihak berkolaborasi melakukan ekonomi biru maka bisnis berbasis ekonomi biru bisa dengan mudah dijalankan dan menghasilkan pendapatan secara berkelanjutan serta membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat."

Pernyataan tersebut membawa kita kembali kepada makna keberlanjutan. Bukan hanya bisnis yang hidup, tetapi nilai ekonomi tercipta, kemampuan manusia berkembang, kesempatan kerja terbuka, sumber daya digunakan lebih bijak, dan semakin sedikit nilai yang berhenti terlalu cepat sebagai sesuatu yang kita sebut limbah.

Penelitian yang mendasari buku ini sampai pada kesimpulan sistemik yang serupa. Keberlanjutan UMKM pengolahan hasil perikanan berbasis blue economy membutuhkan pemangku kepentingan dengan peran, sumber daya, dan kapasitas yang saling melengkapi karena persoalan bahan baku, modal, teknologi, SDM, legalitas, dan pasar bersifat multidimensional dan tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor secara mandiri.

Masa depan penciptaan nilai karena itu bukan cerita tentang satu pengusaha hebat yang mampu mengerjakan semuanya. Bukan pula tentang satu teknologi yang menyelesaikan seluruh persoalan, satu program, satu lembaga, atau satu produk.

Masa depan penciptaan nilai adalah tentang sumber daya yang semakin terhubung, manusia yang semakin mampu, teknologi yang sesuai, pasar yang nyata, nilai yang layak ditangkap, hasil samping yang menemukan pengguna berikutnya, dan ekosistem yang membuat semuanya dapat bekerja bersama.

Pada akhirnya, penciptaan nilai bukan tentang mengolah semua yang tersisa. Penciptaan nilai adalah tentang tidak membiarkan nilai berhenti sebelum waktunya.

Dan mungkin setelah seluruh perjalanan ini, empat kata pada sampul buku kita memperoleh makna yang lebih utuh:

Nilai yang Nyaris Terbuang.

Bukan semata-mata karena masih bisa diolah.

Tetapi karena masih ada nilai yang bisa diciptakan.

Itulah Penciptaan nilai.

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308–320. https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Chais, C., Ganzer, P. P., Olea, P. M., Dorion, E. C. H., & Nodari, C. H. (2018). Technology transfer between universities and companies: Two cases of Brazilian universities. Innovation & Management Review, 15(1), 20–40.

Coppola, D., Lauritano, C., Palma Esposito, F., Riccio, G., Rizzo, C., & de Pascale, D. (2021). Fish waste: From problem to valuable resource. Marine Drugs, 19(2), 116. https://doi.org/10.3390/md19020116

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

De Jesus, A., & Mendonça, S. (2017). Lost in transition? Drivers and barriers in the eco-innovation road to the circular economy. Ecological Economics, 145, 75–89.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy—A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986–1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Karmakar, S., Mishra, S. K., & Panda, S. (2024). Minimizing skill gaps through training in seafood processing and export units in Odisha: Theory & verification. Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 12617–12626. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3417

Keen, M. R., Schwarz, A. M., & Wini-Simeon, L. (2018). Towards defining the blue economy: Practical lessons from Pacific Ocean governance. Marine Policy, 88, 333–341. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.03.002

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences, 90–91, 100315.

Lwesya, F., Safari, K., & Mwakalobo, A. B. S. (2021). SMEs' competitiveness and international trade in the era of Global Value Chains (GVCs) in Tanzania: An assessment and future challenges. Small Business International Review, 5(1), e325.

Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2018). A review and typology of circular economy business model patterns. Journal of Industrial Ecology, 23(1), 36–61.

Mikhailov, A., & Puffal, D. P. (2024). University-industry collaboration and innovation in low-tech industries: The case of Brazil. Triple Helix, 10(3), 291–320. https://doi.org/10.1163/21971927-bja10042

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. The Journal of Finance, 39(3), 575–592. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

Nuryakin. (2020). Exploring SMEs marketing performance through networking capacity and relational capability. Asia-Pacific Management and Business Application, 9(2), 137–150. https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.02.5

OECD. (2024). Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fa521246-en

Pace, L., Saritas, O., & Deidun, A. (2023). Exploring future research and innovation directions for a sustainable blue economy. Marine Policy, 148, 105433.

Reed, M. S., Vella, S., Challies, E., de Vente, J., Frewer, L., Hohenwallner-Ries, D., Huber, T., Neumann, R. K., Oughton, E. A., Sidoli del Ceno, J., & van Delden, H. (2018). A theory of participation: What makes stakeholder and public engagement in environmental management work? Restoration Ecology, 26(S1), S7–S17.

Sanders, N. R. (2020). Supply chain management: A global perspective (3rd ed.). Wiley.

Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. Research Policy, 47(9), 1554–1567.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE Publications.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Veleva, V., & Bodkin, G. (2018). Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. Journal of Cleaner Production, 188, 20–37.

Waqar, M., Sajjad, N., Ullah, Q., Vasanthkumar, S. S., Ahmed, F., Panpipat, W., Aluko, R. E., Kaur, L., Chaijan, M., & Ageru, T. A. (2025). Fish by-products utilization in food

and health: Extraction technologies, bioactive, and sustainability challenges. Food Science & Nutrition, 13(11), e71184. https://doi.org/10.1002/fsn3.71184

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

World Bank & United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2017). The potential of the blue economy: Increasing long-term benefits of the sustainable use of marine resources for Small Island Developing States and coastal Least Developed Countries. World Bank.

Zaman, A. U., & Lehmann, S. (2013). The zero waste index: A performance measurement tool for waste management systems in a "zero waste city". Journal of Cleaner Production, 50, 123–132. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.041

BIODATA PENULIS

Agussalim, S.Pi., M.Si, lahir di Bulukumba pada 17 Agustus 1981. Ia memiliki latar belakang pendidikan perikanan dari Universitas Hasanuddin dan Universitas Pattimura. Lebih dari dua dekade bekerja sebagai pelatih masyarakat di Kementerian Kelautan dan Perikanan membuatnya dekat dengan pelaku utama dan pelaku usaha perikanan serta memahami langsung tantangan mereka. Pendidikan doktoral pada bidang Manajemen Stratejik, Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, semakin memperkuat minatnya pada pengembangan UMKM perikanan, *blue economy,* dan pembangunan ekosistem bisnis yang berkelanjutan, dengan tujuan mendorong pertumbuhan ekonomi yang sejalan dengan keadilan sosial dan kelestarian lingkungan.

Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. lahir di Bandung pada 7 Desember 1967. Ia merupakan Guru Besar Universitas Negeri Jakarta dan sejak 2021 menjabat sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Sebelumnya, ia pernah menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi UNJ serta berbagai posisi kepemimpinan akademik dan pengelolaan institusi. Pendidikan sarjananya ditempuh di IKIP Jakarta, kemudian menyelesaikan Magister Manajemen Bisnis di La Trobe University, Australia, dan meraih gelar doktor bidang Manajemen Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta. Bidang pemikirannya banyak berkaitan dengan manajemen, kepemimpinan strategik, kewirausahaan, pendidikan tinggi, dan pengembangan organisasi. Ia aktif menulis buku, melakukan penelitian, serta mempublikasikan karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional.

Dr. Herlitah, S.Sos., M.Ec.Dev. adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta yang aktif dalam kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan keilmuan di bidang ekonomi. Perhatiannya banyak diarahkan pada isu ekonomi pembangunan, pengembangan usaha, pemberdayaan masyarakat, dan keberlanjutan. Melalui aktivitas akademik dan pendampingan, ia menaruh minat pada bagaimana pelaku usaha dapat tumbuh lebih kuat melalui peningkatan kapasitas, dukungan kebijakan, dan ekosistem usaha yang lebih inklusif. Perspektif tersebut memperkuat kontribusinya dalam melihat *blue economy* bukan hanya sebagai isu pemanfaatan sumber daya, tetapi juga sebagai bagian dari upaya membangun usaha yang mampu menghasilkan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan.

TERIMA KASIH

Kepada 18 UMKM yang telah menjadi narasumber dan berbagi pengalaman dalam proses penyusunan buku ini, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya: Mas Wiko dari **Viktin** di Bogor; Mbak Nurseha dari **Shaany Kolagen** di Probolinggo; Mbak Vita dari **Fish Skin** di Depok; Ibu Sudarti dari **Tavida** di Pasuruan; Pak Ahmad dari **Rifa** di Kendari; Pak Maskuri di Cirebon; Ibu Jumriani dari **Galibumin** di Takalar; Ibu Kartini dari **Pempek Syamil** di Palembang; Ibu Triasning dari **Karmina Lele** di Boyolali; Ibu Sumiati dan Pak Bardo, pelaku usaha **pindang** di Karawang; Ibu Novi di Situbondo; Ibu Tri dari **Abon Gabus** di Hulu Sungai Selatan; Ibu Mahsunah dari **Olahan Bandeng** di Sidoarjo; Pak Budi dan Bu Wanti di Tegal; Ibu Margaretty dari **Tekad** di Ambon; serta Mbak Niken dari **Nacha** di Ambon. Cerita, pengalaman, keterbukaan, dan pembelajaran yang diberikan menjadi bagian penting dari lahirnya buku ini.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Tim Penguatan Daya Saing Produk Kementerian Kelautan dan Perikanan, khususnya Ibu Wiwi dan Pak Agus, serta Pak Kaharuddin dan Tim Kurasi, yang telah memberikan dukungan dan informasi selama proses penelitian.

Kami juga berterima kasih kepada para penyuluh perikanan di berbagai daerah yang membantu membuka akses, mempertemukan kami dengan pelaku usaha, serta mendampingi proses pengumpulan informasi, di antaranya Mbak Ana di Ambon, Mbak Juju di Situbondo, dan Mbak Intan di Tegal.

Penghargaan yang sama kami sampaikan kepada Ibu Rumi dari Akademi Perikanan Sidoarjo, Pak Subiakto dari BPPP Tegal, Mbak Rivana di Malang, serta Mas Aris Hidayat dari BPA Subang yang dengan penuh kesediaan mendampingi perjalanan kami menyusuri berbagai wilayah di Pulau Jawa untuk menemui para responden.

Terakhir, kami menyampaikan terima kasih kepada validator ahli, **Bapak Praatma Prihadi** di Jakarta, atas waktu, pemikiran, dan masukan yang diberikan dalam proses penyempurnaan hasil penelitian yang menjadi fondasi buku ini.

Kepada seluruh pihak yang telah membuka pintu, meluangkan waktu, berbagi pengalaman, mempertemukan kami dengan banyak pelaku usaha, serta membantu perjalanan penelitian ini, buku ini juga merupakan bagian dari kontribusi Anda.

NILAI YANG NYARIS TERBUANG

Membangun Ekosistem Bisnis Blue Economy Berkelanjutan

"Sesuatu yang tidak lagi menjadi produk utama belum tentu telah kehilangan nilainya."

Setiap proses pengolahan hasil perikanan meninggalkan sesuatu. Namun, tidak semua yang tersisa telah kehilangan nilainya. Di balik kepala, tulang, kulit, sisik, cangkang, dan berbagai hasil samping lainnya, terdapat peluang ekonomi, sosial, dan lingkungan yang sering terlewatkan.

Buku ini mengajak pembaca melihat bagaimana 18 UMKM pengolahan hasil perikanan menjalani perjalanan mencari, menciptakan, dan menangkap nilai dari hasil samping. Berangkat dari pengalaman nyata di lapangan, buku ini menunjukkan bagaimana teknologi, pasar, pembiayaan, legalitas, sumber daya manusia, pemerintah, dan kolaborasi membentuk ekosistem bisnis yang memungkinkan hasil samping memperoleh kehidupan ekonomi berikutnya.

Melalui pendekatan yang aplikatif dan berbasis penelitian, buku ini menawarkan wawasan, model bisnis, serta langkah nyata untuk membangun ekosistem bisnis *blue economy* yang inklusif dan berkelanjutan. Buku ini relevan bagi pelaku usaha, pemerintah, pendamping, akademisi, dan siapa saja yang percaya bahwa sesuatu yang tidak lagi menjadi produk utama belum tentu telah kehilangan nilainya.

- Inovasi Produk
- Keberlanjutan Lingkungan
- Pemberdayaan UMKM
- Kolaborasi Ekosistem





ISBN 978-623-000-000-0
9 786230 000000