

Research Article

Analisis pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan Pendekatan Triple Layered Business Model CanvasFitra Ramadhani Setiawan^{1*}, Illia Seldon Magfiroh²^{1,2}Fakultas Pertanian, Universitas Jember*Korespondensi: fitra.rs11@gmail.com**ABSTRACT**

The Pindang Family Agroindustry is a pindang fish agroindustry that produces pindang fish with tuna as the main raw material, which is intended to get more added value and a more durable product. The purpose of this research is to (1) understand the results of TLBMC mapping from the Pindang Family Agroindustry, (2) Get decision-making using PMIA in the Pindang Family Agroindustry business model. The research method used in this research is descriptive analytic. The sampling method used is purposive sampling. The results of this research are (1) Pindang Family Agroindustry can visualize nine elements in the economic and environmental layers, in the social layer it can only describe five elements and four elements cannot be described. (2) The results of decision making using PMIA show that the Pindang Family Agroindustry is said to be sustainable because the final score is positive, which is equal to 282, consisting of 107 economic layer scores, 104 environmental layer scores, and 71 social layer scores.

Keywords: Business Model, TLBMC, PMIA.**ABSTRAK**

Agroindustri Pindang Family merupakan salah satu Agroindustri ikan pindang yang melakukan produksi ikan pindang dengan ikan tongkol sebagai bahan baku utama, dimana ditujukan untuk mendapatkan nilai tambah lebih dan produk lebih tahan lama. Pengerjaan penelitian ini bertujuan untuk (1) Memahami hasil dari pemetaan TLBMC dari Agroindustri Pindang Family, (2) Mendapatkan pengambilan keputusan dengan menggunakan PMIA pada model bisnis Agroindustri Pindang Family. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik. Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu purposive sampling. Hasil dari penelitian ini yaitu (1) Agroindustri Pindang Family dapat memvisualkan sembilan elemen pada lapisan ekonomi dan lingkungan, pada lapisan sosial hanya dapat menggambarkan lima elemen dan empat elemen tidak dapat tergambarkan. (2) Hasil dari pengambilan keputusan menggunakan PMIA menunjukkan bahwa Agroindustri Pindang Family dikatakan berkelanjutan dikarenakan skor akhir bernilai positif, yaitu sebesar 282, terdiri dari 107 skor lapisan ekonomi, 104 skor lapisan lingkungan, dan 71 skor lapisan sosial.

Kata Kunci: Model Bisnis, TLBMC, PMIA**ARTICLE HISTORY**

Received: 15.05.2023

Accepted: 15.05.2023

Published: 30.05.2023

ARTICLE LICENCE

Copyright © 2023 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

1. Pendahuluan

Komoditas perikanan merupakan salah satu komoditas yang dapat diperdagangkan secara internasional. Perikanan di Indonesia memiliki peningkatan dalam ekspor, seperti pada tahun 2019, nilai ekspor perikanan di Indonesia meningkat sebesar 10,8% dibandingkan dari tahun sebelumnya. Adanya peningkatan daya beli tersebut, menjadikan produksi perikanan harus terus di tingkatkan, untuk memenuhi kuantitas dari ekspor dan juga kebutuhan dalam negeri. Produksi komoditas perikanan dibagi menjadi dua jenis, yaitu perikanan tangkap dan juga perikanan budidaya (KPP, 2018).

Ikan pindang merupakan salah satu olahan ikan yang dilakukan proses pengawetan. Kecamatan Puger menjadi lokasi yang memiliki produksi terbesar yang melakukan produksi ikan pindang di Kabupaten Jember. Produksi ikan pindang memiliki potensi yang tinggi dikarenakan terdapat minat yang tinggi dengan harga jual yang dapat dijangkau oleh berbagai kalangan masyarakat. Agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger merupakan

agroindustri yang telah berdiri lama di Kecamatan Puger. Persebaran ikan pindang di Kecamatan Puger berada di dalam Kota maupun di luar Kota.

Pindang Family merupakan salah satu Agroindustri yang memiliki skala sedang, dimana menurut konsep industri BPS industri pengolahan sedang memiliki pekerja berkisar antara 20-99 pekerja. Pindang Family memiliki pekerja sebanyak 25 pekerja yang menjadikan Pindang Family tergolong pada industri sedang, dan menjadikan Pindang Family cocok terhadap permasalahan pertama yaitu agroindustri dengan skala produksi kecil memiliki nilai tambah lebih besar daripada agroindustri dengan skala sedang (Utami dkk, 2019). Kedua, Agroindustri Pindang Family juga masih menggunakan cara tradisional dalam proses produksi yang menjadikan Pindang Family tidak melakukan pengolahan apapun terhadap limbah cair yang dihasilkan seperti Agroindustri ikan pindang lainnya (Astuti, 2015). Ketiga, dalam produksi Pindang Family masih terdapat beberapa pekerja yang tidak melengkapi atribut keamanan pada saat produksi, misalnya masih terdapat beberapa pekerja yang tidak menggunakan sepatu boots pada saat produksi dilakukan, menjadikan pekerjaan dapat melukai pekerja saat proses produksi dilaksanakan (Anggraeni dkk, 2019).

Ketiga permasalahan tersebut menjadikan peneliti dapat menggunakan analisis TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) untuk mengetahui model bisnis yang terdapat pada Agroindustri Pindang Family. model bisnis ini dilakukan dengan mendapatkan tiga lapisan dalam Agroindustri Pindang Family, yaitu lapisan ekonomi, lapisan lingkungan dan lapisan sosial. Ketiga lapisan tersebut dapat menjadi selaras dan menghasilkan dua dinamika baru, yaitu koherensi horizontal dan koherensi vertical (Joyce and Paquin 2016).

Pengambilan keputusan dalam penggunaan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dapat dilakukan dengan berbagai metode dan alat analisis, salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk melakukan pengambilan keputusan dengan baik adalah Plus Minus Implication Analysis (PMIA). Analisis PMIA pada model bisnis Agroindustri Pindang Family dapat mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan Agroindustri Pindang Family berkelanjutan atau tidak.

2. Metode Penelitian

Penentuan daerah penelitian yang digunakan adalah *Purposive Method*, yaitu suatu teknik penentuan lokasi yang dilakukan secara sengaja dan penentuan lokasi tersebut telah direncanakan sebelumnya dengan beberapa pertimbangan dasar tertentu (Siyoto dan Sodik, 2015). Daerah penelitian yang dipilih dengan sengaja oleh peneliti adalah Agroindustri Pindang Family yang terletak di Kecamatan Puger, berdasar pada pertimbangan bahwa Kecamatan Puger merupakan Kecamatan dengan produksi ikan tertinggi di Kabupaten Jember, dan Pindang Family merupakan salah satu Agroindustri dengan skala sedang yang menggunakan metode konvensional serta kelengkapan kerja yang terbatas.

Metode pengambilan sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Menurut Untari (2018), teknik *Purposive Sampling* merupakan suatu teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dengan menggunakan beberapa kriteria yang dimiliki oleh peneliti. Sampel yang digunakan peneliti sebagai responden antara lain penanggung jawab Agroindustri Pindang Family, pekerja yang aktif di Agroindustri Pindang Family, masyarakat sekitar Agroindustri Pindang Family, pemilik gudang pindangan tempat pemasaran produk Pindang Family, dan pengepul ikan pindang.

Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu dengan melakukan perancangan model bisnis Agroindustri Pindang Family dengan

pendekatan *Triple Layered Business Model Bisnis*. Hasil dari pendekatan TLBMC adalah tiga lapisan, yaitu lapisan ekonomi, lingkungan dan sosial.

Pada lapisan ekonomi, *Key Partnership* meliputi orang yang memiliki hubungan dengan Pindang Family, *Key Activities* meliputi kegiatan inti dalam Pindang Family, *Key Resources* meliputi asset yang dimiliki oleh Pindang Family, *Value Proposition* meliputi keunggulan dari produk Pindang Family, *Customer Relationship* meliputi cara Pindang Family mempertahankan pelanggannya, *Channels* meliputi cara Pindang Family menawarkan produknya, *Customer Segments* meliputi target konsumen Pindang Family, *Cost Structure* meliputi biaya yang dikeluarkan Pindang Family dalam proses yang dilakukan, *Revenue Stream* meliputi sumber pendapatan Pindang Family.

Pada lapisan lingkungan, *Funcional Value* meliputi keunggulan produk Pindang Family yang memiliki aspek lingkungan, *Materials* meliputi bahan baku yang berasal dari lingkungan, *Production* meliputi kegiatan Pindang Family yang melibatkan lingkungan, *Suplies and Outsourcing* meliputi bahan baku sampingan Pindang Family, *Distribution* meliputi kegiatan distribusi Pindang Family yang berkaitan dengan lingkungan, *Use Phase* meliputi kegiatan Pindang Family yang menjadikan bahan baku lebih efisien, *End-of-Life* meliputi cara pengurangan dampak lingkungan dari hasil produksi, *Environmental Impacts* meliputi dampak lingkungan Pindang Family, dan *Environmental Benefits* yang meliputi keuntungan lingkungan Pindang Family.

Pada lapisan sosial, *Social Value* meliputi keuntungan produk Pindang Family untuk masyarakat, *Employee* meliputi hubungan antara Pindang Family dengan pekerja, *Governance* meliputi sistem atau tata kelola Pindang Family, *Local Communities* meliputi hubungan antara Pindang Family dengan komunitas lokal sekitar, *Social Culture* meliputi budaya masyarakat yang terkait dalam Pindang Family, *Scale of Outreach* meliputi penjangkauan produk Pindang Family ke konsumen, *End-Users* meliputi target konsumen akhir produk Pindang Family, *Social Impacts* meliputi dampak sosial dari kegiatan Pindang Family, dan *Social Benefits* meliputi keuntungan sosial dari kegiatan Pindang Family.

Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah kedua adalah pengambilan keputusan pada elemen Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) Agroindustri Pindang Family dengan menggunakan *Plus Minus Implication Analysis* (PMIA). PMIA akan digunakan untuk melakukan analisis pada setiap elemen yang ada pada TLBMC sehingga akan mendapatkan keputusan berdasarkan hasil yang didapatkan. PMIA merupakan suatu metode yang menggunakan tiga sudut pandang untuk mendapatkan keputusan. Golongan plus diberi nilai positif (1 sampai 10), golongan minus diberi nilai negatif (-10 sampai -1), dan golongan implication dapat diberi nilai (-10 sampai 10). Berikut merupakan penghitungan rata-rata dari kolom plus, minus, dan implication dengan menggunakan rumus:

$$\text{SKOR PMIA} = \Sigma P + \Sigma M + \Sigma I$$

Apabila skor PMI menunjukkan nilai positif dan skor tinggi, maka model bisnis Pindang Family sudah baik dan dapat dilanjutkan. Apabila skor PMI menunjukkan nilai negatif, maka model bisnis Pindang Family membutuhkan pengembangan agar menjadi lebih baik (Wibowo dkk, 2018).

3. Hasil dan Pembahasan

Puger merupakan salah satu Kecamatan yang berada di Kabupaten Jember, Desa yang terdapat di Kecamatan Puger berjumlah 12 Desa, yaitu Desa Mojomulyo, Desa Mojosari, Desa Puger Kulon, Desa Puger Wetan, Desa Grenden, Desa Mlokorejo, Desa Kasiyan, Desa Kasiyan Timur, Desa Wonosari, Desa Jambearum, Desa Bagon, dan Desa

Wringintelu. Kecamatan Puger memiliki luas daerah sebesar 93,11 Km², dengan jumlah penduduk 123.763 jiwa. Kecamatan Puger juga memiliki batas-batas wilayah antara lain: Kecamatan Balung di sebelah utara, Kecamatan Wuluhan di sebelah timur, Samudera Hindia di sebelah selatan dan Kecamatan Gumukmas di sebelah barat. Agroindustri Pindang Family merupakan Agroindustri yang berada di Kecamatan Puger, bertepatan di Desa Puger Kulon. Pindang Family didirikan pada tahun 2016 dan pemilik dari Pindang Family adalah Bapak Wahyudi. Pada proses produksi Pindang Family dipegang oleh satu penanggung jawab, yang dipegang oleh Abdul Rofiq. Pekerja yang berada di bawah penanggung jawab sejumlah 25 orang, dimana bekerja di kegiatan produksi dan juga distribusi. Jam kerja dalam Agroindustri Pindang Family adalah tidak menentu. Pada saat bahan baku tersedia, pekerja harus siap sedia untuk bekerja saat bahan baku sudah dilakukan proses penggaraman. Pekerjaan bisa dilakukan pada saat siang hari, sore hari, bahkan pada malam hari.

Triple Layered Business Model Canvas merupakan model bisnis berkelanjutan yang akan digunakan untuk menjawab permasalahan pertama yaitu mengaplikasikan TLBMC ke dalam Agroindustri Pindang Family. Berikut merupakan hasil dari model bisnis TLBMC yang berupa 3 lapisan yaitu lapisan ekonomi, lapisan lingkungan, dan lapisan sosial di Agroindustri Pindang Family:

Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer segments
<ul style="list-style-type: none"> • Penjual es balok • Penjual Besek • Penjual kayu bakar • Penjual garam kasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Produksi ikan pindang • Pemasaran ikan pindang 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas produk (penggunaan ikan segar yang padat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengepul ikan pindang (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)
	Key Resources		Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fisik (bahan baku ikan pindang) • Teknologi (mesin serut es balok) • SDM 		<ul style="list-style-type: none"> • Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran) 	
Cost Structure		Revenue Stream		
<ul style="list-style-type: none"> • Pembelian bahan baku produksi • Biaya tenaga kerja, listrik, bahan bakar transportasi, & fee gudang pindangan 		<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan ikan pindang 		

Lapisan Ekonomi TLBMC Agroindustri Pindang Family

Supplies and Outsourcing	Production	Functional Value	End of Life	Use Phase
<ul style="list-style-type: none"> • Air dan es batu • Kayu bakar 	<ul style="list-style-type: none"> • Perebusan ikan dengan garam kasar • Perebusan dengan kayu bakar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Besek dari bambu 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan kayu bakar untuk memasak • Pemanfaatan air garam berkali-kali
	Materials		Distribution	
	<ul style="list-style-type: none"> • Garam Kasar 		<ul style="list-style-type: none"> • pengemasan 	

Environmental Impact	Environmental Benefit
• limbah dalam jumlah kecil	• pembuangan limbah di tempat khusus

Lapisan Lingkungan TLBMC Agroindustri Pindang Family

Local Communities	Governance	Social Value	Social Culture	End User
<ul style="list-style-type: none"> • Elemen Local Communities tidak tergambarakan, karena Pindang Family tidak menjalin hubungan dengan komunitas lokal 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dalam kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar yang menawarkan produknya ke Pindang Family 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemen Social Culture tidak tergambarakan, karena tidak melakukan kegiatan yang melibatkan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemen End Users tidak dapat digambarkan, karena tidak melakukan transaksi dengan konsumen akhir
	<p>Employees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sifat kekeluargaan dalam bekerja • Pendampingan pekerja baru 		<p>Scale of Outreach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota 	
Social Impacts		Social Benefits		
<ul style="list-style-type: none"> • Elemen Social Impacts tidak tergambarakan, karena tidak memiliki dampak ke sosial masyarakat 		<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri 		

Lapisan Sosial TLBMC Agroindustri Pindang Family

PMIA dilakukan pada elemen-elemen TLBMC dengan melakukan analisis dari tiga sudut pandang yaitu plus, minus, dan implication. Analisis ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan responden yang berkaitan dengan elemen-elemen TLBMC. Berikut merupakan hasil dari PMIA model bisnis TLBMC Pindang Family;

1. *Customer Segments*, poin plus pada target konsumen pengepul adalah penjualan dengan skala besar. Pindang Family dapat menjual semua produk yang diproduksi ke gudang pindang tanpa menyisakan produk untuk dijual ke konsumen lain. Poin minus pada pengepul adalah transaksi harus dilakukan di gudang pindangan tempat pengepul tinggal. Pindang Family harus mengirimkan produknya ke gudang pindangan di kota tempat tinggal pengepul. Poin implication pada elemen ini yaitu Pindang Family menjalin hubungan dengan gudang pindangan. Pindang Family harus melakukan konfirmasi ke gudang pindangan setelah setuju bertransaksi dengan pengepul lewat telepon dan menghubungi gudang pindangan untuk melakukan transaksi dengan pengepul di lahan gudang pindangan.
2. *Value Proposition*, poin plus elemen ini adalah memiliki keragaman ukuran ikan tongkol untuk diperjual belikan. Beragamnya ikan tongkol yang diproduksi oleh Pindang Family menjadikan Agroindustri ini dapat selalu berjalan di setiap harinya. Pindang Family menerima berbagai ukuran ikan tongkol untuk di pindang dari nelayan, seperti ikan tongkol ukuran kurang lebih 250 Gr hingga 2 Kg diterima Pindang Family, asalkan dengan

kualitas dan harga yang cocok. Poin minus keragaman ukuran ikan tongkol yang di produksi Pindang Family adalah pada saat pemasaran, tidak semua pengepul menerima berbagai ukuran ikan tongkol pindang dengan harga yang diinginkan Pindang Family, jadi Pindang Family harus menghubungi beberapa pengepul untuk mencari pengepul mana yang memberikan harga yang cocok. Poin implication yang terjadi dalam penggunaan berbagai ukuran ikan tongkol untuk produksi adalah Pindang Family dapat melakukan produksi ikan pindang secara rutin, dan menjadikan penghasilan Agroindustri Pindang Family stabil.

3. *Channels*, poin plus pada elemen ini yaitu *direct selling* yang dilakukan Pindang Family ke pengepul dapat dengan mudah dilakukan. Pindang Family hanya harus menghubungi pengepul untuk melakukan transaksi berdasarkan ikan pindang yang tersedia. Pindang Family juga menetapkan harga ikan pindang di waktu tersebut. poin minus yang ada pada elemen ini yaitu Pindang Family tidak selalu mendapatkan pengepul untuk pengiriman dalam satu kali komunikasi. Terkadang terdapat pengepul yang memberikan harga ikan pindang yang tidak sesuai dengan yang diinginkan Pindang Family. Implication yang terjadi adalah Pindang Family harus melakukan *direct selling* ke pengepul lainnya untuk mendapatkan harga yang diinginkan oleh Agroindustri Pindang Family.
4. *Customer Relationship*, poin plus pada elemen ini yaitu kualitas produk yang terjaga menjadikan pengepul percaya ke Pindang Family untuk produk yang dipasarkan, dan kemungkinan produk rusak pada saat pengiriman menjadi berkurang. Kepercayaan dari pengepul dapat ditunjukkan dari tidak adanya pengecekan untuk produk yang akan dikirimkan ke gudang pindangan. Poin minus dari penjagaan kualitas produk ini adalah nelayan tidak bisa selalu menjual ikan mereka ke Pindang Family, karena ikan yang ditawarkan harus dalam keadaan baik. Poin Implication yang terjadi adalah pengepul merasa tenang dengan kualitas yang ditawarkan dan hanya memikirkan tentang harga produk Pindang Family saja.
5. *Revenue Stream*, poin Plus pada elemen ini yaitu jumlah pemindangan ikan yang dilakukan dalam skala yang besar, dalam sekali produksi biasanya menghasilkan 700 hingga 100 besek ikan pindang. Poin minus dari ikan yang akan dilakukan proses produksi ikan pindang, kegiatan pemilahan ini memerlukan tenaga kerja yang kuat untuk memilah dan mengangkat box ikan, pemilahan sebelum produksi dilakukan dari pemilihan bahan baku sebelum dibeli dan pada saat proses penggaraman dilakukan untuk mendapatkan kualitas ikan yang baik. Poin Implication pada pemindangan mendapatkan keuntungan yang besar karena pengiriman ikan pindang dalam jumlah banyak, karena melakukan penjualan dengan skala besar, jadi keuntungan yang didapatkan dari penjualan sekali produksi tidak penjualan tiap produk.
6. *Key Resources*, poin plus elemen ini terbagi menjadi tiga poin yaitu pada poin pertama tentang bahan baku, yaitu mudah didapatkan, jadi Pindang Family berlangganan dalam pembelian bahan baku jadi mudah untuk mendapatkannya, kedua adalah teknologi, yaitu menjadikan pekerjaan menjadi lebih mudah. Mesin pemotong es yang dimiliki Pindang Family menjadikan penyerutan es batu untuk proses penggaraman ikan pindang mudah dilakukan. Ketiga yaitu SDM, poin plus disini yaitu mudah mendapatkan pekerja dalam Pindang Family. Agroindustri Pindang Family hanya memberikan syarat pekerja dapat bekerja dengan tekun, maka akan dapat menjadi pekerja Pindang Family. Poin minus dalam elemen ini terdapat tiga poin pula yaitu pada poin bahan baku yaitu membutuhkan tempat untuk melakukan penyimpanan bahan baku yang tidak habis dalam satu hari produksi yaitu garam kasar, kayu bakar, dan besek. Poin kedua yaitu teknologi, poin minus pada teknologi ini adalah membutuhkan tambahan listrik untuk penggunaannya. poin ketiga yaitu pekerja. Kekurangan dalam poin ini adalah para pekerja baru tidak

memiliki pengalaman dalam melakukan pemindangan. Implication yang terjadi pada elemen ini yaitu pertama dalam bahan baku, Pindang Family menyiapkan tempat untuk melakukan penyimpanan bahan baku yang tidak habis dalam satu kali pakai. Kedua yaitu dalam teknologi, pekerjaan yang dilakukan dalam proses penggaraman dapat berjalan dengan cepat berkat bantuan dari mesin pemotong es batu. Ketiga yaitu pekerja baru akan mendapatkan pendampingan dalam bekerja hingga dapat memahami dengan baik pekerjaan yang dilakukannya.

7. *Key Activities*, poin plus kegiatan produksi dan penjualan yaitu kegiatan yang dilakukan secara terus menerus. Ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan selalu tersedia menjadikan setiap hari terjadi proses produksi dan dapat melakukan pengiriman setiap hari. Poin Minus elemen ini yaitu kegiatan produksi dan pengiriman yang dilakukan tidak menentu, pekerja harus siap sedia apabila akan dilakukan proses produksi, proses produksi bisa dimulai pada malam hari, pagi ataupun siang hari, tergantung bahan baku yang tersedia dan dalam pengiriman, Pindang Family harus mengirim tidak hanya ke satu gudang Pindangan, menjadikan pengiriman tidak menentu waktu berjalannya. Poin Implication elemen ini adalah keuntungan yang meningkat, karena adanya proses produksi beberapa kali pada satu hari dikarenakan adanya bahan baku dari nelayan, dan mendapatkan harga yang beragam dari pengiriman di berbagai gudang pindangan.
8. *Key Partnership*, poin plus dari memiliki rekan kerja yang menyediakan es balok, besek, kayu bakar, dan garam kasar yaitu dapat tersedianya bahan yang diperlukan sebelum stok yang dimiliki menipis. Poin Minus pertama, kekurangan dalam penggunaan es batu adalah tidak dapat membeli dalam jumlah banyak karena tidak memiliki tempat penyimpanan. Poin minus kedua yaitu kekurangan dalam pembelian besek adalah memerlukan tempat yang luas untuk penyimpanannya. Poin minus ketiga, yaitu membutuhkan penyimpanan yang tidak mudah lembab. Penyimpanan di tempat lembab dapat menjadikan kayu bakar sulit dinyalakan. Poin minus keempat, yaitu membutuhkan penyimpanan yang tidak mudah terkena air. Penyimpanan yang dapat dengan mudah terkena air dapat menyebabkan kualitas garam kasar menurun dan garam dapat mencair secara perlahan. Poin Implication yang ada adalah dalam pembelian es batu, Pindang Family membeli pada saat bahan baku akan datang, dan kedua yaitu pindang family menyiapkan tempat untuk menyimpan besek, kayu bakar, dan garam kasar dalam jumlah banyak.
9. *Cost Structure*, poin Plus dari biaya yang dikeluarkan Pindang Family yaitu pengaturan biaya alat dan bahan yang terstruktur, biaya listrik dan air yang dapat diminimalisir penggunaannya, dan gaji karyawan yang terbayarkan secara rutin menjadikan pengaturan biaya menjadi terstruktur. Poin Minus berada pada bahan bakar yang dikeluarkan tidak stabil, karena pengiriman dilakukan pada beberapa daerah menjadikan susah untuk mengatur biaya bahan bakar yang dikeluarkan. Poin Implication yang terjadi adalah membutuhkan perhitungan lebih terperinci tiap kali pengiriman dilaksanakan agar biaya bahan bakar bisa menjadi lebih efisien.
10. *Functional Value*, poin plus pada elemen ini yaitu mudah untuk dilakukan. Proses pengawetan yang dilakukan dengan garam dilakukan dengan melakukan proses penggaraman, dimana melakukan perataan garam dan es batu saat awal sebelum proses perebusan dilakukan. Poin minus dalam elemen ini yaitu membutuhkan banyak garam kasar. Garam kasar yang digunakan dalam proses penggaraman membutuhkan jumlah yang banyak agar garam dapat tersebar dengan rata, kedua garam kasar juga digunakan pada saat perebusan ikan. Poin implication yang timbul yaitu ikan yang dilakukan dengan menggunakan banyak garam dalam proses penggaraman

menghasilkan ikan yang bagus dan masih segar untuk dilakukan proses penataan dalam besek kemudian dilakukan proses perebusan.

11. *Materials*, poin Plus dari bahan baku garam kasar yaitu mudah didapatkan, dikarenakan letak rumah produksi Pindang Family terletak di daerah pesisir, banyak penjual garam kasar untuk dilakukan proses produksi, dan Pindang Family berlangganan dalam pembelian garam kasar. Poin minus dari bahan baku garam kasar yaitu memerlukan penyimpanan yang baik agar tetap baik kualitasnya dan tidak mudah terkena air hujan pada saat disimpan. Poin implication yang timbul dari penggunaan bahan baku garam kasar adalah produksi dapat berjalan terus menerus dikarenakan Pindang Family selalu mendapatkan garam kasar untuk produksi ikan pindang.
12. *Production*, poin plus dari elemen ini yaitu dapat mengawetkan ikan tanpa menggunakan bahan kimia, penggunaan garam kasar sudah dapat mengawetkan ikan dengan cara perebusan, menjadikan ikan matang dan lebih asin agar awet. Kedua yaitu tidak menggunakan gas LPG dalam proses produksi, penggunaan kayu bakar sudah dapat menjadikan proses produksi berjalan dengan lancar. Poin minus dari elemen ini pertama yaitu membutuhkan garam kasar dalam jumlah banyak. Proses perebusan membutuhkan garam yang banyak agar ikan dapat terendam pada saat perebusan dan awet dengan baik, kedua yaitu proses membutuhkan waktu lebih lama, karena dengan menggunakan kayu bakar membutuhkan proses agar bara api dapat menyala dengan baik. Poin implication elemen ini yaitu pertama dapat meminimalisir penggunaan bahan kimia yang merusak lingkungan, dengan penggunaan garam kasar, hanya menghasilkan limbah cair yang dapat merusak lingkungan. Poin kedua meminimalisir gas yang merusak lingkungan, dengan tidak menggunakan gas LPG, produksi tidak menghasilkan gas metana yang dihasilkan dari penggunaan gas LPG.
13. *Supplies and Outsourcing*, poin Plus bahan baku sampingan yang dibutuhkan oleh Pindang Family adalah dapat didapatkan dengan mudah, yaitu kayu bakar dan es batu sudah berlangganan untuk melakukan restocking, serta air yang dapat diambil dengan mudah. Poin minus adalah besek yang disimpan dapat berjamur dan lembab apabila tempat penyimpanan terkena air hujan. Poin Implication yang terjadi adalah adanya pengelolaan penyimpanan bahan baku sampingan terutama kayu bakar, ditempatkan di tempat yang tidak mudah terkena air hujan dan tempat yang tidak mudah lembab agar dapat dengan mudah untuk proses perebusan ikan.
14. *Distribution*, poin Plus pada pengemasan sebelum distribusi adalah penggunaan besek yang kuat menjadikan ikan pindang yang disusun di kendaraan sebelum dilakukan proses pengiriman dapat berdiri dengan kokoh dan dapat bertahan sampai pelanggan dalam keadaan baik. Poin Minus dari pengemasan besek adalah berat yang dimiliki besek dan pasak menjadi bertambah berat pada saat selesai melalui proses perebusan, besek bisa lebih berat dua kali lipat karena terdapat kandungan air dalam besek. Poin Implication yang terjadi adalah proses pengangkutan rantang besek ke pick up menjadi susah dikarenakan beban berat dari besek dan juga ikan pindang, jadi proses pengangkutan dilakukan hanya oleh pekerja pria di Pindang Family.
15. *Use Phase*, poin plus dari penggunaan kayu bakar dan memanfaatkan air garam berkali-kali adalah penggunaan yang mudah dan menjadikan hemat dalam penggunaan bahan baku produksi. Penggunaan kayu yang dapat menjadikan perapian yang rata menjadikan perebusan lebih baik dan penggunaan air garam berkali-kali juga menjadikan bahan baku tidak mudah habis. Poin minus berada pada penggunaan kayu bakar, yaitu pada saat awal melakukan perebusan, kayu bakar memerlukan waktu untuk menjadi bara dan proses perebusan bisa berjalan dengan baik. poin implication yang terjadi

adalah pekerja harus bisa menyalakan bara api dengan baik agar proses perebusan dapat berjalan dengan baik.

16. *End of Life*, poin plus dari penggunaan besek bambu di kemasan yaitu bambu merupakan jenis kayu. bambu bisa teruai dengan aman ke lingkungan tanpa merusak lingkungan tersebut. poin minus dari penggunaan besek dari bambu yaitu bambu merupakan bahan yang bisa berjamur, maka sebelum penggunaan tempat penyimpanan besek juga harus diperhatikan. Poin implication yang muncul adalah Pindang Family harus memperhatikan tempat penyimpanan besek lebih baik agar tidak berjamur, dengan membuat tempat penyimpanan terhindar dari hujan.
17. *Environmental Impact*, poin Plus dari dampak lingkungan yang berupa limbah yang dihasilkan oleh proses produksi berjumlah sedikit yaitu Pindang Family tidak perlu melakukan proses pembuangan limbah terlalu sering, hal ini disebabkan oleh pemaksimalan penggunaan air garam, selama air garam masih layak digunakan maka akan tetap digunakan produksi. Poin Minus dari elemen ini yaitu limbah yang dibuang masih tidak dilakukan proses apapun. Limbah yang dibuang masih berupa limbah mentah jadi tidak mendapatkan proses apapun, hanya dibuang di tempat yang sudah ditentukan dan mendapatkan izin pembuangan limbah. Poin Implication yang terbentuk yaitu limbah masih memiliki potensi untuk merusak lingkungan sekitar apabila melakukan pembuangan sembarangan, jadi Pindang Family melakukan pembuangan limbah di tempat khusus pembuangan limbah cair pemindangan.
18. *Environmental Benefits*, poin plus pembuangan limbah di tempat khusus yaitu dapat meminimalisir pencemaran lingkungan. pembuangan di tempat khusus menjadikan Pindang Family tidak membuang di tempat lain dan tidak berdampak pada lingkungan selain tempat yang dikhususkan dalam pembuangan limbah pemindangan. poin minus pembuangan limbah di tempat khusus yaitu membutuhkan biaya tambahan. Biaya tambahan diperlukan untuk merawat dan mengorganisir tempat pembuangan khusus agar dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama. Poin implication pembuangan limbah di tempat khusus yaitu menambah kegiatan pembuangan limbah. Kegiatan ditambahkan untuk supir Pindang Family untuk melakukan pengiriman limbah ke tempat pembuangan khusus
19. *Social Value*, poin plus dari peningkatan kualitas hidup masyarakat yaitu hubungan antara Pindang Family dengan masyarakat sekitar jadi terjaga dengan baik. Masyarakat sekitar tidak berkomentar buruk akan produksi ikan pindang di daerah mereka bahkan ikut senang karena mereka bisa bekerja di Pindang Family. Poin minus pada elemen ini yaitu masyarakat tidak memiliki skill dalam melakukan pemindangan. Pindang Family tidak memiliki kualifikasi khusus dalam perekrutan tenaga kerja, asal memiliki keinginan kuat dalam bekerja, Pindang Family menerima pekerja tersebut. poin implication yang terjadi adalah Pindang Family harus menyiapkan tenaga kerja yang sudah berpengalaman untuk mendampingi pekerja baru hingga melakukan tugasnya sampai baik baru melepas pendampingan.
20. *Employee*, poin Plus pada sifat kekeluargaan saat bekerja yaitu suasana dalam bekerja di Pindang Family menjadi positif. Pekerja tidak terlalu merasakan lelah pada saat bekerja dikarenakan pekerjaan yang dilakukan terdapat candaan didalamnya, kedua poin plus dalam pendampingan bekerja yaitu pekerja baru dapat terpantau dalam bekerja dan dapat dibenarkan apabila melakukan kesalahan. Poin Minus pada sifat kekeluargaan dalam bekerja yaitu terkadang pekerjaan berlangsung lebih lama dari biasanya dikarenakan banyak bergurau pada saat bekerja, kedua poin minus dalam pendampingan pekerja baru yaitu memberikan pekerjaan tambahan pada pekerja yang menjadi pemantau pekerja baru. Poin Implication pada sifat kekeluargaan adalah

hubungan yang terjalin antar pekerja dapat terjaga dengan adanya candaan pada saat pekerjaan berlangsung, kedua implication yang terjadi akibat pendampingan pekerja baru adalah pekerjaan pekerja baru dapat berjalan dengan baik dengan adanya pendamping.

21. *Governance*, poin plus pada elemen ini yaitu pekerja dapat mengetahui naik turunnya upah yang mereka dapatkan. Penanggung jawab melakukan transparansi dalam pemasukan dan pengeluaran Pindang Family, jadi pekerja dapat mengetahui berapa jumlah ikan yang mereka produksi dan mengetahui berapa upah yang akan didapatkan. Poin minus dalam emelen ini yaitu adanya kesusahan dalam pengaturan bahan masuk dan keluar, dikarenakan adanya informasi masuk dari nelayan dan dari pekerja, penanggung jawab harus mengatur semua pemasukan dan pengeluaran tersebut. poin implication yang timbul pada elemen ini yaitu pekerja ikut menghitung ikan yang sudah dilakukan proses produksi dan ikan segar yang masuk dari beberapa nelayan.
22. *Scale of Outreach*, poin Plus pada elemen ini yaitu pangsa pasar yang menyebar luas dengan menjalin hubungan dengan pengepul di beberapa kota, pasar yang dimiliki Pindang Family meliputi pengepul di Kota Jember, dan beberapa Kota besar di Pulau Jawa. Poin Minus dari memiliki pangsa pasar yang cukup luas adalah mengatur pengiriman di berbagai kota, agar produk pindang tidak hanya di satu atau dua Kota saja. Poin Implication pada elemen ini adalah memiliki beberapa pilihan dalam melakukan pemasaran di beberapa kota.
23. *Social Benefits*, poin Plus pada elemen ini adalah dengan terlibatnya masyarakat dalam agroindustri menjadi Pindang Family membuka lapangan pekerjaan terutama bagi masyarakat sekitar Agroindustri Pindang Family. Poin Minus dari keterlibatan masyarakat dalam agroindustri adalah adanya pendampingan yang cukup lama untuk menjadikan pekerja baru dapat memahami dan lancar dalam pekerjaannya. Poin Implication yang terjadi yaitu hubungan antara Pindang Family dengan masyarakat sekitar lebih erat.

Elemen-elemen di setiap lapisan TLBMC yang telah dilakukan analisis dari tiga sudut pandang yaitu plus, minus, dan implication kemudian akan dilakukan perhitungan skor di setiap sudut pandang, kemudian akan diambil keputusan berdasarkan hasil dari skoring di tiap-tiap lapisan. Berikut merupakan tabel dari skoring poin plus, minus, dan implication tiap elemen TLBMC Pindang Family;

Elemen	Plus	Minus	Implikasi	Total Skor Lapisan
Aspek Ekonomi				
<i>Key Partnership</i>	7	-3	7	
<i>Key Activities</i>	8	-4	8	
<i>Key Resources</i>	7	-4	7	
<i>Value Proposition</i>	8	-3	7	
<i>Customer Relationship</i>	7	-2	8	
<i>Channels</i>	8	-4	7	
<i>Customer Segments</i>	7	-3	7	
<i>Cost Structure</i>	8	-3	7	
<i>Revenue Streams</i>	8	-1	8	
Total Skor	68	-27	66	107
Aspek Lingkungan				
<i>Functional Value</i>	8	-3	8	
<i>Materials</i>	8	-3	7	
<i>production</i>	6	-2	6	
<i>Suplies and Outsourcing</i>	8	-3	8	
<i>Distribution</i>	7	-4	7	
<i>Use Phase</i>	8	-3	8	

<i>End-of-life</i>	8	-3	7	
<i>Environmental Impacts</i>	6	-3	5	
<i>Environmental Benefits</i>	7	-2	8	
Total Skor	66	-26	64	104
Aspek Sosial				
<i>Social Value</i>	9	-2	8	
<i>Employees</i>	8	-2	8	
<i>Governance</i>	8	-3	8	
<i>Scale of Outreach</i>	9	-2	8	
<i>Social Benefits</i>	8	-2	8	
Total Skor	42	-11	40	71

Berdasarkan tabel di atas berikut merupakan pengambilan keputusan yang berada pada tiap lapisan TLBMC;

1. Lapisan ekonomi merupakan lapisan dengan skor tertinggi yaitu sebesar 107. Tiap elemen pada lapisan ekonomi bagus untuk dipertahankan. Elemen pada lapisan ekonomi ini yang paling bagus untuk dipertahankan dan ditingkatkan agar lebih maksimal yaitu pada elemen *customer relationship* dan *revenue stream*. Kedua elemen tersebut merupakan elemen dengan dua skor tertinggi di lapisan ekonomi, yaitu bernilai 15. Cara untuk mempertahankan elemen *customer relationship* dan *revenue stream* adalah dengan tetap terus menjaga kualitas produk yang diberikan. Penjagaan kualitas produk dapat meningkatkan penjualan (Adam, 2018) dan melakukan pembukuan pemasukan dan pengeluaran Pindang Family baik dari pembelian bahan baku hingga pengiriman produk, pembukuan ini dapat memudahkan Pindang Family mengambil keputusan (Kase dkk, 2022).
2. Lapisan lingkungan merupakan lapisan peringkat kedua dengan skor 104. Elemen yang perlu untuk ditingkatkan pada lapisan ini adalah pada *environmental impacts*. Pindang Family masih belum melakukan pengolahan apapun terhadap limbah yang dihasilkan, jadi bisa menjadi pengembangan yang baik apabila limbah yang diproduksi dapat diolah dan digunakan untuk kegiatan yang bermanfaat, seperti menjadikan limbah cair menjadi pupuk (Ali dkk, 2020). Lapisan lingkungan sudah baik dalam penggambaran tiap elemen ditandakan dari dapat tergambarnya keseluruhan elemen yaitu sejumlah Sembilan elemen.
3. Lapisan sosial merupakan peringkat terakhir dengan skor 71. Elemen yang terdapat pada lapisan ini sudah baik, terutama pada elemen *social value* dan *scale of outreach*. Kedua elemen tersebut mendapatkan skor tertinggi sama dengan elemen *revenue stream* yaitu 15. Elemen-elemen yang berada pada lapisan sosial saat ini masuk bagus untuk dipertahankan, dikarenakan elemen terendah memiliki skor 13. Lapisan sosial hanya membutuhkan perluasan ke masyarakat, karena masih terdapat empat elemen yang masih belum ada pada model bisnis TLBMC Pindang Family, yaitu elemen *local communities*, penjalinan hubungan dengan organisasi Desa dapat memudahkan penjalinan hubungan Pindang Family dengan masyarakat Desa (Bahri dkk, 2019), *social culture*, pembangunan hubungan dengan masyarakat dapat meningkatkan perekonomian masyarakat dan meningkatkan keakraban masyarakat dengan Pindang Family (Elizabeth, 2010), *end users*, mengetahui konsumen akhir serta mendapatkan tingkat kepuasan konsumen dapat menjadikan Pindang Family mengetahui pasar terbaik untuk melakukan penjualan ikan pindang (Jannah & Sutrisno, 2019), dan *social impacts*, menjalin hubungan baik ke masyarakat dapat meminimalkan dampak yang didapatkan Pindang Family (Elizabeth, 2010).

4. Kesimpulan

Model bisnis TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) yang diaplikasikan ke Agroindustri Pindang Family menghasilkan beberapa elemen dalam tiga lapisan sebagai berikut; Lapisan ekonomi pada Agroindustri Pindang Family menggambarkan keseluruhan elemen yang meliputi Sembilan elemen antara lain *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure*. Lapisan lingkungan pada Agroindustri Pindang Family juga dapat menggambarkan keseluruhan elemen, yang meliputi Sembilan elemen, yaitu *Functional Value, Materials, Production, Supplies and Outsourcing, Distribution, Use Phase, End of Life, Environmental Impacts, dan Environmental Benefits*. Lapisan sosial pada Agroindustri Pindang Family menggambarkan lima elemen dari total Sembilan elemen. *Local Communities, Social Culture, End users, dan Social Impacts* merupakan elemen yang tidak dapat digambarkan karena Pindang Family tidak melakukan hubungan dengan komunitas lokal, tidak melakukan kegiatan bermasyarakat, dan tidak memiliki konsumen akhir produk, menjadikan tidak ada dampak yang diberikan dari kegiatan Pindang Family ke sosial. Pengambilan keputusan dalam model bisnis TLBMC Pindang Family menggunakan alat analisis PMIA antara lain; Lapisan ekonomi mendapatkan total skor sebesar 107, dimana skor tersebut bernilai positif, jadi lapisan ekonomi layak untuk dilanjutkan dan mendapatkan keuntungan tertinggi karena mendapatkan skor tertinggi. Lapisan lingkungan berada pada peringkat dua dengan skor 104 dimana skor tersebut bernilai positif, jadi lapisan lingkungan layak untuk dilanjutkan dan mendapatkan peringkat kedua dalam keuntungan setelah lapisan ekonomi. Lapisan sosial menjadi peringkat terakhir dengan skor terendah yaitu 71 dimana skor tersebut bernilai positif, jadi lapisan sosial layak untuk dilanjutkan dan mendapatkan peringkat ketiga dalam keuntungan setelah lapisan ekonomi dan lapisan lingkungan.

Daftar Pustaka

- Adam, L. (2018). Hambatan dan Strategi Peningkatan Ekspor Produk Perikanan Indonesia. *Kajian*, 23(1), 17–26. Retrieved from <http://jurnal.dpr.go.id/index.php/kajian/article/view/1871%0Ahttp://jurnal.dpr.go.id/index.php/kajian/article/download/1871/879>
- Ali, M., Nisak, F., & Ika Pratiwi, Y. (2020). Pemanfaatan Limbah Cair Ikan Tuna Terhadap Pertumbuhan Tanaman Pakchoy Dengan Wick System Hydroponik. *Agro Bali: Agricultural Journal*, 3(2), 186–193. <https://doi.org/10.37637/ab.v3i2.616>
- Anggraeni, D., Nurjanah, N., Asmara, D. A., & Hidayat, T. (2019). KELAYAKAN INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DAN MUTU PRODUK UMKM PINDANG TONGKOL DI KABUPATEN BANYUWANGI. *Jurnal Pengolahan Hasil Perikanan Indonesia*, 22(1), 14–23. <https://doi.org/10.17844/jphpi.v22i1.25870>
- Astuti, A. D. (2015). Penerapan Produksi Bersih Di Industri Pemindangan Ikan Desa Bajomulyo Kecamatan Juwana, Pati. *Jurnal Litbang*, 11(1), 14–22.
- Bahri, B. Artha, W. P. (2019). Peran Pemerintah Desa Terhadap Pembangunan Kewirausahaan Pertanian Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Penelitian Agrisamudra*, 6(2), 82–94. <https://doi.org/10.33059/jpas.v6i2.1313>
- Elizabeth, R. (2010). Pengembangan Agroindustri Bahan Pangan untuk Peningkatan Nilai Tambah melalui Transformasi Kelembagaan di Pedesaan. *Iptek Tanaman Pangan*, 5(1), 102–112.

- Jannah, K., & Sutrisno, S. (2019). Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Produk Ikan Pindang Di Pasar Prajejan. *Agribos*, 17(2), 86–91. <https://doi.org/10.36841/agribios.v17i2.619>
- Joyce, P. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas : A Tool to Design More Sustainable Business Models, 235(1), 1–13.
- Kase, M. S., Babulu, N. L., & Klau, A. D. (2022). Penguatan Usaha melalui Pelatihan Pembukuan dan Pemasaran Produk Ikan Asap di Desa Noelbaki Kabupaten Kupang. *Madani: Indonesian Journal of*, 4(2), 103–112. <https://doi.org/10.35970/madani.v1i1.1390>
- KPP. (2018). *Produktivitas Perikanan Indonesia pada: Forum Merdeka Barat 9 Kementerian Komunikasi dan Informatika*. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.
- Siyoto, S, M. A. S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- T., U. D. (2018). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kontemporer Bidang Ekonomi dan Bisnis*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Utami, A. T, H. Prayuginingsih, S. P. (2019). Analisis keuntungan dan nilai tambah agroindustri pemindangan ikan di kecamatan puger kabupaten jember. *Agribest*, 1(1), 1–10.
- Wibowo, R; L. P., Zainuddin, S. I. K. S. A. (2018). *Manajemen Pengambilan Keputusan Agribisnis Teori dan Aplikasi*. Jember: Jember University Press.