

## **Analisis Kelembagaan Unit Pengolahan PKMB MAKMUR Jaya Kota Ambon**

*(Institutional Analysis of PKMB MAKMUR Jaya Processing  
Unit Ambon City)*

Rosni Astuti Siahaya<sup>1\*</sup>, Megie Joris<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Perikanan Hatta-Sjahrir

<sup>2</sup>Dinas Perikanan Provinsi Maluku

\*Email korespondensi: rosniastutisiahaya88@yahoo.com

### **Abstract**

Ambon City has the availability of potential marine and fishery resources that can be developed. To develop the potential of these resources, it is necessary to improve the quality of human resources. The problems faced by PKBM Makmur Jaya's fishery product processing business unit are limited working capital, simple business management, and limited market access. This condition certainly has an impact on the production activities carried out by the PKBM Makmur Jaya fishery product processing business unit. This study aims to analyze the factors that determine the success and measure the level of development in the fishery product processing unit PKBM Makmur Jaya Ambon City. The research method used is survey and structured interviews using instruments in the form of questionnaires or question sheets. The results obtained were the resources identified in accordance with the institutional development framework and the key components that became the determining factors for the institutional success of the PKBM Makmur Jaya fishery product processing unit, namely: vision development, organizational management, human resources, financial resources, external resources with a focus on partnerships, facilities and infrastructure, as well as fishery resource management issues. In general, almost all of the resource characteristics and key components (27.27%) are in the quadrant where it is urgent to be improved, (69.76%) is in the quadrant that the performance of the institution is maintained and (2.32%) is in the quadrant not too urgent to perfected can be handled later. The level of development of institutional resources for the PKBM Makmur Jaya fishery product processing unit for all Institutional Resource Components is at varied progress 4.54% is at the initial stage, 22.72% is at the development stage, 51.16% is at the consolidation stage and 20, 45% at the sustainability stage.

Key words : Ambon City, Institutional Analysis, PKBM Processing Unit, vision development

### **Abstrak**

Kota Ambon memiliki ketersediaan potensi sumberdaya kelautan dan perikanan yang dapat dikembangkan. Untuk mengembangkan potensi sumberdaya tersebut maka perlu peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Permasalahan yang dihadapi unit usaha pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya adalah keterbatasan modal kerja, manajemen usaha yang masih sederhana, serta keterbatasan akses pasar. Kondisi ini tentunya berdampak terhadap aktivitas produksi yang dilakukan oleh unit usaha pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang dapat menentukan keberhasilan dan untuk mengukur tingkat perkembangan pada unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya Kota Ambon Metode Penelitian yang digunakan adalah survey dan wawancara terstruktur kepada semua pihak yang terlibat dalam lingkup Unit PKMB Makmur Jaya Ambon dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner atau lembaran pertanyaan. Hasil penelitian yang diperoleh meliputi:

pengembangan visi, manajemen organisasi, sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya eksternal dengan fokus pada kemitraan, sarana dan prasarana, serta isu-isu pengelolaan sumberdaya perikanan. karakteristik sumberdaya dan komponen kunci (27,27%) berada pada kwadran dimana mendesak untuk ditingkatkan, (69,76%) berada pada kwadran kinerja lembaga tetap dipertahankan dan (2,32%) berada pada kwadran tidak terlalu mendesak untuk disempurnakan bisa ditangani kemudian. Tingkat perkembangan sumberdaya kelembagaan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya untuk semua Komponen Sumberdaya Institusi berada pada kemajuan yang variatif 4,54% berada pada tahapan permulaan, 22,72 % berada pada tahapan perkembangan, 51,16% berada pada tahap konsolidasi dan 20,45% pada tahapan keberlanjutan.

Kata kunci: Kota Ambon, Analisis kelembagaan, Pengembangan Visi, Unit pengolahan PKMB.

## **I. Pendahuluan**

Kota Ambon memiliki ketersediaan potensi sumberdaya kelautan dan perikanan yang dapat dikembangkan. Untuk mengembangkan potensi sumberdaya tersebut maka perlu peningkatan kualitas sumberdaya manusia, disamping itu sumberdaya lembaga pengelola dalam pemanfaatan sumberdaya khususnya pengolahan hasil perikanan mesti menjadi perhatian yang urgen [1]. Melalui Kementerian Kelautan dan Perikanan maka berbagai kebijakan maupun program telah dilaksanakan untuk mendukung kemajuan industri kelautan dan perikanan [2]. Kebijakan Kementerian Kelautan dan Perikanan meliputi: Peningkatan Kehidupan Nelayan (PKN), Pengembangan Usaha Mina Pedesaan (PUMP), Pengelolaan Kawasan Minapolitan, dan Program Industrialisasi, serta Pemberdayaan Potensi Masyarakat Kelautan dan Perikanan.

Industri kecil dan menengah berupa unit-unit pengolahan hasil perikanan patut mendapat perhatian bagi upaya pengembangannya [3]. Salah satu industri kecil (*home industry*) di kota Ambon yang mengembangkan usaha pengolahan produk perikanan dengan menghasilkan beberapa produk diversifikasi antara lain abon ikan, *nugget* ikan, bakso ikan dan kerupuk ikan adalah unit usaha pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya. Permasalahan yang dihadapi unit usaha pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya adalah keterbatasan modal kerja, manajemen usaha yang masih sederhana, serta keterbatasan akses pasar. Kondisi ini tentunya berdampak terhadap aktivitas produksi yang dilakukan oleh unit usaha pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya.

Unit Usaha Pengolahan Hasil Perikanan PKMB Makmur Jaya merupakan salah satu lembaga pelatihan dibidang kelautan dan perikanan, yang ditetapkan oleh dinas kelautan dan perikanan kota Ambon, penetapan tersebut dilakukan berdasarkan kajian dan penelitian yang berdasarkan beberapa persyaratan antara lain: memiliki usaha di bidang kelautan dan perikanan (pengolahan hasil perikanan) yang layak dicontoh, ditiru, dan/atau dipelajari oleh pelaku utama dan/atau pelaku usaha dan masyarakat lainnya, melayani pelaku utama dan/atau pelaku usaha dan masyarakat lainnya untuk kegiatan berlatih dan magang, mempunyai peralatan usaha yang sesuai dengan jenis usahanya, memiliki sarana dan prasarana (ruang belajar/praktek), menyediakan tenaga pelatih /instruktur/fasilitator, memiliki kepengurusan kelembagaan yang dilengkapi dengan struktur organisasi, dan memiliki administrasi umum yang baik [4]. Konsep program ini adalah memberdayakan para pelaku utama yang sudah mandiri, baik per orang maupun kelompok untuk meningkatkan status kelembagaan terhadap kemampuan dan keswadayaan pelaku utama dalam penyelenggaraan pelatihan yang ada, menjadi lembaga pelatihan yang lebih operasional dengan meningkatnya status dan peranannya bagi masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas maka PKBM Makmur Jaya perlu membenahi lembaganya untuk tetap mempertahankan agar terus dapat memenuhi persyaratan menjadi lembaga pelatihan yang bertanggungjawab, sehingga perlu adanya peningkatan kesiapan

sumberdaya baik eksternal maupun internal. Dengan demikian maka penting untuk dilakukan analisis agar dapat mendiagnosa lembaga unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya, apakah masih pada tahapan permulaan perkembangan, konsolidasi atau keberlanjutan [5].

## II. Metode Penelitian

Tahapan penelitian dimulai dengan survey di unit PKBM Makmur Jaya, tahapan wawancara dibagi menjadi tiga bagian yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, diskusi terfokus dan tahapan analisis data. Penentuan Responden dengan menggunakan *metode exhausting sampling*, yakni metode pengambilan sampel dimana anggota populasi adalah merupakan anggota sampel. Sebagai dasar dari keseluruhan analisis pengembangan kapasitas kelembagaan ini ialah tahapan-tahapan analisis *Institutional Development Framework* (IDF) atau sering juga disebut dengan Kerangka Kerja Pengembangan Institusi (KKPI) yang adopsi dari Kirana dan Malik [6]. Analisis ini dibangun secara bertahap masing-masing: (1) menyusun matriks Kerangka Kerja Pengembangan Institusi (KKPI), (2) kalkulasi perkembangan institusi dan analisis grafis profil perkembangan institusi, (3) penentuan prioritas komponen kunci yang meliputi : skoring dan ranking prioritas, dan (4) perencanaan pengembangan institusi.

### 2.1. langkah-langkah penelitian

#### 1. Menyusun Matriks Kerangka Kerja Pengembangan Institusi (KKPI)

Penyusunan matriks KKPI dilakukan dengan penentuan Komponen Sumber Daya Institusi (KSDI) yang memiliki Karakteristik Sumber Daya (KSD) tersendiri dengan komponen kuncinya (KK) masing-masing [7].

#### 2. Analisis Perkembangan Institusi

Hasil pemberian skor untuk tingkat kepentingan (X) dan tingkat perkembangan (Y) diekspresikan secara grafis, sehingga akan didapat gambaran profil perkembangan lembaga melalui perangkuman skor kemajuan semua karakteristik sumber daya [6]. Skor bobot tiap komponen disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Pemberian skor bobot tiap komponen kunci berdasarkan kriterianya

Tingkat kepentingan	Kriteria	Skor Bobot (X)
Sangat penting	Menentukan hidup mati organisasi	4
Penting	Penting untuk kelangsungan kerja	3
Cukup penting	Perlu perhatian khusus bukan prioritas utama	2
Tidak penting	Bukan prioritas	1

**Tabel 2.** Lembar skoring prioritas komponen kunci

Kriteria	Skor	Komponen kunci
Menentukan hidup mati lembaga	4	
Penting untuk kelangsungan kerja lembaga	3	
Perlu perhatian khusus	2	
Signifikan tapi bukan prioritas	1	

### 3. Penentuan Prioritas

Penentuan prioritas didukung dengan lembar skoring prioritas komponen kunci yang membantu proses penentuan skor dengan cara mengkategorikan masing-masing komponen kunci berdasarkan kriteria [6]. Kriterianya disajikan pada **Tabel 2**.

### 4. Perencanaan Pengembangan Institusi

Penyusunan rencana pengembangan lembaga mengikuti arahan matriks rencana aksi dengan muatan-muatan utamanya antara lain : tujuan umum, strategi, tujuan-tujuan antara (obyektif), kegiatan-kegiatan, output, sumberdaya, waktu dan penanggung jawab [3]. Matriks rencana aksi pengembangan lembaga yang dikembangkan dalam penelitian ini seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.** Lembar rencana aksi pengembangan lembaga

Nama Lembaga : .....						
Tujuan Strategis :						
1. ....						
2. ....						
Strategi	Objektif	Kegiatan-Kegiatan	Ouput	Sumber daya	Waktu	Ket
1.	Objektif 1	Kegiatan				
2.	Objektif 2	Kegiatan				
3.	Objektif 2	Kegiatan				

## III. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Gambaran Umum Unit Pengolahan Makmur Jaya

#### 3.1.1. Profil Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Unit pengolahan yang dibentuk pada PKBM Makmur Jaya dilatarbelakangi melalui program pemberdayaan kepada masyarakat dengan mewadahi pembelajaran di masyarakat untuk membangun kualitas sumber daya manusia dengan memanfaatkan potensi lokal yang ada di perairan laut Maluku untuk menambah penghasilan dan dapat dijadikan lahan untuk wirausaha. Usaha pengolahan Hasil Perikanan di PKBM Makmur Jaya merupakan program turunan, dan operasional kegiatannya dimulai sejak Tahun 2011. Kegiatan pengolahan hasil perikanan ini, diinisiasi pembentukannya oleh ketua PKBM Makmur Jaya. Tujuan pendirian unit pengolahan pada PKBM Makmur Jaya ini adalah untuk membekali anggotanya dengan keterampilan usaha agar mereka dapat mandiri, sehingga mereka dapat mengembangkan usaha pengolahan hasil perikanan melalui potensi sumberdaya kelautan dan perikanan yang tersedia di wilayah ini. Selanjutnya lembaga ini akan mampu menjadi lembaga pelatihan bagi masyarakat yang akan mengembangkan usaha di bidang pengolahan hasil perikanan.

Pemberian bantuan peralatan dan mesin produksi kepada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya sangat bermanfaat dalam mempermudah proses produksi dan dapat meningkatkan kapasitas produksi. Dampak dari pemberian bantuan peralatan produksi tersebut adalah semakin berkembangnya unit usaha pengolahan hasil perikanan yang ada pada PKBM makmur Jaya tersebut. Saat ini unit pengolahan PKBM Makmur Jaya telah memproduksi berbagai diversifikasi produk olahan perikanan diantaranya abon ikan, bakso ikan, *nugget* ikan, sirup rumput laut, dan *stick* rumput laut. Walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa produk-produk olahan hasil perikanan ini masih berskala kecil, orientasi

pasarnya masih terbatas, dengan demikian diperlukan upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangannya.

### **3.1.2. Kelembagaan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya.**

Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya telah memiliki kelembagaan yang terstruktur. Pembagian tugas telah diatur sesuai kapasitas sumberdaya manusia yang ada pada lembaga ini. Struktur kelembagaan tertata secara baik dan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri, bagaimana mengatur hubungan antar orang dan antar kelompok. Setiawan [8] mengatakan bahwa struktur organisasi adalah suatu keputusan yang diambil oleh organisasi itu sendiri berdasarkan situasi, kondisi dan kebutuhan organisasi. Struktur organisasi berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya karena situasinya berbeda. Struktur organisasi ada kaitannya dengan tujuan, sebab struktur organisasi adalah cara organisasi itu mengatur dirinya untuk bisa mencapai tujuan yang ingin dicapainya.

Struktur organisasi PKBM Makmur Jaya, yang didalamnya berada unit pengolahan, maka tugas dan wewenang masing-masing bagian diatur sebagai berikut; 1) Ketua bertugas sebagai penanggung jawab dan pimpinan kegiatan kelompok, penghubung antar kelompok dengan pihak lain, mitra kerja pemerintah, membina dan memotivasi pengurus dan anggota kelompok untuk menjalankan tugasnya masing – masing, serta menyampaikan evaluasi berupa laporan kepada pengurus; 2) Sekretaris bertugas untuk membantu ketua dalam bidang kesekretariatan dan tata usaha; 3) Bendahara kelompok bertugas untuk membantu ketua dalam bidang administrasi keuangan kelompok, membuat daftar inventarisasi keuangan serta mencatat pengeluaran dan pemasukan keuangan kelompok; 4) Bidang Pengolahan bertugas untuk melakukan kegiatan produksi dan berupaya menjaga mutu produk yang dihasilkan; 5) Bidang Pemasaran bertugas mencari dan memanfaatkan peluang pasar bagi penjualan hasil produksi, menampung dan memasarkan produk yang dihasilkan oleh kelompok dan harus aktif mencari informasi pasar. mendistribusikan hasil produksinya kepada para pelanggan atau agen yang melakukan pemesanan; 6) Tenaga Kerja / Anggota Kelompok Tenaga Kerja bertugas untuk melakukan kegiatan produksi pengolahan abon ikan mulai dari pengadaan bahan baku hingga tahap akhir produk abon ikan dihasilkan.

## **3.2. Tingkat Perkembangan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya**

### **3.2.1. Pengembangan Visi Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya**

Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya sebagai organisasi yang pembentukannya diinisiasi oleh PKBM Makmur Jaya berada di bawah kendali dan otoritas Ketua PKBM, visinya merujuk pada visi PKBM Makmur Jaya. Rumusan visi PKBM Makmur Jaya adalah "peningkatan kesadaran belajar masyarakat dalam mewujudkan kualitas hidup".

Pernyataan visi ini secara umum telah diketahui oleh unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dan belum diimplementasikan secara baik. Hal ini memberikan indikasi bahwa pernyataan visi telah tersosialisasi di tingkat anggota kelompok unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, namun demikian masih ada anggota unit pengolahan PKBM Makmur Jaya yang belum dapat mengartikulasi pernyataan visi ini dengan baik, terutama bagi anggota kelompok yang tingkat pendidikannya sangat rendah/terbatas.

Walaupun secara umum pernyataan visi telah diketahui oleh unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, namun rincian visi secara lengkap untuk dipahami oleh anggota yang terlibat dalam unit pengolahan PKBM Makmur Jaya belum secara lengkap dipahami dan diketahui. Hal inilah yang seringkali dapat menjadi hambatan dan berakibat melemahkan operasionalisasi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, terutama dalam aktivitas usaha

diversifikasi pengolahan hasil perikanannya. Berdasarkan Kriteria untuk setiap tahapan progresif dari komponen kunci visi organisasi maka komponen kunci ini berada pada tahapan **perkembangan**, yakni anggota kelompok memiliki visi yang sama dan bisa mengartikulasikannya, tetapi belum ada penjabaran yang rinci mengenai visi itu.

Hasil penilaian terhadap pengembangan visi menunjukkan bahwa dua komponen kunci (33,44%) berada pada tahap perkembangan, dua komponen kunci (33,34%) berada pada tahap konsolidasi, dan dua komponen kunci lainnya (33,34%) berada pada tahap keberlanjutan seperti dapat dilihat pada berikut ini:

**Tabel 4.** Skor kemajuan sumberdaya pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Pengembangan Visi</b>					
Struktur Badan Pengelola	Pengakuan Hukum				4,00
	Kebijakan Operasional		1,75		
	Peran aktif			1,75	
	Memajukan Organisasi				1,75
Visi dan Misi Organisasi	Visi Organisasi		1,75		
	Pernyataan Misi				2,5

*Ket : M=Permulaan, P=Perkembangan, K=Konsolidasi dan B=Keberlanjutan*

Hasil penilaian terhadap setiap komponen kunci sesuai karakteristik sumberdayanya pada sumberdaya pengembangan visi menunjukkan bahwa dua komponen kunci (33,44%) berada pada tahap perkembangan, dua komponen kunci (33,34%) berada pada tahap konsolidasi, dan dua komponen kunci lainnya (33,34%) berada pada tahap keberlanjutan (Tabel 2). Hasil pada tabel ini memberikan gambaran bahwa skor kemajuan komponen pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya khususnya sumberdaya struktur organisasi untuk komponen kunci pengakuan hukum dan memajukan organisasi (tingkat keberlanjutan) pada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya sangatlah baik untuk dipertahankan, sedangkan kebijakan operasional dan peran aktif (tingkat konsolidasi) sedikit perlu perhatian khusus untuk ditingkatkan, sedangkan pada karakteristik sumberdaya visi dan misi organisasi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya komponen kunci visi organisasi (tingkat perkembangan) perlu perhatian khusus untuk ditingkatkan dan komponen kunci pernyataan misi (tingkat konsolidasi) sedikit perlu perhatian untuk ditingkatkan.

### 3.2.2. Pengembangan sumberdaya manajemen unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Penilaian terhadap sumberdaya manajemen dengan 11 komponen kunci menunjukkan bahwa satu komponen kunci (9,09%) berada pada tingkatan perkembangan, delapan komponen kunci (72,72%) berada pada tingkatan konsolidasi, dua komponen kunci (18,18%) berada pada tingkatan keberlanjutan. Hasil pada **Tabel 5** menunjukkan bahwa karakteristik sumberdaya model kepemimpinan untuk alur pembuat keputusan (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan, komponen kunci partisipasi (tingkatan keberlanjutan) sangatlah baik untuk tetap dipertahankan. Karakteristik sumberdaya perencanaan (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan. Karakteristik sumberdaya manajemen partisipasi untuk komponen kunci pelimpahan wewenang yang memadai (tingkatan perkembangan) perlu perhatian khusus untuk ditingkatkan, komponen kunci partisipasi kelompok dan aliran komunikasi (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan,

sedangkan komponen kunci transparansi (tingkatan keberlanjutan) sangatlah baik untuk dipertahankan (Purwaka T. 2006) . Karakteristik sumberdaya sistim manajemen (tingkatan konsolidasi) sedikit perlu perhatian untuk ditingkatkan di unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

**Tabel 5.** Skor kemajuan sumberdaya manajemen unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Sumberdaya Manajemen</b>					
Model	Alur pembuatan keputusan			3,00	
Kepemimpinan	Partisipasi				4,00
Perencanaan	Alur Perencanaan			3,00	
	Perencanaan sebagai alat yg bermanfaat			3,00	
Manajemen Partisipasi	Pelimpahan wewenang yang memadai		1,75		
	Partisipasi Kelompok			3,00	
	Transparansi				4,00
	Aliran Komunikasi			3,00	
Sistem Manajemen	Sistem Personalia			3,00	
	Sistem Kearsipan			3,00	
	Prosedur Administrasi			3,00	

### 3.2.3. Kemajuan sumberdaya manusia unit pengolahan PKBM Makmur Jaya Kota Ambon.

Hasil penilaian terhadap skor kemajuan sumberdaya manusia pada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa seluruh (lima) komponen kunci, empat komponen kunci berada pada tahap (80,00 %) berada pada tingkatan perkembangan dan satu komponen kunci (20%) berada pada tingkatan konsolidasi (Tabel 6).

**Tabel 6.** Skor kemajuan sumberdaya manusia unit pengolahan PKBM Makmur Jaya Kota Ambon

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Sumberdaya Manusia</b>					
Sumberdaya Manusia	Kemampuan/ Ketrampilan			3,00	
	Partisipasi anggota dalam manajemen			3,00	
	Keahlian Anggota		1,75		
	Pengembangan profesi		1,75		
	Penilaian kinerja		1,75		

Hasil ini menunjukkan bahwa karakteristik sumberdaya pengembangan dan ketrampilan kelompok/anggota pada komponen kunci kemampuan atau keterampilan, partisipasi anggota dalam manajemen, keahlian anggota dan pengembangan profesi (tingkatan perkembangan) sangat perlu perhatian khusus untuk ditingkatkan. Sedangkan komponen kunci dan penilaian kinerja (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan

perhatian untuk ditingkatkan. Paling tingkat upaya-upaya untuk kepentingan pengembangan kapasitas sumberdaya manusia baik anggota unit pengolahan PKBM Makmur Jaya penting dilakukan untuk mendukung operasional dan dinamisasi pekerjaan-pekerjaan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya di masa mendatang.

### 3.2.4. Kemajuan sumberdaya keuangan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya.

Karakteristik sumberdaya keuangan yang memiliki enam komponen kunci, dari hasil penilaian skor kemajuan setiap komponen kunci didapatkan sebanyak tiga komponen kunci (50,00%) berada pada tahapan konsolidasi, dan tiga komponen kunci lainnya (50,00%) berada pada tahapan keberlanjutan (Tabel 7).

**Tabel 7.** Skor kemajuan sumberdaya keuangan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya.

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Sumberdaya Keuangan</b>					
Pengelolaan Keuangan	Anggaran digunakan sebagai alat manajemen				4,00
	Kesehatan Keuangan				4,00
	Transparansi Keuangan				4,00
	Pengendalian Kas			3,00	
	Penghimpunan dana			3,00	
	Kesanggupan keuangan			3,00	

Hasil ini menunjukkan bahwa sumberdaya keuangan pada komponen kunci pengendalian kas, penghimpunan dana dan kesanggupan keuangan berada (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan, sehingga diperlukan penanganan yang lebih baik agar dapat meningkatkan sumberdaya keuangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. Selanjutnya karakteristik sumberdaya keuangan pada komponen kunci anggaran digunakan sebagai alat manajemen, kesehatan keuangan, transparansi keuangan berada (tingkatan keberlanjutan) perlu tetap dipertahankan.

### 3.2.5. Kemajuan sumberdaya eksternal unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Sumberdaya eksternal dengan karakteristik sumberdaya kemitraan/kerjasama unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dengan instansi terkait memiliki empat komponen kunci. Hasil penilaian terhadap keempat komponen kunci menunjukkan bahwa satu komponen kunci (25,00%) pada tingkatan konsolidasi, sedangkan tiga komponen kunci lainnya (75,00%) berada pada tingkatan perkembangan (Tabel 8).

Hasil penilaian skor kemajuan ini menunjukkan bahwa sumberdaya eksternal pada komponen kunci publik mengenal organisasi berada pada (tingkatan konsolidasi) memerlukan sedikit perhatian untuk ditingkatkan. Sedangkan komponen kunci kemampuan bekerjasama dengan pemerintah, kemampuan untuk mengakses sumberdaya lokal dan kemampuan bekerjasama dengan NGO lain berada pada (tingkatan perkembangan). Kapasitas kerjasama yang diharapkan dapat dikembangkan ialah kerjasama dengan pemerintah dan membangun kemitraan dengan lembaga-lembaga lain seperti lembaga keuangan dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang berorientasi pada pengembangan kapasitas dari unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

**Tabel 8.** Skor kemajuan sumberdaya eksternal unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Sumberdaya Eksternal</b>					
Kemitraan/ Kerjasama Masyarakat	Publik mengenali organisasi			3,00	
	Kemampuan bekerja dengan pemerintah				1,75
	Kemampuan mengakses sumberdaya local				1,75
	Kemampuan kerjasama dengan NGO				3,00

### 3.2.6. Kemajuan sarana dan prasarana unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Penilaian terhadap sumberdaya unit pengolahan PKBM Makmur Jaya yang juga dianggap penting dalam koteks kerangka kerja institusional ini ialah sarana dan prasarana (Tabel 5). Sumberdaya ini memiliki tujuh komponen kunci, dimana hasil penilaian skor kemajuan menunjukkan bahwa satu komponen kunci (14,29%) berada pada tahapan perkembangan, empat komponen kunci (57,14%) berada pada tahap konsolidasi dan dua komponen kunci (14,29%) berada pada tahapan keberlanjutan (Tabel 9).

**Tabel 9.** Skor kemajuan sarana dan prasarana unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Sarana dan Prasaran</b>					
Sarana dan Prasarana	Ruang Belajar			3,00	
	Sarana Belajar				4,00
	Ruang Kesekretariatan			3,00	
	Sarana Kesekretariatan				4,00
	Ruang Produksi			3,00	
	Peralatan Pengolahan			3,00	
	Ruang Perpustakaan			1,00	

Hasil penilaian skor kemajuan ini juga menunjukkan bahwa karakteristik sarana dan prasarana pada komponen kunci ruang perpustakaan (tingkatan perkembangan) perlu perhatian untuk ditingkatkan. Untuk komponen kunci ruang belajar, ruang kesekretariatan, ruang produksi dan peralatan pengolahan berada pada (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan. Sedangkan komponen kunci sarana kesekretariatan dan sarana belajar berada pada (tingkatan keberlanjutan) perlu tetap dipertahankan. Komponen-komponen kunci pada sumberdaya ini menjadi sangat penting untuk dicermati dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya sebagai kelembagaan yang menangani aktivitas usaha pengolahan hasil perikanan.

### 3.2.7. Kemajuan sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

Penilaian terhadap sumberdaya unit pengolahan PKBM Makmur Jaya yang terakhir dalam koteks kerangka kerja institusional ialah isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan. Sumberdaya ini memiliki tiga komponen kunci, dimana hasil penilaian skor kemajuan menunjukkan bahwa tiga komponen kunci (100%) berada pada tahap konsolidasi (Tabel 10).

Walaupun hanya terdiri dari tiga komponen kunci, namun sumberdaya ini menjadi penting untuk dicermati dalam kaitan dengan pengembangan kapasitas kelembagaan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. Hal ini penting dikemukakan mengingat isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan merupakan bagian penting dari implementasi fungsi dan peran unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

Hasil penilaian skor kemajuan ini juga menunjukkan bahwa karakteristik sumberdaya isu-isu spesifik pengelolaan sumberdaya perikanan dan kelautan pada komponen kunci pengambilan keputusan dalam pengolahan hasil perikanan, metode dan teknologi dalam pengolahan hasil perikanan, dan pelaksanaan peraturan terkait pengolahan hasil perikanan berada pada (tingkatan konsolidasi) sedikit memerlukan perhatian untuk ditingkatkan.

**Tabel 10.** Skor kemajuan sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor Kemajuan (Y)			
		M	P	K	B
<b>Isu-Isu Spesifik Pengelolaan Sumberdaya Perikanan</b>					
Isu Spesifik Pengolahan Hasil Perikanan	Pengambilan Keputusan dalam Pengolahan Hasil Perikanan			1,75	
	Metode dan terkonolgi dalam Pengolahan Hasil Perikanan			3,00	
	Pelaksanaan Peraturan Terkait Pengolahan Hasil Perikanan			3,00	

### 3.3. Prioritas Pengembangan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya.

#### 3.3.1. Hasil prioritas komponen kunci pada sumberdaya pengembangan visi

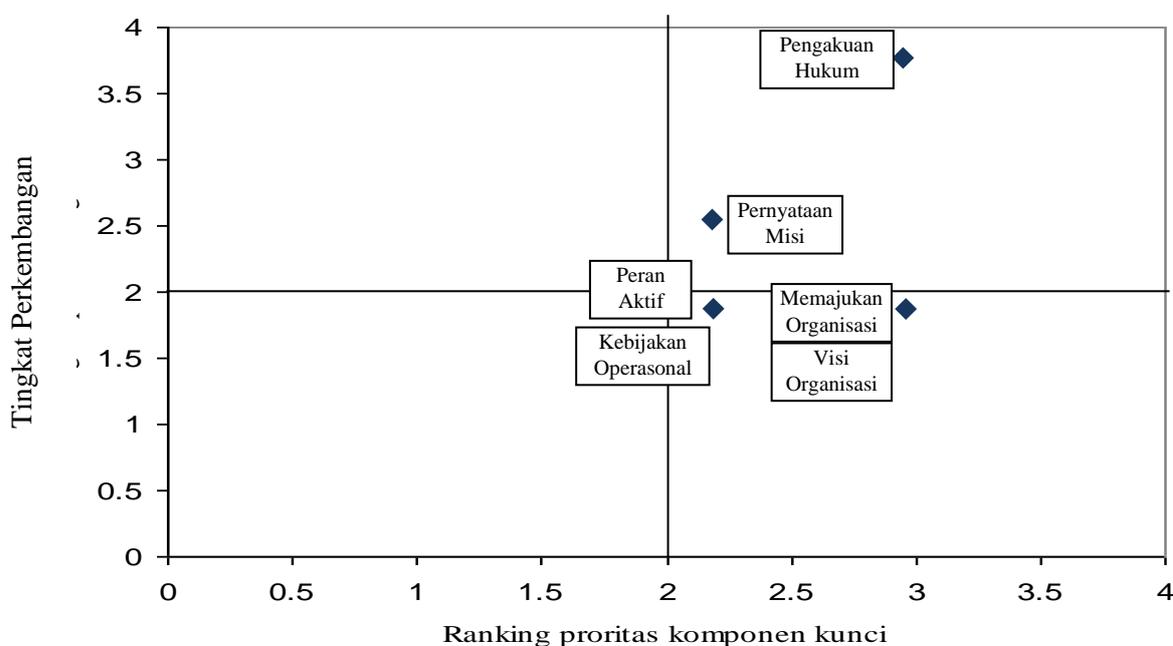
Penetapan prioritas pengembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dilakukan dengan menentukan rangking prioritas setiap komponen kunci sesuai sistem skoring yang telah ditentukan. Dengan mengakomodasi lembar skor yang dibuat bersama unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, hasil skoring tersebut disesuaikan dengan hasil penilaian pada setiap komponen kunci.

Hasil perangkingan prioritas menunjukkan bahwa rata-rata komponen kunci dinilai sangat menentukan mati hidupnya organisasi (Tabel 11). Hasil ini menunjukkan bahwa secara total sumberdaya pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya memiliki nilai yang tinggi, terutama untuk tujuan pengembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. Dari hasil penentuan rangking prioritas skor (X) dan hasil skoring perkembangan komponen kunci dalam sumberdaya pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur

Jaya, dapat diekspresikan secara grafis seperti terlihat pada gambar dibawah ini, yang mana Posisi tiga komponen kunci berada pada kwadran dimana kinerja harus tetap dipertahankan, sedangkan untuk komponen kebijakan operasional, peran aktif, visi organisasi berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga yang paling mendesak untuk segera dikembangkan.

**Tabel 11.** Rangkaian prioritas komponen kunci pada sumberdaya pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

No.	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor (X)
1.	Struktur Organisasi	Pengakuan Hukum	4
		Kebijakan Operasional	3
		Peran Aktif	3
		Memajukan Organisasi	4
2.	Visi dan Misi Organisasi	Visi Organisasi	4
		Pernyataan Misi	4



**Gambar 1.** Rangkaian prioritas komponen kunci pada sumberdaya pengembangan visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

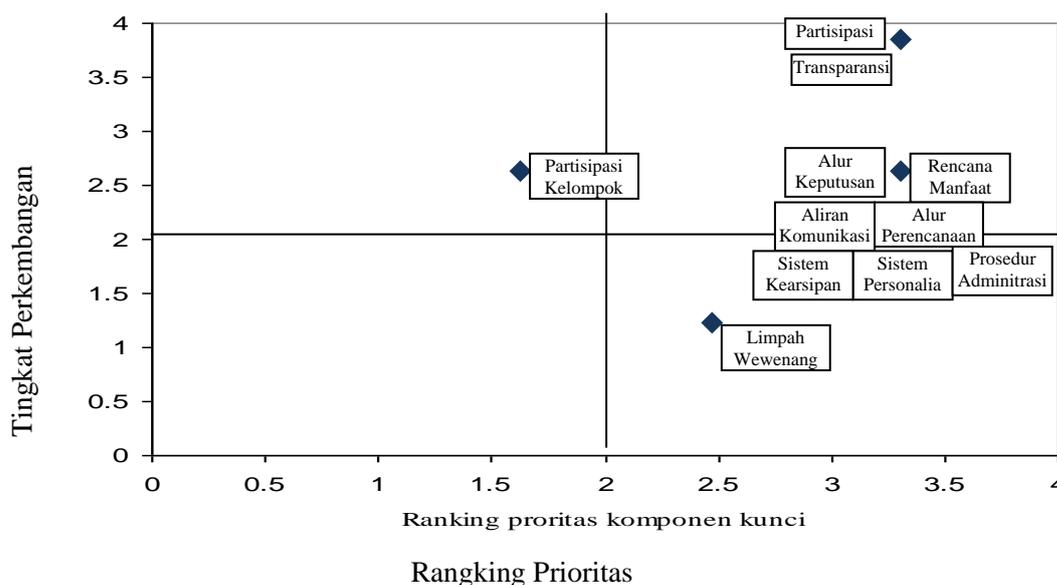
### 3.3.2. Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya manajemen

Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya manajemen menunjukkan bahwa sepuluh komponen kunci dinilai penting untuk kelangsungan kerja organisasi, dan satu komponen kunci termasuk dalam kategori perlu perhatian khusus. Selengkapnya disajikan pada Tabel 12. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai penting komponen-komponen kunci berada dan memiliki nilai yang beragam. Walaupun demikian, seluruh komponen kunci dianggap penting untuk operasionalisasi organisasi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya ke depan. Ekspresi grafis yang menunjukkan hubungan antara ranking prioritas dan skor perkembangan Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya untuk tiap komponen kunci pada sumberdaya manajemen unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, mengindikasikan hampir

seluruh komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas kinerja lembaga harus tetap dikembangkan sebagaimana yang disajikan pada Gambar 2. Kecuali satu komponen kunci pelimpahan wewenang yang memadai termasuk dalam kwadran dimana kapasitas lembaga paling mendesak untuk ditingkatkan.

**Tabel 12.** Ranking prioritas komponen kunci sumberdaya manajemen Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya di Kota Ambon.

Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor (X)
1 Model Kepemimpinan	Alur pembuatan keputusan	4
	Partisipasi	4
2 Perencanaan	Alur perencanaan	4
	Perencanaan sebagai alat yang bermanfaat	3
3 Manajemen Partisipatif	Pelimpahan wewenang yang memadai	3
	Partisipasi Kelompok	2
	Transparansi	3
	Aliran komunikasi	3
4 Sistem Manajemen	Sistem Personalia	3
	Sistem Kearsipan	3
	Prosedur Administratif	4



**Gambar 2.** Rangkaian prioritas komponen kunci pada sumberdaya manajemen unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

Berdasarkan hasil tersebut terlihat kondisi dilapangan bahwa Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya yang ada diwilayah kerja hampir semua keputusan manejerial diputuskan oleh pengelola dalam hal ini ketua, sehingga keterlibatan atau peran aktif anggota sedikit saja.

### 3.3.3. Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya manusia

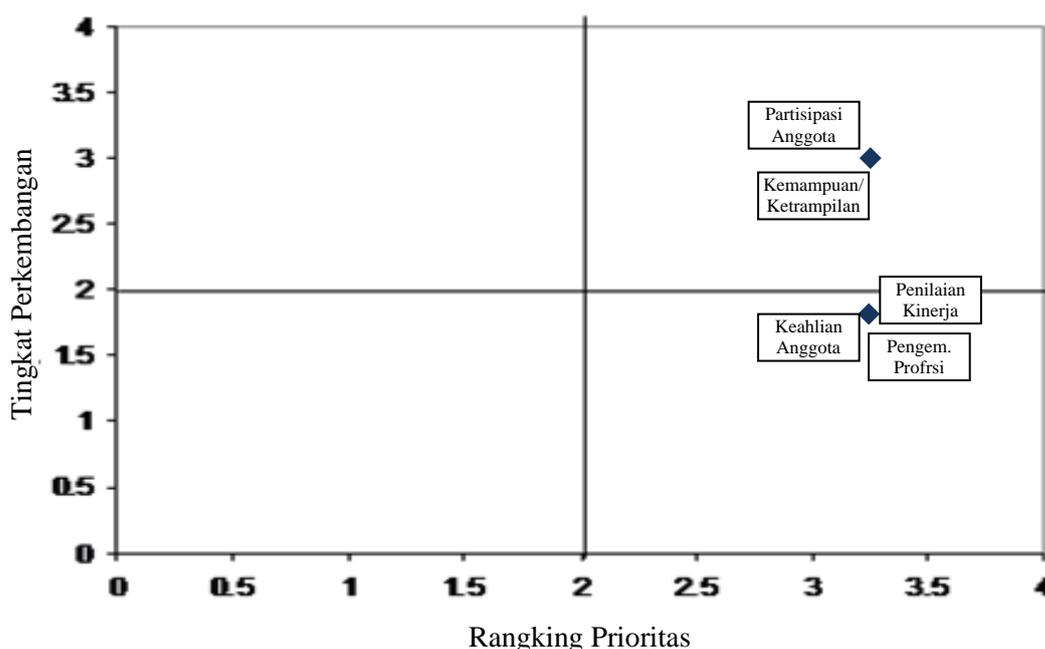
Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya manusia yang ada dalam unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa dua komponen kunci dinilai sangat

menentukan mati hidupnya organisasi, tiga komponen kunci termasuk dalam kategori lembaga yang paling mendesak untuk segera ditingkatkan (Tabel 13).

**Tabel 13.** Ranking prioritas komponen kunci sumberdaya manusia unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

No.	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor (X)
1	Pengembangan & Ketrampilan Anggota	Kemampuan/ Ketrampilan	4
		Partisipasi Anggota dalam manajemen	4
		Keahlian Anggota	4
		Pengembangan profesi	4
		Penilaian kinerja	4

Posisi dua komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga tetap dipertahankan dan tiga komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga yang paling mendesak untuk dikembangkan. Hal ini mengindikasikan bahwa sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya membutuhkan pengembangan kapasitas. Hasil penentuan ranking prioritas skor (X) dan hasil skoring perkembangan komponen kunci dalam sumberdaya manusia, secara grafis diekspresikan dalam Gambar 3.



**Gambar 3.** Rangking Prioritas Pada Komponen Kunci Sumberdaya Manusia Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

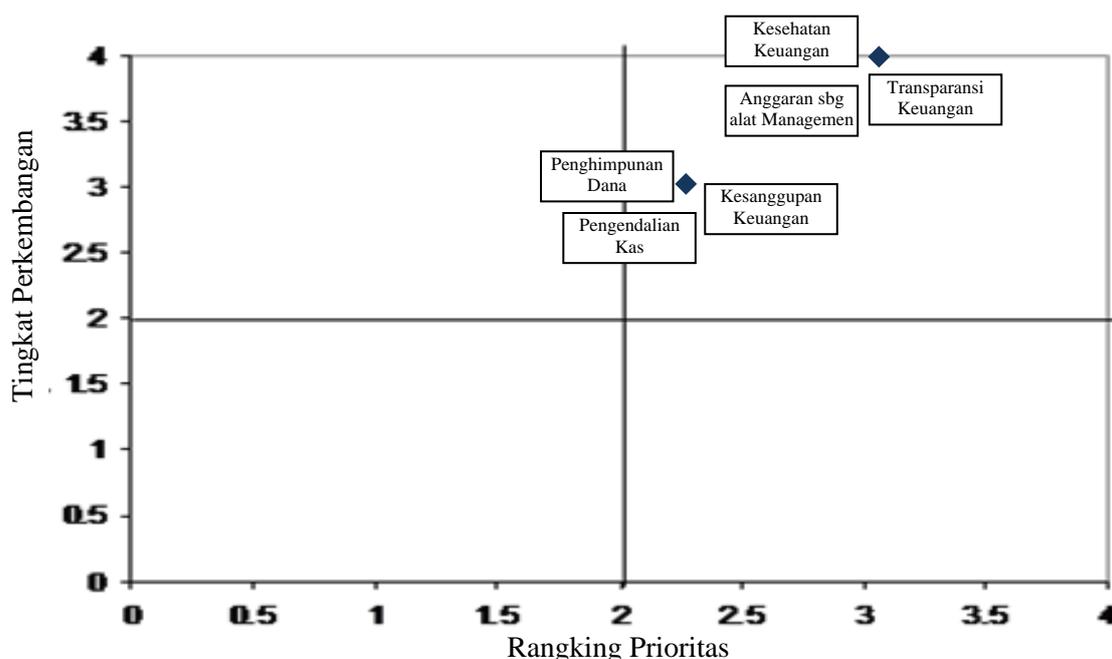
### 3.3.4. Perankingan prioritas pada sumberdaya keuangan

Perankingan prioritas pada sumberdaya keuangan menunjukkan bahwa tujuh komponen kunci dinilai sangat menentukan mati hidupnya organisasi, dan penting untuk keberlangsungan organisasi (Tabel 14). Hasil ini mengisyaratkan bahwa pengembangan organisasi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya juga harus dilakukan melalui peningkatan kapasitas keuangan organisasi, paling tidak untuk kepentingan pembiayaan manajemen dan pembiayaan aktivitas usaha unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

**Tabel 14.** Ranking prioritas komponen kunci sumberdaya keuangan Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

No.	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor (X)
1.	Pengelola Keuangan	Anggaran digunakan sebagai alat Manajemen	4
		Kesehatan Keuangan	4
		Transparansi Keuangan	4
		Pengendalian Kas	3
		Penghimpunan dana	3
		Kesanggupan keuangan	3

Ekspresi grafis yang menunjukkan hubungan antara ranking prioritas dan skor perkembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya untuk tiap komponen kunci pada sumberdaya keuangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, mengindikasikan seluruh komponen kunci berada pada kwadran dimana kinerja harus tetap dipertahankan (Gambar 4).

**Gambar 4.** Rangkaian Prioritas Pada Komponen Kunci Sumberdaya Keuangan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya

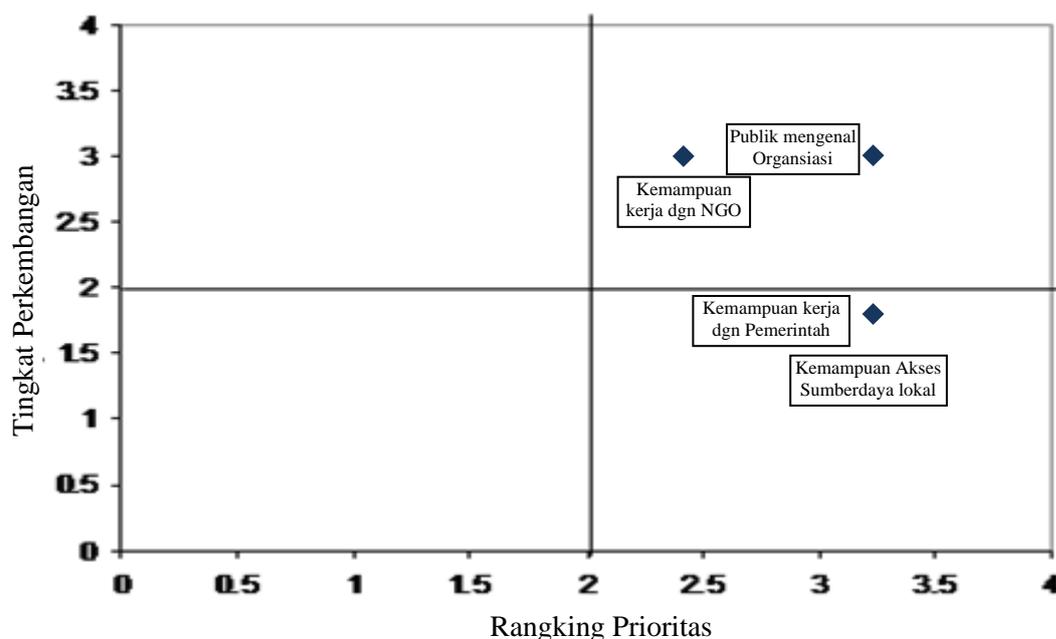
### 3.3.5. Hasil Perankingan prioritas pada sumberdaya eksternal

Perankingan prioritas pada sumberdaya eksternal menunjukkan dua termasuk dalam kategori penting untuk keberlangsungan organisasi, dan dua komponen kunci lainnya termasuk dalam kategori mendesak untuk ditingkatkan (Tabel 15). Hasil ini menunjukkan bahwa komponen-komponen kunci dalam sumberdaya eksternal berada pada distribusi yang beragam. Ekspresi grafis yang menunjukkan hubungan antara penentuan rangking prioritas skor (X) dan hasil skoring perkembangan komponen kunci sumberdaya eksternal unit pengolahan PKBM Makmur Jaya (Gambar 5).

**Tabel 15.** Ranking prioritas komponen kunci sumberdaya eksternal unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

No.	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor (X)
1	Kemitraan/ Hubungan Masyarakat	Publik mengenali organisasi	4
		Kemampuan bekerja dgn pemerintah	4
		Kemampuan mengakses sumberdaya lokal	4
		Kemampuan kerjasama dengan NGO	3

Hasil ini menunjukkan bahwa dua komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga tetap dipertahankan dan dua komponen kunci yang paling mendesak untuk dikembangkan. Dengan demikian sumberdaya eksternal unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menjadi catatan penting untuk diprioritaskan dalam pengembangan.

**Gambar 5.** Rangking Prioritas Pada Komponen Kunci Sumberdaya Eksternal Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya

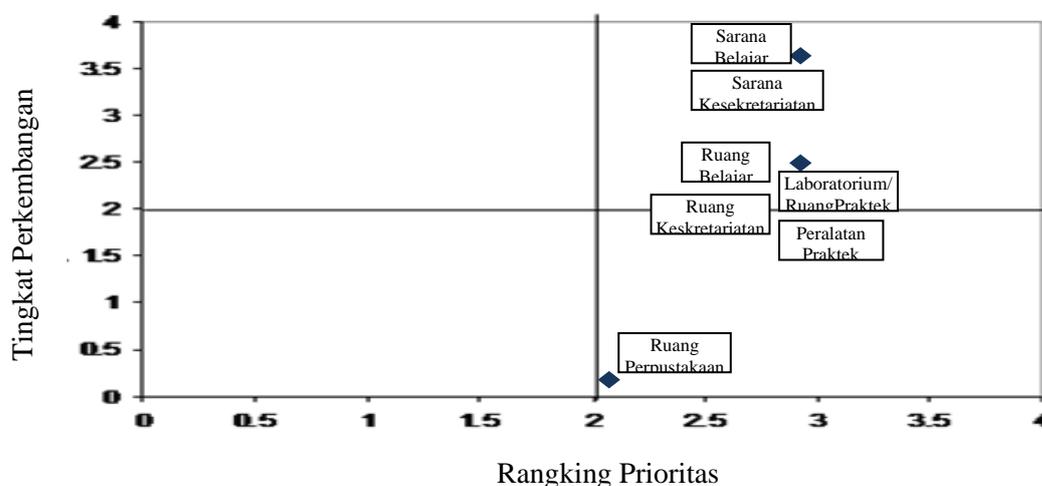
### 3.3.6. Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya sarana dan prasarana

Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya sarana dan prasarana organisasi Unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa enam komponen kunci dinilai sangat menentukan keberlangsungan organisasi, satu komponen kunci mendesak untuk ditingkatkan dan satu komponen kunci tidak terlalu mendesak untuk disempurnakan, bisa ditangani kemudian (Tabel 16). Secara administrasi kegiatan usaha suatu organisasi/lembaga sangat didukung oleh ketersediaan sarana prasarana. Sarana prasarana merupakan salah satu sumberdaya yang penting dan utama dalam menunjang proses pelatihan. Untuk itu perlu dilakukan peningkatan dan pendayagunaan serta pengelolaannya agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

**Tabel 16.** Ranking Prioritas Komponen Kunci Sumberdaya Sarana dan Prasana Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya

No	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor X
1	Sarana dan Prasarana	Ruang Belajar	4
		Sarana Belajar	4
		Ruang Kesekretariatan	4
		Sarana Kesekretariatan	4
		Ruang Produksi	4
		Peralatan Pengolahan	4
		Ruang Perpustakaan	3

Ekspresi grafis yang menunjukkan hubungan antara ranking prioritas dan skor perkembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya untuk tiap komponen kunci pada sumberdaya sarana dan prasarana unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa lima komponen kunci berada pada kwadran dimana kinerja lembaga harus tetap dipertahankan. Berdasarkan hasil perengkingan terlihat adanya satu komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga yang paling mendesak untuk dikembangkan dan satu komponen kunci berada pada kwadran tidak terlalu mendesak untuk disempurnakan. Walaupun beberapa komponen kunci yang berada pada kondisi tetap dipertahankan, namun hal ini menjadi catatan penting untuk implementasi visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. masalah-masalah pengelolaan sumberdaya, perikanan merupakan inti masalah implementasi tugas dan fungsi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

**Gambar 6.** Rangking Prioritas Pada Komponen Kunci Sumberdaya Sarana dan Prasarana Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya

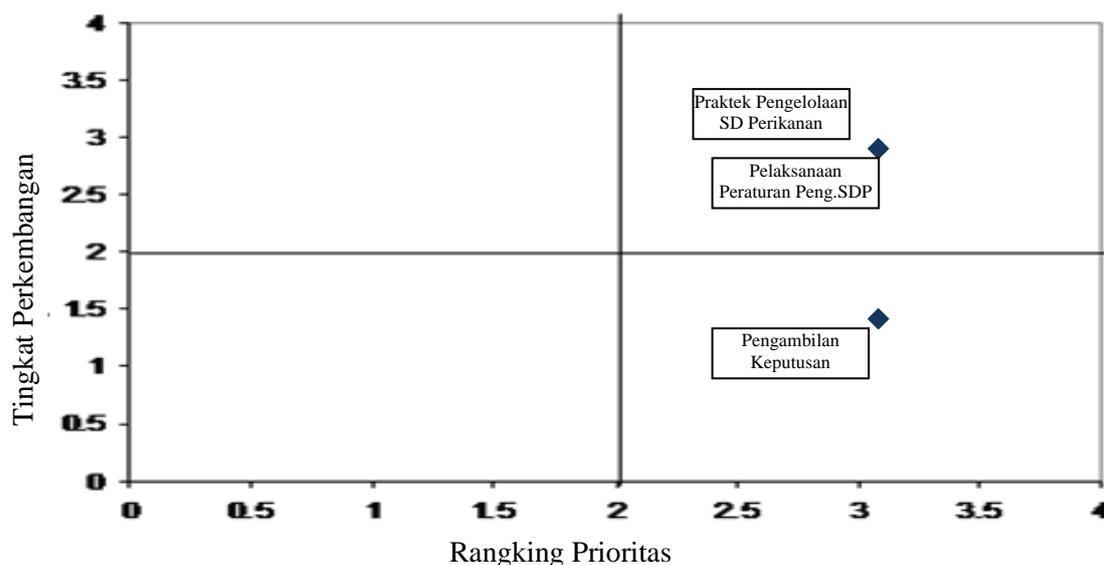
### 3.3.7. Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan

Hasil perankingan prioritas pada sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan yang dihadapi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa dua komponen kunci dinilai sangat menentukan mati hidupnya organisasi dan satu komponen kunci mendesak untuk ditingkatkan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 17.

**Tabel 17.** Ranking prioritas komponen kunci sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya

No	Karakteristik Sumberdaya	Komponen Kunci	Skor X
1	Isu Spesifik Pengolahan Hasil Perikanan	Pengambilan Keputusan dalam Pengolahan Hasil Perikanan	4
		Metode dan Teknologi Pengolahan Hasil Perikanan	4
		Pelaksanaan Peraturan Pengolahan Hasil Perikanan	4

Ekspresi grafis yang menunjukkan hubungan antara ranking prioritas dan skor perkembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya untuk tiap komponen kunci pada sumberdaya isu-isu spesifik pengolahan hasil perikanan, menunjukkan satu komponen kunci berada pada kwadran dimana kapasitas lembaga yang paling mendesak untuk dikembangkan dan dua komponen kunci berada pada kwadran kinerja harus tetap dipertahankan (Gambar 7). Hal ini menjadi catatan penting untuk implementasi visi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. masalah-masalah pengolahan hasil perikanan merupakan inti dalam implementasi tugas dan fungsi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

**Gambar 7.** Rangking Prioritas Pada Komponen Kunci Sumberdaya Isu-isu Pengolahan Hasil Perikanan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya

### 3.4. Pembahasan Menyeluruh: Perumusan Implikasi Kebijakan

Tujuan yang diharapkan dari pendirian unit usaha pengolahan pada PKBM Makmur Jaya adalah masyarakat yang berada pada lokasi PKBM ini dapat diberdayakan. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa sumber-sumber (*resources*) yang ada dalam manajemen unit pengolahan PKBM Makmur Jaya sangat strategis, dan merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan berbagai aktivitas usaha pengolahan hasil perikanan, untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan [5]. Hal ini dapat dimaklumi, karena

betapapun ketersediaan sumberdaya alam khususnya perikanan dan kelautan, tetapi apabila sumber-sumber manajemen kelembagaan tidak dioptimalkan untuk mendukungnya, maka akan tidak bermanfaat. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu peningkatan/pemberdayaan sumber daya pengelola unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. Dengan demikian sumberdaya manusia yang ada pada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dapat memiliki kemampuan (*competency*) yang kompatibel, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka implementasi visi dan misi kelembagaan.

Sebuah kelembagaan senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif. Untuk itu, eksistensi sumber daya manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis. Dapat dikatakan bahwa SDM menjadi kunci keberhasilan sebuah kelembagaan dalam implementasi berbagai aktivitas yang direncanakan [9].

Dalam kerangka pengembangan SDM dalam sebuah kelembagaan, agar dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan. Kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (*competency*) sebagaimana diharapkan.

Peluang dan ancaman eksternal seperti, ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi dan kecenderungan berkompoten secara signifikan akan berdampak positif maupun negative terhadap sebuah kelembagaan, termasuk unit pengolahan PKBM Makmur Jaya. Contoh kongkrit dari peluang dan ancaman eksternal adalah adanya revolusi teknologi, bioteknologi, pergeseran populasi, perubahan nilai kerja, dan lainnya, dipandang berbeda oleh sebuah kelembagaan. Ada yang memandangnya sebagai peluang dan ada pula yang memandangnya sebagai ancaman. Dengan perbedaan cara pandang ini maka akan mempengaruhi pula langkah-langkah pengambilan tindakan untuk mengantisipasi.

Kelembagaan yang memandangnya sebagai ancaman akan merasa takut dan khawatir, sebaliknya kelembagaan yang memandangnya sebagai peluang akan merasa tertantang dan akan segera merumuskan strategi untuk menghadapinya. Terkait dengan pemberdayaan kelembagaan unit pengolahan hasil PKBM Makmur Jaya, dengan teridentifikasinya peluang dan ancaman ini akan mendorong pengurus baik ketua/pengelola maupun koordinator segera mengambil langkah-langkah kebijakan terkait dengan pengembangannya [10]. Beberapa strategi yang bisa diterapkan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya adalah:

### 1. *Benchmarking*

*Benchmarking* bisa diartikan sebagai suatu kegiatan membandingkan kelembagaan atau kinerja kelembagaan dengan kelembagaan lain yang sejenis yang dianggap lebih baik. komparasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja kelembagaan sehingga bisa menyamai atau bahkan melebihi kinerja kelembagaan yang dikomparasi.

### 2. Magang

Strategi lain yang bisa dipakai untuk pengembangan kelembagaan adalah *magang*. Magang dapat dilakukan atas kerjasama dua kelembagaan atau lebih dengan tujuan memberi pengalaman lain atau menambah kompetensi kepada pegawai/karyawan. Dalam hal ini kepada pegawai/karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan latihan kerja pada kelembagaan lain dengan tujuan memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan yang nantinya bisa digunakan setelah yang bersangkutan kembali ke kelembagaan semula.

### 3. *Pathnership*

*Pathnership*/Kemitraan dijalankan dengan cara melakukan aktivitas secara bersama-sama dengan tanggung jawab dibagi sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan.

Kemitraan *bisa* dijalankan antara dua kelembagaan yang sama besar, atau antara kelembagaan yang berbeda skalanya dengan maksud untuk membantu kelembagaan yang lebih kecil (Wiratno T, Tarigan A. 2002). Kemitraan yang dilaksanakan dengan tujuan pemberdayaan hampir sama dengan magang, namun demikian, kerjasama dalam kemitraan lebih bersifat partner dalam arti mereka mempunyai kapabilitas dan kompetensi yang sama sehingga pekerjaan yang dilaksanakan lebih mudah dan lebih baik hasilnya. Wewenang dan tanggung jawab dibagi sesuai dengan kompetensi dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis prioritas pengembangan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya, maka beberapa rencana yang dipandang memiliki nilai strategis ini dirumuskan dengan pendekatan karakteristik sumberdaya [11]. Adapun pendekatan karakteristik kelembagaan pada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya adalah sebagai berikut :

1. Revitalisasi kelembagaan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya melalui pengembangan visi organisasinya yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota, danantisipasi kecenderungan pengembangan kemitraan dengan pihak luar, disamping restrukturisasi kelembagaan dengan mengakomodasi seluruh elemen lokal.
2. Peningkatan kapasitas sumberdaya manajemen kelembagaan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya melalui penataan sistem manajemen dan pelatihan pengembangan kapasitas manajemen organisasi.
3. Peningkatan kapasitas sumberdaya manusia pengelola unit pengolahan PKBM Makmur Jaya (Ketua dan anggota), melalui pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi dan aktivitas pengolahan hasil perikanan yang lebih modern.
4. Peningkatan kapasitas sumberdaya keuangan melalui sumber-sumber pendanaan, pengembangan dan pembinaan kemitraan serta peningkatan kapasitas sumberdaya manusia pengelola keuangan.
5. Pengembangan kemitraan dengan lembaga pendidikan, lembaga keuangan dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat, yang didukung dengan pengembangan sistem informasi dan promosi terhadap eksistensi unit pengolahan PKBM Makmur Jaya termasuk aktivitas usah pengolahan hasil perikanan yang dilakukan dan direncanakan pengembangannya.
6. Pengembangan kapasitas pengelola unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dalam kaitan dengan pengambilan keputusan, peningkatan ketrampilan dalam meresolusi kesenjangan yang berkaitan dengan operasionalisasi usaha pengolahan hasil perikanan unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.
7. Peningkatan fasilitas sarana dan prasarana unit pengolahan PKBM Makmur Jaya.

## **4. Kesimpulan dan Saran**

### **4.3. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan terkait pengembangan kelembagaan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Faktor penentu keberhasilan kelembagaan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya adalah: pengembangan visi, manajemen organisasi, sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya eksternal dengan fokus pada kemitraan, sarana dan prasarana, serta isu-isu pengelolaan sumberdaya perikanan
2. Tingkat Perkembangan Unit Pengolahan PKBM Makmur Jaya Secara keseluruhan, dapat diberikan pernyataan bahwa dari seluruh sumberdaya yang dibutuhkan dalam pengembangan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya, ternyata lebih

dari 54,76% komponen kunci untuk mendukung kapasitas kelembagaan berada pada tahapan konsolidasi sedangkan Disisi lain 16,67% komponen kunci yang berada pada tahapan perkembangan, dan 28,57% komponen kunci yang telah memasuki tahap keberlanjutan, Hasil tersebut diperoleh dari analisis tingkat pengembangan yaitu : **Pengembangan visi** menunjukkan bahwa dua komponen kunci (33,44%) berada pada tahap perkembangan, dua komponen kunci (33,34%) berada pada tahap konsolidasi, dan dua komponen kunci lainnya (33,34%) berada pada tahap keberlanjutan. **Pengembangan Sumberdaya Manajemen** dengan 11 komponen kunci menunjukkan bahwa satu komponen kunci (9,09%) berada pada tingkatan perkembangan, delapan komponen kunci (72,72%) berada pada tingkatan konsolidasi, dua komponen kunci (18,18%) berada pada tingkatan keberlanjutan. **Pengembangan Sumberdaya Manusia** pada unit pengolahan PKBM Makmur Jaya menunjukkan bahwa seluruh (lima) komponen kunci, empat komponen kunci berada pada tahap (80,00 %) berada pada tingkatan perkembangan dan satu komponen kunci (20%) berada pada tingkatan konsolidasi. **Pengembangan Sumberdaya Keuangan** yang memiliki enam komponen kunci, dari hasil penilaian skor kemajuan setiap komponen kunci didapatkan sebanyak tiga komponen kunci (50,00%) berada pada tahapan konsolidasi, dan tiga komponen kunci lainnya (50,00%) berada pada tahapan keberlanjutan. **Pengembangan Sumberdaya eksternal** dengan karakteristik sumberdaya kemitraan/kerjasama unit pengolahan PKBM Makmur Jaya dengan instansi terkait memiliki empat komponen kunci yang menunjukkan bahwa satu komponen kunci (25,00%) pada tingkatan konsolidasi, sedangkan tiga komponen kunci lainnya (75,00%) berada pada tingkatan perkembangan. **Pengembangan Sumberdaya sarana dan prasarana** ini memiliki tujuh komponen kunci, dimana hasil penilaian skor kemajuan menunjukkan bahwa satu komponen kunci (14,29%) berada pada tahapan perkembangan, empat komponen kunci (57,14%) berada pada tahap konsolidasi dan dua komponen kunci (14,29%) berada pada tahapan keberlanjutan. **Pengembangan Sumberdaya isu-isu terkait hasil perikanan** ini memiliki tiga komponen kunci, dimana hasil penilaian skor kemajuan menunjukkan bahwa tiga komponen kunci (100%) berada pada tahap konsolidasi.

3. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka rencana strategi untuk pengembangan kelembagaan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya adalah: peningkatan kapasitas sumberdaya manajemen kelembagaan; peningkatan sumberdaya keuangan; pengembangan kemitraan dengan lembaga pelatihan, lembaga keuangan dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat; pengembananagan kapasitas pengelola; peningkatan sarana dan prasarana; peningkatan sumberdaya manusia melalui magang; dan kemitraan.

#### **4.4. Saran/Rekomendasi**

Berdasarkan hasil dan pembahasan serta kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dapat disarankan:

1. Pengembangan sistem penataan kelembagaan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya hendaknya didukung dengan sumberdaya manusia, sarana dan prasarana yang lebih baik dalam rangka keberlanjutan operasionalisasi kelembagaan tersebut.
2. Dukungan instansi terkait sangat dibutuhkan dalam pengembangan unit pengolahan hasil perikanan PKBM Makmur Jaya, sehingga dapat berperan dalam rangka pemberdayaan masyarakat.

## Ucapan Terimakasih

Terimakasih kepada LLDIKTI Wilayah XII yang telah memfasilitasi dosen dengan menyediakan wadah publikasi ilmiah yaitu "JUSTE" sehingga saat ini untuk dosen yang ada di wilayah Maluku dan Maluku Utara lebih mudah untuk mempublikasi setiap tulisan yang dibuat. Tak lupa pula penulis sampaikan banyak terimakasih kepada TIM Auditor yang telah banyak memberikan masukan untuk melengkapi tulisan yang telah dibuat.

## Daftar Pustaka

1. Dahuri R, Rais J, Ginting SP, Sitepu MJ, 2001. Pengelolaan Sumberdaya Wilayah Pesisir dan Lautan Secara Terpadu. Jakarta: Pradya Paramita.
2. Undang-Undang Republik Indonesia No 31 Tahun 2004 Tentang Perikanan. Dihimpun oleh Redaksi Sinar Grafika. Jakarta: PT Sinar Grafika Offset,
3. Wiratno T, Tarigan A. 2002. Kemitraan Bagi Pengembangan Ekonomi Lokal. Majalah Triwulan, Media Informasi, Profesi dan Komunikasi Perencanaan Pembangunan. No.28, Juli-September 2002.
4. Anwar A. 1997. Ekonomi Organisasi. Konsep Pilihan Aktivitas Ekonomi melalui Kelembagaan Pasar atau Organisasi. Bahan Kuliah. Program Studi Ilmu Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan. Bogor: Program Pascasarjana. IPB. 12 hlm.
5. Tampubolon J, Ginting B, Slamet M, Susanto J, Sumardjo. 2006. Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pendekatan Kelompok (Kasus Pemberdayaan Masyarakat Miskin melalui Pendekatan Pendekatan Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Jurnal Penyuluhan 2 (2): 10-22.
6. Kirana C, Malik I, 2000. Kerangka Kerja Pengembangan Institusi. Manual untuk Pengguna. Diadaptasi dari "*An Integrated Tooling for Institutional Development*" Mark Renzi. Management System International.
7. Fathoni A. 2006. Organisasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: PT. Aneka Cipta. hlm.14-23
8. Setiawan I GD. 2003. Kelompok, Organisasi & Kepemimpinan: Suatu Kumpulan Perkuliahan Ppn 617. Bogor: Tirta Kencana Bogor. hlm. 65-67
9. Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan. Strategi Pengembangan dan Penerapan dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian. Badan LITBANG Pertanian. hlm.12-13
10. Tambunan EH. 1991. Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan. Bandung: Indonesia Publishing House. hlm. 55-59.
11. Purwaka T. 2006. Dasar-Dasar Pemahaman Peningkatan dan Pengembangan Kapasitas Kelembagaan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.