p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

Strategi Penguatan Kelembagaan Koperasi Perikanan Untuk Hilirisasi Berorientasi Pasar: Studi Kasus Koperasi Mina Muara Sejahtera

Institutional Strengthening Strategies For Fisheries Cooperatives in Market-Oriented Downstreaming: A Case Study of the Mina Muara Sejahtera Cooperative

***Donnie Aqsha[1], Marimin[2], dan Eko Ruddy Cahyadi[3]**

[1]Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana, IPB University
Gedung Sekolah Pascasarjana IPB, Kampus IPB Darmaga, Bogor, Jawa Barat, Indonesia

[2]Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University

[3]Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Menejemen, IPB University

ARTICLE INFO

Diterima tanggal : 4 Desember 2025
Perbaikan naskah: 30 Mei 2026
Disetujui terbit : 22 Juni 2026

*Korespodensi penulis:
Email: donnieaqsha@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.15578/jksekp.v16i2.18887

ABSTRAK

Pelibatan kelembagaan koperasi pada berbagai program strategis nasional di tengah rendahnya kontribusi ekonomi dan pemanfaatan kelembagaan koperasi dalam industri perikanan tangkap, menimbulkan pertanyaan bagaimana koperasi dapat meningkatkan taraf hidup nelayan melalui hilirisasi perikanan berorientasi pasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal Koperasi Perikanan, model konseptual, serta strategi yang diperlukan untuk penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar. Menggunakan pendekatan *Soft System Methodology* (SSM), dipadu dengan kerangka VRIO dan PESTLE untuk identifikasi faktor internal dan eksternal, metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk menyusun model konseptual, dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi bisnis hilirisasi dan pelaksanaan pendidikan bagi anggota merupakan faktor internal, sedangkan kondisi TPI dan kawasan pelabuhan merupakan faktor eksternal utama yang menjadi kelemahan dan ancaman dalam kemampuan koperasi perikanan untuk hilirisasi. Sub elemen kunci dalam pengembangan organisasi bisnis hilirisasi yaitu perbaikan TPI dan penataan kawasan pelabuhan, penetapan model organisasi yang tepat, dan identifikasi target pasar potensial. Strategi penguatan kelembagaan koperasi diprioritaskan pada perluasan akses pasar, peningkatan kapasitas SDM dan penguatan sumber bahan baku untuk mengembangkan produk ikan *fillet* beku sesuai kebutuhan industri pengolahan dan pemasok program Makan Bergizi Gratis (MBG). Pada implementasinya, pemerintah melalui Kementerian Koordinator Bidang Pangan dapat mengkoordinasikan pelaksanaan program strategis nasional dengan melibatkan kementerian terkait. Penguatan kelembagaan koperasi perikanan diharapkan mampu menghasilkan produk olahan perikanan berkualitas untuk memenuhi permintaan pasar.

Kata Kunci: hilirisasi; industri pengolahan koperasi perikanan: makan bergizi gratis: *soft system methodology*

ABSTRACT

The involvement of cooperative institutions in various national strategic programs, amid the low economic contribution and limited utilization of cooperatives in the capture fisheries industry, raises the question of how cooperatives can improve fishers' livelihoods through market-oriented downstreaming. This study aims to identify the internal and external factors of fisheries cooperatives, develop a conceptual model, and formulate strategies required for institutional strengthening to support market-oriented downstreaming. The research employs a Soft Systems Methodology (SSM), combined with the VRIO and PESTLE frameworks to identify internal and external factors, Interpretive Structural Modeling (ISM) to construct the conceptual model, and Analytic Hierarchy Process (AHP) to determine strategic priorities. The findings reveal that business downstreaming management and member education are key internal factors, while the condition of fish landing sites (TPI) and port areas represent major external weaknesses and threats to cooperative downstreaming capacity. Key sub-elements in developing downstreaming business organizations include improving fish landing sites and port area management, establishing appropriate organizational models, and identifying potential target markets. Institutional strengthening strategies are prioritized on expanding market access, enhancing human resource capacity, and securing raw material supply to develop frozen fish fillet products that meet the needs of processing industries and the Free Nutritious Meal (MBG) program. In practice, the government, through the Coordinating Ministry for Food Affairs, can coordinate the implementation of national strategic programs by involving relevant ministries. Strengthening fisheries cooperatives is expected to produce high-quality fishery products that meet market demand.

Keywords: downstreaming, fisheries cooperative, food processing industry, free nutritious meal, soft system methodology

PENDAHULUAN

Pembangunan dengan mengutamakan ekonomi kerakyatan dan pembangunan sektor maritim melalui peningkatan produktivitas koperasi, merupakan salah satu arah kebijakan pembangunan Indonesia tahun 2025-2045. Kebijakan pengembangan koperasi yang dimaksud, diarahkan pada perluasan jaringan pasar domestik dan global, penguatan kontribusi pada rantai nilai industri domestik dan global serta pengembangan dan penguatan yang diprioritaskan pada koperasi produksi untuk dapat menciptakan nilai tambah dan meningkatkan produktivitas. Menurut

Nasution (2002) Koperasi merupakan perangkat kelembagaan yang sangat strategis dalam rangka menciptakan pemerataan pembangunan melalui peningkatan swadaya dan partisipasi masyarakat dalam melaksanakan pembangunan.

Atas peran strategisnya tersebut, koperasi dipercaya mampu untuk mengatasi beberapa permasalahan dalam kebijakan pembangunan perikanan tangkap, di antaranya keterbatasan nelayan individu dalam mengakses teknologi penangkapan, permodalan untuk melaut, dan pasar. Noviyanti (2016) menyarankan peningkatan peran dan fungsi koperasi mina (perikanan) sebagai sarana untuk meningkatkan kapasitas diri nelayan agar dapat mengikuti industri perikanan tangkap yang modern dan berkelanjutan. Penelitian Taniu *et al*. (2024) manyatakan bahwa keanggotaan dalam koperasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pendapatan rumah tangga sehingga mampu memperbaiki taraf hidup nelayan di sektor perikanan tangkap di Indonesia.

Meskipun memiliki peran strategis dalam berbagai kebijakan sektor kelautan dan perikanan, kontribusi ekonomi koperasi perikanan masih relatif terbatas. Pada tahun 2023, total volume usaha koperasi perikanan tercatat sebesar Rp. 546,9 miliar atau sekitar 0,26% dari nilai produksi perikanan tangkap laut nasional 2023 (ODS Kemenkop 2024). Dari sisi tata kelola kelembagaan, hanya 5.960 koperasi produsen (21%) yang menjalankan Rapat Anggota Tahunan (RAT), dengan 619 unit di antaranya merupakan koperasi perikanan (ODS Kemenkop 2024). Rendahnya kontribusi ekonomi dan kepatuhan terhadap tata kelola tersebut mengindikasikan masih lemahnya kapasitas kelembagaan koperasi perikanan dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi bisnis maupun organisasi berbasis anggota. Keberhasilan koperasi sebagai organisasi bisnis ditandai oleh kinerja ekonomi yang baik dan menguntungkan, dan keberhasilan sebagai organisasi berbasis anggota tercermin dari kemampuannya memenuhi kepentingan dan tujuan anggota (Mann dan Stoinescu 2021). Untuk itu, diperlukan upaya penguatan pada kelembagaan koperasi perikanan agar dapat meningkatkan kontribusi ekonomi pada industri perikanan tangkap nasional.

Peningkatan volume usaha koperasi perikanan dapat dilakukan melalui peningkatan kapasitas penangkapan dan peningkatan nilai tambah hasil tangkapan. Peran koperasi bagi peningkatan kapasitas penangkapan nelayan didukung oleh pemerintah melalui Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 tahun 2023 tentang penangkapan ikan terukur. Regulasi ini menegaskan bahwa nelayan kecil diutamakan untuk bergabung dalam badan usaha koperasi agar dapat mengakses sumber daya ikan yang lebih luas, termasuk diperbolehkan melakukan penangkapan di zona penangkapan ikan di atas 12 mil (kuota industri). Peningkatan kapasitas penangkapan ikan oleh koperasi, perlu didukung oleh kemampuan koperasi untuk memasarkan hasil tangkapan dan mengolah sebagian hasil tangkapannya untuk mendapat nilai tambah produk. Putri *et al*. (2022) menegaskan bahwa model bisnis ekonomi biru tidak hanya berhenti pada pemanfaatan laut untuk kesejahteraan ekonomi, tetapi juga mencakup pengelolaan produk kelautan dan perikanan dari hulu ke hilir secara berkelanjutan. Pengolahan produk untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk perikanan di pasar domestik maupun ekspor, meningkatkan lapangan pekerjaan, dan mempercepat pertumbuhan ekonomi, merupakan tujuan dari kebijakan hilirisasi (Dwiartama *et al.* 2018).

Berdasarkan data KKP (2025), produk olahan perikanan Indonesia masih didominasi oleh proses penggaraman/pengeringan ikan dan pembekuan ikan dengan volume produksi masing-masing sebesar 2,52 juta ton dan 1,26 juta ton. Kegiatan pengolahan yang memiliki nilai tambah tinggi, seperti pembekuan ikan, pengolahan rumput laut, pengalengan ikan, pendinginan ikan, pengolahan surimi, dan pemerasan minyak ikan, didominasi oleh pelaku usaha skala menengah besar. Pengolahan produk yang bernilai tinggi dengan melakukan pembekuan ikan, *fillet* ikan, pembuatan surimi, dan tepung ikan belum dapat dilakukan oleh nelayan kecil karena keterbatasan sumber daya dan kapabilitas, sehingga peran kelembagaan koperasi dalam upaya hilirisasi sangat diperlukan. Nasution (2002) menjelaskan salah satu strategi dasar pengembangan agroindustri yaitu mengubah pola pikir petani dari pola pikir berorientasi pada produksi (*production oriented*) ke orientasi pasar (*market oriented*). Pipatprapa *et al*. (2016) menjelaskan bahwa orientasi pasar (*market orientation*) dibangun pada pondasi yang sama dengan konsep pasar (*market concept*) yang terdiri dari 3 aspek: orientasi pada pelanggan (*customer orientation),* orientasi pada kompetitor (*competitor orientation),* dan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination).* Sisay *et al*. (2023) juga menunjukkan bahwa praktik orientasi pasar di koperasi produsen benih Ethiopia berkontribusi dalam meningkatkan lapangan kerja, produktivitas, dan ketahanan pangan. Menurut Mann dan Stoinescu (2021) kelayakan ekonomi dari peluang pasar yang telah diidentifikasi dan strategi diferensiasi berkontribusi pada kesuksesan koperasi.

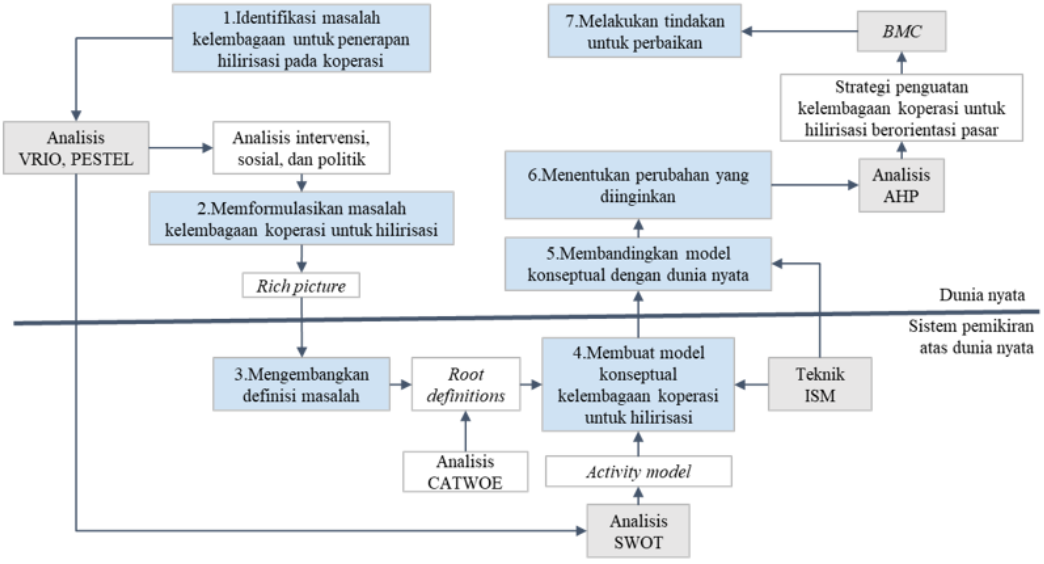
p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

Orientasi pasar dapat mengarahkan pelaksanaan program hilirisasi berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, sehingga hasil produksi dapat terserap pasar.

Berbagai regulasi pemerintah secara eksplisit memerankan koperasi sebagai kelembagaan bagi nelayan dalam penguatan ekonomi nelayan serta implementasi kebijakan penangkapan ikan terukur, ekonomi biru, dan hilirisasi agromaritim berbasis koperasi. Namun pemanfaatan kelembagaan koperasi perikanan belum sepenuhnya mampu dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Sebagian besar koperasi perikanan masih menghadapi keterbatasan dalam menjalankan perannya sebagai organisasi bisnis maupun sebagai organisasi berbasis anggota, sehingga terkendala dalam melakukan akses pembiayaan, perluasan akses pasar, akses teknologi, dan pengolahan hasil. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan yang mendorong koperasi sebagai pelaku utama dalam industri perikanan tangkap dengan kemampuan pemanfaatan kelembagaan koperasi yang masih terbatas. Kesenjangan tersebut berpotensi mengurangi efektifitas program pemberdayaan nelayan melalui koperasi, sehingga manfaat kebijakan belum sepenuhnya dirasakan oleh nelayan kecil sebagai sasaran utama. Oleh karena itu, penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar menjadi kebutuhan kebijakan yang mendesak agar dapat memastikan agenda pemberdayaan nelayan dalam pemanfaatan sumber daya kelautan dan perikanan dapat berjalan secara inklusif dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus pada Koperasi Produsen Mina Muara Sejahtera (Koperasi MMS) yang berlokasi di Kabupaten Lebak, Provinsi Banten. Koperasi ini sebagai representasi koperasi perikanan skala lokal yang menghadapi tantangan kelembagaan dalam mendukung hilirisasi berorientasi pasar. Koperasi ini mengalami stagnasi pendapatan usaha pada kurun waktu 2019 hingga 2024 dengan pendapatan usaha utama berasal dari jasa pengelolaan TPI. Koperasi belum melakukan pengolahan hasil tangkapan. Pada rencana pengembangannya, Koperasi MMS akan menambah unit usaha pengolahan ikan. Adapun jenis olahan yang ingin dikembangkan yaitu: ikan beku utuh, ikan fillet beku, surimi, dan tepung ikan. Pilihan jenis olahan yang dapat produksi, tergantung pada permintaan pasar serta sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki Koperasi MMS.

Tujuan dari penelitiannya ini untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal kelembagaan Koperasi, menganalisis model konseptual penguatannya, serta menganalisis strategi penguatan kelembagaan yang dapat diaplikasikan oleh koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2025 hingga November 2025. Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Responden yang terlibat sebanyak 30 orang anggota Koperasi MMS terpilih (*purposive sampling*) yang mewakili kelompok usaha nelayan, pedagang, pengolahan, dan nelayan benih bening lobster. Serta wawancara mendalam pada 7 orang yang terdiri dari pengurus, pengawas, dan pengelola usaha Koperasi MMS. Dan opini pakar berjumlah 10 orang dari berbagai instansi yang kompeten dibidang koperasi, kelautan dan perikanan. Data sekunder didapat dari studi literatur penelitian terdahulu yang berasal dari



Gambar 1. Tahapan Penelitian.

tesis, disertasi, artikel ilmiah dari berbagai jurnal yang relevan, laporan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah, dan laporan RAT Koperasi MMS. (total berapa informannya???) Total informan pada penelitian ini sebanyak 47 orang.

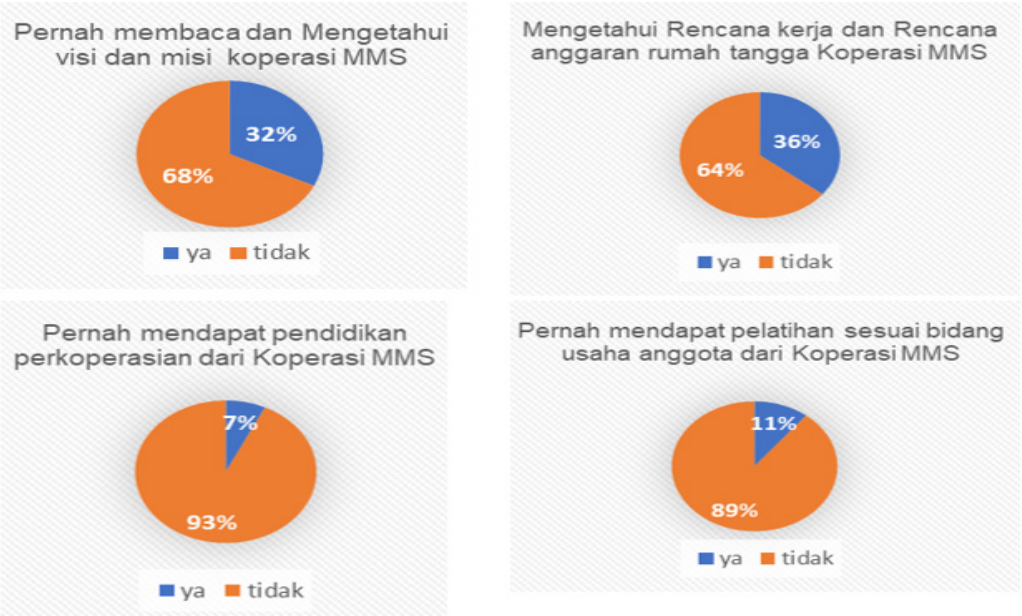
Penilitian kualitatif ini menggunakan pendekatan *Soft System Methodology* (SSM). Pendekatan ini berguna untuk pembelajaran yang dimulai dari mengidentifikasi situasi dan kemudian merumuskan tindakan yang perlu diperbaiki dari situasi problematik tersebut (Fadhil 2018). Pendekatan SSM terdiri dari dua tipe aktivitas, yaitu: aktiivit*as real world* (tahap 1,2,5,6 dan 7) dan aktivitas *system thinking* (tahap 3 dan 4). Tahapan penelitian tertera pada Gambar 1. Terdapat beberapa alat analisis tambahan yang peneliti gunakan dalam kerangka SSM. Analisis VRIO dan PESTEL digunakan untuk mengetahui faktor interna dan eksternal koperasi, teknik ISM digunakan untuk menghasilkan model konseptual, dan analisis AHP untuk penentuan strategi. Pada artikel ini dibatasi hingga tahap analisis AHP.

ANALISIS FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL KOPERASI

Koperasi MMS berdiri sejak tahun 2016 dan aktif melakukan RAT setiap tahunnya. Koperasi MMS menjalankan usaha utama yaitu mengelola Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Binuangeun yang berada di Desa Muara, Kecamatan Wanasalam, Lebak, Banten, bermitra dengan Dinas Kabupaten Lebak. Koperasi MMS memiliki unit usaha lainnya yaitu: unit simpan pinjam, unit perikanan terpadu, dan unit perikanan tangkap. Berdasarkan laporan keuangan Koperasi MMS, penerimaan usaha Koperasi MMS utamanya berasal dari komisi pengelolaan TPI dengan kontribusi lebih dari 90% dari total penerimaan. Pada tahun 2024, total penerimaan usaha sebesar Rp1,01 miliar dengan SHU sebesar Rp61,05 juta (6,06%). Pada aset Koperasi tercatat memiliki fasilitas rantai dingin (*cold chain*) yang memadai, mulai dari ruang pendingin pada kapal, mobil angkut berpendingin, ruang pembekuan, dan *cold storage*. Partisipasi anggota merupakan salah satu indikator keberhasilan pengelolaan kelembagaan koperasi. Berdasarkan laporan RAT Koperasi MMS tahun 2024, total anggota berjumlah 665 orang dengan rincian: 108 anggota aktif (16,24%), 438 anggota tidak aktif (65,86%), 89 anggota baru (13,38%), dan 30 anggota yang keluar (4,51%). Anggota dikategorikan tidak aktif jika tidak melakukan simpanan wajib ditahun buku berjalan.

Berdasarkan hasil wawancara pada 30 responden, diketahui >60% responden tidak pernah membaca dan mengetahui visi dan misi serta rencana kerja Koperasi MMS. Dan >90% responden menjawab tidak pernah mendapat pendidikan maupun pelatihan dari Koperasi MMS (Gambar 2). Tingkat keaktifan anggota yang rendah (16,24%) serta kurangnya kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, menunjukkan terdapat kelemahan kelembagaan koperasi pada penerapan prinsip pendidikan dan pelatihan pada anggota.

Hasil potret kelembagaanKoperasi MMS menunjukkan bahwa koperasi menghadapi permasalahan dalam tata kelola kelembagaan dan stagnasi pendapatan usaha yang berpotensi dapat menjadi situasi problematik untuk mengimplementasikan kebijakan hilirisasi perikanan



Gambar 2. Hasil Analisis Deskriptif.

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

yang berorientasi pasar. Hal ini ditandai dengan rendahnya tingkat keaktifan anggota, kurangnya pendidikan bagi anggota, dan pendapatan usaha yang hanya berasal dari satu sumber utama namun belum mendapatkan nilai tambah dari hasil tangkapan. Di satu sisi, koperasi didorong untuk berperan dalam melaksanakan pengelolaan rantai nilai perikanan tangkap, namun di sisi lain masih terdapat keterbatasan pada aspek organisasi bisnis yang mencakup kemampuan pengelolaan usaha pengolahan, baik dari segi manajemen pengelolaan, sumber daya manusia, maupun teknologi pengolahannya. Selain itu, keterbatasan juga dihadapi dari aspek organisasi berbasis anggota yang tercermin dari rendahnya pelaksanaan pendidikan bagi anggota yang merupakan salah satu prinsip koperasi. Untuk itu, analisis faktor internal dan eksternal koperasi perlu dilakukan agar memperoleh pemahaman tentang kompleksitas dalam pengelolaan koperasi (Cook 2018) dalam melakukan hilirisasi berorientasi pasar.

Pada pendekatan SSM, analisis faktor internal dan eksternal dilakukan mulai dari tahap 1 hingga tahap 3. Diawali dengan tahap 1 dan 2 untuk menemukan situasi masalah dan mengekspresikannya melalui *rich picture*. Situasi masalah yang muncul dapat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Suryanto (2021) melakukan analisis lingkungan internal menggunakan kerangka VRIO dan eksternal menggunakan kerangka PESTEL.

Identifikasi masalah internal Koperasi MMS diakukan dengan menggunakan analisis VRIO. Faktor-faktor internal koperasi yang dianalisis mencakup fungsi organisasi dalam pelayanan anggota dan fungsi organisasi dalam pengelolaan usaha hilirisasi berorientasi pasar. Pada fungsi organisasi pelayanan anggota, elemennya mencakup tata kelola dan kelembagaan koperasi. Sedangkan pada fungsi organisasi pengelolaan usaha, elemennya terdiri dari sarana produksi, sumber daya biofisik, pasar, permodalan, sumber daya manusia, dan kapabilitas dalam pengelolaan usaha hilirisasi. Dengan demikian, analisis VRIO dilakukan pada 7 elemen internal yang terdiri dari : a) tata kelola dan kelembagaan; b) Sarana dan prasarana produksi; c) sumber daya biofisik; d) Akses pasar; e) Permodalan; f) Sumber daya manusia; dan g) Kapabilitas. Masing-masing elemen tersebut secara berurutan terdiri dari sub elemen sejumlah 20, 17, 5, 7, 7, 7, 16, dengan total sub elemen sebanyak 79. Masing-masing sub elemen kemudian dilakukan pengujian dan evaluasi VRIO berdasarkan 4 pertanyaan tentang sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki untuk menentukan potensi kompetitifnya, yaitu:

a). Pertanyaan *Valuable* : Apakah sumber daya yang dimiliki memungkinkan koperasi untuk memanfaatkan peluang dan atau menetralkan ancaman eksternal?

b). Pertanyaan *Rare* : Apakah sumber daya yang dimiliki saat ini hanya dikendalikan oleh sejumlah kecil koperasi pesaing?

c). Pertanyaan *Imitability* : Apakah koperasi yang tidak memiliki sumber daya tersebut menghadapi kerugian biaya dalam memperolehnya atau mengembangkannya?

d). Pertanyaan *Organized* : Apakah perusahaan membuat kebijakan atau prosedur lain untuk mendukung pemanfaatan sumber daya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru tersebut?

Setiap jawaban dari pertanyaan tersebut akan menentukan kategori kompetitif dari sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki koperasi berdasarkan matriks VRIO (Barney dan Hesterly 2019) tertera pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil wawancara pada 6 responden dengan masing-masing memberikan 4 jawaban pada setiap sub elemennya, maka total skor pada setiap sub elemen sebanyak 24. Bila skor yang didapat ≤15, maka masuk kategori kelemahan, sedangkan skor 16-24 masuk kategori kekuatan. Hasil analisis VRIO menunjukkan terdapat 9 sub elemen masuk kategori keunggulan kompetitif berkelanjutan dan 35 sub elemen termasuk keunggulan kompetitif belum dimanfaatkan dalam rangka hilirisasi (Tabel 2).

Tabel 1. Matriks VRIO.

V?	R?	I?	O?	Kategori Kompetitif	Kinerja Ekonomi	Kategori SWOT
No	-	-	-	Kerugian kompetitif	Di bawah normal	Kelemahan
Yes	No	-	-	Keseimbangan kompetitif	Normal	Kelemahan atau kekuatan
Yes	Yes	No	-	Keunggulan kompetitif sementara	Di atas Normal	Kekuatan dan kompetensi khusus
Yes	Yes	Yes	No	Keunggulan kompetitif belum dimanfaatkan	Di atas Normal	Kekuatan dan kompetensi khusus
Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan	Di atas Normal	Kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang

Tabel 2. Hasil Analisis VRIO.

Total skor	Kategori Kompetitif	Jumlah Sub elemen	Kinerja Ekonomi	Kategori SWOT
0-5	Kerugian kompetitif	6	Di bawah normal	Kelemahan
6-11	Keseimbangan kompetitif	6	Normal	Kelemahan
12-15	Keunggulan kompetitif sementara	16	Di atas Normal	Kelemahan
16-17		7		Kekuatan
18-23	Keunggulan kompetitif belum dimanfaatkan	35	Di atas Normal	Kekuatan
24	Keunggulan kompetitif berkelanjutan	9	Di atas Normal	Kekuatan
	Total	79		

Berdasarkan hasil skor, dapat diketahui sub elemen yang termasuk keunggulan kompetitif berkelanjutan yang menjadi kekuatan, di antaranya: kelengkapan legalitas usaha, penerapan tata kelola koperasi, kemampuan dalam menjaga homogenitas anggota, dan kepemilikan atas sarana dan prasarana *cold chain* perikanan dari hulu ke hilir. Sedangkan kelemahan yang masuk kategori kerugian kompetitif di antaranya: belum tersedia alat dan mesin yang memadai untuk pengolahan hasil tangkapan, belum terbitnya Sertifikat Kelayakan Pengolahan (SKP) dan sertifikat HACCP, belum mampu melakukan riset pasar, belum ada strategi pemasaran produk olahan, sumber daya manusia kompeten yang terbatas pada bidang pengolahan. Secara keseluruhan dari hasil analisis VRIO, didapat 51 sub elemen yang masuk kategori kekuatan (S) dan 28 sub elemen termasuk kategori kelemahan (W) pada Koperasi MMS, yang dirangkum berdasarkan pengaruhnya terhadap kelembagaan Koperasi untuk hilirisasi berorientasi pasar sebagaimana tertera pada Tabel 3.

Selanjutnya analisis faktor eksternal dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja PESTEL dengan elemen yang dianalisis terdiri dari: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum terhadap Koperasi MMS. Masing-masing elemen terdiri dari sub elemen berjumlah 11, 8, 7, 12, 5, 7 dengan total sub elemen sebanyak 50. Penilaian dilakukan oleh 7 responden melalui wawancara. Hasil pengolahan data menunjukkan, terdapat 36 sub elemen yang termasuk peluang (O) dan 14 sub elemen yang termasuk ancaman (T). Rangkuman peluang (O) dan ancaman (T) yang mempengaruhi Koperasi dalam melakukan hilirisasi berorientasi pasar tertera pada Tabel 4.

Penggambaran hasil identifikasi masalah pada kelembagaan Koperasi MMS untuk hilirisasi berorientasi pasar divisualisasikan pada Gambar 3 *rich picture*. Cook (2018) memberikan penekanan bahwa pemahaman yang komprehensif terkait kondisi koperasi terkini, termasuk permasalahan yang sedang dihadapinya, dapat memberikan wawasan yang lebih kuat tentang cara kerja pengaturan organisasi. Selanjutnya, pemahaman atas kondisi internal dan eksternal koperasi dapat dijadikan landasan untuk menyiapkan strategi penguatan kelembagaan koperasi untuk hilirisasi. Berdasarkan *rich picture*, diketahui terdapat 3 permasalahan utama yang dihadapi Koperasi MMS yaitu: pengelolaan organisasi bisnis untuk hilirisasi, kapasitas sumber daya manusia koperasi, dan kondisi Tempat Pelelangan Ikan (TPI) dan pelabuhan untuk pendaratan ikan.

Tahap ketiga adalah merumuskan definisi masalah (*root definition*). Sebuah *Root Definition* (RD) adalah kalimat yang menggambarkan sistem

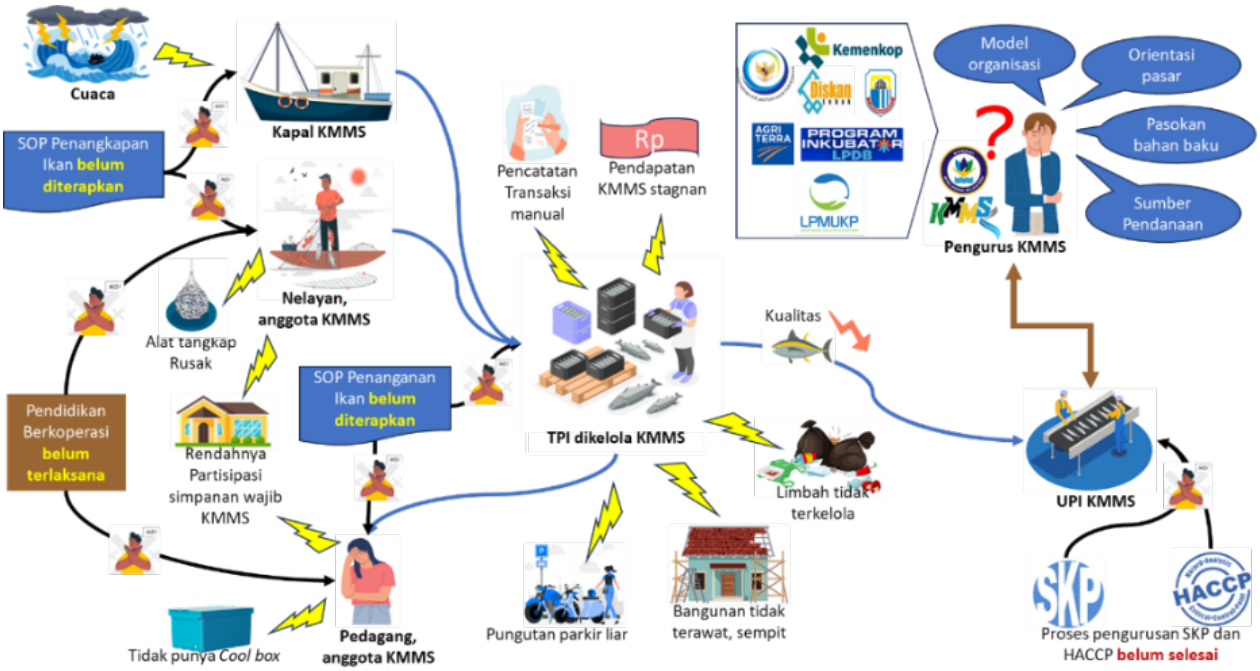
Tabel 3. Rangkuman Kekuatan dan Kelemahan.

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
1. Memiliki kelengkapan legalitas usaha	1. Belum ada program pendidikan terkait perkoperasian dan pengelolaan usaha bagi anggota, pengurus, dan pengawas koperasi
2. Menerapkan tata kelola dan kelembagaan koperasi sesuai ketentuan yang berlaku	2. Belum ada saluran komunikasi yang efektif kepada para anggota
3. Mampu menjaga homogenitas dan loyalitas pada anggota	3. Fasilitas UPI belum dilengkapi mesin pengolahan dengan teknologi tepat guna
4. Memiliki sarana dan prasarana *cold chain* industri perikanan tangkap dari hulu ke hilir	4. Belum terbitnya SKP dan sertifikat HACCP pada UPI 120 ton
5. Mampu bekerjasama dan akes program dari pemerintah	5. Peralatan tangkap dan penyimpanan hasil tangkapan yang dimiliki anggota kurang memadai
6. Mendapat izin pengelolaan Tempat pelelangan ikan (TPI) Binuangeun, Lebak	6. Belum memiliki kemampuan riset pasar dan strategi pemasaran produk olahan UPI
7. Memilliki akses sumber pendanaan dari internal maupun eksternal	7. Kurangnya SDM yang kompeten untuk pengolahan dan pemasaran produk olahan UPI
8. Sumber bahan baku yang stabil	8. Belum terpetakannya sumber bahan baku secara komprehensif
	9. Konsumen UPI masih terbatas
	10. Pengelolaan keuangan secara manual.

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

Tabel 4. Rangkuman Peluang dan Ancaman.

Peluang (O)	Ancaman (T)
1. Terdapat program prioritas pemerintah seperti Makan Bergizi Gratis (MBG) dan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) 2. Program pengembangan agromaritim industri/ hilirisasi di sentra produksi melalui peran aktif koperasi 3. Adanya kebutuhan produk perikanan Indonesia untuk pasar ekspor 4. Tersedianya sumberdaya perikanan tangkap yang memiliki potensi untuk dilakukan penangkapan 5. Penerapan Kebijakan ekonomi biru untuk keberlanjutan sumberdaya kelautan dan perikanan 6. Adanya pabrik industri pengolahan ikan kapasitas besar milik persahaan swasta 7. Berkembangannya pemasaran online 8. Regulasi pemerintah mendukung pengembangan usaha koperasi	1. Kondisi TPI yang tidak terawat dan belum memenuhi standar TPI Higienis 2. Kondisi pelabuhan yang tidak tertata serta limbah yang tidak ditangani dengan baik 3. Perlambatan konsumsi dan pelemahan daya beli Masyarakat 4. Kondisi cuaca wilayah penangkapan 5. Regulasi pajak bagi koperasi 6. Kondisi geopolitik global yang tidak stabil



Gambar 3. *Rich Picture*.

secara ideal. Penyusunan RD menggunakan rumus : sebuah sistem (X) dengan cara (Y) yang bertujuan untuk (Z). Analisis CATWOE digunakan untuk memastikan bahwa RD mengandung hal-hal yang penting dalam mengatasi masalah. Pada penelitian ini, pembahasan akan fokus pada masalah pengembangan organisasi bisnis untuk hilirisasi. Fadhil (2018) mendefinisikan kelembagaan agroindustri sebagai suatu perangkat formal dan non formal yang mengatur perilaku dan dapat memfasilitasi terjadinya koordinasi atau mengatur hubungan-hubungan interaksi antar berbagai individu, antar lembaga, dan kelompok yang merupakan lingkungan tempat agroindustri dapat tumbuh dan berkembang mengikuti proses yang dinamis pada berbagai perangkat yang melingkupi di sekitarnya.

Berikut RD pada permasalahan pengelolaan organisasi bisnis untuk hilirisasi berorientasi pasar yang dikembangkan:"Sebuah sistem pengembangan organisasi bisnis koperasi untuk hilirisasi berorientasi pasar dengan cara mengembangkan model organisasi, melakukan pemetaan sumber bahan baku, mengembangkan produk yang berorientasi pasar, mengakses sumber pendanaan, serta menerapkan digitalisasi dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan anggota sehingga terjadi peningkatan pendapatan usaha koperasi dan berdampak pada kesejahteraan anggota". Dalam pendekatan SSM, suatu RD diuji dengan melakukan analisis CATWOE (Tabel 5) sehingga definisi masalah tersusun secara komprehensif. Hal ini penting dilakukan agar penerapan kebijakan dalam penguatan kelembagaan koperasi pada aspek organisasi bisnis tidak mengalami kegagalan dalam implementasinya, akibat dari kebijakan yang disusun bersifat parsial.

Tabel 5. Analisis CATWOE.

Elemen	Penjelasan
C – Customer	• Anggota koperasi • Pengurus koperasi • Pengelola unit usaha koperasiKonsumen produk olahan ikan koperasi
A – Actor	• Pengurus koperasi • Pengelola unit usaha koperasi • Dinas/Kementerian terkait (KKP, Kemenkop)Lembaga pembiayaan
T – Transformation	Dari: Koperasi yang belum mengelola organisasi bisnis hilirisasi secara optimal dan professional. Menjadi: Koperasi dengan organisasi bisnis hilirisasi yang professional, agar dapat menentukan target pasar yang tepat, manajemen produksi dan rantai pasok yang optimal. sehingga mampu menjalankan usaha hilirisasi berkelanjutan.
W – Worldview (Nilai Dunia)	Organisasi bisnis hilirisasi yang professional dengan melibatkan SDM yang kompeten dapat menjunjang pelaksanaan hilirisasi berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan nilai tambah, membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan usaha koperasi, serta meningkatkan kesejahteraan anggota.
O – Owner	– Pengurus koperasi – Anggota koperasi
E – Environmental Constraints	• Cuaca di wilayah penangkapan • Ketersediaan bahan baku • Akses pasar dan logistik • Perizinan dan regulasi pengolahan pangan (SKP, HACCP) • Pendanaan eksternal • Regulasi pengelolaan TPI dan kawasan Pelabuhan • Kondisi fisik TPI dan kawasan pelabuhan yang tidak terawat Kondisi geopolitik global yang berpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia.

ANALISIS MODEL KONSEPTUAL

Penyusunan model konseptual merupakan tahap ke 4 pendekatan SSM. Model konseptual merupakan rangkaian aktivitas yang diperlukan melalui serangkaian tindakan logis yang tersirat dalam RD (Mehregan *et al*. 2012). Aktiviitas penyusun model konseptual berasal dari hasil analisis SWOT (Tabel 6) yang terdiri dari SO, WO,

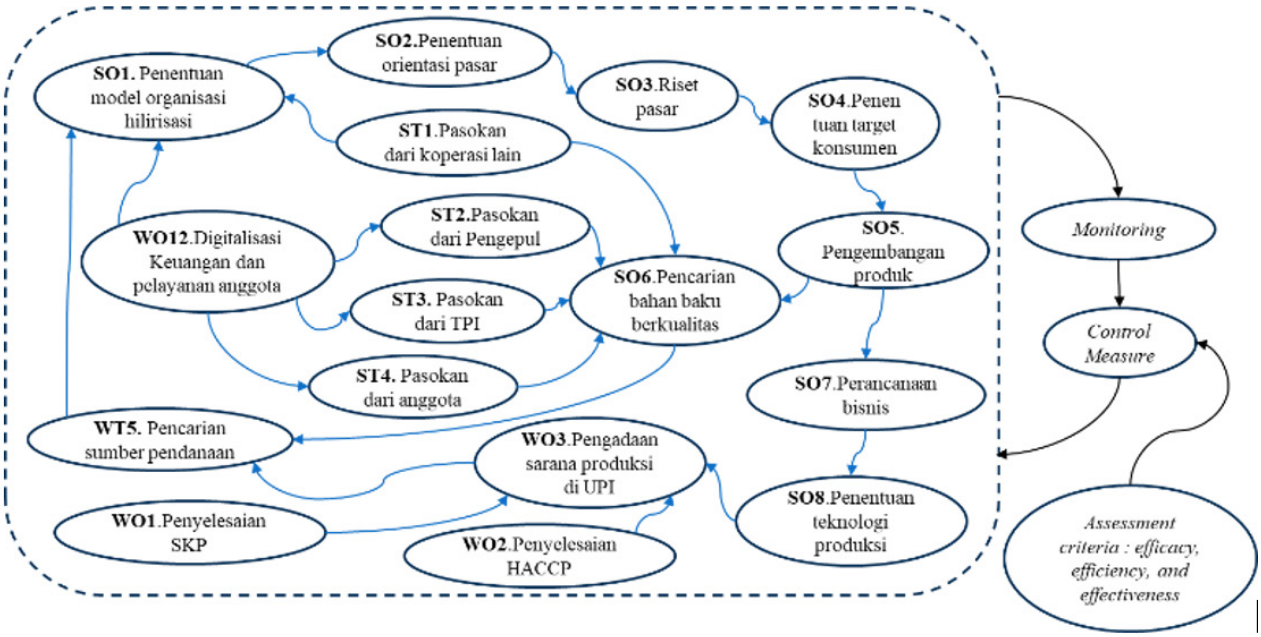
Tabel 6. Analisis SWOT.

SO	WO
1. Menentukan model organisasi hilirisasi 2. Menentukan orientasi pasar 3. Melakukan riset pasar 4. Menentukan target konsumen 5. Melakukan pengembangan produk turuanan dari hasil tangkapan segar untuk meningkatkan nilai tambah 6. Melakukan pencarian sumber bahan bahan baku yang berkualitas dan berkelanjutan 7. Membuat perencanaan bisnis 8. Menentukan teknologi produksi tepat guna 9. Meningkatkan pasokan bahan baku berkualitas dari TPI yang higienis 10. Melakukan koordinasi dengan Dinas Perikanan Kabupaten Lebak 11. Melakukan koordinasi dengan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Banten 12. Melakukan koordinasi dengan KKP 13. Berkoordinasi dengan Gubernur Banten	1. Melakukan percepatan pengurusan Sertifikat Kelayakan Pengolahan (SKP) 2. Melakukan percepatan pengurusan HACCP 3. Melakukan pengadaan sarana produksi berupa alat dan mesin pengolahan di UPI 4. Mengidentifikasi potensi, kebutuhan, dan kendala yang dihadapi anggota 5. Mengidentifikasi keperluan usaha anggota 6. Mengklasifikasi anggota berdasarkan profesi anggota dan kendala yang dihadapi 7. Menyusun kurikulum pendidikan dan pelatihan berdasarkan kendala usaha 8. Menyusun bahan ajar dan jadwal pelatihan 9. Melakukan pendidikan perkoperasian bagi pengurus dan anggota 10. Melakukan pelatihan penerapan SOP penangkapan &penanganan ikan bagi anggota 11. Melakukan pengukuran kinerja usaha anggota 12. Menerapkan digitalisasi pada pengelolaan keuangan dan pelayanan anggota
ST	**WT**
1. Mencari pasokan bahan baku dari koperasi lain 2. Mencari pasokan bahan baku dari pengepul 3. Meningkatkan pasokan bahan baku berkualitas dari TPI higienis 4. Meningkatkan pasokan bahan baku dari anggota 5. Mengidentifikasi permasalahan di kawasan TPI dan pelabuhan yang menghambat bisnis dan ketersediaan hasil tangkapan yang berkualitas 6. Membuat laporan tertulis terkait kondisi TPI dan Kawasan pelabuhan beserta bukti pendukung, dan laporan pembayaran retribusi yang telah dilakukan 7. Penyediaan anggaran perbaikan TPI oleh Pemprov Banten 8. Pelaksanaan perbaikan bangunan TPI dan penataan Kawasan Pelabuhan sesuai SOP penanganan hasil tangkap oleh Pemerintah Provinsi Banten	1. Mendirikan unit usaha penyedia keperluan usaha anggota 2. Meningkatkan partisipasi anggota dalam pemanfaatan unit usaha koperasi dan sebagai penyedia bahan baku di UPI 3. Melakukan pengukuran keaktifan anggota 4. Menentuan reward atas peningkatan kinerja dan keaktifan anggota 5. Menentukan sumber dana yang tepat untuk pengadaan alat dan mesin pengoahan serta modal kerja pengadaan bahan baku

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

ST, dan WT. Pada sistem pengembangan organisasi biisnis koperasi untuk hilirisasi, model konseptualnya tersusun atas 17 aktivitas yang terdiri dari: SO1, SO2, SO3, SO4, SO5, SO6, SO7, SO8, ST1, ST2, ST3, ST4, WO1, WO2, WO3, WO12, dan WT5. Model konseptual pengembangan organisasi bisnis koperasi untuk hilirisasi tertera pada Gambar 4. Model koneptual dapat dijadikan acuan ideal dalam menyusun kebijakan penguatan koperasi sebagai organisasi bisnis untuk hiliririasi perikanan berorientasi pada pasar.

Pada tahap ke 5, dilakukan perbandingan antara 17 aktivitas penyusun model konseptual dengan kondisi riil koperasi saat penelitian dilakukan (dunia nyata). Perbandingan dilakukan melalui diskusi dengan beberapa pengurus koperasi dengan cara mengkonfirmasi dari 17 aktivitas penyusun model konseptual, mana yang sudah dilaksanakan dan mana yang belum dilaksanakan. Deskripsi masing-masing aktivitas akan menggambarkan kesenjangan yang terjadi antara pada setiap aktivitas dengan dunia nyata. Pada aktivitas yang terdapat kesenjangan, akan menghasilkan aktivitas yang dibutuhkan untuk dilakukan dalam upaya pengembangan organisasi bisnis untuk hilirisasi berorientasi pasar. Daftar aktivitas yang dibutuhkan pada pengembangan organisasi bisnis koperasi untuk hilirisasi tertera pada Tabel 7.



Gambar 4. Model Konseptual Pengembangan Organisasi Bisnis Untuk Hilirisasi.

Tabel 7. Aktivitas yang Dibutuhkan.

No	Aktivitas yang dibutuhkan
1	Penentuan model organisasi yang tepat untuk pengelolaan UPI agar bisnis hilirisasi dapat berjalan dengan lebih optimal.
2	Penentuan prioritas tujuan pasar produk hilirisasi, sesuai dengan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki KMMS
3	Melakukan riset pasar sesuai kaidah secara komprehensif sebagai dasar penentuan prioritas target pasar
4	Menentukan target konsumen berdasarkan hasil riset, sehingga diketahui segmen konsumen, potensi pasar, pangsa pasar, dan nilai pasarnya.
5	Pengembangan produk berdasarkan target konsumen, yang dilengkapi dengan sertifikasi produk.
6	Pemetaan sumber bahan baku yang diperlukan untuk pengembangan produk olahan sepanjang tahun
7	Pengembangan pola kemitraan dengan koperasi lain, termasuk KDMP
8	Pembuatan kontrak pembelian untuk menjamin kualitas bahan baku
9	Koordinasi untuk perbaikan fasilitas dan penataan Kawasan TPI higienis dan Pelabuhan
10	Peningkatan kapasitas dan kompetensi anggota
11	Menyusun perencanaan bisnis beserta studi kelayakan usaha oleh tim yang kompeten
12	Memilih metode produksi yang sesuai untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan
13	Mencari alat dan mesin dengan spesifikasi yang sesuai
14	Percepatan pemenuhan persyaratan Sertifikat Kelayakan pengolahan (SKP)
15	Percepatan pemenuhan persyaratan Sertifikat HACCP
16	Menentukan beberapa alternatif pendanaan selain dari LPMUKP, yaitu berasal dari LPDB maupun investor
17	Penerapan aplikasi penunjang sistem perkoperasian untuk pelayanan dan komunikasi dengan anggota

Atas 17 sub elemen pada elemen aktivitas yang dibutuhkan tersebut, selanjutnya dilakukan analisis *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk menentukan sub elemen yang memiliki nilai kekuatan penggerak (*driving power*)besar (Raharja *et al.* 2020). Sub elemen yang memiliki nilai *driving power* (DP) yang paling besar dikategorikan sebagai sub elemen kunci. Selain elemen aktivitas yang dibutuhkan, terdapat 4 elemen pendukung lainnya yang dianalisis yaitu: tujuan, aktor, kebutuhan, dan masalah utama. Elemen-elemen tersebut penting untuk dianalisis agar diketahui sub elemen apa saja yang dapat mempengaruhi sub elemen lainya.

Penilaian dilakukan oleh 5 orang pakar 5 instansi berbeda dengan bidang keahlian: pengembangan kelembagaan usaha pengolahan dan pemasaran hasil perikanan; *food safety and sustainability* usaha perikanan; tata kelola perkoperasian; Agribisnis; dan pengembangan dan pembinaan kelembagaan ssaha nelayan. Pengolahan data menggunakan software Exsimpro, menunjukkan *inconsistency index* pada masing-masing pakar dibawah 10%. Hasil analisis ISM menunjukkan bahwa ada empat sub elemen kunci dari elemen Aktivitas yang diperlukan dalam pengembangan organisasi bisnis koperasi untuk hilirisasi, yaitu: penentuan model organisasi hilirisasi (E1), penentuan tujuan pasar produk hilirisasi (E2), melakukan riset pasar (E3), menentukan target konsumen (E4). Bentuk diagram kekuatan penggerak dan model strukturalnya ditunjukkan pada Gambar 5.

Tiga dari empat sub elemen kunci pada aktivitas yang dibutuhkan dalam pengembangan organisasi bisnis untuk hilirisasi merujuk pada orientasi pasar. Terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, *entrepreneurial marketing* terhadap kinerja pemasaran, dan kinerja pemasaran terhadap keberlanjutan usaha (Putranto 2022). Sebagai contoh penerapannya, praktik orientasi pasar di koperasi produsen benih Ethiopia berkontribusi dalam meningkatkan lapangan kerja, produktivitas, dan ketahanan pangan (Sisay *et al.* 2023). Terdapat pula peubah pengait (*linkages)* dari sistem, yang akan mempengaruhi sukses atau tidaknya program terdiri dari sub elemen: penentuan produk berdasarkan target konsumen (E5), penetapan sumber bahan baku sepanjang tahun (E6), penetapan pola kemitraan dengan koperasi lain termasuk KDMP (E7), pembuatan kontrak pembelian bahan baku berkualitas (E8), penyusunan perencanaan bisnis (E11), dan peningkatan kapasitas dan kompetensi anggota (E10). Secara keseluruhan, hasil analisis sub elemen kunci menggunakan teknik ISM berhasil menentukan sub elemen kunci dari masing-masing elemen untuk penguatan kelembagaan koperasi perikanan dari aspek organisasi bisnis. Rincian sub elemen kunci pada setiap elemen dalam penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar disajikan pada Tabel 8.

Tertatanya kawasan pelabuhan dan terwujudnya TPI Higienis menjadi sub elemen kunci pada elemen tujuan penguatan kelembagaan koperasi perikanan, menunjukkan bahwa pentingnya infrastruktur pendaratan dan penanganan pertama hasil tangkapan sebagai bagian dari rantai dingin industri perikanan demi tersedianya suplai bahan baku yang berkualitas (Noor 2024). Hal ini penting untuk menjaga ketersediaan bahan baku pada UPI milik Koperasi MMS. Aktor yang terlibat dalam penguatan kelembagaan koperasi perikanan yaitu berasal dari pemerintah pusat KKP dan Kemenkop, lembaga inkubator yang dapat meningkatkan profesionalisme pengelolaan kelembagaan koperasi,



Gambar 5. Matriks dan Struktur Elemen Aktivitas yang Diperlukan.

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

Tabel 8. Elemen Dan Sub Elemen Kunci Pada Penguatan Kelembagaan Koperasi.

Elemen	Sub Elemen Penggerak Utama (kunci)
Tujuan	• Tertatanya kawasan pelabuhan (kunci) • Terwujudnya TPI Higienis
Aktor	• KKP, Kemenkop (Pemerintah pusat) (kunci) • Agritera, Inkubator-LPDB (Lembaga Inkubator) • LPMUKP (Lembaga dana bergulir)
Kebutuhan	• Dukungan dari pemerintah untuk terlibat dalam program strategis (kunci) • Dukungan perbaikan TPI dan pelabuhan dari Pemprov dan pemerintah pusat (E6). • Peningkatan kompetensi SDM pengelola unit usaha Koperasi MMS • Informasi pasar yang potensial
Masalah utama	• Bangunan TPI tidak terawat (kunci) • Kawasan pelabuhan kotor dan tidak tertib (kunci)
Aktivitas yang dibutuhkan	• Penentuan model organisasi (kunci) • Penentuan tujuan pasar produk hiliarisasi (kunci) • Melakukan riset pasar (kunci) • Menentukan target konsumen (kunci)

serta sumber permodalan yang berasal dari lembaga pegelola dana bergulir untuk sektor perikanan dan kelautan. Temuan sub elemen kunci ini dapat dijadikan acuan pada penyempurnaan maupun penyusunan *roadmap* kebijakan pengelolaan kelautan dan perikanan nasional.

ANALISIS STRATEGI PENGUATAN KELEMBAGAAN

Pada tahap enam dilakukan penentuan strategi menggunakan analisis AHP untuk penguatan kelembagaan koperasi perikanan pada aspek organisasi bisnis untuk hilirisasi berorientasi pasar berdasarkan sub elemen kekuatan penggerak yang dihasilkan ditahap sebelumnya. Analisis AHP diawali dengan penyusunan hirarki AHP (Gambar 8). Kumar dan Pant (2023) menjelaskan bahwa AHP menangani komponen subjektif dan objektif dari pengambilan keputusan dengan menyederhanakan masalah pilihan yang kompleks menjadi serangkaian perbandingan berpasangan dan kemudian menyintesis hasilnya. Penilaian melibatkan 5 pakar dari 5 instansi yang berbeda dengan bidang keahlian: pembiayaan; Investasi, jaminan mutu hasil kelautan dan perikanan; pemberdayaan masyarakat pesisir dan kelembagaan; manajemen keuangan, akuntansi, dan kewirausahaan koperasi; dan *quality control* produk perikanan. Hierarki AHP yang dibangun terdiri dari 5 level, yaitu: sasaran utama, aktor, faktor, sub faktor, dan alternatif strategi, dengan jumlah perbandingan sebanyak 243 pertanyaan. *Inconsistency index* dari agregasi 5 pakar menunjukkan angka dibawah 0,100 (10%).

Berdasarkan hasil analisis AHP, strategi penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar dilakukan oleh aktor utama anggota dan pengurus koperasi (0,223) dan lembaga pembiayaan (0,222). Hal ini menunjukkan bahwa, anggota dan pengurus memegang kendali tertinggi pada koperasi, sesuai dengan prinsip perkoperasian. Walaupun unsur pemerintah pusat dinilai sebagai sub elemen kunci, namun perannya tidak bisa mengintervensi koperasi, karena koperasi berprinsip pada independen dan dikontrol secara demokratis oleh anggota. Dengan demikian, peran pemerintah lebih bersifat pendorong melalui kebijakan pembangunan yang komprehensif sesuai kebutuhan masyarakat (*bottom up*).

Selanjutnya faktor utama yang menjadi prioritas yaitu pasar (0,313) dengan target utama yaitu industri pengolahan (0,340) dengan prioritas produk yang dikembangkan yaitu *fillet* beku (0,529), hal ini sejalan dengan temuan sub elemen kunci penguatan koperasi bahwa koperasi berorientasi pasar untuk mendukung perkembangan usahanya. Pada model organisasi pengelola unit usaha hilirisasi, pembentukan perusahaan patungan antara Koperasi MMS dengan investor (korporasi koperasi) memiliki skor tertinggi 0,329. Menurut Marti dan Andres (2015), Koperasi yang membentuk perusahaan (termasuk perusahaan patungan dengan investor), memiliki dimensi usaha (jumlah karyawan, pendapatan operasional, total aset, dan dana pemegang saham) lebih besar dibanding koperasi yang tidak membentuk perusahaan.

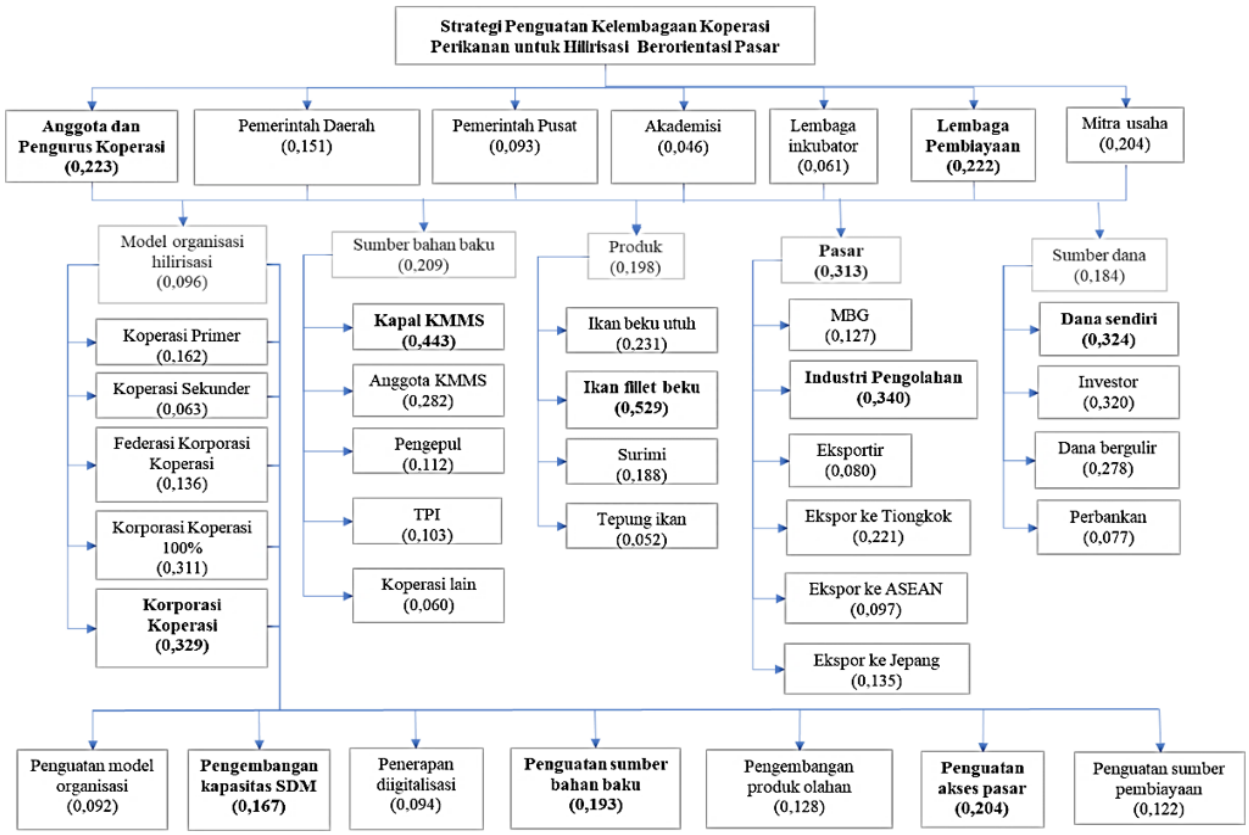
Pada sumber bahan baku prioritas berasal dari Kapal Koperasi MMS (0,443). Kapal tersebut

dilengkapi dengan mesin pembeku yang dapat menunjang rantai dingin untuk menjaga kualitas hasil tangkapan. ,) Untuk kebutuhan pembiayaan pengembangan usaha, sumber dana prioritas berasal dari dana internal koperasi sendiri (0,324) dan dana investor (0,320). Urutan prioritas pada alternatif strategi yaitu: penguatan akses pasar (0,204), penguatan sumber bahan baku (0,193), dan pengembangan kapasitas SDM (0,167).

STRATEGI PENGUATAN ORGANISASI BISNIS KOPERASI

Hasil analisis menunjukkan Koperasi MMS memiliki sumber daya dan kapabilitas (faktor internal) serta kondisi faktor eksternal yang mendukung untuk melakukan hilirisasi. Kekuatan utama pada legalitas usaha dan sarana dan prasaran *cold chain* mulai dari hulu hingga hilir. Meski demikian, terdapat permasalahan dalam aspek organisasi bisnis yang perlu diatasi sehingga mampu melakukan hilirisasi. Untuk itu, telah disusun model konseptual pengembangan organisasi bisnis koperasi untuk hilirisasi berorientasi pasar, yang merupakan rangkaian aktivitas logis yang diperlu dijalankan oleh koperasi perikanan, sehingga mampu mengelola usaha hilirisasi secara profesional dan mampu mengembangkan produk dengan rantai pasok yang berkelanjutan sesuai kebutuhan pasar.

Tahap perbandingan model konseptual dengan dunia nyata, merupakan suatu tahap penting dalam pendekatan SSM, pada tahap ini dihasilkan penjabaran kondisi nyata yang dihadapi koperasi dan aktivitas yang dibutuhkan oleh koperasi perikanan agar dapat mengimplementasikan model konseptualnya. Tahap ini menjadi pondasi dalam menyusun program yang bersifat *bottom-up*. Dalam upaya penguatan Koperasi perikanan untuk hilirisasi, didapatkan sub elemen kunci yaitu perbaikan kondisi TPI dan penataan kawasan pelabuhan (Pangkalan Pendaratan Ikan) untuk mendukung kebutuhan pasokan ikan berkualitas ke Unit Pengolahan Ikan (UPI) milik Koperasi MMS. Kementerian Kelautan dan Perikanan dan Kementerian Koperasi merupakan aktor kunci sebagai pendorong penguatan kelembagaan koperasi melalui fasilitasi akses pada program strategis nasional yang sedang dijalankan seperti program hilirisasi sumber daya perikanan melalui koperasi, program Makan Bergizi Gratis (MBG), program Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP), dan Kampung Nelayan Merah Putih (KNMP). Aktor kunci selanjutnya yaitu lambaga inkubator yang terdiri dari Agritera dan inkubator. Agriterra merupakan *Non Government Organization* (NGO) asing berasal dari Belanda yang memiliki keahlian dibidang pengembangan usaha koperasi. Sedangkan lembaga Inkubator LPDB, merupakan



Gambar 8. Struktur Hierarki dan Nilai Prioritas Hasil Analisis AHP.

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

lembaga yang ditunjuk oleh Lembaga Penyaluran Dana Bergulir (LPDB) khusus Koperasi untuk meningkatkan performa kelembagaan Koperasi agar layak untuk mendapat pendanaan LPDB. Aktor kunci lainnya yaitu LPMUKP, telah berkontribusi dalam memberikan pendanaan bagi Koperasi MMS untuk pembangunan *cold storage* 120 ton dan pembangunan 2 unit kapal kapasitas >30 GT.

Kebutuhan kunci dalam penguatan kelembagaan koperasi yaitu kompetensi SDM, termasuk anggota koperasi sebagai salah satu sumber bahan baku, maupun pengelola usaha UPI dalam pengolahan dan pemasaran produk olahan. Pengurus koperasi yang kurang memiliki pengalaman, kapasitas, informasi pasar, dan jaringan, menghadapi kesulitan dalam pemasaran (Moon dan Lee 2020). Penentuan model organisasi dan penentuan target pasar merupakan aktivitas kunci yang dibutuhkan untuk penguatan kelembagaan pada aspek organisasi bisnis..

Hasil temuan penelitian kemudian dijadikan dasar dalam penentuan strategi penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki Koperasi MMS. Aktor utama dalam penguatan kelembagaan koperasi perikanan adalah para anggota dan pengurusnya sebagai pemilik koperasi serta lembaga pembiayaan. Model organisasi yang dinilai prioritas untuk mengelola hilirisasi yaitu berbentuk korporasi koperasi dengan sumber dana untuk pengelolaan usaha yang bersumber dari dana internal koperasi dan investor. Target pasar prioritas yaitu industri pengolahan dengan produk utama yang dihasilkan berupa ikan *fillet* beku. Adapun sumber bahan baku prioritas berasal dari kapal milik koperasi dan berasal dari anggota koperasi.

Meski strategi penguatan mengarah pada orientasi pasar, pengurus koperasi perlu memperhatikan adanya efek negatif pada koperasi yang hanya fokus pada pasar. Bijman dan Wijers (2019) menyarankan agar koperasi berfokus pada pemberdayaan anggota sekaligus dengan pengembangan usaha, yang bercirikan nilai utama pada solidaritas dan efisiensi, berorientasi pada komunitas dan pasar, dengan keanggotaan yang semi tertutup.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa penguatan koperasi perlu dilakukan secara seimbang antara peran sebagai organisasi bisnis maupun sebagai organisasi berbasis anggota, sebagaimana dinyatakan oleh Bijman (2016), Cook (2018), Mann dan Stoinescu (2021). Peran pemerintah, lembaga inkubator, dan lembaga dan bergulir yang memahami kelembagaan dan prinsip koperasi sangat diperlukan sebagai fungsi pembinaan. Pemanfaatan sarana dan prasarana industri perikanan yang mendukung rantai dingin dan rantai pasok untuk peningkatan nilai tambah produk, sangat memungkinkan dikelola secara profesional oleh Koperasi Perikanan. Bentuk-bentuk kemitraan usaha dengan pihak ketiga, seperti investor juga terbuka dan memungkinkan untuk dilakukan. Hal-hal tersebut perlu menjadi rujukan bagi pemerintah dalam kebijakan penguatan kelembagaan koperasi perikanan, Amiquero *et al*. (2023) mengidentifikasi 6 kategori yang menjadi faktor kesuksesan atau kegagalan berkoperasi, yaitu : lingkungan sosial, kualitas manajemen, strategi, keanggotaan, komitmen, dan aspek produk.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Temuan penelitian menunjukkan pentingnya sinkronisasi kebijakan antara Kementerian Koperasi, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Koordinator Bidang Pangan, dan Badan Gizi Nasional dalam pelaksanaan program hilirisasi produk perikanan berorientasi pasar melalui koperasi yang bertujuan untuk menyukseskan pelaksanaan program strategis nasional seperti Makan Bergizi Gratis (MBG), Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih (KDKMP) serta Kampung Nelayan Merah Putih (KNMP). Koordinasi dan integrasi program strategis tersebut dapat dituangkan ke dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pangan sebagai koordinator antar kementerian teknisnya.

Secara teknis, temuan penelitian menyatakan bahwa dukungan perbaikan TPI dan pendaratan ikan diperlukan dalam penguatan koperasi perikanan untuk melakukan hilirisasi, hal ini dapat terlaksana melalui pemanfaatan fasilitas yang diberikan melalui program pembangunan KNMP yang mencakup dermaga pendaratan ikan. Berdasarkan ketentuan pengelolaannya, KNMP akan diserahterimakan kepada KDKMP setempat. Kebijakan ini sejalan dengan upaya penguatan koperasi dalam penyediaan sarana dan prasarana penangkapan ikan yang terjaga rantai dinginnya. Namun, keterbatasan SDM koperasi menjadi kelemahan utama dalam mengelola unit usaha hilirirsasi, sehingga program pendidikan yang berkaitan dengan tata kelola dan kelembagaan koperasi serta pelatihan pengelolaan usaha hilirisasi perikanan perlu diberikan kepada pengurus, pengelola dan anggota Koperasi sesuai peranannya masing-masing dalam rantai pasok.

Pelaksanaan pendidikan merupakan salah satu prinsip koperasi yang perlu menjadi perhatian untuk dijalankan. Dalam upaya hilirisasi berorientasi pasar, pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menciptakan keberlanjutan usaha dengan menjamin rantai pasok mulai dari hulu penangkapan hingga hilir pengolahan dan distribusi yang memenuhi standar keamanan pangan. Dalam implementasinya, Pemerintah dapat membuat program pelatihan yang spesifik pada topik-topik pelaksanaan rantai pasok untuk menghasilkan produk olahan perikanan dengan harga yang kompetitif melalui pengelolaan usaha koperasi secara profesional.

Selanjutnya hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan produk olahan berupa ikan *filllet* beku dapat ditujukan bagi industri pengolahan dan SPPG pada program MBG sebagai target pasar. Produk ikan fillet beku perlu disertai sertifikat SKP sehingga memenuhi standar keamanan pangan. Sayangnya pada sarana dan prasarana KNMP yang telah dibangun pemerintah pada tahun 2025, tidak semua dilengkapi dengan Unit Pengolahan Ikan (UPI). Sehingga produk berhenti pada ikan utuh yang dibekukan. Untuk itu, perlu ada kemitraan usaha antara KDKMP pengelola KNMP dengan koperasi perikanan eksisting seperti Koperasi MMS yang telah memiliki UPI agar hasil tangkapan dapat diolah menjadi ikan fillet beku yang kemudian dapat disalurkan kepada SPPG. Para pengelola SPPG umumnya membutuhkan bahan baku pangan siap olah sehingga dapat mempersingkat waktu pengolahan makanan. Dalam implementasinya, pemerintah dapat mengadakan program kerja fasilitasi kemitraan usaha antara koperasi yang tidak memiliki UPI dengan pelaku usaha lainnya yang memiliki UPI, baik dari sesama Koperasi maupun dengan swasta lainnya.

Penguatan kelembagaan koperasi perikanan pada aspek akses pasar, peningkatan kapasitas SDM dan penguatan sumber bahan baku untuk mengembangkan produk ikan *fillet* beku sesuai kebutuhan industri pengolahan dan SPPG, merupakan strategi yang dihasilkan dari penelitian ini berdasarkan studi kasus di Koperasi Mina Muara Sejahtera. Kajian ini dapat menjadi praktik baik (*best practice*) dalam pelaksanaan program kerja di Kementerian Koperasi dan Kementerian Kelautan dan Perikanan, utamanya untuk pengembangan koperasi perikanan eksisting, maupun KDKMP yang mengelola KNMP. Praktik baik dapat dijadikan model bisnis dalam penguatan kelembagaan koperasi perikanan untuk hilirisasi berorientasi pasar dan dituangkan ke dalam buku pedoman usaha.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Asisten Deputi Kemitraan, Deputi Pengembangan Usaha Koperasi, Kementerian Koperasi yang telah memberi dukungan selama penulis melakukan penelitian ini. Hasil penelitian diharapkan dapat berkontribusi dalam mewujudkan Asta Cita ke-3, yaitu mengembangkan agromaritim industri di sentra produksi melalui peran aktif koperasi.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Dengan ini kami menyatakan bahwa Donnie Aqsha sebagai kontributor utama, Prof. Dr. Ir. Marimin M.Sc sebagai kontributor anggota, dan Dr. Eko Ruddy Cahyadi S.Hut., M.M sebagai kontributor anggota. Penulis menyatakan bahwa telah melampirkan surat pernyataan kontribusi penulis.

DAFTAR PUSTAKA

Amiquero, K. S., Wubben, E. F. M., van Dam, Y. K., & Trienekens, J. H. (2023). Success and failure factors in agricultural cooperatives. *International Journal on Food System Dynamics, 14*(1), 1–21. https://doi.org/10.18461/ijfsd.v14i1.E1.

Bijman, J. (2016). Agricultural cooperatives in the Netherlands: Key success factors. In *International Summit of Cooperatives* (pp. 1–15). https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/401888.

Bijman, J., & Wijers, G. (2019). Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005.

Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik sumber daya laut dan pesisir 2024: Vol. 21. Pengelolaan sumber daya laut untuk pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat di wilayah pantai*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Cook, M. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability, 10*(5), 1586. https://doi.org/10.3390/su10051586.

Dwiartama, A., Neilson, J., & Permadi, D. (2018). Hilirisasi: Resource-based industrialisation and global production networks in the Indonesian coffee and cocoa sectors. *Conference paper*. ResearchGate.

Fadhil, R. (2018). *Strategi pengembangan kelembagaan agroindustri kopi Gayo* [Disertasi, Institut Pertanian Bogor].

Indonesia, Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2022). *Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2022*

p-ISSN: 2089-6980
e-ISSN: 2527-3280

tentang Estimasi Potensi Sumber Daya Ikan, Jumlah Tangkapan Ikan yang Diperbolehkan, dan Tingkat Pemanfaatan Sumber Daya Ikan di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan. https://jdih.kkp.go.id/Homedev/DetailPeraturan/3434.

Indonesia, Pemerintah Republik. (2023). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2023 tentang Penangkapan Ikan Terukur berbasis kuota di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia. https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/176204/PP_Nomor_11_Tahun_2023.pdf.

Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2025). *Data produksi, olahan, dan ekspor perikanan tangkap*. https://portaldata.kkp.go.id/datainsight/produksi-ikan-tangkap.

Kumar, A., & Pant, S. (2023). Analytical hierarchy process for sustainable agriculture: An overview. *MethodsX*. https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101954.

Mann, S., & Stoinescu, A. (2021). Exploring Draheim's three dimensions of success in cooperative organizations: The case of collective Alpine summer farms. *Annals of Public and Cooperative Economics, 92*(4), 587–602. https://doi.org/10.1111/apce.12309.

Marti, E. M., & Andrés, C. P. (2015). *Organizational models for the major agri-food cooperative groups in the European Union*. Liège: CIRIEC.

Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., & Kazemi, A. (2012). An application of Soft System Methodology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41*, 426–433. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.051.

Moon, S., & Lee, S. H. (2020). A strategy for sustainable development of cooperatives in developing countries: The success and failure case of agricultural cooperatives in Musambira sector, Rwanda. *Sustainability, 12*(20), 8632. https://doi.org/10.3390/su12208632.

Nasution, M. (2002). *Pengembangan kelembagaan koperasi pedesaan untuk agroindustri*. Bogor: IPB Press.

Noor, S. M. (2024). *Optimalisasi pemanfaatan fasilitas dalam meningkatkan fungsi operasional pelabuhan di PPI Binuangeun Lebak-Banten* [Tesis, Institut Pertanian Bogor].

Noviyanti, R. (2016). *Pengembangan kapasitas nelayan tangkap di PPN Pelabuhan Ratu* [Disertasi, Institut Pertanian Bogor].

Kementerian Koperasi dan UKM. (2024). *Data koperasi Indonesia*. https://nik.depkop.go.id/.

Putranto, E. A. (2022). *Pengaruh orientasi pasar dan pendekatan entrepreneurial marketing terhadap kinerja pemasaran dan keberlanjutan usaha UMKM tas* [Tesis, Institut Pertanian Bogor].

Putri, V. Y., Janice, S. N., & Azzahra, T. R. (2022). Seeking the opportunities and challenges of blue economy sustainable development: A case study of Sidoarjo, Indonesia. In *Proceedings of the 5th International Conference on Vocational Education Applied Science and Technology*.

Raharja, S., Marimin, Machfud, Papilo, P., Safriyana, Massijaya, M. Y., & Darmawan, M. A. (2020). Institutional strengthening model of oil palm independent smallholder in Riau and Jambi Provinces, Indonesia. *Heliyon, 6*(5), e03875. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03875.

Sisay, D. T., Verhees, F. J. H. M., & Van Trijp, H. C. M. (2023). Market orientation practices of Ethiopian seed producer cooperatives. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-023-02156-1.

Suryanto, E. (2021). *Rancang bangun model bisnis ekowisata Grasberg pasca tambang* [Tesis, Institut Pertanian Bogor].

Taniu, S., Sari, D. W., Satria, D., Haryanto, T., & Wardana, W. W. (2024). Impact evaluation of cooperative membership on welfare: Evidence from captured fishery households in Indonesia. *Marine Policy, 159*, Article 105923. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105923.