

Developing A Sustainable Business Model For Frozen fish SMEs Using The Business Model Canvas Approach

Nurul Intan Permanasari^{1*}, Herdianto², Diva Dinar Fasya³, Agung Budi Darmoyo⁴, Andiani Herlina Putri Dega⁵, Aldila Hisyam Hasrudin⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Bakrie, Indonesia

* E-mail: niprtn@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 05-08-2026

Revision: 14-08-2026

Published: 27-09-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.710

ABSTRAK

Usaha kecil dan menengah (UKM) *frozen fish* menghadapi kebutuhan untuk menyelaraskan pasar, manfaat produk, pendapatan, biaya, aktivitas, dan sumber daya agar rencana usahanya dapat dijalankan secara berkelanjutan. Penelitian ini menganalisis model bisnis *Frozen fish Delight* Indonesia melalui studi kasus tunggal kualitatif berbasis analisis dokumen. Fokus analisis dibatasi pada enam elemen *Business Model Canvas* (BMC), yaitu Segmen Pelanggan (*Customer Segments*), Proposisi Nilai (*Value Proposition*), Arus Pendapatan (*Revenue Streams*), Struktur Biaya (*Cost Structure*), Aktivitas Utama (*Key Activities*), dan Sumber Daya Utama (*Key Resources*). Hasil analisis menunjukkan bahwa segmen inti terdiri atas rumah tangga kelas menengah hingga menengah atas, terutama perempuan bekerja dan keluarga muda, distributor, agen, *reseller*, dan toko produk beku, serta calon pembeli ekspor Asia dan Timur Tengah. Pelaku usaha kuliner muncul sebagai pasar B2B pendukung dalam bagian pemasaran dan *Revenue Streams*. Terdapat ketidakonsistenan dokumen antara rencana penjualan langsung kepada rumah tangga dan kebijakan tidak menjual per kemasan karena minimum pembelian ditetapkan satu kotak berisi lima kemasan. Struktur biaya, aktivitas utama, dan sumber daya utama telah direncanakan secara rinci, tetapi seluruh hasil konsumen dan keuangan masih berupa simulasi serta proyeksi. Model ini memiliki koherensi awal pada aspek ekonomi dan sosial, sedangkan penguatan keberlanjutan memerlukan validasi konsumen nyata, penegasan kebijakan saluran penjualan, pencatatan suhu dan rendemen, serta pengukuran penggunaan energi, kemasan, dan hasil samping. Dengan demikian, temuan penelitian menggambarkan kelayakan dan kesenjangan model pada tingkat perencanaan, bukan bukti kinerja usaha yang telah terealisasi.

Kata Kunci: *Business Model Canvas, Frozen fish, Analisis kualitatif, UKM, Model bisnis berkelanjutan*

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the frozen fish sector face the need to align markets, product benefits, revenue, costs, activities, and resources to ensure their business plans can be executed sustainably. This study analyzes the business model of Frozen Fish Delight Indonesia through a qualitative single-case study based on document analysis. The analysis focuses on six elements of the Business Model Canvas (BMC): Customer Segments, Value Proposition, Revenue Streams, Cost Structure, Key Activities, and Key Resources. The analysis

Acknowledgment

reveals that the core segments consist of middle- to upper-middle-class households—particularly working women and young families—as well as distributors, agents, resellers, frozen food stores, and potential export buyers in Asia and the Middle East. Culinary businesses emerge as a supporting B2B market within the marketing and revenue stream components. Document inconsistencies were identified regarding plans for direct sales to households versus a policy prohibiting sales of individual packages, as the minimum purchase requirement is set at one box containing five packages. While cost structures, key activities, and key resources have been planned in detail, the projected consumer outcomes and financial figures remain simulations. The model demonstrates initial coherence regarding economic and social aspects, however, strengthening its sustainability requires validation through actual consumers, clarification of sales channel policies, documentation of temperatures and product yields, and measurement of energy, packaging, and by-product usage. Thus, the research findings illustrate the model's feasibility and gaps at the planning stage rather than providing evidence of realized business performance.

Key word: *Business Model Canvas, frozen fish, qualitative analysis, SMEs, sustainable business model*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Sektor pengolahan ikan di Indonesia memiliki basis sumber daya yang kuat, namun penciptaan nilai yang stabil di tingkat UKM masih belum merata. Ikan merupakan sumber protein hewani yang penting, dan konsumsi domestik terus menyediakan ruang bagi produk yang higienis, praktis, dan tersedia sepanjang tahun. Pada saat yang sama, banyak bisnis pengolahan menghadapi pasokan yang tidak konsisten, kapasitas rantai dingin yang terbatas, pengendalian kualitas yang tidak merata, dan kerugian pasca panen yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa peluang pasar saja tidak menjamin kelangsungan bisnis. UKM harus menerjemahkan sumber daya ikan yang tersedia ke dalam model yang dapat berulang kali menciptakan nilai pelanggan, melindungi kualitas produk, menutupi biaya operasi rantai dingin, dan menghasilkan dana yang cukup untuk reinvestasi (FAO, 2023, Rahayu & Nurhayati, 2023, Suseno et al., 2025).

Pasar rumah tangga juga sedang berubah. Perempuan yang bekerja, pasangan berpenghasilan ganda, dan keluarga muda semakin membutuhkan makanan yang dapat disiapkan dengan cepat tanpa mengorbankan kebersihan dan nilai gizi. Ikan tetap menarik sebagai makanan keluarga, tetapi konsumen sering mengaitkan persiapan dengan membersihkan sisik dan organ dalam, mengatasi bau ikan atau tanah, mengaplikasikan bumbu, dan membersihkan dapur setelah dimasak. Tinjauan konsumsi makanan akuatik di Asia menemukan bahwa bau, tulang, kenyamanan, keamanan, rasa, tekstur, kemas, ketersediaan, dan karakteristik rumah tangga bersama-sama memengaruhi keputusan pembelian

(Budhathoki et al., 2022). Untuk makanan beku yang dijual secara online, kegunaan yang dirasakan dan kemudahan penggunaan dapat memperkuat sikap dan niat pembelian, sehingga pemesanan digital relevan bagi konsumen dengan keterbatasan waktu (Sitohang et al., 2021).

Frozen fish Delight Indonesia dikembangkan untuk mengatasi kekurangan ini dengan memproses tilapia, gourami, dan ikan lele menjadi lima varian siap masak: Ikan Tiri Instan, Gourami Instan, Ikan Lele Berbumbu, Gourami Berbumbu, dan Ikan Tiai Berbumbu. Produk dibersihkan, dibagi, dibumbui saat diperlukan, dikemas vakum, dibekukan, disimpan di bawah suhu terkendali, dan didistribusikan melalui rangkaian rantai dingin. Janji inti bukan sekadar penjualan ikan. Ini adalah pengurangan waktu persiapan dan kesulitan memasak sekaligus menyediakan produk higienis dengan bau yang lebih rendah, tanpa tambahan monosodium glutamat, tanpa tambahan pengawet, dan pilihan bagi konsumen yang lebih menyukai produk polos atau berbumbu.

Namun demikian, kesempatan ini mengandung tantangan strategis. UKM makanan beku sering merancang komponen bisnis secara individual tanpa menguji apakah komponen tersebut saling mendukung. *Value Proposition* yang kuat dapat gagal ketika biaya pengemasan dan distribusi berpendingin tidak tercermin dalam harga. Pasar target yang besar mungkin tidak menghasilkan pendapatan yang stabil ketika saluran terfragmentasi. Aset penyimpanan dingin dapat menjadi kurang dimanfaatkan ketika akuisisi pelanggan berjalan lebih lambat dibandingkan ekspansi produksi. Sebaliknya, pemotongan biaya yang berlebihan dapat melemahkan keamanan pangan dan mengurangi kepercayaan. Model yang berkelanjutan oleh karena itu membutuhkan konsistensi internal antara seleksi pelanggan, penciptaan nilai, desain pendapatan, disiplin biaya, rutinitas operasional, dan kemampuan sumber daya.

Business Model Canvas (BMC) menyediakan struktur yang berguna untuk memeriksa konsistensi ini karena menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Studi ini berfokus pada enam elemen BMC yang paling langsung terkait dengan kelayakan kasus *Frozen fish* Delight Indonesia: *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Revenue Streams*, *Cost Structure*, *Key Activities*, dan *Key Resources*. Saluran, hubungan pelanggan, dan mitra tetap relevan, tetapi diperlakukan sebagai mekanisme pendukung dalam enam variabel analitis yang dipilih. Fokus ini memungkinkan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan antara kebutuhan pasar, desain operasional, logika keuangan, dan keberlanjutan.

Keberlanjutan dalam studi ini dipahami sebagai kemampuan bisnis untuk tetap layak secara ekonomi, menyediakan solusi makanan yang berguna dan dapat dipercaya, membangun hubungan yang adil dan tangguh dengan pekerja dan pemasok, serta mengurangi beban lingkungan yang dapat dihindari. Interpretasi ini konsisten dengan pendekatan operasi dan rantai pasok yang menghubungkan daya saing jangka panjang dengan kualitas, efisiensi sumber daya, pengendalian risiko, dan produksi yang bertanggung jawab (Heizer et al., 2020, European Commission, 2020). Bagi UKM *frozen fish*, keberlanjutan

jutan harus terlihat dalam keputusan sehari-hari: pemilihan spesies dan pemasok, manajemen hasil, penggunaan energi rantai dingin, penolakan produk, pengemasan, rute transportasi, kompetensi karyawan, pembelian ulang, dan reinvestasi dalam sistem keamanan pangan.

Studi bisnis perikanan sebelumnya di Indonesia sebagian besar menekankan kelayakan finansial, pemanfaatan kapasitas, atau kepatuhan regulasi. Penelitian telah menunjukkan pentingnya ketersediaan bahan mentah, pemanfaatan rantai dingin, sertifikasi, dan sensitivitas biaya (Albab et al., 2025, Maulani et al., 2023, Sarapil et al., 2024, Yuspardianto et al., 2023). Temuan tersebut penting. Akan tetapi, suatu investasi dapat terlihat menarik secara finansial di atas kertas, tetapi tetap rapuh secara strategis apabila logika pelanggan dan sistem operasionalnya tidak selaras. Analisis BMC secara kualitatif dapat menjelaskan alasan hasil proyeksi tertentu dinilai realistis, mengidentifikasi asumsi yang rentan, serta menentukan perubahan manajerial yang diperlukan sebelum usaha dikembangkan ke skala yang lebih besar.

Penelitian ini bertujuan menganalisis model bisnis berkelanjutan bagi UKM *frozen fish* melalui enam elemen *Business Model Canvas* pada kasus *Frozen fish Delight* Indonesia. Pertanyaan penelitian diarahkan pada tiga hal. Pertama, bagaimana *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Revenue Streams*, *Cost Structure*, *Key Activities*, dan *Key Resources* saling mendukung dalam dokumen rencana bisnis? Kedua, kekuatan, ketidakkonsistenan, dan kesenjangan apa yang muncul pada setiap elemen? Ketiga, perbaikan apa yang diperlukan agar model yang masih berada pada tahap perencanaan dapat diuji dan dikembangkan secara bertahap? Kontribusi penelitian terletak pada pembacaan kualitatif yang membedakan secara tegas antara data yang tercantum dalam laporan, interpretasi peneliti, dan rekomendasi yang masih memerlukan validasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal kualitatif berbasis analisis dokumen. Kasus yang dianalisis adalah *Frozen fish Delight* Indonesia, yaitu usaha agroindustri pangan yang masih berada pada tahap perencanaan dan diarahkan untuk mengolah ikan air tawar menjadi produk beku siap masak. Unit analisisnya adalah rancangan model bisnis, sedangkan subunit analisisnya terdiri atas enam elemen BMC: *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Revenue Streams*, *Cost Structure*, *Key Activities*, dan *Key Resources*. Desain ini dipilih karena penelitian tidak mengukur pengaruh antarvariabel, tetapi menafsirkan kesesuaian, hubungan, dan kesenjangan antareleman dalam satu dokumen rencana bisnis.

Sumber data utama adalah laporan *Business Plan Frozen fish Delight* Indonesia tahun 2026 (Herdianto et al., 2026). Materi yang dianalisis mencakup pemetaan masalah konsumen, profil target, sepuluh persona simulatif, spesifikasi dan harga lima produk, diagram serta penjelasan BMC, rencana pemasaran, struktur organisasi, legalitas, alur produksi, kebutuhan investasi, perhitungan HPP, proyeksi laba rugi lima tahun, indikator kelayakan investasi, dan analisis risiko. Sepuluh profil konsumen di dalam laporan merupakan simulasi perencanaan, bukan hasil wawancara terhadap sepuluh responden

nyata. Oleh karena itu, angka seperti delapan dari sepuluh profil atau sembilan dari sepuluh profil hanya dibaca sebagai ilustrasi hipotesis pasar dan tidak digunakan untuk menyimpulkan preferensi populasi.

Analisis dilakukan dalam empat tahap. Pertama, seluruh pernyataan dan angka yang relevan diekstrak dari laporan dan dikelompokkan ke dalam enam elemen BMC. Kedua, data diberi kode awal, seperti keterbatasan waktu, kepraktisan produk, penjualan langsung, biaya rantai dingin, tahapan pengolahan, dan fasilitas produksi. Ketiga, kode dibandingkan antarbagian laporan untuk menemukan kesesuaian maupun ketidakkonsistenan. Contohnya, BMC mencantumkan penjualan ritel langsung kepada rumah tangga, sedangkan bagian deskripsi produk menyatakan bahwa penjualan eceran per kemasan tidak dilakukan dan minimum penjualan adalah satu kotak berisi lima kemasan. Keempat, hasil dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu fakta atau rencana yang tercantum dalam laporan, interpretasi kualitatif peneliti, serta rekomendasi penguatan yang belum menjadi praktik aktual.

Kredibilitas analisis diperkuat melalui pemeriksaan silang antarbagian dalam dokumen yang sama, yaitu bagian konsumen, produk, BMC, pemasaran, operasional, keuangan, dan risiko, serta melalui pencocokan dengan literatur pendukung. Prosedur ini tidak diposisikan sebagai triangulasi sumber independen karena data utama berasal dari satu laporan rencana bisnis. Jejak analisis ditampilkan melalui matriks data, kode, elemen BMC, dan interpretasi. Analisis juga memeriksa kasus atau asumsi yang dapat melemahkan model, seperti fluktuasi harga ikan, ketidakstabilan pasokan, legalitas yang belum selesai, gangguan rantai dingin, risiko kapasitas, persaingan harga, dan belum tersedianya data penjualan aktual.

Seluruh angka keuangan dalam penelitian ini diperlakukan sebagai proyeksi perencanaan. Nilai investasi, penjualan, HPP, margin, NPV, IRR, PI, ROI, Payback Period, dan BEP tidak digunakan sebagai bukti keberhasilan usaha yang telah terjadi. Demikian pula, klaim tidak amis, tidak mudah lengket, higienis, dan stabil selama penyimpanan masih memerlukan uji produk, uji organoleptik, uji daya simpan, pencatatan suhu, dan validasi konsumen nyata. Rekomendasi mengenai pengukuran energi, rendemen, limbah, ketertelusuran, dan sistem informasi merupakan hasil pengembangan analitis dan dinyatakan secara terpisah dari kondisi yang telah tercantum dalam laporan.

Tabel 1. Kerangka pengkodean untuk analisis kualitatif

Elemen BMC	Pertanyaan analitis utama	Fokus keberlanjutan
<i>Customer Segments</i>	Kelompok pelanggan mana yang memiliki masalah yang cukup penting dan permintaan yang dapat diakses?	Ketahanan pasar, inklusi, ketergantungan pada satu segmen
<i>Value Proposition</i>	Manfaat fungsional, emosional, kesehatan, dan kepercayaan apa yang membenarkan pembelian?	Keamanan pangan, kenyamanan, transparansi, pengadaan yang bertanggung jawab
<i>Revenue Streams</i>	Bagaimana UKM memperoleh pendapatan, dan seberapa stabil serta beragam hal itu?	Pendapatan berulang, saldo saluran, kekuatan penetapan harga, distribusi risiko

Elemen BMC	Pertanyaan analitis utama	Fokus keberlanjutan
Cost Structure	Biaya mana yang tidak dapat dihindari, dapat diskalakan, volatil, atau dapat dikurangi tanpa merusak kualitas?	Margin, energi, limbah, kemasan, logistik, sertifikasi
Key Activities	Proses berulang mana yang menciptakan dan melindungi nilai yang dijanjikan?	Konsistensi kualitas, keterlacakan, rantai dingin, pembelajaran, kepatuhan
Key Resources	Aset dan kemampuan mana yang kritis, langka, dan sulit digantikan?	Orang, peralatan, data, jaringan pemasok, merek, ketahanan

Sumber: data diolah (2026)

Tabel 2. Matriks jejak pengodean dan keterlacakan analisis

Ringkasan data dalam laporan	Kode awal	Elemen BMC	Interpretasi kualitatif
Rumah tangga menengah-atas, perempuan bekerja, dan keluarga muda membutuhkan lauk ikan yang praktis.	Keterbatasan waktu, kebutuhan kepraktisan	<i>Customer Segments</i>	Segmen utama memiliki kesesuaian logis, tetapi masih berasal dari persona simulatif.
Produk siap masak, tidak amis atau berbau tanah, tidak mudah lengket, tanpa tambahan MSG dan pengawet, serta mengacu GMP.	Kepraktisan, sensoris, keamanan	<i>Value Proposition</i>	Klaim nilai sudah jelas, tetapi membutuhkan uji produk dan bukti legalitas atau sertifikasi.
Penjualan langsung, grosir distributor atau <i>reseller</i> , pelaku usaha kuliner, dan ekspor, minimum penjualan satu kotak berisi lima kemasan.	Diversifikasi saluran, ketidakkonsistenan satuan penjualan	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan langsung perlu ditafsirkan dan ditegaskan sebagai penjualan per kotak, bukan per kemasan.
Bahan baku, bumbu, kemasan, gaji, fasilitas, utilitas, distribusi, legalitas, pemeliharaan, dan penyusutan.	Biaya variabel dan biaya tetap	<i>Cost Structure</i>	Biaya utama telah dipetakan, tetapi biaya aktual dan biaya per saluran belum tersedia.
Pengadaan, sortasi, pembersihan, marinasi, vacuum packing, blast freezing, <i>cold storage</i> , packing, distribusi, pemasaran, dan legalitas.	Rangkaian operasi dan pasar	<i>Key Activities</i>	Aktivitas saling terhubung, tetapi konsistensi proses belum dapat dinilai tanpa catatan produksi.
Rumah produksi, mesin, <i>cold storage</i> , kendaraan berpendingin, tenaga kerja, pemasok, merek, SOP, resep, dan modal.	Aset fisik, manusia, relasional, intelektual, dan keuangan	<i>Key Resources</i>	Sumber daya telah direncanakan, kesiapan, kapasitas, dan keandalannya belum diuji.

Sumber: data diolah (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Kasus dan Permasalahan Strategis

Frozen fish Delight Indonesia merencanakan lima produk dari tiga jenis ikan air tawar. Produk tersebut adalah Ikan Nila Instan (plain) berisi dua ekor dengan harga Rp27.000 per kemasan, Ikan

Gurami Instan (plain) berisi satu ekor dengan harga Rp49.500, Lele Goreng Instan (bumbu) berisi lima ekor dengan harga Rp18.900, Gurami Bumbu Instan dengan harga Rp26.550, dan Nila Bumbu Instan berisi dua ekor dengan harga Rp30.600. Seluruh kemasan memiliki berat bersih 500 gram. Kebijakan penjualan dalam bagian deskripsi produk menetapkan minimum satu kotak yang terdiri atas lima kemasan dan menyatakan bahwa penjualan eceran per kemasan tidak dilakukan. Proses operasional direncanakan melalui penerimaan bahan baku, sortasi, penyiangan dan pembersihan, marinasi untuk varian berbumbu, pengemasan vakum, pembekuan dengan *blast freezer*, penyimpanan *cold storage*, serta packing dan pengiriman.

Dokumen rencana bisnis mengidentifikasi enam masalah konsumen, yaitu keterbatasan waktu untuk membersihkan dan membumbui ikan, bau amis atau bau tanah, ikan yang lengket dan mudah hancur saat digoreng, kekhawatiran terhadap MSG dan bahan pengawet, keterbatasan pilihan rasa bagi anak-anak, serta informasi produk dan status halal yang belum lengkap. Masalah tersebut diperoleh dari rangkuman awal dan persona simulatif. Karena belum didasarkan pada wawancara atau uji pasar aktual, hasilnya lebih tepat dipahami sebagai rumusan masalah dan hipotesis kebutuhan pelanggan yang harus diuji, bukan sebagai temuan perilaku konsumen yang telah terkonfirmasi.

Investasi awal yang direncanakan adalah Rp800.000.000, terdiri atas aset tetap sebesar Rp500.000.000 dan modal kerja awal sebesar Rp300.000.000. Kapasitas awal direncanakan 5.000 kotak per bulan dengan utilisasi 55% pada tahun pertama, sehingga volume penjualan diproyeksikan 33.000 kotak. Dengan harga jual rata-rata Rp152.550 per kotak, pendapatan tahun pertama diproyeksikan Rp5.034.150.000. Total HPP satu kotak adalah Rp99.750 sehingga selisih kotor per kotak sebesar Rp52.800 atau 34,6%, sedangkan margin kotor tertimbang yang digunakan dalam proyeksi adalah sekitar 31%. Seluruh nilai tersebut merupakan asumsi perencanaan dan belum menggambarkan transaksi aktual.

Interpretasi kualitatif menunjukkan bahwa dokumen memiliki koherensi awal pada aspek ekonomi dan sosial. Masalah pelanggan dihubungkan dengan produk praktis, saluran penjualan, proses produksi, kebutuhan rantai dingin, dan proyeksi pendapatan. Aspek lingkungan belum dirumuskan secara eksplisit dalam BMC maupun perhitungan biaya. Laporan telah menyebut kebutuhan pengelolaan lingkungan melalui Sertifikat Standar, tetapi belum menyediakan data penggunaan energi, air, kemasan, rendemen, produk rusak, atau hasil samping. Oleh karena itu, dimensi lingkungan dalam artikel ini diposisikan sebagai kesenjangan dan arah penguatan, bukan sebagai capaian usaha yang telah terbukti.

Customer Segments

Customer Segments atau segmen pelanggan utama yang tercantum dalam laporan adalah rumah tangga kelas menengah hingga menengah atas, terutama perempuan bekerja dan keluarga muda berusia sekitar 28-50 tahun. Segmen ini dipilih karena membutuhkan lauk ikan yang praktis, higienis, mudah

disimpan, dan lebih cepat disiapkan. Analisis kualitatif menunjukkan adanya kesesuaian logis antara masalah yang dirumuskan dan karakteristik produk. Meskipun demikian, kesesuaian tersebut masih bersumber dari profil simulatif sehingga kemauan membeli, frekuensi pembelian, preferensi varian, dan penerimaan harga perlu dibuktikan melalui konsumen nyata.

Segmen kedua terdiri atas distributor, agen, *reseller*, dan toko produk beku. Peran kelompok ini adalah memperluas jangkauan distribusi tanpa mengharuskan perusahaan membuka banyak gerai sendiri. Laporan menyebut kebutuhan mitra berupa harga khusus, skema margin yang jelas, katalog, materi promosi, komunikasi rutin, dan keandalan pasokan. Secara kualitatif, segmen ini penting untuk pencapaian volume penjualan, tetapi juga menimbulkan kebutuhan pengendalian potongan harga, jumlah minimum pesanan, jadwal pengiriman, piutang, dan konsistensi stok.

Pelaku usaha kuliner, katering, dan rumah makan muncul dalam laporan sebagai target pasar sekunder dan sebagai sumber permintaan rutin. Akan tetapi, kelompok ini tidak ditampilkan sebagai segmen tersendiri dalam diagram BMC yang hanya menegaskan rumah tangga, distributor atau agen atau *reseller*, serta calon pembeli ekspor. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan pelaku usaha kuliner sebagai pasar B2B pendukung. Posisi tersebut perlu dipertegas dalam BMC akhir agar kebutuhan kemasan, spesifikasi porsi, harga kontrak, dan pola pengiriman tidak bercampur dengan kebutuhan *reseller*.

Calon pembeli ekspor di kawasan Asia dan Timur Tengah merupakan segmen pengembangan jangka panjang. Laporan menghubungkan segmen ini dengan permintaan produk halal, kesiapan kapasitas produksi, legalitas, sertifikasi, kode HS, dokumentasi, dan sistem rantai dingin. Karena seluruh prasyarat tersebut belum dinyatakan telah selesai, pasar ekspor harus dibaca sebagai rencana perluasan, bukan sebagai sumber permintaan atau pendapatan aktual.

Secara kualitatif, komposisi segmen menunjukkan upaya menyeimbangkan pengguna akhir, mitra distribusi, pelanggan usaha, dan pasar ekspor. Kesenjangan utamanya adalah belum adanya data mengenai ukuran setiap segmen, kesediaan membayar, biaya pelayanan, tingkat pembelian ulang, dan kontribusi pendapatan masing-masing segmen. Prioritas awal seharusnya adalah memvalidasi rumah tangga dan mitra distribusi pada wilayah yang masih dapat dijangkau oleh rantai dingin, lalu menilai pelaku usaha kuliner dan ekspor setelah proses produksi, legalitas, dan pasokan terbukti stabil.

Tabel 3. Posisi segmen pelanggan dalam laporan dan interpretasi kualitatif

Kelompok dalam laporan	Kedudukan dalam model	Kebutuhan yang tercantum	Interpretasi kualitatif
Rumah tangga kelas menengah hingga menengah atas, terutama perempuan bekerja dan keluarga muda usia 28-	Segmen utama pengguna akhir	Produk praktis, higienis, mudah disimpan, cepat disiapkan, informasi jelas	Kesesuaian masih berupa hipotesis karena persona konsumen bersifat simulatif.

Kelompok dalam laporan	Kedudukan dalam model	Kebutuhan yang tercantum	Interpretasi kualitatif
50 tahun			
Distributor, agen, <i>reseller</i> , dan toko produk beku	Segmen utama B2B distribusi	Harga khusus, margin jelas, pasokan stabil, katalog, materi promosi, komunikasi rutin	Penting bagi volume dan jangkauan, tetapi margin, piutang, dan pemesanan ulang belum diuji.
Pelaku usaha kuliner, katering, dan rumah makan	Pasar B2B pendukung dalam bagian pemasaran dan pendapatan	Pasokan rutin, ukuran dan kualitas konsisten, harga usaha	Perlu ditegaskan dalam BMC karena tidak tampil sebagai segmen tersendiri pada diagram.
Calon pembeli ekspor Asia dan Timur Tengah	Segmen pengembangan jangka panjang	Produk halal, mutu konsisten, kapasitas, legalitas, dokumentasi, kode HS	Masih berupa rencana dan bergantung pada kesiapan operasional serta sertifikasi.

Sumber: data diolah (2026)

Value Proposition

Value Proposition atau proposisi nilai dalam laporan dirumuskan sebagai ikan beku siap masak yang praktis, higienis, tidak amis atau berbau tanah, tidak mudah lengket ketika digoreng, tanpa tambahan MSG dan bahan pengawet, serta diproduksi dengan acuan Good Manufacturing Practices. Nilai tersebut menjawab masalah persiapan ikan, aroma, hasil penggorengan, dan kekhawatiran terhadap bahan tambahan. Dalam penelitian ini, seluruh atribut tersebut disebut sebagai klaim dan rancangan nilai karena laporan belum menyertakan hasil uji organoleptik, uji laboratorium, uji daya simpan, catatan produksi aktual, atau bukti sertifikasi yang telah diterbitkan.

Dua varian plain, yaitu Ikan Nila Instan dan Ikan Gurami Instan, memberikan fleksibilitas bagi konsumen untuk menggunakan resep sendiri. Tiga varian berbumbu, yaitu Lele Goreng Instan, Gurami Bumbu Instan, dan Nila Bumbu Instan, ditujukan untuk mempercepat proses memasak. Pembagian ini sesuai dengan masukan simulatif mengenai kebutuhan varian tidak pedas bagi anak-anak dan kebutuhan konsumen yang menginginkan produk siap digoreng. Data penjualan aktual masih diperlukan untuk menentukan komposisi produksi setiap varian.

Kredibilitas *Value Proposition* bergantung pada kemampuan operasional untuk membuktikan klaim. Laporan telah merencanakan informasi kemasan berupa identitas merek, jenis produk, berat bersih, komposisi, nilai gizi, petunjuk penyimpanan, petunjuk memasak, tanggal kedaluwarsa, serta ruang untuk nomor izin edar dan sertifikasi halal setelah proses legalitas selesai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa legalitas dan informasi kemasan masih berada pada tahap persiapan. Sebelum klaim digunakan secara luas, perusahaan perlu melakukan uji produk, menetapkan standar penerimaan bahan baku, mendokumentasikan formula, memantau suhu, dan mencatat keluhan konsumen.

Sebagai rekomendasi analitis, *Value Proposition* dapat diperkuat melalui ketertelusuran bahan baku dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Dua hal ini belum menjadi klaim utama dalam laporan. Karena itu, perusahaan tidak seharusnya menyampaikan klaim lingkungan sebelum memiliki data pemasok, rendemen, penggunaan energi, kerusakan produk, kemasan, dan pengelolaan hasil samping. Rekomendasi tersebut dimaksudkan untuk memperkuat model pada tahap implementasi, bukan mengubah data proposisi nilai yang tercantum dalam laporan.

Value Proposition harus dihubungkan dengan biaya yang benar-benar dikeluarkan. Pembersihan, marinasi, kemasan vakum, *blast freezer*, *cold storage*, dan distribusi berpendingin menambah nilai sekaligus biaya. Oleh karena itu, perbandingan produk tidak cukup dilakukan berdasarkan harga ikan mentah per kilogram. Manfaat yang perlu diuji adalah penghematan waktu, kemudahan penyimpanan, fleksibilitas varian, dan hasil memasak. Kesiediaan konsumen membayar atas manfaat tersebut belum dibuktikan dalam laporan dan menjadi agenda validasi utama.

Tabel 4. Proposisi nilai, status bukti, dan kebutuhan validasi

<i>Value Proposition</i> dalam laporan	Manfaat yang direncanakan	Status bukti dalam laporan	Kebutuhan validasi
Produk telah dibersihkan dan siap dimasak	Mengurangi tahapan persiapan dan waktu memasak	Rancangan produk dan alur proses	Uji waktu persiapan dan tanggapan konsumen nyata
Tidak amis atau berbau tanah	Meningkatkan kenyamanan mengolah ikan air tawar	Klaim produk, belum ada hasil uji sensoris	Uji organoleptik dan pencatatan keluhan
Tidak mudah lengket saat digoreng	Hasil penggorengan lebih mudah dan bentuk ikan lebih terjaga	Klaim produk, belum ada uji penggorengan terstandar	Uji memasak dengan prosedur dan panel konsumen
Tanpa tambahan MSG dan bahan pengawet	Memberikan transparansi komposisi bagi keluarga	Dinyatakan dalam konsep produk dan label	Verifikasi formula, komposisi, dan hasil uji yang relevan
Higienis dan mengacu GMP, label serta halal direncanakan	Meningkatkan kepercayaan dan keamanan	SOP dan legalitas masih direncanakan	Audit proses, uji mutu, SKP atau GMP, dan sertifikasi halal
Varian plain dan berbumbu	Memberikan pilihan fleksibilitas atau kecepatan memasak	Lima varian telah ditetapkan	Data penjualan dan preferensi setiap varian

Sumber: data diolah (2026)

Revenue Streams

Revenue Streams atau arus pendapatan yang tercantum dalam laporan meliputi penjualan langsung kepada konsumen akhir, penjualan grosir kepada distributor, agen, *reseller*, dan toko produk beku, penjualan kepada pelaku usaha kuliner yang membutuhkan pasokan rutin, serta penjualan ekspor setelah kapasitas dan legalitas terpenuhi. Keberagaman tersebut dapat mengurangi ketergantungan pada satu kelompok pembeli. Akan tetapi, pendapatan dari setiap saluran masih berupa rencana dan belum

disertai data kontribusi, margin, frekuensi pemesanan, atau piutang aktual.

Proyeksi tahun pertama menggunakan harga rata-rata Rp152.550 per kotak dan volume 33.000 kotak, sehingga pendapatan diperkirakan Rp5.034.150.000. Pada tahun kelima, volume diproyeksikan 63.980 kotak dan pendapatan Rp11.417.934.263. Laporan menggunakan asumsi pertumbuhan volume 18% per tahun dan kenaikan harga 4% per tahun. Secara kualitatif, asumsi ini memerlukan dukungan berupa pertumbuhan kapasitas, perluasan distribusi, pasokan ikan, modal kerja, dan pembelian ulang. Karena belum ada data realisasi, angka tersebut berfungsi sebagai skenario perencanaan, bukan hasil penjualan.

Terdapat ketidakkonsistenan yang perlu diselesaikan dalam kebijakan penjualan. Diagram BMC dan bagian pemasaran mencantumkan penjualan langsung kepada rumah tangga, sedangkan bagian deskripsi produk menyatakan bahwa penjualan eceran per kemasan tidak dilakukan dan minimum penjualan adalah satu kotak berisi lima kemasan. Dalam penelitian ini, penjualan langsung ditafsirkan sebagai penjualan satu kotak langsung kepada rumah tangga, bukan penjualan satu kemasan. Perusahaan perlu menegaskan satuan minimum, harga konsumen akhir, wilayah pengiriman, dan perbedaan harga dengan *reseller* agar tidak terjadi konflik saluran.

Profitabilitas setiap saluran perlu dianalisis secara terpisah setelah usaha berjalan. Penjualan langsung dapat menghasilkan harga lebih tinggi, tetapi menambah biaya promosi, penyiapan pesanan, dan pengiriman tahap akhir. Penjualan melalui *reseller* atau distributor memberikan volume lebih besar, tetapi membutuhkan potongan harga dan pengelolaan piutang. Penjualan kepada pelaku usaha kuliner dapat berulang, tetapi mungkin memerlukan spesifikasi khusus. Analisis kualitatif ini merupakan implikasi dari struktur saluran dalam laporan, nilai margin per saluran belum tersedia.

Laporan tidak mencantumkan jasa penyimpanan dingin, produksi merek mitra, atau penjualan hasil samping sebagai *Revenue Streams*. Oleh karena itu, unsur tersebut tidak diperlakukan sebagai sumber pendapatan yang telah direncanakan. Pemanfaatan kapasitas atau hasil samping hanya dapat dipertimbangkan sebagai rekomendasi pengembangan setelah bisnis utama stabil dan setelah aspek mutu, biaya, serta regulasinya dianalisis secara terpisah.

Tabel 5. *Revenue Streams* dalam laporan dan kesenjangan kebijakan

<i>Revenue Streams</i> dalam laporan	Status dalam dokumen	Logika kualitatif	Kesenjangan yang perlu diselesaikan
Penjualan langsung kepada rumah tangga	Tercantum dalam BMC dan strategi B2C	Memberi akses langsung kepada konsumen akhir	Bagian produk melarang penjualan eceran per kemasan, perlu ditegaskan bahwa penjualan langsung dilakukan minimum satu kotak.
Penjualan grosir kepada distributor, agen, <i>reseller</i> , dan	Sumber pendapatan utama B2B	Memperluas jangkauan dan meningkatkan	Harga khusus, minimum pesanan, piutang, biaya pengiriman, dan margin belum dibuktikan.

Revenue Streams dalam laporan	Status dalam dokumen	Logika kualitatif	Kesenjangan yang perlu diselesaikan
toko produk beku		volume	
Pasokan kepada pelaku usaha kuliner	Disebut dalam target sekunder dan <i>Revenue Streams</i>	Berpotensi menghasilkan pesanan rutin	Spesifikasi produk, harga kontrak, dan biaya pelayanan belum ditetapkan.
Penjualan ekspor	Rencana tahap pengembangan	Mendiversifikasi wilayah pasar	Bergantung pada kapasitas, legalitas, sertifikasi, kode HS, dan logistik.

Sumber: data diolah (2026)

Cost Structure

Cost Structure atau struktur biaya dalam laporan dibedakan menjadi biaya langsung produk dan biaya tetap atau operasional. HPP per kemasan terdiri atas bahan baku, bumbu untuk varian tertentu, dan kemasan, sedangkan tenaga kerja dicatat sebagai gaji tetap bulanan. Total HPP satu kotak berisi lima produk adalah Rp99.750. HPP terendah adalah Lele Goreng Instan sebesar Rp13.500 per kemasan, sedangkan HPP tertinggi adalah Ikan Gurami Instan sebesar Rp30.500. Harga jual produk berkisar Rp18.900-Rp49.500 per kemasan dan total harga satu kotak adalah Rp152.550.

Biaya tetap dan operasional yang disebutkan dalam laporan mencakup gaji, sewa atau operasional fasilitas produksi, utilitas, pemasaran, administrasi, pemeliharaan, biaya kendaraan dan distribusi, legalitas atau sertifikasi, pengendalian mutu, serta penyusutan. Investasi awal dialokasikan untuk mesin produksi dan *cold storage* sebesar Rp200.000.000, kendaraan operasional berpendingin bekas sebesar Rp200.000.000, renovasi dan instalasi sebesar Rp40.000.000, perizinan sebesar Rp18.000.000, desain merek, kemasan, dan branding awal sebesar Rp15.000.000, peralatan laboratorium dan quality control sebesar Rp15.000.000, perlengkapan kantor dan IT sebesar Rp12.000.000, serta komponen aset lain Rp500.000.000 dan modal kerja awal Rp300.000.000.

Pada skenario pendanaan penuh dengan modal sendiri, laporan memproyeksikan NPV Rp2.134.-155.613, IRR 77,6%, Profitability Index 3,67, ROI 113,9%, Payback Period 2,6 tahun, dan BEP 6.273 kotak per tahun atau 523 kotak per bulan. Nilai tersebut menunjukkan kelayakan pada model perhitungan, tetapi belum membuktikan kemampuan usaha menghasilkan arus kas aktual. Sensitivitas terhadap harga ikan, realisasi volume penjualan, utilitas, rendemen, biaya pengiriman, dan penggunaan kapasitas perlu diuji setelah operasi dimulai.

Analisis kualitatif menunjukkan bahwa efisiensi tidak boleh dilakukan dengan mengurangi kualitas kemasan, sanitasi, pengendalian suhu, atau pemeliharaan peralatan. Komponen tersebut terkait langsung dengan proposisi nilai dan keamanan pangan. Prioritas pengendalian biaya seharusnya diarahkan pada variasi harga bahan baku, kehilangan bahan, ketidakefisienan proses, penggunaan kapasitas, rute distribusi, dan kerusakan produk. Rekomendasi ini belum menggambarkan penghematan aktual karena laporan belum memuat catatan biaya operasional yang terealisasi.

Aspek lingkungan belum dihitung dalam struktur biaya laporan. Sebagai rekomendasi, perusahaan perlu menambahkan pencatatan penggunaan listrik *cold storage* dan *blast freezer*, penggunaan air, rendemen ikan, kemasan rusak, persediaan rusak, serta hasil samping per kelompok produksi. Data tersebut dapat menunjukkan biaya yang dapat dihindari dan menjadi dasar perbaikan. Rekomendasi ini harus dipisahkan dari angka HPP dan proyeksi keuangan yang sudah terdapat dalam laporan sampai data aktual tersedia.

Tabel 6. Data keuangan dalam laporan dan status interpretasinya

Indikator dalam Laporan	Nilai Perencanaan	Status Interpretasi
Investasi awal	Rp800.000.000	Proyeksi kebutuhan dana, bukan pengeluaran yang telah terealisasi.
Aset tetap dan modal kerja awal	Rp500.000.000 dan Rp300.000.000	Komposisi pendanaan rencana tahap awal.
Kapasitas dan utilisasi tahun pertama	5.000 kotak per bulan, utilisasi 55%	Asumsi kapasitas yang mendasari target penjualan.
Harga jual rata-rata per kotak	Rp152.550	Satu kotak terdiri atas lima kemasan 500 gram.
Total HPP per kotak	Rp99.750	Terdiri atas bahan baku, bumbu, dan kemasan, tenaga kerja dicatat sebagai biaya tetap.
Selisih kotor dan margin	Rp52.800 atau 34,6%, margin tertimbang sekitar 31%	Belum dikurangi seluruh biaya operasional.
Penjualan dan pendapatan tahun pertama	33.000 kotak, Rp5.034.150.000	Proyeksi berdasarkan utilisasi dan harga rata-rata.
Penjualan dan pendapatan tahun kelima	63.980 kotak, Rp11.417.934.263	Proyeksi berdasarkan pertumbuhan volume 18% dan harga 4% per tahun.
NPV, IRR, PI, ROI, dan Payback Period	Rp2.134.155.613, 77,6%, 3,67, 113,9%, 2,6 tahun	Hasil skenario modal sendiri, belum menjadi hasil investasi aktual.
BEP	6.273 kotak per tahun atau 523 kotak per bulan	Titik impas proyeksi yang perlu diuji terhadap biaya aktual.

Sumber: data diolah (2026)

Key Activities

Key Activities atau aktivitas utama dalam laporan dimulai dari pengadaan ikan nila, gurami, dan lele dari pemasok, penerimaan bahan baku, serta sortasi berdasarkan ukuran, berat, dan kualitas. Risiko yang telah diidentifikasi adalah fluktuasi harga dan ketidakstabilan pasokan. Mitigasi dalam laporan berupa kerja sama dengan beberapa pemasok, kontrak dengan mitra utama, evaluasi pemasok, dan penyediaan safety stock. Secara kualitatif, aktivitas pengadaan menghubungkan Customer Segment dan *Value Proposition* dengan *Cost Structure* serta *Key Resources*.

Kegiatan pengolahan terdiri atas penyiangan dan pembersihan, marinasi bumbu kuning untuk tiga varian berbumbu, pengemasan menggunakan vacuum plastic, pembekuan dengan *blast freezer*, serta penyimpanan dalam *cold storage*. Laporan juga merencanakan pemeriksaan berat, kualitas kemasan, kelengkapan label, pemantauan suhu, dan penerapan FIFO. Tahapan tersebut mendukung klaim praktis dan higienis, tetapi pelaksanaannya belum dapat dinilai karena belum terdapat catatan produksi, hasil uji mutu, atau data penyimpangan proses.

Rantai dingin dilanjutkan pada penyimpanan, packing, dan pengiriman kepada pelanggan. Risiko yang dicatat dalam laporan mencakup kerusakan freezer, gangguan listrik, penurunan mutu, dan kegagalan menjaga suhu. Mitigasi yang direncanakan meliputi SOP cold chain, pemeliharaan berkala, pemantauan suhu harian, freezer cadangan, serta prosedur darurat. Pencatat suhu digital dan alarm dapat dipertimbangkan sebagai rekomendasi lanjutan, tetapi belum dinyatakan sebagai fasilitas yang tersedia dalam laporan.

Aktivitas pemasaran yang tercantum meliputi media sosial, WhatsApp Business, marketplace, bazar, pameran UMKM, pemberian sampel, demonstrasi memasak, testimoni, paket bundel, program pembelian ulang, serta dukungan kepada *reseller* dan distributor. Aktivitas layanan pelanggan juga mencakup pemberian informasi produk, petunjuk penyimpanan dan memasak, penerimaan pesanan, serta pengumpulan umpan balik. Karena uji pasar yang disajikan masih bersifat simulatif, efektivitas setiap aktivitas perlu dinilai dari data pelanggan dan penjualan aktual.

Kepatuhan regulasi merupakan aktivitas utama karena laporan menempatkan legalitas sebagai prasyarat operasional dan ekspansi. Dokumen menyebut NIB, Sertifikat Standar, Sertifikat Kelayakan Pengolahan atau GMP, sertifikasi halal, serta penetapan kode HS untuk persiapan ekspor. Statusnya masih berupa legalitas yang perlu diurus. Oleh karena itu, artikel tidak menyatakan sertifikasi telah diperoleh dan menempatkan penyelesaian legalitas sebagai kegiatan yang harus dibuktikan sebelum perluasan pasar.

Laporan belum mencantumkan pengukuran energi, air, rendemen, dan hasil samping sebagai aktivitas rutin. Penelitian ini merekomendasikan penambahan pencatatan sederhana setelah produksi dimulai. Indikator yang dapat digunakan meliputi hasil produk jadi dibandingkan ikan mentah, penggunaan energi per kotak, persentase kemasan rusak, produk yang ditolak, dan hasil samping yang dikelola secara aman. Seluruh indikator tersebut merupakan usulan analitis, bukan data kinerja aktual.

Tabel 7. Key Activities, risiko, dan mitigasi

Key Activities dalam laporan	Risiko yang dicatat	Mitigasi atau pengendalian dalam laporan
Pengadaan ikan dan penerimaan bahan baku	Fluktuasi harga dan ketidakstabilan pasokan	Beberapa pemasok, kontrak mitra, evaluasi pemasok, dan safety stock.
Sortasi, penyiangan,	Mutu bahan tidak seragam,	Pemeriksaan fisik, standar mutu, hygiene,

Key Activities dalam laporan	Risiko yang dicatat	Mitigasi atau pengendalian dalam laporan
pembersihan, dan marinasi	kontaminasi, dan ketidakkonsistenan produk	sanitasi, SOP, dan pengawasan kepala produksi.
Pengemasan <i>Vacum plastic</i> dan pelabelan	Kemasan tidak memenuhi mutu atau informasi tidak lengkap	Pemeriksaan berat, kualitas kemasan, identitas produk, komposisi, tanggal produksi, masa simpan, dan petunjuk.
Pembekuan dengan <i>blast freezer</i> dan <i>cold storage</i>	Kerusakan freezer, gangguan listrik, penyimpangan suhu, penurunan mutu	Pemantauan suhu harian, pemeliharaan berkala, freezer cadangan, prosedur darurat, dan FIFO.
Packing dan distribusi dengan rantai dingin	Produk tidak tetap beku dan keterlambatan pengiriman	Kemasan distribusi yang mempertahankan suhu, kendaraan berpendingin, dan koordinasi logistik.
Pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan	Target penjualan tidak tercapai dan persaingan harga	Media sosial, marketplace, WhatsApp Business, bazar, pameran, sampel, testimoni, program pembelian ulang, dan dukungan <i>reseller</i> .
Pengurusan legalitas dan persiapan ekspor	NIB, Sertifikat Standar, SKP atau GMP, halal, atau dokumen ekspor belum selesai	Pengurusan sejak awal, penyiapan dokumen, audit internal, dan konfirmasi kode HS.

Sumber: data diolah (2026)

Key Resources

Sumber daya fisik dalam laporan meliputi rumah produksi, mesin dan peralatan pengolahan, *vacum sealer*, *blast freezer*, *cold storage*, peralatan laboratorium dan *quality control*, perlengkapan kantor dan teknologi informasi, serta kendaraan operasional berpendingin. Sumber daya tersebut masih berada dalam rencana investasi. Secara kualitatif, *cold storage*, *blast freezer*, *vacuum sealer*, dan kendaraan berpendingin merupakan aset kritis karena langsung menentukan kemampuan usaha menjaga mutu dan melaksanakan distribusi.

Sumber daya manusia yang direncanakan terdiri atas pemilik atau manajer usaha, satu kepala produksi, satu admin dan keuangan, empat staf produksi, satu staf gudang dan *cold storage*, dua staf packing dan pengiriman, serta satu staf pemasaran dan penjualan. Pembagian tugas mencakup strategi dan keuangan, pengawasan produksi dan mutu, penyiangan dan marinasi, pengelolaan stok serta suhu, distribusi, pemasaran digital, layanan pelanggan, dan koordinasi *reseller*. Kesenjangan yang perlu diuji adalah kecukupan jumlah tenaga kerja dan kompetensinya terhadap kapasitas 5.000 kotak per bulan.

Sumber daya intelektual yang disebutkan dalam laporan meliputi merek, desain kemasan, resep bumbu, SOP produksi, standar pengendalian mutu, informasi label, dan rencana data pelanggan. Nilai sumber daya ini bergantung pada dokumentasi dan konsistensi penerapannya. Karena usaha belum beroperasi, artikel hanya dapat menilai kelengkapan rencana, bukan efektivitas resep, SOP, atau kekuatan merek di pasar.

Sumber daya relasional mencakup pembudidaya atau pemasok ikan, distributor, agen, *reseller*, toko produk beku, penyedia logistik rantai dingin, BPJPH, instansi sertifikasi, dan mitra lain yang mendukung legalitas serta distribusi. Laporan juga merencanakan diversifikasi pemasok untuk mengurangi risiko pasokan. Hubungan tersebut masih bersifat rencana sehingga kontrak, tingkat layanan, harga, dan kinerja mitra belum dapat dievaluasi.

Sumber daya keuangan utama adalah modal sendiri sebesar Rp800.000.000 yang dipilih sebagai skenario dasar. Dana tersebut terdiri atas Rp500.000.000 untuk aset tetap dan Rp300.000.000 untuk modal kerja awal. Penggunaan modal sendiri menghindari beban bunga pada tahap awal, tetapi seluruh risiko investasi ditanggung pemilik. Kemampuan modal kerja harus dinilai dari arus kas aktual, umur persediaan, periode penagihan, dan kebutuhan penambahan kapasitas.

Laporan telah mengalokasikan perlengkapan kantor dan teknologi informasi serta merencanakan pemasaran melalui saluran digital, tetapi belum menjelaskan sistem informasi yang menghubungkan pembelian, produksi, suhu, persediaan, penjualan, keluhan, dan keuangan. Dasbor terintegrasi dalam artikel merupakan rekomendasi analitis. Implementasinya dapat dimulai dari pencatatan sederhana setelah usaha berjalan dan tidak boleh dipresentasikan sebagai sumber daya yang sudah tersedia.

Tabel 8. Sumber daya utama dalam laporan dan kesenjangan kesiapan

Kategori Sumber Daya	Sumber daya yang tercantum dalam laporan	Status dan kesenjangan kesiapan
Fisik	Rumah produksi, mesin pengolahan, vacuum sealer, <i>blast freezer</i> , <i>cold storage</i> , peralatan QC, teknologi kantor, dan kendaraan berpendingin	Masih berupa rencana investasi, kapasitas, keandalan, dan pemeliharaan perlu dibuktikan.
Manusia	Pemilik atau manajer, kepala produksi, admin keuangan, empat staf produksi, staf gudang dan <i>cold storage</i> , dua staf packing dan pengiriman, serta staf pemasaran	Struktur telah dirancang, kecukupan tenaga dan kompetensi terhadap target kapasitas belum diuji.
Intelektual	Merek, desain kemasan, resep bumbu, SOP, standar mutu, label, dan informasi produk	Perlu dokumentasi, pengendalian versi, dan bukti penerapan konsisten.
Relasional	Pemasok ikan, pembudidaya, distributor, agen, <i>reseller</i> , toko produk beku, logistik rantai dingin, BPJPH, dan lembaga sertifikasi	Hubungan masih direncanakan, kontrak, harga, dan kinerja mitra belum tersedia.
Keuangan	Modal sendiri Rp800.000.000, aset tetap Rp500.000.000, modal kerja Rp300.000.000	Kemampuan likuiditas dan kebutuhan tambahan modal perlu dinilai dari arus kas aktual.
Digital	Perlengkapan teknologi informasi, media sosial, marketplace, dan WhatsApp Business	Sistem terpadu untuk suhu, persediaan, produksi, penjualan, keluhan, dan keuangan belum dijelaskan, dasbor merupakan rekomendasi penelitian.

Sumber: data diolah (2026)

Model Bisnis Berkelanjutan Terintegrasi

Keenam elemen menunjukkan hubungan yang cukup koheren pada tingkat perencanaan. Rumah tangga pekerja dan keluarga muda membutuhkan kepraktisan, sementara distributor, *reseller*, pelaku usaha kuliner, dan calon pembeli ekspor menyediakan jalur perluasan pasar. Proposisi nilai menentukan kebutuhan proses pembersihan, marinasi, pengemasan vakum, pembekuan, *cold storage*, dan distribusi berpendingin. Aktivitas tersebut membutuhkan investasi, tenaga kerja, pemasok, SOP, legalitas, serta modal kerja. *Revenue Streams* kemudian harus menutup HPP dan biaya operasional. Hubungan ini masih bersifat rancangan karena belum diuji oleh transaksi dan operasi aktual.

Logika ekonomi tampak menjanjikan berdasarkan proyeksi, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada realisasi volume penjualan, harga bahan baku, utilisasi kapasitas, margin saluran, dan kedisiplinan rantai dingin. Kesenjangan kebijakan antara penjualan langsung dan larangan penjualan eceran per kemasan juga harus diselesaikan. Pengembangan sebaiknya dimulai pada wilayah yang dapat dijangkau, dengan fokus pada pembelian ulang rumah tangga dan pemesanan *reseller*, sebelum kapasitas dan pasar ekspor diperluas.

Logika sosial model terletak pada penyediaan lauk ikan yang lebih mudah disiapkan serta pembukaan peluang bagi tenaga kerja, pemasok, *reseller*, dan distributor. Nilai tersebut masih berupa manfaat yang direncanakan. Penguatan nilai sosial memerlukan informasi produk yang jelas, keamanan pangan, penanganan keluhan, hubungan yang adil dengan pemasok, dan pengembangan kompetensi karyawan. Data kepuasan, keluhan, kondisi kerja, atau dampak kepada mitra belum tersedia dalam laporan.

Logika lingkungan belum menjadi bagian eksplisit dari enam elemen BMC dalam laporan. Pembekuan dapat membantu memperpanjang masa simpan, tetapi *blast freezer*, *cold storage*, dan kendaraan berpendingin menggunakan energi. *Vacum plastic* melindungi produk, tetapi menambah penggunaan bahan kemasan. Pengolahan juga menghasilkan bagian ikan yang tidak digunakan. Karena belum ada data, artikel hanya merekomendasikan pengukuran energi, rendemen, produk rusak, kemasan, dan hasil samping sebagai dasar perbaikan pada tahap operasional.

Model yang dianalisis dapat digambarkan sebagai rancangan usaha ikan air tawar beku siap masak yang mengandalkan keterhubungan antara kebutuhan pelanggan, klaim produk, jaringan distribusi, rantai dingin, tenaga kerja, pemasok, legalitas, dan modal. Keunggulan bersaing belum dapat dinyatakan telah terbentuk karena merek, mutu sensoris, loyalitas pelanggan, dan keandalan operasi belum diuji. Pada tahap ini, kontribusi model terletak pada kejelasan hubungan antarelemen dan identifikasi bukti yang harus dikumpulkan sebelum ekspansi.

Implikasi Manajerial Dan Peta Jalan Pelaksanaan

Implikasi pertama adalah melakukan validasi sebelum ekspansi. Perusahaan perlu mengganti persona simulatif dengan wawancara dan uji produk kepada konsumen nyata, menguji lima varian, mencatat kesediaan membeli, serta mengukur penerimaan terhadap harga satu kotak. Uji produksi juga diperlukan untuk menilai berat bersih, konsistensi bumbu, bau, hasil penggorengan, kekuatan kemasan, kecepatan pembekuan, kestabilan suhu, dan masa simpan. Data ini menjadi syarat untuk membuktikan *Value Proposition*.

Implikasi kedua adalah memperjelas kebijakan komersial. Laporan harus menetapkan apakah rumah tangga membeli satu kotak langsung atau dapat membeli per kemasan, karena kedua pilihan tersebut memengaruhi harga, margin *reseller*, pengiriman, dan ukuran pasar. Setiap saluran perlu memiliki harga, minimum pesanan, wilayah layanan, syarat pembayaran, dan biaya distribusi yang jelas. Evaluasi dilakukan berdasarkan margin dan pembelian ulang, bukan hanya jumlah mitra atau nilai penjualan.

Implikasi ketiga adalah memastikan kesiapan *Key Activities* dan *Key Resources*. Pemasok perlu dikualifikasi dan didiversifikasi. *Blast freezer*, *cold storage*, vacuum sealer, serta kendaraan berpendingin memerlukan pemeliharaan dan rencana cadangan. SOP, label, NIB, Sertifikat Standar, SKP atau GMP, dan sertifikasi halal perlu diselesaikan sesuai tahap operasional. Kecukupan tenaga kerja juga harus diuji terhadap kapasitas produksi yang direncanakan.

Implikasi keempat adalah membangun data keberlanjutan yang belum tersedia dalam laporan. Pencatatan awal dapat mencakup rendemen, penggunaan listrik, air, kemasan rusak, produk ditolak, persediaan rusak, hasil sampling, dan jarak pengiriman. Pengukuran dilakukan untuk mendukung ingindalian biaya dan risiko. Perusahaan sebaiknya tidak membuat klaim lingkungan sebelum data tersebut tersedia dan dapat diverifikasi.

Peta jalan pada Tabel 10 memisahkan tahap validasi, pembentukan permintaan domestik berulang, dan ekspansi. Urutan ini merupakan rekomendasi penelitian yang dikembangkan dari kesenjangan dokumen. Tahap ekspor ditempatkan terakhir karena legalitas, kapasitas, ketertelusuran, kualitas, dan arus kas domestik harus dibuktikan terlebih dahulu.

Tabel 9. Peta jalan implementasi bertahap

Tahap	Tujuan	Tindakan Prioritas yang diusulkan	Bukti yang perlu tersedia
0-6 bulan: validasi dan stabilisasi	Membuktikan kebutuhan pasar dan konsistensi produk	Wawancara konsumen nyata, uji lima varian, uji harga satu kotak, uji produksi, penyelesaian SOP dan label, kualifikasi pemasok, pencatatan suhu dan biaya	Data tanggapan konsumen, hasil uji produk, pembelian ulang awal, catatan produksi, dan status legalitas.
6-18	Membangun	Menegaskan kebijakan penjualan,	Margin saluran positif,

Tahap	Tujuan	Tindakan Prioritas yang diusulkan	Bukti yang perlu tersedia
bulan: permintaan domestik berulang	pendapatan dan operasi yang lebih dapat diprediksi	mengembangkan <i>reseller</i> , menguji pelanggan usaha kuliner, menghitung margin saluran, menyelesaikan sertifikasi, menjalankan pemeliharaan dan evaluasi pemasok	pemesanan ulang, legalitas utama, pasokan stabil, dan penurunan penyimpangan.
18-36 bulan: ekspansi bertahap	Menambah kapasitas dan wilayah tanpa menurunkan mutu	Menambah aset berdasarkan utilisasi, mengintegrasikan ketertelusuran dan data, meningkatkan efisiensi rantai dingin, serta menguji ekspor melalui mitra berpengalaman	Utilisasi stabil, mutu konsisten, arus kas memadai, sistem data berjalan, dan persyaratan ekspor terpenuhi.

Sumber: data diolah (2026)

SIMPULAN

Analisis kualitatif menunjukkan bahwa laporan *Frozen fish Delight Indonesia* telah memuat keenam elemen BMC yang diminta dan memiliki hubungan awal yang cukup jelas. *Customer Segments* terdiri atas rumah tangga kelas menengah hingga menengah atas, terutama perempuan bekerja dan keluarga muda, distributor, agen, *reseller*, dan toko produk beku, serta calon pembeli ekspor Asia dan Timur Tengah. Pelaku usaha kuliner ditempatkan sebagai pasar B2B pendukung. *Value Proposition* berupa produk ikan nila, gurami, dan lele beku siap masak yang praktis, higienis, tidak amis atau berbau tanah, tidak mudah lengket, tanpa tambahan MSG dan bahan pengawet, serta tersedia dalam varian plain dan berbumbu. Seluruh klaim tersebut masih memerlukan pengujian aktual.

Revenue Streams direncanakan dari penjualan langsung, grosir kepada distributor atau *reseller*, pasokan kepada pelaku usaha kuliner, dan ekspor pada tahap pengembangan. Ketidakkonsistenan antara penjualan langsung dan kebijakan minimum satu kotak tanpa penjualan eceran per kemasan perlu diperjelas. *Cost Structure* mencakup HPP bahan baku, bumbu, dan kemasan serta biaya tetap berupa gaji, fasilitas, utilitas, pemasaran, distribusi, legalitas, pemeliharaan, pengendalian mutu, dan penyusutan. *Key Activities* meliputi pengadaan, sortasi, pembersihan, marinasi, pengemasan vakum, pembekuan, *cold storage*, distribusi, pemasaran, pelayanan pelanggan, dan pengurusan legalitas. *Key Resources* mencakup fasilitas, peralatan rantai dingin, kendaraan, tenaga kerja, merek, resep, SOP, pemasok, mitra distribusi, dan modal sendiri.

Proyeksi keuangan menunjukkan hasil yang menarik, tetapi seluruh angka masih berupa skenario. Dimensi sosial juga baru berupa manfaat yang direncanakan. Dimensi lingkungan merupakan bagian yang paling belum lengkap karena laporan tidak memuat ukuran penggunaan energi, air, kemasan, rendemen, produk rusak, dan hasil samping. Penguatan model harus dimulai dengan validasi konsumen nyata, uji produksi, penyelesaian legalitas, pencatatan suhu, penegakan kebijakan penjualan, serta pengukuran biaya dan sumber daya aktual.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Albab, A. R. U., Wardah, S. N. A., & At-Ta'anny, U. (2025). Feasibility study of grouper fish processing industry in Java Island based on raw material availability analysis. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 35(3), 297. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2025.35.3.297>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2021). *Marketing: An introduction* (14th global ed.). Pearson.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Budhathoki, M., Campbell, D., Belton, B., Newton, R., Li, S., Zhang, W., & Little, D. (2022). Factors influencing consumption behaviour towards aquatic food among Asian consumers: A systematic scoping review. *Foods*, 11(24), 4043. <https://doi.org/10.3390/foods11244043>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- European Commission. (2020). *Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system*. European Commission.
- FAO. (2023). *The state of world fisheries and aquaculture 2023: Blue transformation in action*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fasomi, R., Nasrullah, N., & Hasan, H. (2022). Analisis kebutuhan dan pemanfaatan fasilitas rantai dingin di Pelabuhan Perikanan SKPT Daeo Morotai. *Jurnal Agrikan*, 15(2).
- Fellows, P. J. (2017). *Food processing technology: Principles and practice* (4th ed.). Woodhead Publishing.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.
- Herdianto, H., Fasya, D. D., Darmoyo, A. B., Permanasari, N. I., Dega, A. H. P., & Hasrudin, A. H. (2026). *Business Plan Frozen fish Delight Indonesia* [Laporan rencana bisnis tidak diterbitkan]. Magister Manajemen, Universitas Bakrie.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.
- International Finance Corporation. (2020). *Food safety handbook: A practical guide for building a robust food safety management system*. IFC.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 risk management - Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Khoirunnisa, A., Sumarwan, U., & Yuliati, L. N. (2025). Analysis of consumer purchasing behavior in the frozen food industry: A case study of Dapur Tembem. *Business Review and Case Studies*, 6(2), 279. <https://doi.org/10.17358/brcs.6.2.279>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th global ed.). Pearson.
- Maulani, A., Permadi, A., & Veronica, C. (2023). Assessment of quality and processing feasibility

- certificate at frozen tuna loin (*Thunnus* sp.) processing unit. *Jurnal Kelautan dan Perikanan Indonesia*, 3(2). <https://doi.org/10.24815/jkpi.v3i2.33090>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Rahayu, S., & Nurhayati, A. (2023). Analisis utilisasi kapasitas unit pengolahan ikan tuna-cakalang-tongkol dalam rantai pasok perikanan Indonesia. *Jurnal Logistik Indonesia*, 7(2).
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D., Lim, J., & Tan, R. (2022). *Fundamentals of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Santoso, I., Mustaniroh, S. A., & Pranowo, D. (2018). Keakraban produk dan minat beli frozen food: Peran pengetahuan produk, kemasan, dan lingkungan sosial. *Jurnal Ilmu Keluarga dan Konsumen*, 11(2), 133-144. <https://doi.org/10.24156/jikk.2018.11.2.133>
- Sarapil, C., Kumaseh, E., Bawias, I., & Ikhtiangung, G. N. (2024). Analisis kelayakan finansial usaha ikan cakalang beku (*Katsuwonus pelamis*) dan ikan demersal beku di Pulau Beeng Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Epigram*, 21(1). <https://doi.org/10.32722/epi.v21i01.6479>
- Sitohang, M., Suprehatin, & Adhi, A. K. (2021). Frozen food consumer's purchase intentions and decisions through e-commerce in the Greater Jakarta region. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 18(3), 275-288. <https://doi.org/10.17358/jma.18.3.275>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Suseno, H., Suadi, Jamhari, Rustadi, Kristiningrum, E., & Susanto, D. A. (2025). Developing a performance improvement model for fish processing units of small and medium enterprises in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Perikanan dan Kelautan*, 18(1). <https://doi.org/10.20473/jipk.v18i1.80956>
- World Health Organization. (2022). *WHO global strategy for food safety 2022-2030*. World Health Organization.
- Yuspardianto, Y., Suardi, M. L., & Yempita, Y. (2023). Tingkat pemanfaatan fasilitas rantai dingin di Pelabuhan Perikanan Samudera Bungus. *Torani: Journal of Fisheries and Marine Science*, 6(2).