

RANTAI NILAI DAN MODEL BISNIS INKLUSIF KOPERASI PRODUSEN CITRA KINARAYA KABUPATEN DEMAK

AHMAD SABIQ MUBAROK



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Rantai Nilai dan Model Bisnis Inklusif Koperasi Produsen Citra Kinaraya Kabupaten Demak adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Ahmad Sabiq Mubarak
K1501241022



RINGKASAN

AHMAD SABIQ MUBAROK. Rantai Nilai dan Model Bisnis Inklusif Koperasi Produsen Citra Kinaraya Kabupaten Demak. Dibimbing oleh POPONG NURHAYATI dan ZENAL ASIKIN.

@Hak cipta milik IPB University

Pertanian padi merupakan salah satu sektor krusial yang mendukung perekonomian nasional dan menjadi mata pencaharian masyarakat di Indonesia. Namun menurut data BPS tahun 2023, petani di Indonesia didominasi oleh petani skala kecil/ gurem (*smallholders*). Petani skala kecil memiliki beberapa tantangan besar meliputi lemahnya daya tawar, ketidakpastian dan fluktuasi harga, serta keterbatasan akses pasar dan layanan teknologi dikarenakan sempitnya penguasaan lahan yang dimiliki. Program korporatisasi petani muncul menjadi salah satu upaya dalam mengatasi tantangan pada petani skala kecil. Koperasi Produsen Citra Kinaraya Demak merupakan salah satu implementasi dari program korporatisasi petani dengan model koperasi. Koperasi Produsen Citra Kinaraya Demak membentuk Badan Usaha Milik Petani (BUMP) bernama PT Tasbiha Mulia Tani (PT TMT) sebagai unit usaha komersial yang bertanggung jawab dalam produksi gabah hasil panen petani dan pemasarannya. Dengan bergabung ke dalam lembaga kolektif seperti koperasi, dinilai mampu meningkatkan kekuatan para petani skala kecil dalam mengatasi keterbatasannya. Namun, keikutsertaan petani menjadi anggota koperasi tidak serta merta menjamin bahwa mekanisme usaha benar-benar mampu menjawab permasalahan petani kecil. Pada beberapa penelitian, lembaga kolektif seperti koperasi berpeluang hanya menjadi lembaga aggregator produksi dan tidak memberikan keuntungan yang adil bagi aktor kecil jika model bisnis tidak dilakukan secara inklusif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rantai nilai produksi beras, model bisnis, dan tingkat inklusivitas Koperasi Produsen Citra Kinaraya Demak, serta merumuskan rekomendasi penguatan bagi koperasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus yang dilakukan di Koperasi Produsen Citra Kinaraya Demak dan PT TMT yang berlokasi di Desa Mlatiharjo, Kabupaten Demak. Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara secara *purposive* dengan informan 6 petani anggota koperasi, 1 pengurus koperasi, dan 3 pengurus PT TMT. Alat analisis yang digunakan meliputi identifikasi rantai nilai menggunakan metode ACIAR 2012, analisis model bisnis dengan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC), dan analisis tingkat inklusivitas menggunakan *New Business Model Principles* dalam kerangka *LINK Methodology*.

Hasil analisis rantai nilai menunjukkan bahwa rantai nilai produksi beras koperasi terdiri dari tiga tahapan utama yaitu budidaya swakelola oleh petani anggota koperasi, pengolahan gabah oleh PT TMT, dan pemasaran melalui distributor, reseller, serta perusahaan mitra. Proses rantai nilai saling terintegrasi dengan PT TMT menjadi penghubung dan koordinator antara petani dengan pasar yang lebih luas. Dari analisis rantai nilai, tergambar permasalahan utama yang dialami adalah belum stabilnya kontinuitas pasokan gabah akibat melemahnya daya tarik kemitraan bagi petani baru. Kondisi ini dipengaruhi oleh kebijakan harga gabah pemerintah yang semakin mengurangi selisih harga antara yang ditawarkan koperasi dengan harga pasar umum. Meskipun demikian, harga beli gabah yang ditetapkan PT TMT masih konsisten berada di atas harga pasar umum, terutama untuk varietas beras khusus premium.

Hasil analisis model bisnis menggunakan TLBMC menunjukkan bahwa PT TMT menciptakan nilai ekonomi melalui pengembangan dan pemasaran berbagai produk beras khusus premium seperti beras merah, beras hitam, beras coklat, Genki, dan beras putih premium Mlatiharjo. Diferensiasi produk yang dilakukan memiliki keuntungan dengan menyasar segmen pelanggan yang peduli akan kesehatan dan didominasi kelas menengah atas menyebabkan penentuan harga menjadi lebih tinggi sehingga meningkatkan penerimaan bagi para petani pada akhirnya. Lapisan lingkungan model bisnis PT TMT

menunjukkan bahwa dalam kegiatan produksi, PT TMT telah berusaha menerapkan praktik bisnis ramah lingkungan dengan memanfaatkan hasil samping walaupun belum sepenuhnya, dan efisiensi dalam kegiatan produksi. Dari lapisan sosial, model bisnis PT TMT memberikan kontribusi dalam menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar dan bekerja sama dengan lembaga terkait di daerah operasi bisnis PT TMT. Selain itu, PT TMT juga memberi dukungan sosial kepada petani berupa kepastian pembelian gabah, layanan pendukung pertanian sekaligus memberdayakan masyarakat sekitar.

Analisis tingkat inklusivitas menggunakan New Business Model Principles menunjukkan bahwa dari enam prinsip yang dinilai, dua prinsip dikategorikan Sudah Berjalan yaitu keterkaitan pasar yang efektif dan kemudahan akses terhadap layanan, tiga prinsip dikategorikan Berjalan Sebagian yaitu kolaborasi rantai yang luas, tata kelola yang adil dan transparan, serta inovasi inklusif, dan satu prinsip dikategorikan Belum Berjalan yaitu pengukuran hasil. Temuan ini menunjukkan bahwa model bisnis koperasi telah mengarah pada praktik bisnis yang inklusif, namun masih memerlukan penguatan terutama pada aspek perlindungan petani, pelibatan petani dalam pengembangan inovasi, dan sistem evaluasi kemitraan yang lebih terstruktur.

Berdasarkan temuan penelitian, diajukan tiga rekomendasi strategis yaitu, penguatan nilai tambah dan insentif keanggotaan koperasi termasuk mekanisme berbagi risiko bagi petani, pengembangan pemanfaatan limbah hasil penggilingan padi yang lebih terarah dan terkoordinasi, serta pembangunan sistem monitoring dan evaluasi inklusivitas yang sistematis. Implementasi ketiga strategi tersebut diharapkan dapat memperkuat keberlanjutan model bisnis sekaligus meningkatkan tingkat inklusivitas petani dalam rantai nilai beras yang dijalankan Koperasi Produsen Citra Kinaraya Demak.

Kata Kunci: koperasi petani, model bisnis inklusif, rantai nilai beras, *triple layered business model canvas*



SUMMARY

AHMAD SABIQ MUBAROK. Value Chain and Inclusive Business Model of Citra Kinaraya Producer Cooperatives Demak Regency. Supervised by POPONG NURHAYATI and ZENAL ASIKIN.

@Hak cipta milik IPB University

Rice farming is one of the most important agricultural sectors supporting the national economy and serving as a primary source of livelihood for rural communities in Indonesia. However, according to Statistics Indonesia (BPS) data in 2023, Indonesian agriculture is predominantly characterized by smallholder farmers. Smallholders face several major challenges, including weak bargaining power, price uncertainty and volatility, limited market access, and restricted access to technology and support services due to their small landholdings. The farmer corporatization program has emerged as one approach to addressing these challenges. Koperasi Produsen Citra Kinaraya in Demak is an example of a farmer corporatization initiative implemented through a cooperative model. The cooperative established a Farmer-Owned Enterprise (*Badan Usaha Milik Petani*/BUMP) called PT Tasbiha Mulia Tani (PT TMT), which functions as a commercial business unit responsible for processing and marketing rice produced by cooperative members. Participation in collective institutions such as cooperatives is expected to strengthen the position of smallholder farmers and help overcome their limitations. Nevertheless, membership in a cooperative does not automatically guarantee that the business mechanism effectively addresses the needs of smallholders. Previous studies have shown that collective institutions may function merely as production aggregators and fail to generate equitable benefits for small-scale actors if the business model is not implemented inclusively.

This study aimed to analyze the rice value chain, business model, and inclusiveness level of Koperasi Produsen Citra Kinaraya, as well as to formulate recommendations for strengthening the cooperative. This research employed a qualitative case study approach conducted at Koperasi Produsen Citra Kinaraya and PT TMT, located in Mlatiharjo Village, Demak Regency. Data were collected through purposive interviews involving six cooperative-member farmers, one cooperative manager, and three PT TMT management members. The analytical tools used included value chain analysis based on the ACIAR 2012 framework, business model analysis using the Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), and inclusiveness assessment using the New Business Model Principles within the LINK Methodology framework.

The results of the value chain analysis indicate that the cooperative's rice value chain consists of three main stages: self-managed rice cultivation by cooperative-member farmers, paddy processing by PT TMT, and marketing through distributors, resellers, and business partners. The value chain is highly integrated, with PT TMT serving as the coordinator and intermediary linking farmers to broader market opportunities. From the value chain analysis, the main problem identified is the unstable continuity of paddy supply due to the declining attractiveness of partnership for new farmers. This condition is influenced by government paddy price policies that have increasingly narrowed the price gap between what the cooperative offers and the general market price. Nevertheless, the paddy purchase price set by PT TMT remains consistently above the general market price, particularly for premium specialty rice varieties.

Business model analysis results using TLBMC indicate that PT TMT creates economic value through the development and marketing of various premium specialty rice products such as red rice, black rice, brown rice, Genki, and Mlatiharjo premium white rice. The product differentiation undertaken has the advantage of targeting health-conscious customer segments dominated by the upper middle class, enabling higher selling price determination which ultimately supports PT TMT's ability to purchase farmers' paddy above the general market price. The environmental layer of PT TMT's business model



shows that in production activities, PT TMT has made efforts to implement environmentally friendly business practices by utilizing production by-products, although not yet fully, and achieving efficiency in production activities. From the social layer, PT TMT's business model contributes to creating employment opportunities for surrounding communities and collaborating with relevant institutions in PT TMT's business operating area. In addition, PT TMT also provides social support to farmers in the form of guaranteed paddy purchases, agricultural support services, while simultaneously empowering the surrounding community.

The inclusiveness analysis based on the New Business Model Principles indicates that from the six principles assessed, two principles were categorized as Fully Implemented, effective market linkage and equitable access to services, three principles were categorized as Partially Implemented namely chain-wide collaboration, fair and transparent governance, and inclusive innovation, and one principle was categorized as Not Yet Implemented namely measurement of outcomes. These findings indicate that the cooperative's business model has been moving toward inclusive business practices, but still requires strengthening particularly in aspects of farmer protection, farmer involvement in innovation development, and a more structured partnership evaluation system.

Based on these findings, three strategic recommendations were proposed: enhancing the added value and membership incentives of the cooperative including risk-sharing mechanisms for farmers, developing more directed and coordinated utilization of rice-milling by-products, and establishing a systematic inclusivity monitoring and evaluation system. The implementation of these three strategies is expected to strengthen business model sustainability while simultaneously increasing the level of farmer inclusivity in the rice value chain operated by Citra Kinaraya Producer Cooperative Demak.

keywords: farmer cooperative, inclusive business models, rice value chain, triple layered business model canvas.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2026 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RANTAI NILAI DAN MODEL BISNIS INKLUSIF KOPERASI PRODUSEN CITRA KINARAYA KABUPATEN DEMAK

AHMAD SABIQ MUBAROK

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji Pada Ujian Tesis:

1. Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M.
2. Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.

Judul Tesis : Rantai Nilai dan Model Bisnis Inklusif Koperasi Produsen
Citra Kinaraya Kabupaten Demak
Nama : Ahmad Sabiq Mubarak
NIM : K1501241022

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.

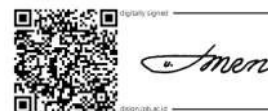


Pembimbing 2:
Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.

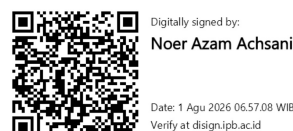


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 16 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahuwata'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Rantai Nilai dan Model Bisnis Inklusif Koperasi Produsen Citra Kinaraya Kabupaten Demak. Terima kasih penulis ucapkan kepada:

1. Kedua Orang Tua penulis Bapak Abdul Basid Sugeng dan Ibu Siti Aisyah yang telah dengan sepenuh hati mendukung dan mendoakan seluruh kegiatan penelitian ini.
2. Kedua dosen Pembimbing Ibu Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M. dan Bapak Dr. Zenal Asikin S.E., M.Si. yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan.
3. Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) sebagai penyedia beasiswa penulis dalam menempuh studi Magister.
4. Nara sumber dan informan yang telah bersedia menyempatkan waktunya dan bersedia diwawancarai dalam pengambilan data.
5. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen dan Bisnis angkatan R72.

Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Ahmad Sabiq Mubarak

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Korporatisasi Petani	7
2.2 Model Bisnis Inklusif	8
2.3 <i>LINK Methodology</i>	9
2.4 Rantai Nilai	10
2.5 <i>Triple Layered Business Model Canvas</i>	11
2.6 <i>New Business Model Principles</i>	12
2.7 Penelitian Terdahulu	13
2.8 Kerangka Pemikiran	15
III METODE	18
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.2 Pendekatan Penelitian	18
3.3 Metode Pengumpulan Data	18
3.4 Data dan Informan	19
3.5 Teknik Analisis Data	19
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Gambaran Umum Koperasi Produsen Citra Kinaraya Kabupaten Demak	28
4.2 Deskripsi Informan	29
4.3 Rantai Nilai Beras Koperasi Produsen Citra Kinaraya	32
4.4 Model Bisnis PT Tasbiha Mulia Tani	50
4.5 Tingkat Inklusivitas Petani Anggota Koperasi	67
4.6 Rekomendasi Penguatan dan Perbaikan	76
V KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	86
RIWAYAT HIDUP	89



DAFTAR TABEL

2.1 Penelitian terdahulu	14
3.1 Kebutuhan data dan sumber informasi penelitian	19
3.2 Langkah pemetaan rantai nilai	20
3.3 Prosedur perhitungan nilai tambah metode Hayami	22
3.4 Variabel dan indikator lapisan ekonomi TLBMC	23
3.5 Variabel dan indikator lapisan lingkungan TLBMC	23
3.6 Variabel dan indikator lapisan sosial TLBMC	24
3.7 Enam prinsip model bisnis baru	25
3.8 Kategori penilaian kriteria inklusivitas	27
4.1 Informan petani anggota koperasi	30
4.2 Harga beli gabah petani dan harga jual beras PT TMT	39
4.3 Pemetaan hambatan dan potensi solusi	43
4.4 Matriks peta rantai nilai koperasi produsen citra kinaraya	44
4.5 Perbandingan nilai tambah penerimaan petani	48
4.6 Nilai tambah pengolahan beras PT TMT	49
4.7 Matriks penilaian inklusivitas Koperasi Produsen Citra Kinaraya	75

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka pemikiran penelitian	17
4.1 Unit bisnis koperasi PT Tasbiha Mulia Tani	29
4.2 Pemetaan proses inti rantai nilai beras koperasi (Dimodifikasi dari ACIAR 2012)	33
4.3 Pelaku dan aktivitas dalam rantai nilai (Dimodifikasi dari ACIAR 2012)	34
4.4 Aliran produk beras Koperasi Produsen Citra Kinaraya (Dimodifikasi dari ACIAR 2012)	35
4.5 Diagram alur pengetahuan dan informasi (Dimodifikasi dari ACIAR 2012)	36
4.6 Peta geografis produk atau layanan koperasi produsen citra kinaraya (dimodifikasi dari ACIAR 2012)	39
4.7 Lapisan ekonomi TLBMC PT Tasbiha Mulia Tani (Dimodifikasi dari Joyce dan Paquin 2016)	51
4.8 Lapisan lingkungan TLBMC PT Tasbiha Mulia Tani (Dimodifikasi dari Joyce dan Paquin 2016)	58
4.9 Lapisan sosial TLBMC PT Tasbiha Mulia Tani (Dimodifikasi dari Joyce dan Paquin 2016)	63

DAFTAR LAMPIRAN

1 Dokumentasi penelitian	87
--------------------------	----