

SKENARIO PENGEMBANGAN KOPERASI RUMPUT LAUT MINA AGAR MAKMUR DENGAN PENDEKATAN *COOPERATIVE AND MUTUAL ENTERPRISE BUSINESS MODEL CANVAS*

MUHAMMAD DANNY SIANGGAPUTRA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@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 dengan judul “Skenario Pengembangan Koperasi Rumput Laut Mina Agar Makmur Dengan Pendekatan *Cooperative And Mutual Enterprise Business Model Canvas*” adalah karya tulis saya dengan arahan dari dosen 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 karya tulis ini.

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

Bogor, Desember 2025

Muhammad Danny Sianggaputra
K1501232194



RINGKASAN

MUHAMMAD DANNY SIANGGAPUTRA. Skenario Pengembangan Koperasi Rumput Laut Mina Agar Makmur dengan Pendekatan *Cooperative And Mutual Enterprise Business Model Canvas*. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan YUDHA HERYAWAN ASNAWI

Rumput laut merupakan salah satu komoditas perikanan utama di Indonesia, namun produksinya masih didominasi oleh pembudidaya skala kecil dengan keterbatasan modal, teknologi, dan akses pasar. Koperasi memiliki peran penting dalam mendukung pembudidaya, tetapi juga menghadapi tantangan berupa ketidakpastian kebijakan, inefisiensi rantai pasok, fluktuasi harga, dinamika regulasi, serta tekanan ekologis yang memengaruhi keberlanjutan usaha. Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal pada Koperasi Mina Agar Makmur yang menjalankan usaha hulu-hilir melalui produksi rumput laut *Gracilaria* dan diversifikasi produk turunannya. Kinerja bisnis dan tata kelola koperasi yang belum optimal memerlukan pengembangan model bisnis yang adaptif agar kegiatan usaha hulu-hilir dan tata kelola koperasi dapat dioptimalkan sehingga koperasi dapat berperan secara maksimal dalam mendukung pembudidaya dan rantai nilai rumput laut. Tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi model bisnis koperasi saat ini, (2) mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal serta sumber daya dan kapabilitas internal koperasi rumput laut, (3) merancang skenario dan opsi strategis dalam pengembangan koperasi rumput laut, dan (4) mengembangkan model bisnis koperasi rumput laut pada setiap skenario.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, studi pustaka dan kuesioner yang dilakukan pada 14 orang partisipan pakar. Pemetaan dan evaluasi model bisnis dilakukan dengan *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas*, sedangkan identifikasi kondisi lingkungan eksternal dan sumber daya kapabilitas internal dilakukan dengan analisis PESTEL dan analisis VRIO. Ketiga analisis ini kemudian disintesis ke dalam analisis SWOT untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan. Selanjutnya dilakukan Perencanaan Skenario dengan tahapan identifikasi isu atau fokus utama (*Key Focal Issue*), Identifikasi faktor pendorong utama (*Key Driving Forces*), Pembuatan Skenario (Matriks dan Narasi), Identifikasi Implikasi dan Opsi Skenario, serta pengembangan *Early Warning Signals* dan evaluasi strategi. Penelitian ini diakhiri dengan perancangan model bisnis koperasi rumput laut baru pada setiap skenario yang disesuaikan dengan opsi strategis.

Hasil pemetaan model bisnis koperasi rumput laut saat ini menunjukkan keselarasan dengan prinsip koperasi melalui tujuan ekonomi dan sosial, proposisi nilai anggota yang kuat, struktur permodalan, tata kelola demokratis-transparan, proses serta sumber daya hulu-hilir terintegrasi, dan formula keuntungan berbasis konsolidasi rumput laut, diferensiasi, efisiensi, serta SHU. Meskipun telah menghasilkan kinerja ekonomi dan sosial, masih sejumlah aspek yang belum optimal pada berbagai blok CME-BMC yang perlu diperkuat seperti penguatan kelembagaan, mekanisme SHU, harga khusus anggota, permodalan, kapasitas produksi, perizinan dan sertifikasi, struktur organisasi, penguatan pasar, serta digitalisasi dan akuntabilitas.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Identifikasi lingkungan eksternal memperlihatkan peluang dari dukungan kebijakan, pembiayaan, prospek pasar, legitimasi sosial, perbaikan perairan, teknologi, dan tren pangan sehat, namun juga ancaman dari keterbatasan lahan, regulasi hilir yang belum sesuai, fluktuasi harga, kebijakan perdagangan, serta risiko iklim dan bencana pesisir. Sejalan dengan itu, identifikasi sumber daya dan kapabilitas menunjukkan keunggulan berkelanjutan pada fasilitas pascapanen, SDM dan jejaring, tata kelola bereputasi, dan kapabilitas inovasi; keunggulan sementara pada lahan, dapur kreatif, workshop biostimulan, permintaan pasar, tenaga terampil, serta investasi eksternal; sementara paritas kompetitif terdapat pada modal internal, standar mutu yang belum lengkap, dan digitalisasi pelaporan serta pemasaran.

Penelitian ini merancang empat skenario masa depan koperasi rumput laut berdasarkan tiga faktor pendorong utama yaitu kebijakan revitalisasi Pantura, regulasi hilir berupa KBLI biostimulan rumput laut, serta persyaratan SKP serta HACCP untuk Unit Pengolahan Rumput Laut, dan akses permodalan. Dalam perencanaan skenario, koperasi diarahkan menjadi holding agribisnis rumput laut terintegrasi hulu–hilir melalui *corporate farming*, perluasan lahan, dan hilirisasi (Mie Crystal Agar, biostimulan, serta rumput laut kering) untuk memenuhi pasar domestik dan ekspor dalam lima tahun ke depan. Matriks kebijakan dan permodalan melahirkan empat skenario dengan implikasi dan opsi pada aspek hulu (budidaya dan bahan baku), aspek hilir (pengolahan dan pemasaran), serta aspek permodalan, dan kelembagaan.

Model bisnis pada Skenario 1 menekankan integrasi hulu–hilir dengan dukungan modal besar, legalitas lahan kuat, jejaring strategis, tata kelola digital modern, serta kelembagaan Koperasi Multi Pihak untuk mengakomodir investor. Skenario 2 menekankan pada perluasan lahan dan keanggotaan di sentra produksi rumput laut Jawa Barat untuk penguatan pasokan dan modal kolektif, serta hilirisasi bertahap melalui biostimulan berizin dan Mie Crystal Agar skala terbatas dan menjaga loyalitas anggota dan mempersiapkan sertifikasi ekspor. Skenario 3 model bisnis difokuskan pada penguatan hilirisasi Mie Crystal Agar, biostimulan dan biochar didukung kelembagaan Koperasi Multi Pihak, intensifikasi lahan milik pembudidaya (SHM), serta tata kelola digital dan layanan anggota. Sementara itu, Skenario 4 model bisnis diarahkan pada strategi bertahan dengan modal minimum, fokus pada produk hilir dengan skema B2C, pengelolaan loyalitas anggota yang memiliki lahan (SHM) lewat harga khusus anggota, serta tata kelola transparan untuk menjaga kesinambungan.

Kata Kunci: *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas* (CME-BMC), Koperasi Rumput Laut, Perencanaan Skenario.



SUMMARY

MUHAMMAD DANNY SIANGGAPUTRA. Scenario Development for the Mina Agar Makmur Seaweed Cooperative Using the Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas Approach. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and YUDHA HERYAWAN ASNAWI

Seaweed is one of Indonesia's main fisheries commodities; however, its production remains dominated by small-scale farmers who face constraints in capital, technology, and market access. Cooperatives play a critical role in supporting these farmers, yet they also encounter challenges such as policy uncertainty, supply chain inefficiencies, price fluctuations, regulatory dynamics, and ecological pressures that threaten business sustainability. This study examines the Mina Agar Makmur Cooperative through a single-case approach, focusing on its integrated upstream–downstream activities involving *Gracilaria* cultivation and the diversification of derivative products. The cooperative's current business performance and governance have not reached an optimal level, indicating the need for an adaptive business model that can strengthen both operational activities and institutional management. Enhancing the cooperative's organizational and business capacity is essential for maximizing its contribution to small-scale farmers and the broader seaweed value chain. The objectives of this study are: (1) identifying the cooperative's current business model; (2) analyzing the external environment along with the cooperative's internal resources and capabilities; (3) developing scenarios and strategic options for cooperative development; and (4) formulating a future business model for the seaweed cooperative under each scenario.

Data collection for this study was conducted through in-depth interviews, a literature review, and questionnaires administered to 14 expert participants. The business model was mapped and evaluated using the Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas, while the external environment and the cooperative's internal resources and capabilities were assessed using PESTEL and VRIO analyses. These three analytical components were subsequently synthesized into a SWOT analysis to derive strategies that reflect the cooperative's relevant strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Scenario planning was then undertaken through several stages: identifying the key focal issue; determining the key driving forces; constructing scenario matrices and narratives; identifying scenario implications and strategic options; and developing early warning signals along with strategy evaluations. The study concludes with the design of a new business model for the seaweed cooperative under each scenario, aligned with the strategic options generated through the scenario planning process.

The mapping of the cooperative's current seaweed business model demonstrates clear alignment with cooperative principles, reflected in its combined economic and social objectives, a strong member value proposition, an appropriate capital structure, democratic and transparent governance, integrated upstream–downstream processes and resources, and a profit formula built on seaweed consolidation, product differentiation, efficiency, and deviden. While the cooperative has generated both economic and social outcomes, several components of the CME-BMC remain suboptimal and require strengthening, including institutional capacity, deviden mechanisms, preferential member pricing,, capital

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

structure, production capacity, licensing and certification, organizational structure, market development, as well as digitalization and accountability.

The identification of the external environment reveals opportunities arising from supportive policies, access to financing, promising market prospects, strong social legitimacy, improvements in coastal water conditions, technological advancements, and growing trends in healthy food consumption. At the same time, it also points to threats such as limited cultivation areas, misaligned downstream regulations, price volatility, trade policy constraints, and increasing climate and coastal disaster risks. Correspondingly, the identification of resources and capabilities shows sustained competitive advantage in post-harvest facilities, human resources and networks, reputable governance, and innovation capability; temporary competitive advantages in cultivation areas, the creative kitchen, the biostimulant workshop, market demand, skilled labor, and external investment; and areas of competitive parity in internal capital, incomplete quality standards, and the digitalization of reporting and marketing.

This study formulates four future scenarios for the seaweed cooperative based on three key driving forces, namely the Pantura revitalization policy, downstream regulations which include the seaweed-based biostimulant KBLI codes and the GMP and HACCP requirements for seaweed processing units, and access to capital. Within the scenario planning framework, the cooperative is positioned to evolve into an integrated upstream–downstream seaweed agribusiness holding through corporate farming, land expansion, and downstream product development such as Mie Crystal Agar (Seaweed Noodles), biostimulants, and dried seaweed in order to serve domestic and export markets over the next five years. The combination of policy and capital conditions produces four scenarios that generate implications and strategic options for the upstream domain which comprises cultivation and raw material supply, the downstream domain which comprises processing and marketing, and the capital and institutional domains.

The business model in Scenario 1 emphasizes upstream and downstream integration supported by substantial capital, secure land tenure, strategic partnerships, modern digital governance, and a Multi-Stakeholder Cooperative structure designed to accommodate investor participation. Scenario 2 prioritizes the expansion of cultivation areas and membership in seaweed production centers across West Java to strengthen raw material supply and collective capital, accompanied by gradual downstream development through licensed biostimulant production and small-scale Crystal Agar Noodle processing, while maintaining member loyalty and preparing for export certification. In Scenario 3, the business model is oriented toward strengthening downstream activities, particularly Crystal Agar Noodles, biostimulants, and biochar, supported by a Multi-Stakeholder Cooperative framework, land intensification on farmer-owned plots, and enhanced digital governance and member services. Scenario 4 positions the business model as a survival strategy with minimal capital, focusing on downstream products through a business-to-consumer approach, managing member loyalty who hold private land ownership through preferential member pricing, and ensuring transparent governance to maintain operational continuity.

Keywords: *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas (CME-BMC), Seaweed Cooperative, Scenario Planning*

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024¹
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 apa pun 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.



**SKENARIO PENGEMBANGAN KOPERASI RUMPUT LAUT
MINA AGAR MAKMUR DENGAN PENDEKATAN
*COOPERATIVE AND MUTUAL ENTERPRISE BUSINESS
MODEL CANVAS***

MUHAMMAD DANNY SIANGGAPUTRA

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
2025**



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. Asaduddin Abdullah, B.Sc., M.Sc.
2. Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.

Judul Tesis : Skenario Pengembangan Koperasi Rumput Laut Mina Agar
Makmur dengan Pendekatan *Cooperative And Mutual Enterprise
Business Model Canvas*

Nama : Muhammad Danny Sianggaputra

NIM : K1501232194

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Raden Dikky Indrawan SP, M.M.



Pembimbing 2:

Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 19600916 198601 1 001



Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

NIP. 19681229 199203 1 016



Tanggal Ujian: 06 Desember 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya tulis ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini adalah Model Bisnis Koperasi, dengan judul “Skenario Pengembangan Koperasi Rumput Laut Mina Agar Makmur dengan Pendekatan *Cooperative And Mutual Enterprise Business Model Canvas*”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Dr. Raden Dikky Indrawan, SP., MM dan Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi., MM yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Bimbingan dan nasihat dari kedua pembimbing menjadi fondasi penting dalam penyusunan karya tulis ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng. selaku moderator seminar hasil, serta Dr. Asaduddin Abdullah, B.SC., M.Sc. dan Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. selaku tim penguji luar komisi, atas saran dan masukan konstruktif yang telah memperkaya substansi penelitian ini. Disamping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada pihak Koperasi Mina Agar Makmur, khususnya kepada Bapak Usup Supriatna selaku ketua koperasi yang telah meluangkan waktu dan memberikan wawasan yang sangat berharga serta bersedia menjadi studi kasus pada penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada LPDP RI atas dukungan dana beasiswa penuh S2 yang telah diberikan. Beasiswa ini tidak hanya memungkinkan penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tetapi juga memberikan kesempatan berharga untuk melakukan penelitian ini dengan maksimal. Bantuan dana yang diberikan oleh LPDP sangat berperan dalam kelancaran proses penelitian ini, baik dari segi pendanaan untuk keperluan akademik maupun penelitian lapangan. Dengan dukungan tersebut, penulis dapat lebih fokus dalam memberikan kontribusi pada pengembangan model bisnis koperasi rumput laut di Indonesia.

Ungkapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada istri tercinta, Thanty Try Wijayanti, serta putra penulis, Kembara Dhaifullah Pranajati, yang senantiasa menjadi sumber kebahagiaan, kekuatan, dan motivasi dalam penyelesaian penelitian ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Ayah, Dahlan Kartiko, dan Ibu, Anggraeni Djohan, atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tanpa henti mengalir kepada penulis.

Semoga karya tulis ini dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang model bisnis koperasi rumput laut, dan menjadi referensi bagi penelitian-penelitian lanjutan di masa datang.

Bogor, Desember 2025

Muhammad Danny Sianggaputra

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Model Bisnis	6
2.2 Model Bisnis Koperasi	7
2.3 Model Bisnis Kanvas untuk Koperasi	8
2.4 Identifikasi Lingkungan Eksternal serta Sumber Daya dan Kapabilitas Koperasi	12
2.5 Perencanaan Skenario Model Bisnis Koperasi	13
III METODE	16
3.1 Pendekatan Penelitian	16
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	16
3.3 Jenis dan Sumber Data	16
3.4 Metode Pengumpulan Data	17
3.5 Penentuan Partisipan Pakar	17
3.6 Metode Analisis Data	18
3.7 Rancangan Penelitian	22
3.8 Tahapan Penelitian	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Identifikasi dan Evaluasi Model Bisnis Koperasi Rumput Laut	25
4.2 Identifikasi Lingkungan Eksternal serta Sumber Daya dan Kapabilitas Koperasi Rumput Laut	38
4.3 Perumusan Strategi Koperasi Saat Ini	55
4.4 Skenario Pengembangan Koperasi Rumput Laut	64
4.5 Pengembangan Model Bisnis Koperasi Rumput Laut pada Setiap Skenario	83
4.6 Implikasi Manajerial	94
4.7 Keterbatasan Penelitian	95
V SIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Simpulan	97
5.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	109
RIWAYAT HIDUP	134



DAFTAR TABEL

2. 1 Perbandingan CME, IOF, SOE dan NFPE	7
2. 2 Perbandingan CME-BMC, BMC dan SE BMC	11
3. 1 Daftar partisipan pakar	18
3. 2 Kerangka kerja VRIO dan hubungan dengan kekuatan dan kelemahan	19
3. 3 Penilaian analisis PESTEL	19
3. 4 Skenario dan <i>Early Warning Signals</i>	21
3. 5 Rancangan penelitian	22
4. 1 Evaluasi setiap blok CME-BMC	37
4. 2 Identifikasi faktor politik bagi koperasi rumput laut	38
4. 3 Identifikasi faktor ekonomi bagi koperasi rumput laut	40
4. 4 Identifikasi faktor sosial budaya bagi koperasi rumput laut	42
4. 5 Identifikasi faktor teknologi bagi koperasi rumput laut	44
4. 6 Identifikasi faktor lingkungan pada koperasi rumput laut	46
4. 7 Identifikasi faktor regulasi pada koperasi rumput laut	49
4. 8 Hasil analisis VRIO di Koperasi MAM	50
4. 9 Matriks SWOT	61
4. 10 Hasil penilaian tingkat dampak dan ketidakpastian pada setiap faktor	66
4. 11 Implikasi pada skenario 1	72
4. 12 Opsi pada skenario 1	72
4. 13 Implikasi pada skenario 2	74
4. 14 Opsi pada skenario 2	75
4. 15 Implikasi pada skenario 3	76
4. 16 Opsi pada skenario 3	77
4. 17 Implikasi pada skenario 4	79
4. 18 Opsi pada skenario 4	79
4. 19 <i>Early Warning Signals</i> setiap skenario	81
4. 20 Relevansi strategi dengan skenario	82
4. 21 Perbandingan model bisnis pada setiap skenario	93
4. 22 Implikasi manajerial	94

@Hak cipta milik IPB University

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.

DAFTAR GAMBAR

2. 1 Elemen kunci dari <i>Cooperative and Mutual Enterprise</i> BMC	9
2. 2 Komponen dalam perencanaan skenario	14
2. 3 Kerangka pemikiran penelitian	15
3. 1 Matriks alternatif skenario	21
3. 2 Tahapan penelitian	24
4. 1 Model bisnis koperasi rumput laut saat ini	26
4. 2 Matriks dampak-ketidakpastian	66
4. 3 Matriks skenario pengembangan koperasi rumput laut	69
4. 4 Model bisnis koperasi rumput laut pada Skenario 1	85
4. 5 Model bisnis koperasi rumput laut pada Skenario 2	87
4. 6 Model bisnis koperasi rumput laut pada Skenario 3	90
4. 7 Model bisnis koperasi rumput laut pada skenario 4	92

DAFTAR LAMPIRAN

1 Daftar pertanyaan wawancara CME-BMC	110
2 Kuesioner analisis PESTEL	111
3 Kuesioner analisis VRIO	115
4 Kuesioner perencanaan skenario	118
5 Rekapitulasi hasil kuesioner PESTEL	125
6 Rekapitulasi hasil kuesioner VRIO	130
7 Rekapitulasi penentuan <i>key driving forces</i>	133