



**ANALISIS PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PINDANG FAMILY
DENGAN PENDEKATAN TRIPLE LAYERED
BUSINESS MODEL CANVAS**

SKRIPSI

Oleh :

Fitra Ramadhani Setiawan

NIM. 171510601112

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2023**



**ANALISIS PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PINDANG FAMILY
DENGAN PENDEKATAN TRIPLE LAYERED
BUSINESS MODEL CANVAS**

SKRIPSI

diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
program sarjana (S1) pada Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Jember

Oleh:

Fitra Ramadhani Setiawan

NIM. 171510601112

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2023**

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa bahagia, saya mempersembahkan skripsi ini untuk;

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya hingga saat ini, sehingga dapat menyelesaikan penyelesaian skripsi inii
2. Ibunda Sarjinem dan Ayahanda Erliyawan yang telah memberikan semua dukungan, kasih saying moral, segala doa-doa, dan selalu bekerja keras untuk memberikan yang terbaik dalam pendidikan hingga tahap ini
3. Adik-adik saya Moch. Ersya Noer firmasyah dan Moch, Ichsan Fauzi yang memberikan semangat agar bisa menghadapi semua masalah yang datang
4. Guru-guru sejak taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi yang telah membimbing dan memberikan ilmunya ke saya dengan penuh kesabaran
5. Teman-teman yang masih bertahan menemani dan mendengarkan keluh kesah saya hingga saat ini
6. Almamater yang saya banggakan Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember

MOTTO

“Cobalah memahami isi kepala orang lain, jangan terlalu menuntut ingin dimengerti kalau tidak melakukan hal yang sama ke orang lain” (Fery Irwandi)

“Tidak ada yang abadi di dunia ini, jadi jangan terlalu mengejar duniawimu”
(Patrick Star)



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Fitra Ramadhani Setiawan

NIM : 171510601112

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul **“Analisis pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang telah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada intitusi manapun, dan bukan merupakan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab akan keabsahan dan kebenaran isi kripsi saya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak namapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik, jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,

Yang menyatakan,

Fitra Ramadhani Setiawan

NIM. 171510601112

SKRIPSI

**ANALISIS PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PINDANG FAMILY
DENGAN PENDEKATAN TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS**

Oleh:

Fitra Ramadhani Setiawan

NIM. 171510601112

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Skripsi : **Illia Seldon Magfiroh, SE., M.P**

NIP. 198106132014042001

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**Analisis Pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas**” karya Fitra Ramadhani Setiawan telah diuji pada:

Hari, tanggal :

Tempat : Fakultas Pertanian Universitas Jember

Dosen Pembimbing Skripsi,

Illia Seldon Magfiroh, SE., M.P
NIP. 198106132014042001

Dosen Penguji I,

Dosen Penguji II,

Prof. Ir. Dr. Yuli Hariyati, M. S
NIP. 196107151985032002

Titin Agustina, SP., M.P
NIP. 198208112006042001

Mengetahui,
Dekan,

Prof. Dr. Ir. Soetriono, MP
NIP. 196403041989021001

RINGKASAN

Analisis Pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas, Fitra Ramadhani Setiawan, 171510601112, 2023, Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Ikan tongkol merupakan salah satu jenis ikan yang termasuk ke dalam ikan tangkap laut yang dapat ditemui di lautan Indonesia. Ikan pindang merupakan salah satu produk olahan dari ikan tongkol yang diawetkan dengan cara penggaraman, salah satu cara yang sering digunakan dalam melakukan pemindangan adalah dengan merebus ikan dengan air garam. Kecamatan Puger merupakan Kecamatan yang memiliki tingkat produksi ikan pindang terbesar di kabupaten jember. Produksi yang tinggi juga dihasilkan dari banyaknya rumah produksi yang ada di Kecamatan Puger. Agroindustri ikan pindang dengan skala sedang di Kecamatan Puger memiliki nilai tambah lebih sedikit daripada Agroindustri ikan pindang dengan skala kecil. Mayoritas Agroindustri ikan pindang yang ada di Kecamatan Puger masih metode tradisional dan tidak melakukan pengolahan pada limbah cair yang dihasilkan pada saat produksi selesai dilaksanakan, dan dengan dilakukannya metode tradisional, terdapat beberapa pegawai yang menggunakan atribut seadaanya pada saat produksi dilakukan, seperti terdapat beberapa pegawai yang tidak menggunakan sepatu boots. Latar belakang tersebut menjadikan Pindang Family memenuhi permasalahan yang ditetapkan, yaitu produksi yang bergantung pada pasokan ikan segar dan merupakan Agroindustri skala sedang, pembuangan limbah yang tidak diolah, dan pekerja yang menggunakan atribut keselamatan seadanya. Berdasarkan ketiga permasalahan tersebut, peneliti ingin mengetahui: 1) Pemetaan Model Bisnis TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvasi*) pada Agroindustri Pindang Family dan 2) Pengambilan keputusan dengan

menggunakan PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) tiap elemen Model Bisnis Agroindustri Pindang Family.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *Purposive Sampling*, yaitu melakukan pengambilan sampel yang dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Peneliti menggunakan lima sampel dalam penelitian yang dilakukan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode penelitian yang diterapkan adalah metode deskriptif analitik, dimana metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui model bisnis pada Agroindustri Pindang Family yaitu TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) dan metode analitik dilakukan untuk mengetahui pengambilan keputusan dengan menggunakan PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) yaitu memberikan skoring di tiap elemen menggunakan sudut pandang *Plus*, *Minus*, dan *Implication*, kemudian dilakukan rata-rata dan melakukan penotalan skor pada Model Bisnis Agroindustri Pindang Family.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) hasil penetaan model bisnis Agroindustri Pindang Family pada lapisan ekonomi dapat menggambarkan keseluruhan elemen ekonomi TLBMC, pada lapisan lingkungan terdapat tujuh elemen yang dapat menggambarkan dan tidak dapat menggambarkan elemen *Production* dan *Environmental Benefits* karena Pindang Family tidak melakukan kegiatan yang menggunakan lingkungan sekitar dan kegiatan yang menguntungkan lingkungan sekitar, pada lapisan sosial terdapat lima elemen yang menggambarkan dan tidak dapat menggambarkan elemen *Local Communities*, *Social Culture*, *End Users*, dan *Social Impacts* karena Pindang Family tidak berhubungan dengan komunitas sekitar, tidak melakukan kegiatan bermasyarakat, tidak memiliki target konsumen akhir dan menjadikan tidak adanya dampak yang diberikan Pindang Family ke sosial masyarakat. 2) pengambilan keputusan menggunakan PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) pada model bisnis Pindang Family meliputi: Total skor yang didapatkan pada model bisnis Pindang Family sejumlah 282, yang menjadikan Agroindustri Pindang Family layak dilanjutkan karena total skor bernilai positif. Lapisan ekonomi mendapatkan skor tertinggi yaitu 107 yang menjadikan lapisan ini mendapatkan keuntungan

tertinggi, peringkat kedua yang mendapatkan keuntungan tertinggi yaitu lapisan lingkungan dengan total skor 104, dan yang terakhir adalah lapisan sosial dengan total skor 71.

Kata Kunci: Model Bisnis, TLBMC, PMIA



SUMMARY

Analysis of Pindang Family Agroindustry Development with the Triple Layered Business Model Canvas Approach, Fitra Ramadhani Setiawan, 171510601112, 2023, Departement of Agribusiness, Faculty of Agriculture, University of Jember.

Little Tuna is a type of fish that is included in the marine capture fish that can be found in the Indonesian seas. Pindang fish is one of the processed products from tuna which is preserved by salting, one way that is often used in making pemindangan is by boiling the fish in salt water. Puger sub district is a sub district that has the largest level of pindang production in Jember district. High production is also produced from the many production houses in the Puger District. The medium scale pindang agro-industry in Puger District has less added value than the small scale pindang agroindustry. The majority of the pindang fish agroindustry in Puger District is still using traditional methods and does not process the liquid waste produced when production is completed, and by implementing traditional methods, there are several employees who use makeshift attributes when production is carried out, such as there are several employees who not wearing boots. This background makes Pindang Family meet the set problems, namely production that depends on the supply of fresh fish and is a medium-scale agroindustry, disposal of untreated waste, and workers who use makeshift safety attributes. Based on these three problems, the researcher wants to know: 1) Mapping of the TLBMC Business Model (Triple Layered Business Model Canvasi) in Pindang Family Agroindustry and 2) Decision making using PMIA (Plus Minus Implication Analysis) for each element of the Pindang Family Agroindustry Business Model.

The sampling method used is the Purposive Sampling method, which is purposive sampling based on predetermined criteria. Researchers used five samples in the research conducted. Data collection methods are carried out by

conducting interviews, observation, and documentation. The research method applied is the analytical descriptive method, where the descriptive method is used to find out the business model of the Pindang Family Agroindustry, namely TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas) and the analytical method is used to find out decision making using PMIA (Plus Minus Implication Analysis), namely giving a score in each element using the Plus, Minus, and Implication perspectives, then averaged and totaled the score on the Pindang Family Agroindustry Business Model.

The results showed that: 1) the results of the determination of the Pindang Family Agroindustry business model at the economic layer can describe all the economic elements of TLBMC, at the environmental layer there are seven elements that can be described and cannot describe the Production and Environmental Benefits elements because the Pindang Family does not carry out activities that use the surrounding environment and activities that benefit the surrounding environment, at the social layer there are five elements that are described and cannot describe the elements of Local Communities, Social Culture, End Users, and Social Impacts because the Pindang Family is not related to the surrounding community, does not carry out community activities, does not have the final consumer target and make no impact that the Pindang Family has on the social community. 2) decision making using PMIA (Plus Minus Implication Analysis) in the Pindang Family business model includes: The total score obtained in the Pindang Family business model is 282, which makes the Pindang Family Agroindustry feasible to continue because the total score is positive. The economic layer gets the highest score of 107 which makes this layer get the highest profit, the second rank gets the highest benefit, namely the environmental layer with a total score of 104, and the last is the social layer with a total score of 71.

Keywords: *Business Model, TLBMC, PMIA*

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan program (S1) pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu, membimbing, memberikan dukungan, kritik, serta saran dalam menyelesaikan skripsi ini. Penyusun ingin menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya pada;

1. Prof. Dr. Ir. Soetrisno, MP. Selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember
2. Bapak Agus Supriono, S.P., M.Si selaku Koordinator Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember
3. Ibu Illia Seldon Magfiroh, S.E., M.P dan Alm. Prof. Rudi Wibowo, M.S selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabra memberikan bimbingan, nasihat, pengalaman dan motivasi sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik
4. Prof. Dr. Ir.Yuli Hariyati. M.S selaku Dosen Penguji yang telah memberikan nasihat, saran, dan masukkan demi kesempurnaan skripsi ini
5. Ibu Titin Agustina S.P., M.P selaku Dosen Penguji anggota yang juga telah bersedia memberikan nasihat, saran, dan masukkan demi kesempurnaan skripsi ini
6. Bapak M. Rondhi, SP., MP., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan dukungannya dari awal perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini
7. Kedua orang tua saya, Erliyawan dan Sarjinem, adik-adik saya, serta seluruh keluarga besar saya di Jawa, Sulawesi dan Sumatra, terima kasih atas doa dan dukungan yang diberikan demi terselesaikannya skripsi ini

8. Seluruh responden penelitian, Bapak Abdul Rofiq selaku penanggung jawab, Bapak nurhadi dan Bapak Suyitno selaku pekerja dan masyarakat, serta Bapak Slamet dan Bapak Jajulianto selaku pekerja Agroindustri Pindang Family yang telah memberikan izin penelitian, dan waktu luang untuk memberikan informasi agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Seluruh sahabat-sahabat saya Sekar R B, Syifa Faidatul Ummah, Nanda Nur Ariska, Anisa indriani, Gumelar Pringgodigdo, David, Dias, Wayan Sangagung Artsama Indra Oka, Gilang, Ryan, Fadil, Amin, Alphan, Dion, Joesephine, Widyawan Jaka Pradana, Edo Kresno, Gatot Ariya Dewanta, Khoirul Umam Eza Kusuma Wardana, Discord Halu, dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan, semangat, kebersamaa, keceriaan dalam perjalanan hidup hingga terselesaikannya skripsi ini.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan karya tulis ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kriteria sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun karya tulis ilmiah ini. Semoga karya tulis ilmiah ini memiliki manfaat bagi para pembaca yang menggunakan karya tulis ilmiah ini sebagai literatur untuk karya tulis berikutnya.

Jember.....

Penulis

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
PERSEMBAHAN.....	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN.....	iv
SKRIPSI.....	v
PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat	8
1.3.1 Tujuan	8
1.3.2 Manfaat	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Komoditas Ikan Tongkol	12
2.2.2 Teori Agroindustri.....	13
2.2.3 <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> (TLBMC)	14
2.2.4 Teori Plus Minus Implication (PMIA).....	25
2.3 Kerangka Pemikiran.....	26
2.4 Hipotesis.....	31

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Metode Penentuan Daerah Penelitian	32
3.2. Metode Penelitian.....	32
3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	34
3.5. Metode Analisis Data.....	35
3.6 Definisi Operasional.....	41
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	42
4.2. Alur Pemasaran Ikan Pindang di Agroindustri Pindang Family	43
4.3 Pemetaan Model Bisnis dengan Metode TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) pada Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon Kec. Puger Kab. Jember	47
4.3.1 Lapisan Ekonomi TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.	47
4.3.2 Lapisan Lingkungan TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.	53
4.3.3 Lapisan Sosial TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.	58
4.4 Pengambilan Keputusan Model Bisnis TLBMC dengan Menggunakan Analisis PMIA (<i>Plus Minus Implication Analysis</i>) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.	61
4.4.1 Penilaian Skor Plus, Minus, Implication Tiap Elemen pada Lapisan TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>)	74
4.4.2 Pengambilan Keputusan Berdasarkan Skoring PMIA (<i>Plus Minus Implication Analysis</i>)	91
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	94
5.1 Kesimpulan	94

5.2 Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN.....	99



DAFTAR GAMBAR

No	Gambar	Halaman
2.1	Ikan Tongkol.....	12
2.2	Business Model Canvas (Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2010).....	15
2.3	Lapisan Lingkungan TLBMC (Sumber: Joyce dan Paquin 2016).....	21
2.4	Lapisan Sosial TLBMC (Sumber: Joyce dan Paquin 2016).....	23
2.5	Skema Kerangka Pemikiran.....	30
3.1	Lapisan Ekonomi.....	36
3.2	Lapisan Lingkungan.....	37
3.3	Lapisan Sosial.....	38
4.1	Alur Pemasaran Produk Agroindustri Pindang Family.....	43
4.2	Proses Penggaraman Ikan.....	44
4.3	Proses Penataan Ikan ke dalam Besek.....	45
4.4	Perebusan Ikan dengan Air Garam.....	45
4.5	Penataan Ikan Pindang.....	46
4.6	Lapisan Ekonomi Pindang Family.....	47
4.7	Lapisan Lingkungan Pindang Family.....	53
4.8	Lapisan Sosial Pindang Family.....	58

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Halaman
1.1	Produksi perikanan tangkap dan budidaya terbesar di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014 – 2018.....	1
1.3	Produksi perikanan laut terbesar di Kabupaten Jember berdasarkan jenis ikan tahun 2016 dan 2017	3
1.4	Produksi ikan pindang di Kabupaten Jember tahun 2014 – 2018....	4
3.1	Daftar Sampel Penelitian Pindang Family Berdasarkan Metode Purpposive Sampling.....	34
4.1	Penilaian Matrix PMIA Lapisan Ekonomi Pindang Family.....	62
4.2	Penilaian Matrix PMIA Lapisan Lingkungan Pindang Family.....	68
4.3	Penilaian Matrix PMIA Lapisan Sosial Pindang Family.....	72
4.4	Penilaian poin <i>plus</i> , <i>minus</i> , dan <i>implication</i> Tiap Elemen TLBMC Pindang Family.....	75
4.5	Tabel Hasil Skor PMIA pada Model Bisnis TLBMC Pindang Family.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

No	Lampiran	Halaman
1	Produksi perikanan budidaya di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014-2018.....	99
2	Produksi perikanan Tangkap di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014-2018.....	100
3	Rata-rata Produksi, Rata-rata Share Produksi, dan Rata-rata Pertumbuhan Produksi menurut Kabupaten Di Jawa Timur Tahun 2016-2017.....	101
4	Produksi Perikanan Laut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tmur..	102
5	Data Rata-rata Produksi, Rata-rata <i>Share</i> , dan Rata-rata Pertumbuhan Produksi Perikanan Laut Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2016-2017.....	103
6	Tabel Analisis PMIA Elemen <i>Triple Layered Business Model Canvas</i>	104
7	Kuisisioner Penentuan Elemen Model Bisnis TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) Agroindustri Pindang Family.....	105
8	Model Bisnis TLBMC (<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>) Agroundistri Pindang Family.....	112
9	Rubrik Deskriptif Penilaian Skor Analisis PMIA (<i>Plus Minus Implication Analysis</i>) pada Agroidustri Pindang Family.....	114
10	Penialain Skor Plus, Minus, dan Implication Tiap Responden Pada Model Bisnis TLBMC (<i>Triple Layered Busniess Model Canvas</i>) Pada Agroindustri Pindang Family.....	123
11	Tabulasi Variabel Skor PMIA (<i>Plus Minus Implication Analysis</i>) Model Bisnis Pindang Family.....	149
12	Hasil Rata-Rata Skor Plus, Minus, dan Implicatioin TLBMC (<i>Plus Minus Implication Analysis</i>) pada Agroindustri Pindang Family.....	164

13	Dokumentasi Lapang.....	165
----	-------------------------	-----



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. Berikut merupakan data produksi perikanan tangkap dan perikanan budidaya terbesar yang ada di Indonesia;

Tabel 1.1 Produksi perikanan tangkap dan budidaya terbesar di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014-2018

no	provinsi	produksi (Ton)					Rata - Rata Produksi
		2014	2015	2016	2017	2018	
Perikanan Tangkap							
1	Sumatera Utara	572.149	579.549	520.221	800.751	503.000	595.134
2	Maluku	538.121	618.004	583.639	602970	603.000	589.147
3	Jawa Timur	399.371	416.529	407.649	564399	487.332	455.056
4	Jawa Tengah	261.017	352.617	352.924	275469	446.277	337.661
5	Sulawesi Selatan	302.193	329.067	307.847	362038	366.541	333.537
Perikanan Budidaya							
1	Sulawesi Selatan	3.103.434	3.479.420	3.564.788	3.902.808	3.551.150	3.520.320
2	Nusa Tenggara Timur	1.970.112	2.289.605	1.859.670	1.953.261	1.897.127	1.993.955
3	Sulawesi Tengah	1.218.406	1.396.701	1.341.620	971.924	1.270.551	1.239.840
4	Jawa Timur	1.043.886	1.093.121	1.178.593	1.189.443	1.226.560	1.146.321
5	Jawa Barat	1.006.017	1.075.260	1.185.042	1.160.748	1.174.357	1.120.285

Sumber: Data diolah (Badan Pusat Statistika 2000-2017)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa Provinsi Jawa Timur berada pada posisi lima besar dalam produksi perikanan tangkap maupun perikanan budidaya. Jawa Timur mendapatkan peringkat 3 dalam produksi perikanan tangkap, dengan menghasilkan produksi sebesar 455.056 Ton. Jawa Timur mendapatkan peringkat 4 dalam perikanan budidaya, dengan menghasilkan produksi sebesar 1.146.321 Ton. Produksi yang dihasilkan oleh Jawa Timur pada tahun 2014-2018 tidak mengalami penurunan secara signifikan baik pada perikanan tangkap ataupun perikanan budidaya. Kestabilan produksi yang ada di beberapa provinsi merupakan hasil dari pengendalian ekosistem perikanan yang ada, dan juga suatu kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk membantu masyarakat agar produksi perikanan yang ada dapat dikendalikan dengan mudah.

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) melakukan suatu program untuk meningkatkan produktivitas perikanan tangkap dan juga perikanan budidaya agar produksi tidak semakin berkurang setiap tahunnya. Tingkat konsumsi ikan nasional yang tinggi dan juga tingkat ekspor yang semakin meningkat, menjadikan perikanan tangkap dan juga perikanan budidaya harus ditingkatkan untuk menjaga kestabilan ekosistem yang ada dan juga dapat memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan perikanan. Bantuan yang diberikan oleh KKP di bidang perikanan budidaya adalah bantuan benih dan juga *restocking* bening, sementara untuk perikanan tangkap mendapatkan bantuan kapal dan juga alat tangkap, serta berbagai bantuan lainnya. (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2018)

Jawa Timur menjadi salah satu provinsi penghasil produksi perikanan tangkap dan juga perikanan budidaya terbesar yang ada di Indonesia. Produksi perikanan tangkap yang ada di Jawa Timur mengalami peningkatan setiap tahunnya. Produksi perikanan tangkap di Jawa Timur dibedakan berdasarkan jenisnya, yaitu perikanan laut dan perikanan umum

Berdasarkan data dari lampiran tabel 1.2 dapat diketahui bahwa Kabupaten Jember memiliki nilai rata-rata produksi sebesar 9.366,2 ton/tahun, rata-rata kontribusi (*Share*) sebesar 2,33% dan berada pada ranking 15 pada produksi

perikanan laut kabupaten di Jawa Timur pada tahun 2016-2017. Nilai rata-rata pertumbuhan yang dimiliki oleh Kabupaten Jember pada tahun 2016-2017 sebesar 0,02% dan berada pada ranking 19. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kabupaten Jember memiliki tingkat pertumbuhan produksi yang cukup tinggi menurut kabupaten yang melakukan produksi perikanan laut di Provinsi Jawa Timur.

Produksi perikanan laut di Kabupaten Jember menghasilkan berbagai jenis ikan yang ditangkap, dalam keberagaman jenis ikan tersebut terdapat beberapa ikan yang memiliki jumlah penangkapan yang tinggi. Beberapa jenis ikan yang dapat ditemukan dan ditangkap dalam jumlah besar oleh nelayan adalah ikan cakalang, tongkol, dan lemuru. Berikut adalah data produksi jenis ikan terbesar di Jember;

Tabel 1.3 Produksi perikanan laut terbesar di Kabupaten Jember berdasarkan jenis ikan tahun 2016 dan 2017

No	Jenis Ikan	Produksi (Ton)	Nilai Produksi (Rp)
2016			
1	Cakalang	2.601	65.024.829
2	Tongkol	1.937	20.337.807
3	Tuna	485	12.614.451
4	Lemuru	2.038	10.191.420
5	Layur	260	5.207.532
2017			
1	Bang - Bangan	1.12	33.607.651
2	Lemuru	2.301	18.413.604
3	Layang	1.661	14.953.993
4	Manyung	875	10.505.921
5	Tongkol	628	10.046.522

Sumber: Data diolah (Jember Dalam Angka 2017 dan 2018)

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa ikan tongkol pada tahun 2016 dan 2017 dapat dikategorikan sebagai ikan yang memiliki tingkat produksi dan nilai produksi yang tinggi. Yaitu dengan produksi 1.937 ton dengan nilai produksi sebesar Rp 20.337.807 di tahun 2016 dan produksi 628 ton dengan nilai produksi sebesar Rp 10.046.522 di tahun 2017. Penurunan produksi ikan yang tongkol pada tahun 2017 disebabkan oleh cuaca buruk yang terjadi di pantai selatan jember. Ikan tongkol menjadi salah satu jenis ikan yang terdampak cuaca ekstrim pada tahun 2017 (Effendi, 2017). Ikan tongkol dipasarkan kepada masyarakat dalam

bentuk ikan segar atau ikan olahan. Salah satu olahan ikan yang terbuat dari ikan tongkol adalah ikan pindang.

Kabupaten Jember merupakan salah satu kabupaten yang memiliki daerah dekat dengan laut, dan terdapat agroindustri yang melakukan produksi ikan pindang. Produksi ikan pindang yang ada di Kabupaten Jember berada di empat kecamatan, yaitu Kecamatan Puger, Ambulu, Kencong, dan Gumukmas. Berikut adalah data produksi ikan pindang dari keempat kecamatan tersebut;

Tabel 1.4 Produksi ikan pindang di Kabupaten Jember tahun 2014-2018

No	Kecamatan	Produksi (Ton)					Rata - Rata Produksi
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	Puger	3.876	3.922	3.965	2.960	7.454	4.435
2	Ambulu	276	295	276	1.320	1.025	638
3	Kencong	54	56	55	62	495	144
4	Gumukmas	26	24	21	39	498	122

Sumber: Data diolah (Jember Dalam Angka 2015-2019)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa pada tahun 2014-2018 Kecamatan Puger memiliki nilai rata-rata produksi sebesar 4.435 ton. Produksi yang tinggi di Kecamatan Puger menjadikan Kecamatan tersebut memiliki potensi dalam pengolahan produk laut sebagai bahan utama, seperti pengolahan ikan pindang. Pengolahan agroindustri Kecamatan Puger kebanyakan menggunakan pengolahan yang sederhana dengan menggunakan ikan segar sebagai bahan baku utama.

Produksi ikan pindang memiliki potensi yang tinggi dikarenakan terdapat peminatan yang tinggi dengan harga jual yang dapat dijangkau oleh berbagai kalangan masyarakat. Agroindustri di Kabupaten Jember terdapat di berbagai daerah, salah satunya berada di Kecamatan Puger. Kecamatan Puger memiliki berbagai agroindustri ikan pindang yang tersebar di daerah tersebut. Menurut data Jember dalam Angka, Agroindustri ikan pindang yang ada di Kecamatan Puger memiliki tingkat produksi yang lebih tinggi daripada kecamatan lainnya.

Agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger merupakan agroindustri yang telah berdiri lama di Kecamatan Puger. Ikan pindang yang diproduksi di Kecamatan Puger telah dikenal oleh sebagian besar masyarakat sekitar Kabupaten Jember hingga ke luar kota. Persebarannya kebanyakan masih di dalam kota,

untuk persebaran ikan pindang ke luar kota masih dilakukan dalam jumlah yang terbatas. Agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger memiliki nilai tambah yang cukup baik, tetapi agroindustri dengan skala produksi kecil memiliki nilai tambah lebih besar daripada agroindustri dengan skala sedang (Utami dkk, 2019). Perbedaan yang ada menjadikan agroindustri yang ada di Kecamatan Puger membutuhkan pengembangan, dengan adanya pengembangan agroindustri ikan pindang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat puger yang berprofesi sebagai produsen ikan pindang.

Produksi yang meningkat akan diikuti oleh peningkatan limbah yang dihasilkan oleh agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger. limbah yang dominan dalam proses produksi ikan pindang adalah limbah cair dan limbah udara. Limbah cair yang dihasilkan dalam proses pemindangan berupa air garam bekas perebusan ikan, sedangkan limbah udara yang dihasilkan berupa aroma menyengat dari proses pemindangan. menurut Astuti (2015), pembuangan limbah cair pada agroindustri konvensional tidak melalui proses pengolahan yang tepat untuk mengurangi dampaknya, melainkan melakukan pembuangan limbah cair secara langsung ke sungai. Pembuangan limbah yang semakin bertambah akan berdampak buruk pada lingkungan. Dampak buruk yang dapat terjadi adalah adanya penurunan kualitas lingkungan. penurunan kualitas lingkungan yang terjadi dapat menjadikan ekosistem dalam lingkungan tersebut terganggu.

Agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger juga memiliki permasalahan di segi sosial, yaitu pada segi k3k. Agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger memiliki indikasi persamaan dengan jurnal Anggaraeni dkk (2019) yaitu terkait kelengkapan karyawan dalam melakukan produksi. Karyawan produksi tradisional cenderung menggunakan pakaian kerja seperlunya yaitu menggunakan pakaian masing-masing dan hanya menggunakan sandal. Kelengkapan perkerja seperti ini dapat berpengaruh ketika terdapat pekerja yang terkena penyakit. Penyakit dapat menular ke produk Pindang family. penggunaan kelengkapan kerja yang seperlunya juga dapat membuat pekerja terkena musibah pada saat terjadi *human error* pada saat proses produksi.

Salah satu agroindustri ikan pindang yang berada di Kecamatan Puger yang memiliki fenomena seperti penjelasan sebelumnya adalah Agroindustri Pindang Family. Agroindustri Pindang Family melakukan usaha pemindangan dengan bahan dasar ikan tongkol. Ikan tongkol merupakan bahan baku utama yang digunakan untuk pemindangan di Agroindustri Pindang Family. Akan tetapi pada agroindustri Pindang Family pemindangan melakukan pemindangan ikan tongkol dengan berbagai ukuran dari ikan tongkol ukuran kurang lebih 250Gr, ukuran 1Kg, hingga ukuran 2 Kg.

Ikan tongkol diperoleh dari hasil tangkapan nelayan yang menawarkan hasil tangkapannya ke Agroindustri Pindang Family, Apabila ikan yang ditawarkan nelayan memiliki kualitas bagus dan harga yang cocok langsung dibeli oleh Pindang Family, dan langsung dilakukan proses pemindangan di hari yang sama kemudian Agroindustri Pindang Family menghubungi pengepul untuk menjual produk dan gudang pindangan untuk melakukan transaksi jual beli ikan pindang. Tenaga kerja yang dipekerjakan oleh Agroindustri Pindang Family untuk melakukan proses produksi dan pengiriman berjumlah 25 orang, dimana jumlah tenaga tersebut termasuk ke dalam industri pengolahan sedang menurut konsep industri pengolahan BPS Kabupaten Jember. tenaga kerja tersebut berasal dari masyarakat daerah sekitar Desa Puger Kulon dan keluarga, kedekatan dalam perekrutan berguna untuk memudahkan pemilik agroindustri dalam menghubungi tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses pemindangan. pasokan ikan segar yang diterima oleh Agroindustri pindang Family tidak selalu stabil. Nelayan terkadang tidak dapat melaut dan memberikan pasokan ikan kepada Agroindustri Pindang Family dikarenakan cuaca yang buruk, keadaan menjadikan produksi yang dilakukan tidak dapat berjalan setiap hari karena proses produksi bergantung pada hasil tangkapan nelayan. Kondisi ini menjadikan pendapatan Agroindustri Pindang Family tidak menentu.

Proses pemindangan yang dilakukan oleh Agroindustri Pindang Family adalah proses tradisional, dimana pemindangan dilakukan dengan cara perebusan ikan menggunakan air garam. Proses merebus tersebut menjadikan ikan lebih awet dan memiliki rasa asin, Setelah proses perebusan selesai, air garam yang

digunakan untuk merebus ikan menjadi limbah cair, dimana limbah tersebut memiliki kandungan beban cemaran yang cukup tinggi dan dapat mencemari lingkungan tempat pembuangan limbah (Marihati dkk, 2014). Resiko adanya dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh pembuangan limbah cair dari hasil produksi menjadikan Agroindustri Pindang Family memerlukan adanya pengembangan bisnis pada sisi lingkungan.

Metode tradisional yang diterapkan juga mempengaruhi kelengkapan atribut yang dipakai oleh pekerja pemindangan saat melakukan pekerjaannya (Anggraeni dkk, 2019). Pekerja Pindang Family kebanyakan masih menggunakan atribut seadanya. Menggunakan sandal pada saat bekerja. Penggunaan atribut tersebut dapat menjadikan kecelakaan yang tidak diinginkan pada saat adanya *human error* pada saat bekerja, hal ini menjadikan Pindang Family perlu adanya pengembangan pada sisi sosial.

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diketahui bahwa peningkatan produksi yang tidak direncanakan dengan baik dapat menjadikan perkembangan Agroindustri pindang Family menjadi terhambat, bahkan dapat menurun. Pengembangan dengan menggunakan rencana yang tepat dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC), model bisnis ini merupakan pengembangan dari *Business Model Canvas*. TLBMC menggunakan pendekatan *triple-bottom line* untuk menganalisa keberlanjutan suatu usaha dengan fokus kepada tiga lapisan, yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial. Ketiga lapisan tersebut dapat menjadi selaras dan menghasilkan dua dinamika baru, yaitu koherensi horizontal dan koherensi vertical (Joyce dan 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). Pengembangan Agroindustri Pindang Family dapat dianalisis dengan menggunakan model bisnis TLBMC yang kemudian di analisis kembali menggunakan PMIA. Penggunaan PMIA dalam Agroindustri Pindang Family

dilakukan untuk mengetahui apakah dapat dilakukan pengembangan yang dapat meningkatkan nilai tambah pada penjualan ikan pindang di Pindang Family.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pemetaan model bisnis Agroindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*?
2. Bagaimana pengambilan keputusan pada elemen *Triple Layered Business Model Canvas* dengan metode PMIA?

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan

1. Mengetahui pemetaan model bisnis Agroindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*.
2. Mengetahui pengambilan keputusan pada elemen *Triple Layered Business Model Canvas* dengan metode PMIA.

1.3.2 Manfaat

1. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan dalam melakukan pengembangan agroindustri ikan pindang.
2. Bagi Agroindustri Pindang Family, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam melakukan pengembangan agroindustri berdasarkan model bisnis yang telah disusun.
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan pengembangan Agroindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang memiliki keterkaitan dengan pengembangan ikan pindang menggunakan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* masih sedikit, sehingga penelitian terdahulu yang digunakan adalah penelitian yang memiliki konsep yang sama dengan *Triple Layered Business Model Canvas* dan metode *Plus Minus Implication Analysis*. Penelitian dengan rumusan masalah pertama yaitu bagaimana pemetaan model bisnis Agrindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* akan dideskripsikan dengan pembuatan model bisnis Agroindustri Pindang Family menggunakan tiga lapisan, antara lain lapisan ekonomi, lapisan lingkungan, dan lapisan sosial. Penelitian dengan rumusan masalah kedua yaitu bagaimana pengambilan keputusan pada elemen *Triple Layered Business Model Canvas* dengan menggunakan metode PMIA akan menjelaskan pengambilan keputusan yang diperoleh dari penggunaan metode *Plus Minus Implication Analysis* pada setiap elemen *Triple Layered Business Model Canvas*. Penelitian terdahulu yang memiliki konsep yang sama dengan *Triple Layered Business Model Canvas* dilakukan oleh Joyce dan Paquin (2016), Qodri dkk (2019), dan Muiña *et al* (2020).

Berdasarkan penelitian Joyce dan Paquin (2016), melakukan penelitian yang berjudul “*Triple Layer Bussines Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*”. penelitian ini melakukan perluasan dari *Business Model Generator* yang ditulis oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) dengan melakukan penambahan dua lapisan yaitu lapisan lingkungan dan sosial. Hasil dari penelitian ini adalah *Triple Layered Business Model Canvas* yang berhasil melakukan analisis ulang pada model bisnis Nestlé Nespresso dengan menciptakan dinamika baru untuk dianalisis yaitu koherensi horizontal dan koherensi vertikal dengan penambahan lapisan lingkungan dan lapisan sosial.

Qodri dkk. (2019) melakukan penelitian dengan judul “Penguatan Model Bisnis PT. Parlevliet Paraba *Seafood* Menggunakan Triple Layered Business Model Canvas” salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

gambaran dan strategi alternatif dari PT. Parlevliet Paraba *Seafood* dalam kegiatan menciptakan, mengirim, dan menangkap nilai pada model bisnis Triple Layered Business Model Canvas yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Hasil dari penelitian mendapatkan beberapa strategi alternatif yang disimpulkan dari faktor internal dan eksternal menggunakan indikator *Triple Layered Business Model Canvas*, yaitu melakukan melakukan berbagai cara untuk promosi produk, mengadakan sharing session kepada pekerja perusahaan, meningkatkan efisiensi dan mempertahankan kualitas dalam proses produksi, dan mempertahankan kecepatan pelayanan pembayaran ke pemasok.

Muiña *et al* (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Sustainability Transition in Industry 4.0 and Smart Manufacturing with the Triple-Layered Business Model Canvas*” tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis daya tahan dalam proporsi nilai perusahaan. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Triple Layered Business Model Canvas*. Hasil dari penelitian ini adalah terbentuknya gambaran proporsi nilai baru dengan mempertimbangkan tiga lapisan yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial. Penelitian ini juga dapat dengan mudah disesuaikan dengan perusahaan ubin lainnya. penelitian ini juga dapat menjadi inspirasi perusahaan ubin lain untuk menyusun suatu konsep keberlanjutan dalam model bisnis.

Topik kedua dalam penelitian ini adalah pengambilan keputusan pada elemen *Triple Layered Business Model Canvas* Agroindustri Pindang Family dengan metode *Plus Minus Implication Analysis* (PMIA). Pengambilan keputusan dilakukan dengan melakukan penilaian setiap elemen pada model bisnis TLBMC untuk mendapatkan keputusan yang tepat dari pengembangan Agroindustri Pindang Family. Penelitian terdahulu yang memiliki konsep yang sama dengan pengambilan keputusan pada elemen TLBMC dengan menggunakan metod PMIA dilakukan oleh Krismawati (2021), Anggraeni (2021), dan Sharma dan Priyamida (2017).

Krismawati (2021) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Model Bisnis Tambak Udang Vaname Sistem Intensif dengan Pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* di Kecamatan Gumukmas Kabupaten Jember”. Salah satu tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengambilan keputusan pada bisnis tambak udang vaname dari model bisnis TLBMC yang telah dibuat oleh peneliti dengan menggunakan metode PMIA. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode analitik. Hasil dari penelitian ini adalah lapisan ekonomi dan lapisan sosial dapat tergambar dengan baik. lapisan lingkungan tambak udang vaname tidak dapat tergambar dengan baik ditandakan dengan tidak dapat menggambarkan elemen *Functional Value*, *Use Phase* dan *End Of Life*. Pengambilan keputusan yang diambil adalah tambak udang vaname dapat dikatakan berkelanjutan dengan skor ekonomi +94, skor lingkungan +27, skor sosial +60.

Anggraeni (2021) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengembangan Kombucha Cascara pada UD Matt Coffee dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas”. Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengambilan keputusan pada kombucha cascara di UD Matt Coffee dari model bisnis TLBMC yang telah dibuat oleh peneliti dengan menggunakan metode PMIA. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode analitik. Hasil dari penelitian ini adalah TLBMC dapat digambarkan dengan baik kecuali elemen *environmental impact* pada lapisan lingkungan dan elemen *social impact* pada lapisan sosial. Keberlanjutan pengembangan Kombucha Cascara pada UD Matt Coffee dapat dilakukan dengan skor pada lapisan ekonomi +27, lapisan lingkungan +34, dan lapisan sosial +16.

Penelitian oleh Sharma dan Priyamvada (2017), berjudul “*PMI (Plus – Minus – Interesting): A creative thinking strategy to foster critical thinking*” yang bertujuan untuk meningkatkan pemikiran yang kritis, kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan dan membuat interaksi menjadi lebih efektif dengan menggunakan PMI sebagai alat bantu. Hasil dari penelitian sesuai dengan harapan peneliti yaitu strategi PMI dapat membantu guru untuk melakukan modifikasi pada strategi pembelajaran yang ada menjadi lebih ampuh dan dapat

meningkatkan kemampuan murid – murid menjadi lebih kreatif dan juga kritis dalam pengambilan keputusan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Komoditas Ikan Tongkol

Tongkol memiliki nama latin *Euthynnus affinis* merupakan ikan yang menjadi salah satu ikan tangkapan utama bagi para nelayan. Ikan tongkol dalam pemasaran internasional dikenal sebagai little tuna atau *macherel* tuna, jadi ikan tongkol juga bisa disebut masih merupakan golongan ikan tuna. Ikan ini berada di perairan tropis yang hangat dan juga di perairan subtropis. Indonesia merupakan negara yang memiliki perairan tropis, jadi ikan tongkol dapat ditemukan di perairan Indonesia (Sartimbul dkk, 2017). Produksi ikan tongkol yang ada di Indonesia cukuplah tinggi bersamaan dengan ikan sejenisnya yaitu ikan tuna.

Ikan tongkol dapat dengan mudah berkembang biak di alam, ikan tongkol memakan semua jenis ikan kecil, cumi-cumi, krustasea dan juga zooplankton. Berikut adalah taksonomi dari ikan tongkol menurut Sartimbul dkk (2017);

Kingdom : Animalia
Phylum : Chordata
Class : Pisces
Ordo : Perciformes
Family : Scombridae
Genus : Euthynnus
Species : *Euthynnus affinis*



Gambar 2.1 Ikan Tongkol

Ikan tongkol memiliki karakteristik sirip yang terletak di bagian punggung ikan berwarna biru gelap metalik kehijauan dengan corak garis-garis gelap yang ada di bagian atas punggung ikan. Beberapa karakteristik yang ada di ikan tongkol lainnya adalah sirip dorsal yang berjumlah 20-15 jari-jari keras, 11-15 jari lunak, dan 8-10 dorsal finlet. Ikan tongkol memiliki gigi rahang atas dan bawah dengan bentuk kecil mengerucut. Pertumbuhan yang dimiliki ikan tongkol dapat mencapai panjang hingga 100 cm, namun rata-rata ikan tongkol yang ditangkap memiliki panjang 60 cm. Ikan tongkol merupakan ikan yang hidup bergerombol, jadi penangkapan dapat dilakukan dengan mudah pada musim yang telah ditentukan yaitu pada bulan April, Juli, Agustus, September dan Oktober, yang dimana ditandai dengan munculnya gerombolan ikan teri (Agustina dkk, 2016)

Penangkapan ikan tongkol yang ada di Indonesia tersebar di berbagai daerah. Ikan tongkol dapat didapatkan di lokasi tertentu di berbagai daerah. Penangkapan ikan tongkol dapat dilakukan dengan beberapa alat tangkap dan setiap alat tangkap memiliki letak yang spesifik untuk mendapatkan ikan tongkol yang lebih banyak. Alat tangkap *gill net* adalah 105,56⁰ – 110,78 BT dan 7,48 – 11,57⁰ LS sedangkan dengan alat tangkap *long line* adalah 106,69⁰ – 109,46⁰ BT dan 7,84⁰ – 9,37⁰ LS (Shabrina dkk, 2017).

2.2.2 Teori Agroindustri

Agroindustri merupakan suatu kegiatan yang berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry*, yang memiliki arti industri yang menggunakan hasil dari suatu pertanian sebagai bahan baku utama, dan dijadikan menjadikan suatu produk hasil dari suatu usaha pertanian. Agroindustri juga dapat disebut sebagai industri yang menjadikan nilai dari hasil pertanian lebih tinggi dengan melakukan suatu proses dengan hasil pertanian yang akan memiliki kelebihan di dalam produk yang dihasilkan. Agroindustri menjadi tempat yang membutuhkan beberapa input untuk menjadikan output yang memiliki nilai lebih tinggi dari pengeluaran input dan produksi dalam proses tersebut. Input yang ada di dalam agroindustri terdiri dari 2 jenis, yaitu input antara dan input primer. Input antara merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan oleh agroindustri untuk barang dan jasa dalam proses produksi.

Input primer adalah biaya yang timbul akibat adanya pemakaian faktor produksi dalam kegiatan ekonomi (Artika dkk, 2015).

Input yang telah disediakan oleh agroindustri akan melalui proses produksi dan akan menjadi suatu produk yang memiliki nilai tinggi. Agroindustri dalam produksi memerlukan tenaga kerja yang banyak, maka dengan terbentuknya suatu agroindustri akan memberikan pekerjaan bagi masyarakat di sekitar agroindustri tersebut. Agroindustri secara tidak langsung dapat memakmurkan masyarakat sebagai pekerja ataupun memasok input dalam agroindustri tersebut. agroindustri yang telah memiliki skala yang besar dapat melakukan kegiatan ekspor, dan dalam kegiatan tersebut dapat membuat agroindustri berkontribusi dalam pemasukan keuangan negara (Pratiwi dkk, 2017).

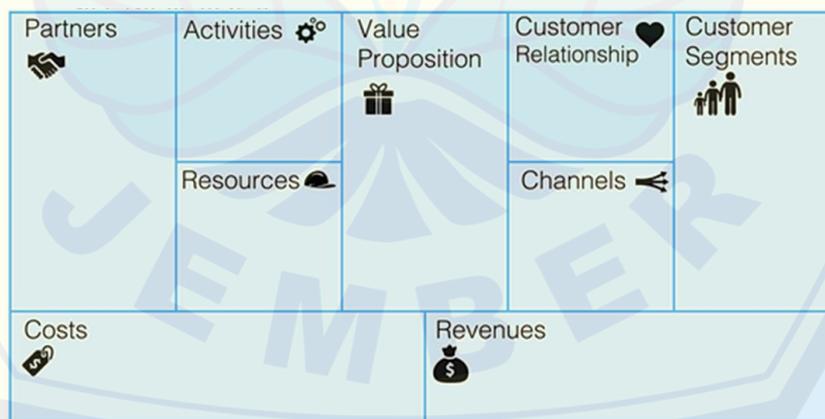
Agroindustri memiliki banyak dampak positif bagi lingkungan produksinya, dari masyarakat kecil hingga keuangan negara mendapatkan dampak positif. Pihak yang paling berdampak adalah masyarakat yang ada di sekitar tempat produksi suatu agroindustri. Masyarakat sekitar akan mendapatkan dampak positif dan dampak negatif dari pembentukan agroindustri tersebut. Dampak positif yang didapatkan oleh masyarakat adalah lapangan pekerjaan yang didapatkan dari agroindustri tersebut. Dampak negatif yang akan didapatkan oleh masyarakat sekitar berupa limbah pabrik, limbah yang mudah mencemari lingkungan sekitar adalah limbah cair yang dihasilkan oleh pabrik. Sebagian besar dari agroindustri yang memiliki limbah cair di dalam proses produksinya telah mencoba untuk melakukan pengolahan terhadap limbah tersebut agar tidak mencemari dan mengganggu masyarakat sekitar agroindustri (Ibrahim, 2005).

2.2.3 *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC)

Menurut Joyce dan Paquin (2016), *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) adalah alat analisis yang digunakan untuk melakukan pengembangan model bisnis secara tidak langsung dengan melakukan integrasi lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial secara bersamaan. Penggunaan alat TLBMC ini merupakan suatu pengembangan dari konsep *triple bottom line*, yang sering digunakan untuk mengatur keberlanjutan suatu organisasi.

Triple button lime merupakan suatu konsep yang ada sebelum TLBMC dan menjadi konsep dasar dari TLBMC. TBL adalah konsep yang dipopulerkan oleh John Elkington pada tahun 1987 dimana memiliki tiga pilar di dalamnya, yaitu *profit, people, dan planet*. TBL ini juga menjadi dasar pilar dari CSR (*Corporate Social Responsibility*). Pilar yang dimaksudkan dalam CSR adalah karyawan, masyarakat, dan lingkungan (Ksiezak dan Fischbach, 2017).

Perbedaan yang terdapat pada konsep TBL dan TLBMC terletak pada kegunaan dari konsep tersebut, TBL merupakan pendekatan yang digunakan untuk CSR untuk tanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan dan akan berdampak kepada tiga pilar yaitu karyawan, masyarakat, dan lingkungan, sedangkan TLBMC digunakan oleh perusahaan, wirausahaan untuk melakukan inovasi dengan menggunakan model bisnis dan bertintegrasi dengan aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial, dengan tujuan mendapatkan keputusan yang tepat agar usaha dapat bertahan lama. TLBMC juga merupakan perkembangan dari BMC dengan menambahkan dua lapisan, yaitu lingkungan dan sosial, dimana kedua lapisan tersebut dapat selaras dengan lapisan pertama yaitu ekonomi. Lapisan ekonomi terdiri dari Sembilan elemen yang dapat memberikan gambaran cara kerja suatu perusahaan untuk mendapatkan uang. Berikut adalah penjelasan sari Sembilan elemen yang ada di dalam lapisan ekonomi atau BMC menurut Osterwalder dan Pigneur (2010);



Gambar 2.2 Business Model Canvas (Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2010)

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Segmen pelanggan merupakan suatu penggambaran dari sekelompok orang yang menjadi target dari perusahaan untuk dilayani dan dipenuhi keinginannya. Pelanggan menjadi inti dari model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Pelanggan juga menjadi faktor penentu perusahaan tersebut dapat bertahan lama atau tidak. Perusahaan telah mengelompokkan konsumen yang ditargetkan berdasarkan kebutuhan dan perilaku konsumen tersebut. Perusahaan juga membuat keputusan yang akan dilayani dan tidak dilayani untuk pembentukan model bisnis yang sesuai dengan pelanggan. Kelompok pelanggan dapat diketahui mewakili beberapa segmen apabila;

- a. Memiliki kebutuhan dan memberikan suatu penawaran yang berbeda,
- b. Dapat diperoleh dari saluran distribusi yang berbeda,
- c. Membutuhkan beberapa hubungan jenis yang berbeda,
- d. Memiliki profitabilitas yang berbeda,
- e. Bersedia untuk melakukan pembayaran beberapa aspek penawaran.

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

Proporsi nilai merupakan suatu penggabungan dari produk dan jasa yang dapat menghasilkan nilai untuk segmen pelanggan secara spesifik. Proporsi ini dapat berbentuk satuan atau gabungan dari manfaat dalam suatu perusahaan yang ditawarkan kepada pelanggan agar dapat terpuaskan. Proporsi ini juga menjadi alasan pelanggan berpindah tempat dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proporsi nilai ini dapat memberikan penawaran baru kepada konsumen yang dapat menjadikan konsumen mengubah penawaran lama ke penawaran baru dengan penambahan atribut dan fitur lainnya. Berikut adalah elemen yang ambil peran dalam penciptaan proporsi nilai;

- a. Sifat baru, memenuhi kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan dengan memberikan pengalaman baru kepada pelanggan.
- b. Kinerja, meningkatkan kinerja atau layanan dalam suatu produk untuk menambah nilai di mata konsumen.
- c. Penyesuaian, menyediakan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

- d. Menyelesaikan pekerjaan, membantu dengan cara bekerjasama dengan pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya.
- e. Desain, pengerjaan rancangan desain yang bagus dapat menjadikan daya tarik untuk melakukan promosi kepada pelanggan.
- f. Merek atau status, memberikan kesan dengan nilai tertentu pada pelanggan yang menggunakannya.
- g. Harga, memberikan harga sesuai dengan penawaran yang diberikan kepada pelanggan, sehingga pelanggan mendapatkan kepuasan tertentu.
- h. Pengurangan biaya, melakukan pengurangan biaya yang ditujukan untuk membantu pelanggan
- i. Pengurangan risiko, mengurangi risiko yang akan didapatkan pelanggan ketika memutuskan untuk membeli suatu barang atau jasa.
- j. Kemampuan dalam mengakses, menjadikan produk yang sebelumnya sulit untuk dijangkau pelanggan menjadi mudah diakses dan dijangkau oleh pelanggan
- k. Kenyamanan atau kegunaan, menciptakan produk yang dapat digunakan dengan mudah dan nyaman oleh pelanggan.

3. *Channels* (Saluran)

Saluran dapat digambarkan seperti penghubung antara perusahaan dengan pelanggan untuk menjangkau pelanggan dalam pemberian proporsi nilai. Fungsi dari saluran adalah untuk meningkatkan kesadaran dari produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan, saluran ini dapat menjadikan pelanggan mudah melakukan penilaian proposisi nilai suatu perusahaan, pelanggan juga dapat dengan mudah membeli produk atau jasa yang lebih spesifik. Perusahaan dapat memilih saluran terbaik yang mereka berikan kepada pelanggan sesuai dengan harga suatu produk atau jasa, yang disesuaikan dengan pelanggan. Saluran terbagi menjadi berbagai jenis antara lain tenaga penjualan, toko penjualan, toko sendiri, toko mitra, toko web, dan penjualan dalam jumlah besar.

4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Hubungan pelanggan menggambarkan hubungan yang terjadi kepada pelanggan memiliki ikatan khusus. Hubungan yang terjadi dengan pelanggan bervariasi, mulai dari hubungan pribadi, sampai umum. Hubungan yang dimiliki dengan pelanggan dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan, maka perlu dibuat suatu pengkategorian dalam berhubungan dengan pelanggan. berikut adalah hubungan dengan pelanggan;

- a. Bantuan personal, hubungan yang dilakukan dengan melakukan interaksi secara personal
- b. Bantuan personal yang khusus, hubungan khusus dibuat untuk pelanggan tertentu dengan tingkat hubungan yang lebih intim dan berkembang dalam jangka waktu panjang.
- c. Swalayan, perusahaan memberikan saran yang dibutuhkan oleh pelanggan tanpa melakukan interaksi secara langsung dengan pelanggan.
- d. Layanan otomatis, pelayanan yang dilakukan secara otomatis dan pelanggan dapat melakukan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Komunitas, membentuk hubungan dengan pelanggan menggunakan komunitas dari pelanggan dan dapat melakukan pengenalan produk dengan mudah.
- f. Kokreasi, membangun hubungan dengan pelanggan dengan memberikan ulasan suatu produk atau jasa yang akan digunakan konsumen.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Arus pendapatan merupakan suatu penghasilan yang ada di dalam suatu perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Arus pendapatan dalam suatu model bisnis terdiri dari 2 jenis yaitu pendapatan transaksi yang dapat diperoleh dalam satu kali pembayaran oleh pelanggan, dan pendapatan berulang yang dapat diperoleh dari pembayaran berkelanjutan. Membangun arus pendapatan dapat dilakukan dengan cara penjualan asset, biaya penggunaan, biaya berlangganan, *leasing*, biaya komisi periklanan. Mekanisme penentuan harga yang terdapat dalam arus pendapatan dibagi menjadi dua yaitu penetapan harga tetap dan dinamis.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama adalah suatu asset utama yang dimiliki suatu perusahaan untuk dapat menjalankan model bisnis. Kebutuhan dalam sumber daya disesuaikan dengan model bisnis yang digunakan. Sumber daya dibutuhkan untuk menjalankan proporsi nilai, saluran distribusi, dan hubungan dengan pelanggan, dan arus pendapatan dapat terjadi dan berjalan dengan baik.

Berikut merupakan kategori sumber daya utama;

- a. Fisik, berupa fisik tampak yang dimiliki oleh perusahaan seperti bangunan, transportasi, mesin, sistem pemasaran, dan jaringan distribusi.
- b. Intelektual, sumberdaya intelektual ini berupa merek, hak cipta, kemitraan, dan data informasi mengenai pelanggan.
- c. Manusia, sumber daya ini berupa manusia yang memiliki keahlian tertentu dalam model bisnis yang ditentukan.
- d. Finansial, berupa asset keuangan yang dimiliki perusahaan seperti kas, kredit, dan saham.

7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Aktivitas kunci merupakan suatu kegiatan utama yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam menjalankan model bisnis. Aktivitas kunci ini harus sesuai dengan model bisnis yang dijalankan agar dapat berjalan dengan baik. Berikut adalah kategori dari aktivitas kunci;

- a. Produksi, kegiatan ini merupakan inti dari suatu model bisnis, kegiatan yang terdapat dalam produksi ini berkaitan dengan merancang, membuat, dan pengiriman produk dalam jumlah besar dengan kualitas yang tinggi.
- b. Pemecahan masalah, kegiatan ini memberikan pemecahan masalah dengan memberikan solusi kepada pelanggan secara individu.
- c. *Platform* atau jaringan, kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan aktivitas mengembangkan dan mempertahankan platform perusahaan.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Kemitraan utama adalah suatu hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan mitra yang digunakan untuk memaksimalkan model bisnis. Kemitraan

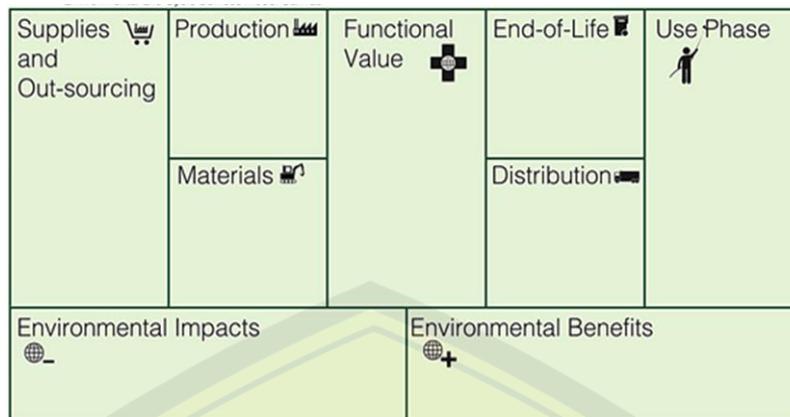
utama terjadi untuk mengurangi risiko atau mendapatkan sumber daya tertentu dengan mitra tertentu. Berikut adalah motivasi terbentuknya kemitraan utama;

- a. Optimasi dan skala ekonomi, dilakukan untuk mengoptimalkan aktivasi dan sumber daya perusahaan sehingga biaya produksi dapat diminimalisir.
- b. Pengurangan risiko dan ketidakpastian, kemitraan dibentuk untuk membantu perusahaan dalam mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif.
- c. Akuisisi sumber daya dan aktivasi tertentu, kemitraan dibentuk dengan perusahaan lain untuk memenuhi sumberdaya dan menjalankan kegiatan tertentu.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Struktur biaya merupakan semua pengeluaran yang terjadi dalam pelaksanaan suatu model bisnis. Sumber biaya dibedakan menjadi dua jenis yaitu *cost-driven* yang memiliki fokus untuk mengurangi biaya dan *value-driven* yang memiliki fokus untuk melakukan penciptaan nilai. Biaya memiliki beberapa karakteristik antara lain biaya tetap, biaya variabel, skala ekonomi, dan lingkungan ekonomi.

Lapisan lingkungan dibentuk untuk memahami lebih dalam tentang dampak lingkungan yang dapat disebabkan. Tujuan utama dalam pembentukan lapisan lingkungan ini adalah untuk menilai bagaimana organisasi memberikan lebih banyak manfaat atau dampak kepada lingkungan sekitar. Lapisan lingkungan juga dapat mengetahui dampak terbesar yang diberikan organisasi kepada lingkungan. Lapisan lingkungan juga memiliki Sembilan elemen di dalamnya. Berikut merupakan gambar dari lapisan lingkungan pada TLBMC.



Gambar 2.3 Lapisan Lingkungan TLBMC (Sumber: Joyce dan Paquin 2016)

1. *Functional Value* (Nilai Fungsional)

Nilai fungsional menggambarkan keluaran output dari suatu produk yang ada di perusahaan. Output ini didasarkan pada unit fungsional dalam penilaian siklus hidup yang menjadi deskripsi kuantitatif dari kinerja layanan atau kebutuhan dalam sistem produk. Nilai fungsional memiliki fungsi untuk memperjelas kegiatan dalam lapisan lingkungan yang sedang diperiksa dan berfungsi sebagai dasar eksplorasi dampak dari alternatif model bisnis potensial.

2. *Materials* (Material)

Material merupakan perluasan dari komponen Sumber Daya Utama yang terdapat di *Business Model Canvas*. Material yang dimaksudkan di lapisan lingkungan ini adalah stok bio-fisik yang digunakan untuk membuat nilai fungsional.

3. *Production* (Produksi)

Produksi merupakan komponen yang memperluas kegiatan utama yang terdapat pada *Business Model Canvas* ke dalam lapisan lingkungan. Komponen produksi menangkap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi dalam menciptakan suatu nilai. Fokus dari produksi tidak pada semua aktivitas dalam organisasi melainkan aktivitas inti organisasi yang dapat menyebabkan dampak lingkungan tinggi.

4. *Supplies and Outsourcing* (Persediaan dan Pengalihdayaan)

Persediaan dan pengalihdayaan mewakili seluruh kegiatan yang mencakup kegiatan material dan produksi lainnya yang diperlukan untuk nilai fungsi, tetapi tidak dianggap kegiatan inti oleh organisasi.

5. *Distribution* (Distribusi)

Distribusi merupakan sarana fisik yang dilakukan dalam organisasi untuk memastikan akses ke nilai fungsionalnya. Distribusi dalam lapisan lingkungan diharuskan untuk mempertimbangkan pengiriman dari jarak dan berat barang yang dikirim, serta untuk barang logistik pengemasan dan pengiriman menjadi pertimbangan yang penting.

6. *Use Phase* (Fase penggunaan)

Fase penggunaan berfokus kepada dampak dari klien yang berpartisipasi dalam nilai fungsional organisasi atau produk inti. Fase penggunaan juga mencakup pemeliharaan dan perbaikan produk dalam organisasi bila relevan.

7. *End-of-life* (Akhir Hidup)

Akhir hidup merupakan masa dimana konsumen memutuskan untuk tidak mengkonsumsi nilai fungsional lagi yang biasanya melibatkan adanya masalah seperti rekondisi, daur ulang, pembongkaran. Dari sudut pandang lingkungan, komponen ini mendukung organisasi untuk mencari cara untuk mengelola dampak tersebut dan memperluas tanggung jawab melebihi nilai awal produk.

8. *Environmental Impacts* (Dampak Lingkungan)

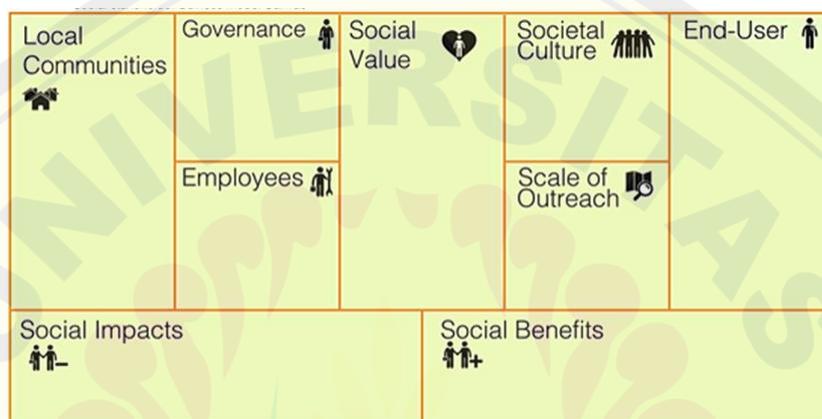
Dampak lingkungan merupakan komponen yang membahas biaya ekologi dari organisasi yang berkaitan dengan pengukuran bio-fisik seperti emisi CO₂, kesehatan manusia, dampak ekosistem, menipisnya SDA, dan lain sebagainya.

9. *Environmental Benefits* (Manfaat Lingkungan)

Manfaat lingkungan memperluas konsep dari penciptaan nilai di luar nilai finansial. Manfaat lingkungan juga mencakup nilai ekologis yang diciptakan dan nilai ekologi positif regeneratif. Berdasarkan perkelanjutan, manfaat lingkungan dapat mengedikan ruang untuk perkembangan produk, layanan,

hingga dapat mengurangi dampak negatif dan dapat meningkatkan dampak positif melalui tindakannya.

lapisan sosial memiliki inti dalam TLBMC untuk melakukan perluasan model bisnis asli dengan pendekatan pemangku kepentingan dengan tujuan utama menangkap pengaruh timbal balik antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Lapisan sosial juga memiliki tujuan menangkap dampak sosial utama organisasi dalam hubungan pemangku dan organisasi. Berikut adalah gambar dan penjelasan dari lapisan sosial TLBMC.



Gambar 2.4 Lapisan Sosial TLBMC (Sumber: Joyce dan Paquin 2016)

1. *Social Value* (Nilai Sosial)

Nilai sosial adalah elemen yang menggambarkan misi dari organisasi yang memiliki fokus dalam penciptaan manfaat bagi pemangku kepentingan dan masyarakat luas.

2. *Employees* (Karyawan)

Karyawan adalah elemen yang menggambarkan peran dari karyawan sebagai pemangku kepentingan dari organisasi inti. Beberapa elemen yang dapat dimasukkan di elemen karyawan seperti jumlah dan jenis karyawan, ilmu kependudukan yang menonjol seperti variasi gaji, jenis kelamin, pendidikan di dalam organisasi. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pekerja seperti pelatihan dapat mendukung keberhasilan organisasi jangka panjang.

3. *Governance* (Pemerintahan)

Pemerintahan adalah elemen yang menggambarkan tata kelola dalam struktur organisasi dan kebijakan dalam melakukan pengambilan keputusan pada suatu organisasi.

4. *Communities* (Komunitas)

Komunitas adalah elemen yang menggambarkan hubungan sosial yang dibangun secara bersamaan dengan pemasok lokal dan komunitas lokal. Hubungan sosial yang saling menguntungkan dapat berpengaruh terhadap keberhasilan bagi organisasi.

5. *Social Culture* (Budaya Sosisal)

Budaya sosial adalah elemen yang menggambarkan dampak potensial yang berasal dari kegiatan organisasi terhadap masyarakat secara keseluruhan.

6. *Scale of Outreach* (Skala Penjangkauan)

Skala penjangkauan adalah elemen yang menggambarkan keeratan jaringan secara luas yang dibentuk oleh organisasi terhadap pemangku kepentingan.

7. *End-users* (Pengguna Akhir)

Pengguna akhir adalah elemen yang menggambarkan orang yang mengkonsumsi proporsi nilai yang berfungsi memenuhi kebutuhan dari pengguna akhir tersebut.

8. *Social Impacts* (Dampak Sosial)

Dampak sosial adalah elemen yang menggambarkan cara untuk mengatasi biaya yang timbul dari dampak sosial suatu organisasi. Indikator yang termasuk ke dalam elemen ini meliputi jam kerja, warisan budayam kesehatan dan keselamatan, keterlibatan masyarakat, kompetisi, dan hak kekayaan intelektual. Indikator disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi.

9. *Social Benefits* (Manfaat Sosial)

Manfaat sosial adalah elem yang menggambarkan nilai sosial yang memiliki nilai positif dan menciptakan suatu aspe tindakan dalam organisasi.

2.2.4 Teori Plus Minus Implication (PMIA)

Menurut Wibowo dkk (2018), teknik PMIA merupakan suatu teknik dalam pengambilan keputusan yang dilakukan untuk menentukan keputusan dari beberapa faktor berbeda yang telah disediakan. Analisis ini menggunakan tiga sudut pandang untuk membentuk faktor – faktornya, antara lain sudut pandang plus (positif), minus (negatif), dan implikasi (dampak). Ketiga nilai tersebut akan menjadi keputusan untuk dilakukan atau tidanya suatu model bisnis. Golongan plus merupakan faktor-faktor yang memiliki nilai positif dalam suatu keputusan. Golongan negatif merupakan faktor-faktor yang memiliki nilai negatif dalam suatu keputusan. Golongan implikasi merupakan dampak yang akan terjadi apabila keputusan tersebut dilaksanakan dan dampak ini dapat bernilai positif ataupun negatif.

Teknik ini dapat mempertimbangkan konsekuensi yang akan muncul kedepannya, apakah baik atau buruk dalam suatu model bisnis. Teknik *Plus Minus Implication* dapat dilakukan dengan beberapa tahap, antara lain;

1. Menggambar tabel dengan tiga judul, yaitu plus, minus, dan implikasi (dampak)
2. Menuliskan hal positif pada kolom “plus”
3. Menuliskan hal negatif pada kolom “minus”
4. Menuliskan dampak atau hal yang akan terjadi pada kolom “implikasi (dampak)”
5. Jika keputusan belum didapatkan, maka berikan nilai pada setiap faktor yang ada di dalam kolom plus, minus dan implikasi. Nilai yang terdapat pada kolom plus adalah 1 sampai 10, nilai pada kolom minus adalah -10 sampai -1, dan pada kolom implikasi dapat berupa nilai positif atau nilai negatif.
6. Menjumlahkan total nilai kolom plus, minus, dan implikasi, apabila jumlah menunjukkan nilai positif, maka keputusan tersebut harus diambil, dan sebaliknya apabila nilai nya negatif, keputusan tersebut harus dihindari.

$$\text{Skor PMI} = \Sigma P + \Sigma M + \Sigma I$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan penjumlahan dari total skor *Plus*, *Minus*, dan *Implication*, akan dilakukan pengambilan keputusan yaitu

jika skor akhir bernilai positif, maka keputusan tersebut dapat diambil dan dijadikan alternatif dalam pemecahan masalah yang sedang dialami oleh lembaga atau perusahaan. Apabila total skor akhir bernilai negative, maka keputusan tersebut harus dihindari dan keputusan tersebut tidak dapat dijadikan sebagai alternatif dalam pemecahan masalah yang dialami oleh lembaga atau perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Ikan tongkol merupakan komoditas perikanan yang masuk ke dalam perikanan laut. Ikan tongkol dalam perikanan laut menjadi salah satu ikan tangkapan dengan produksi tertinggi di Indonesia. Produksi yang tinggi tersebut disertai oleh adanya pelestarian lingkungan yang dilakukan dengan adanya program dari Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Konsumsi ikan tongkol yang ada di Indonesia dan mancanegara tergolong tinggi dalam melakukan konsumsi ikan segar dan ikan olahan yang terbuat dari ikan tongkol. Ikan pindang adalah salah satu olahan ikan tongkol yang banyak di konsumsi di Indonesia, dimana ikan pindang yaitu ikan tongkol yang dilakukan pengawetan dengan cara direbus dan diasinkan secara bersamaan. Pengolahan ikan pindang dilakukan di daerah-daerah yang dekat dengan laut.

Kabupaten Jember merupakan salah satu kota yang memiliki produksi perikanan laut tertinggi di Provinsi Jawa Timur. Produksi terbesar yang ada di Kabupaten Jember terletak di Kecamatan Puger, selain memiliki produksi ikan laut terbesar di Kabupaten Jember, Kecamatan Puger juga memiliki produksi ikan olahan yang banyak diusahakan oleh masyarakat di daerah tersebut. Salah satu ikan olahan yang ada di Kecamatan Puger adalah ikan pindang. Kecamatan Puger menjadi kecamatan dengan produksi ikan pindang tertinggi di Kabupaten Jember. Produksi tinggi tidak dapat menjamin keuntungan yang didapatkan oleh pengusaha ikan pindang akan tinggi seperti produksi yang telah dilakukan. Keuntungan bersih yang didapatkan dari proses produksi ikan pindang di Kecamatan Puger pada agroindustri dengan skala kecil keuntungannya lebih tinggi, dibandingkan dengan keuntungan pada agroindustri dengan skala sedang. Proses produksi pemindangan akan menghasilkan limbah cair yang berasal dari

air garam bekas perebusan ikan. Limbah cair tersebut dapat berdampak penurunan kualitas lingkungan dan juga kurang baiknya hubungan antara pemilik agroindustri dan masyarakat akibat aroma menyengat dari limbah cair apabila tidak dilakukan pengolahan yang tepat.

Pindang Family merupakan salah satu agroindustri pemindangan ikan yang ada di Kecamatan Puger. Pemindangan utama yang dimiliki Pindang Family sama dengan pemindangan lainnya, yaitu ikan tongkol. Pada saat ikan tongkol tidak musim dan pemindangan lainnya tidak melakukan pemindangan, Pindang Family tetap melakukan pemindangan dengan alternatif ikan dari jenis lainnya yaitu ikan lemuru. Pemasokan ikan segar yang dilakukan oleh nelayan tidak stabil dan menjadikan produksi tidak stabil sehingga pendapatan juga tidak stabil. Pembuangan limbah yang tidak dilakukan pengolahan menjadi permasalahan di sisi lingkungan. pemasaran yang tidak stabil menjadikan menjadikan skala pemasaran juga tidak stabil sehingga hubungan dengan patner kerja dapat merenggang.

Topik pertama akan dilakukan perancangan model bisnis dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas*. Metode yang digunakan dalam topik pertama ini adalah dengan Metode Deskriptif, dimana akan dilakukan penjelasan dan pendeskripsian elemen-elemen yang terdapat di tiga lapisan dalam TLBMC. Lapisan pertama adalah ekonomi yang terdiri dari 9 elemen, yaitu pertama *Customer Segments* yang mencakup orang-orang yang dapat dijangkau oleh Pindang Family, kedua *Value proposition* menggambarkan nilai produk Pindang Family, ketiga *Channels* yang memiliki cakupan jaringan yang dibentuk, keempat *Customer Relationships* yang mencakup usaha pembentukan hubungan dengan pelanggan, kelima *Revenue Streams* mencakup sumber pendapatan Pindang Family, keenam *Key Resources* yang mencakup asset dari Pindang Family, ketujuh *Key Activities* yang mencakup kegiatan yang dilakukan dari penerimaan bahan baku hingga distribusi, kedelapan *Key Pathnerships* yang mencakup berhubungan dengan siapa saja Pindang Family, dan ke sembilan *Cost Structure* yang mencakup pengeluaran usaha.

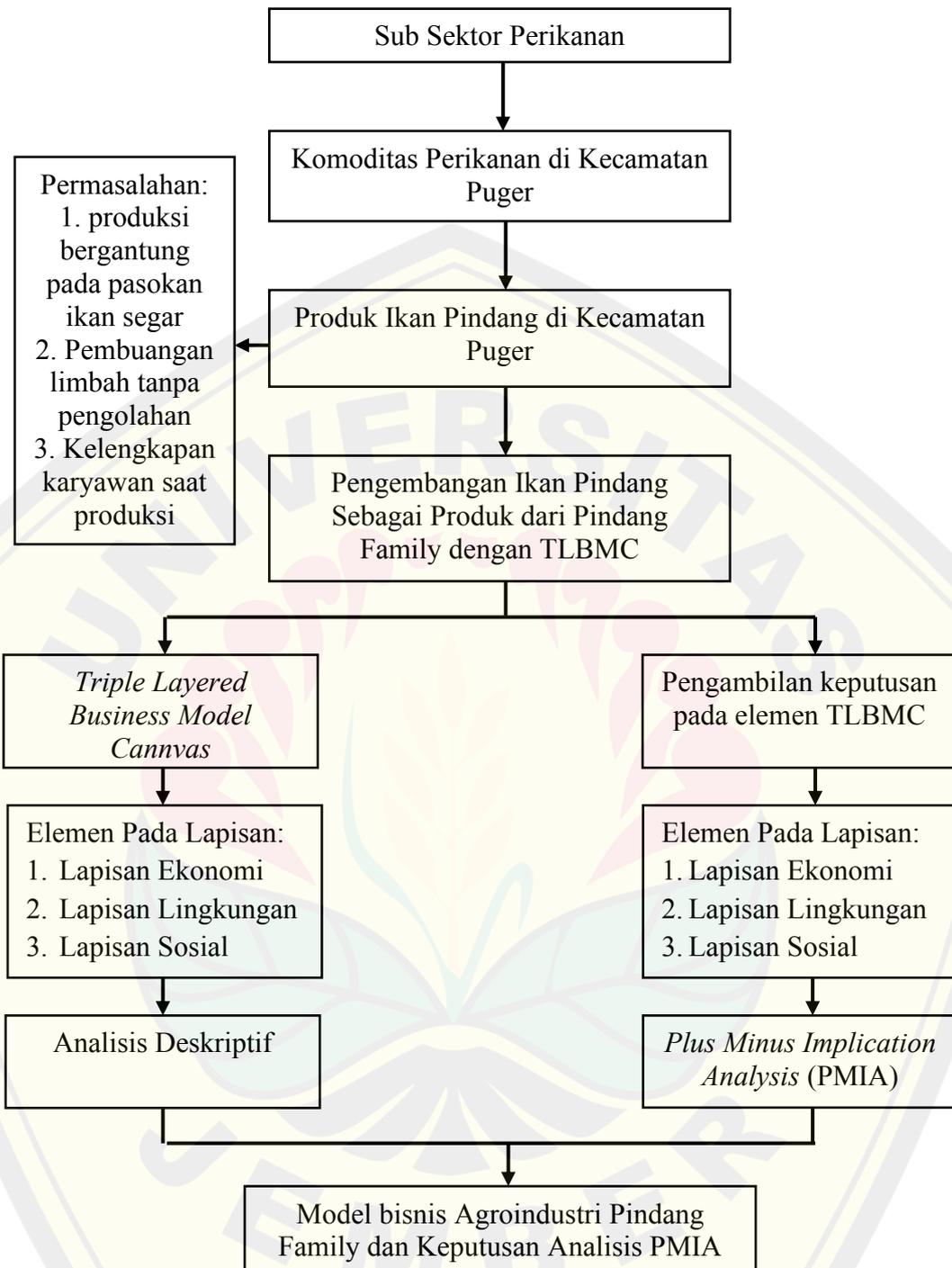
Lapisan kedua adalah lingkungan yang terdiri dari 9 elemen, yaitu pertama *Funcional Value* yang mencangkup output fokus produk yang memiliki aspek lingkungan, kedua *Materials* yang mencangkup pemanfaatan bahan baku utama yang berkaitan dengan lingkungan, ketiga *Production* yang memiliki keterkaitan dengan perluasan kegiatan utama, keempat *Suplies and Outsourcing* yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan material dan produksi tetapi tidak dianggap kegiatan inti, kelima *Distribution* yang merupakan kegiatan pengiriman produk yang memiliki hubungan dengan lingkungan, keenam *Use Phase* yang memiliki keterkaitan dengan efek lingkungan yang dapat terjadi akibat proses produksi, ketujuh *End-of-life* yang memiliki keterkaitan fase konsumen tidak lagi mengkonsumsi produk, kedelapan *Environmental Impacts* yang memiliki keterkaitan dengan dampak lingkungan, dan kesembilan *Environmetal Benefits* yang memiliki keterkaitan dengan keuntungan lingkungan dari kegiatan Pindang Family.

Lapisan ketiga adalah sosial yang terdiri dari 9 elemen, yaitu pertama *Social Value* yang memiliki keterkaitan dengan hubungan yang terjalin antara Pindang Family dengan Masyarakat, Kedua *Employees* yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan karyawan, ketiga *Governance* yang memiliki keterkaitan dengan tata kelola organisasi, keempat *Communities* yang memiliki keterkaitan dengan hubungan dengan masyarakat sekitar, kelima *Social Culture* dukungan Pindang Family akan kegiatan sosial yang dilakukan di masyarakat, keenam *Scale of Outreach* yang memiliki keterkaitan dengan jaringan bisnis yang dibentuk, ketujuh *End-users* yang memiliki keterkaitan dengan konsumen akhir dari produk Pindang Family, kedelapan *Social Impacts* yang memiliki keterkaitan dengan dampak sosial, dan kesembilan *Social Benefits* yang memiliki keterkaitan dengan keuntungan bernilai sosial dari kegiatan Pindang Family..

Pengambilan keputusan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dengan menggunakan metode PMIA menjadi topik kedua dalam penelitian ini. PMIA akan menganalisis tiap elemen agroindustri Pindang Family yang termasuk ke dalam 27 elemen TLBMC dengan menggunakan tiga sudut pandang, yaitu *plus*, *minus*, dan *implication*. Hasil yang didapatkan dari analisis PMIA ini adalah

pengambilan keputusan dalam pengembangan yang akan dilakukan di dalam agroindustri Pindang Family. Keputusan tersebut diperoleh berdasarkan skor yang didapatkan dalam analisis PMIA. Skor yang muncul dapat bernilai positif atau negatif. Kerangka pemikiran peneliti mengenai pengembangan agroindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dapat digambarkan pada Gambar 2.5.





Gambar 2.5 Skema Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

1. Berdasarkan model bisnis TLBMC, diduga Agroindustri Pindang Family dapat menggambarkan lapisan ekonomi dengan baik.
2. Berdasarkan PMIA, Agroindustri Pindang Family dinyatakan berkelanjutan karena mendapatkan nilai positif di total skor setiap lapisan.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan daerah penelitian dilakukan dengan metode yang disengaja (*purposive method*). *Purposive method* adalah suatu teknik penentuan lokasi yang dilakukan secara sengaja dan penentuan lokasi tersebut telah direncanakan sebelumnya dengan beberapa pertimbangan dasar tertentu menurut 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.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik. Metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang dilakukan untuk tujuan mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada di lokasi penelitian, baik fenomena alami dan juga fenomena buatan manusia, dan tujuan dari metode deskriptif ini adalah membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, serta akurat mengenai fakta-fakta yang ada (Tarjo, 2019). Penelitian deskriptif dalam penelitian dapat digunakan untuk pembentukan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC). Penelitian analitik digunakan untuk melakukan analisis pengambilan keputusan dengan metode *Plus Minus Implication* (PMIA) dalam Agroindustri Pindang Family di Kecamatan Puger.

3.3 Metode Pengambilan Sampel

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. Teknik *Purposive*

Sampling ini digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mendapatkan data yang diinginkan, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti tersebut. Penentuan sampel ditentukan berdasarkan kriteria yang telah disesuaikan dengan kriteria fenomena yang akan diteliti sebagai berikut;

1. Responden sudah lama berperan sebagai penanggung jawab dari agroindustri Pindang Family.
2. Responden terlibat langsung dalam proses produksi yang ada di agroindustri Pindang Family.
3. Responden yang tidak berhubungan dengan Pindang Family dan merupakan masyarakat sekitar rumah Produksi Pindang Family.
4. Responden yang memiliki keterkaitan dengan proses pemasaran produk Pindang Family

Berdasarkan kriteria yang telah disebutkan diatas, penentuan sampel yang mewakili penelitian dan sesuai dengan kriteria peneliti adalah (1) Penanggung jawab Agroindustri Pindang Family, (2) Karyawan yang aktif bekerja di Pindang Family, (3) Masyarakat sekitar yang tidak bekerja di Pindang Family, (4) Pemilik gudang pindangan, tempat pemasaran produk Pindang Family, (5) Pengepul ikan pindang, orang yang membeli ikan pindang dari Pindang Family.

Berikut merupakan daftar tabel responden Pindang Family berdasarkan *purposive sampling*;

Tabel 3.1 Daftar Sampel Penelitian Pindang Family Berdasarkan Metode Purposive Sampling

No	Nama	Usia (Tahun)	Posisi
1	Abdul Rofiq	37	Penanggung Jawab Pemindangan
2	Suyitno	42	Pekerja Pemindangan
3	Nurhadi	45	Pekerja Pemindangan
4	Slamet	31	Pekerja Pemindangan
5	Jajulianto	29	Pekerja Pemindangan
6	Khoirul Iman	33	Masyarakat Sekitar Pemindangan
7	Muh. Slamet	54	Masyarakat Sekitar Pemindangan
8	Siti Fathonah	56	Pemilik Gudang Pemindangan
9	Agus Susanto	59	Pengepul Produk Pindang Family

Sumber: Data Primer, 2022

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi dari berbagai sumber. Pengumpulan data dibagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder (Duli, 2019). Data primer adalah data yang didapatkan langsung oleh peneliti dari sumbernya. Data primer didapatkan dengan melakukan wawancara dan observasi. Data sekunder adalah data yang didapatkan oleh peneliti lain dan telah melalui proses statistik. Data sekunder dapat diperoleh dari buku, jurnal, ataupun internet. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga cara, yaitu;

1. Wawancara adalah suatu teknik yang digunakan oleh peneliti kepada sumber untuk mendapatkan informasi dengan melakukan proses interaksi antar pewawancara dan narasumber yang dilakukan secara langsung (Yusuf, 2014). Wawancara akan dilakukan pada pemilik agroindustri dan karyawan dari Agroindustri Pindang Family dengan menggunakan kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti yang dapat dikembangkan untuk mendapatkan gambaran TLBMC dan pengambilan keputusan menggunakan PMIA.

2. Menurut Raco (2010), observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang sedang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung oleh peneliti tanpa harus melakukan kegiatan yang ada di lokasi penelitian. Peneliti melakukan interaksi dan pengamatan secara langsung dengan pekerja – pekerja yang ada di rumah produksi Pindang Family untuk mendapatkan data yang lebih *valid* dalam penelitian.

3. Studi dokumen

Menurut Mardawani (2020), studi dokumen merupakan metode pengumpulan data yang digunakan dengan mencari dokumen-dokumen dari peneliti terdahulu yang memiliki kemiripan dengan peneliti dalam hal subjek penelitian. Dokumen dapat diambil dari beberapa instansi pemerintahan yang berkaitan dengan ikan tongkol dan ikan pindang seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), data juga dapat didapatkan dari berbagai penelitian terdahulu yang telah dilakukan dengan tema agroindustri ikan pindang di Kecamatan Puger.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1 *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC)

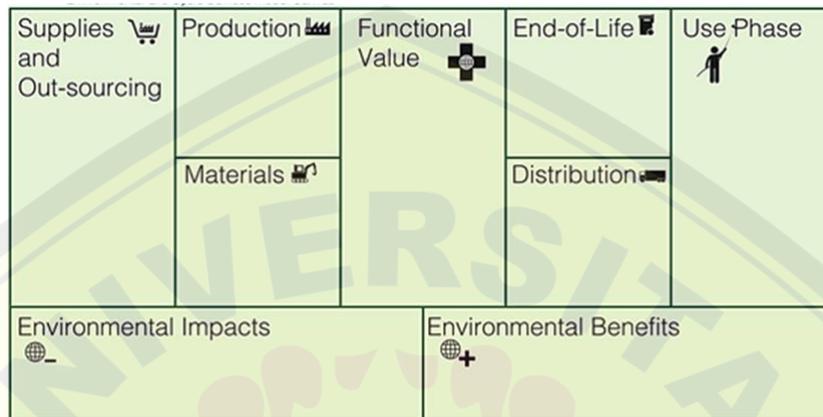
Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama adalah dengan melakukan perancangan model bisnis Agroindustri Pindang Family dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* akan dilakukan analisis secara deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Hasil dari analisis deskriptif dipetakan menjadi tiga lapisan, yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial. Berikut adalah elemen-elemen yang akan di analisis pada lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial.



Gambar 3.1 Lapisan Ekonomi

1. *Key Partnerships*, mendapatkan penggambaran tentang berbagai orang yang memiliki hubungan dengan Pindang Family.
2. *Key Activities*, mendapatkan gambaran dari kegiatan-kegiatan dalam Pindang Family dari mendapatkan bahan baku hingga pengiriman produk.
3. *Key Resources*, mendapatkan gambaran dari asset yang dimiliki Pindang Family dari alat produksi, SDM, hingga transportasi yang digunakan dalam distribusi.
4. *Value Proposition*, mendapatkan penggambaran dari nilai produk yang dimiliki Pindang Family, yang dimana merupakan keunggulan dari produk tersebut.
5. *Customer Relationship*, mendapatkan penggambaran tentang usaha yang dilakukan oleh Pindang Family dalam mendapatkan pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan lama agar selalu setia membeli produknya seperti memberikan harga khusus kepada pelanggan lama atau memberikan bonus kepada pelanggan baru.
6. *Channels*, mendapatkan penggambaran tentang jaringan yang dibentuk dari komunikasi oleh Pindang Family dan penawaran produk Pindang Family.
7. *Customer Segments*, mendapatkan penggambaran tentang orang-orang atau kelompok yang dapat dijangkau oleh Pindang Family dari produk yang diproduksi seperti, konsumen, pemilik gudang, dan lain sebagainya.

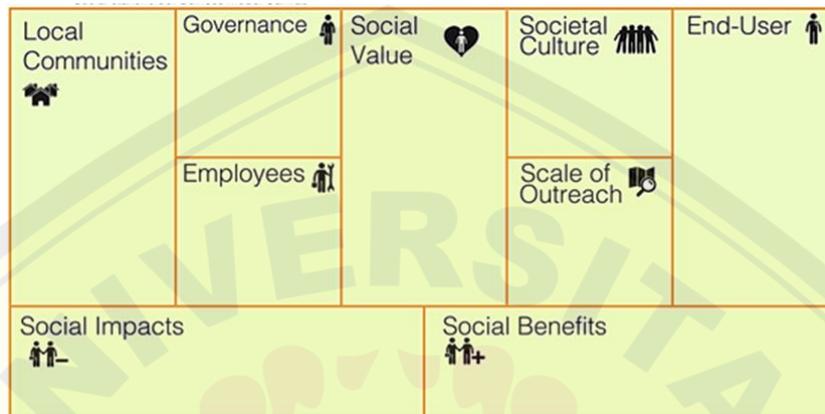
8. *Cost Structure*, mendapatkan penggambaran dari biaya yang dikeluarkan oleh Pindang Family dalam proses yang dilakukan dari pengadaan bahan baku hingga distribusi.
9. *Revenue Streams*, mendapatkan penggambaran tentang sumber pendapatan yang didapatkan oleh Pindang Family dari produksi ikan pindang.



Gambar 3.2 Lapisan Lingkungan

1. *Funcional Value*, mendapatkan penggambaran tentang kelebihan dari produk Pindang Family yang memiliki aspek lingkungan.
2. *Materials*, mendapatkan penggambaran tentang pemanfaatan bahan baku utama produk Pindang Family yang berkaitan dengan lingkungan.
3. *Production*, mendapatkan komponen yang memperluas kegiatan utama yang terdapat keterlibatan lingkungan di dalamnya.
4. *Suplies and Outsourcing*, mendapatkan seluruh kegiatan sampingan dalam Pindang Family selain kegiatan inti.
5. *Distribution*, mendapatkan penggambaran tentang kegiatan distribusi barang di Pindang Family yang memiliki dampak terhadap lingkungan.
6. *Use Phase*, mendapatkan penjelasan dari kegiatan Pindang Family yang menjadikan bahan baku lebih efisien.
7. *End-of-life*, mendapatkan cara pengurangan dampak lingkungan dari produk Pindang Family yang telah selesai digunakan.

8. *Environmental Impacts*, mendapatkan penjelasan tentang kegiatan yang dilakukan oleh Pindang Family yang memiliki dampak terhadap lingkungan sekitar.
9. *Environmental Benefits*, mendapatkan penjelasan tentang kegiatan yang dilakukan Pindang Family yang memiliki manfaat bagi lingkungan sekitar.



Gambar 3.3 Lapisan Sosial

1. *Social Value*, mendapatkan penggambaran tentang kelebihan produk Pindang Family bagi masyarakat sekitar.
2. *Employees*, mendapatkan penggambaran tentang hubungan yang terjalin antara pemilik dan penanggung jawab Pindang Family dengan pekerja dari Pindang Family.
3. *Governance*, mendapatkan penggambaran tentang tata kelola organisasi Pindang Family atau cara yang dilakukan dalam Pindang Family untuk melakukan pengambilan keputusan, seperti struktur organisasi atau penanggung jawab organisasi.
4. *Local Communities*, mendapatkan penggambaran tentang hubungan yang dijalin oleh Pindang Family dengan komunitas sekitar Pindang Family.
5. *Social Culture*, mendapatkan penjelasan tentang peran yang dilakukan oleh Pindang Family dalam mendukung masyarakat sekitar dalam melakukan kegiatan sosial yang memiliki nilai budaya, seperti menjadi sponsor dari kegiatan budaya yang diselenggarakan oleh masyarakat.

6. *Scale of Outreach*, mendapatkan penjelasan tentang jaringan yang telah dibentuk oleh Pindang Family dalam meningkatkan keuntungan bisnisnya, seperti memiliki pangsa pasar yang berada di berbagai kota di pulau Jawa.
7. *End-users*, mendapatkan penggambaran tentang target pengguna akhir dari produk yang diproduksi oleh Pindang Family, seperti ibu rumah tangga yang membeli pindang dari seorang pedagang, dimana pedagang tersebut mendapatkan supply ikan pindang dari Pindang Family.
8. *Social Impacts*, mendapatkan penggambaran tentang dampak sosial yang dihasilkan dari kegiatan produksi dan distribusi yang dilakukan oleh Pindang Family.
9. *Social Benefits*, mendapatkan penggambaran tentang keuntungan yang didapatkan masyarakat sekitar dari kegiatan Pindang Family, seperti memberikan pekerjaan dan mengambil bahan baku dari masyarakat sekitar.

3.5.2 Plus Minus Implication Analysis (PMIA)

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 adalah penjelasan dari ketiga golongan tersebut.

1. Golongan *Plus* (positif), golongan ini berisi faktor-faktor positif yang berada di berbagai kegiatan Pindang Family. Nilai yang diberikan di golongan positif ini antara 1 sampai 10. Nilai tersebut senilai dengan tindakan yang ada dalam model bisnis.
2. Golongan *Minus* (negatif), golongan ini berisi faktor-faktor negatif yang berada di berbagai kegiatan Pindang Family. Nilai yang diberikan di golongan negatif

ini antara -10 sampai -1. Semakin rendah nilai, maka semakin negatif tindakan model bisnis.

3. Golongan *Implication* (dampak), golongan ini berupa dampak yang ada di Pindang Family, baik itu dampak ekonomi, sosial maupun lingkungan, akan tetapi bersifat belum pasti. Golongan ini dapat bernilai positif ataupun negatif, skala yang ada di golongan ini dari 10 sampai -10.

Perhitungan golongan plus, golongan minus, dan golongan implication dapat disajikan menjadi sebuah tabel 3.1. Berdasarkan tabel 3.1 dilakukan penghitungan rata-rata dari kolom *plus*, *minus*, dan *implication* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

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.

3.6 Definisi Operasional

1. Nelayan adalah pemasok utama Agroindustri Pindang Family yang pasokannya bergantung pada cuaca.
2. Pemindangan tradisional adalah proses yang dilakukan di Agroindustri Pindang Family dengan melakukan perebusan ikan menggunakan air garam.
3. Masyarakat adalah orang yang berada di sekitar Agroindustri Pindang Family yang tidak terlibat langsung oleh kegiatan produksi ikan pindang di Pindang Family akan tetapi terdampak secara tidak langsung.
4. Gudang pindangan adalah tempat terjadinya transaksi antara Agroindustri Pindang Family dengan pengepul dan tempat pengepul melakukan pemasaran ikan pindang.
5. Pengepul adalah orang yang membeli ikan pindang di Pindang Family dengan jumlah besar.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

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:

- Sebelah Utara : Kecamatan Balung
- Sebelah Timur : Kecamatan Wuluhan
- Sebelah Selatan : Samudera Hindia
- Sebelah Barat : Kecamatan Gumukmas

Kecamatan puger merupakan daerah yang memiliki produksi perikanan laut terbesar di Kabupaten Jember. Produksi olahan ikan di Kecamatan Puger beragam, salah satunya adalah ikan pindang. Pindang Family merupakan salah satu Agroindustri dengan skala sedang yang didirikan pada tahun 2016. Pindang Family adalah Agroindustri yang bergerak di sektor perikanan, dimana Pindang Family menjadi rumah produksi ikan pindang yang berada di Desa Puger kulon, Kecamatan Puger, Kabupaten Jember. Sistem kepemilikan yang dimiliki oleh Agroindustri ini adalah perseorangan dan saat ini pemilik dari Agroindustri Pindang Family adalah Wahyudi

Pindang Family tidak memiliki struktur organisasi yang Agroindustrinya, tetapi memiliki satu penanggung jawab. Penanggung jawab ini berkerja mengecek bahan baku yang akan digunakan apakah kualitasnya sudah baik untuk di produksi ikan pindang dan bekerja mengatur keuangan masuk dan juga keluar penanggung jawab Agroindustri pindang Family bernama 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, jadi pekerja harus selalu mengaktifkan ponsel agar mudah berhubungan dengan penanggung jawab Pindang Family dan dapat mempersiapkan diri untuk bekerja.

Agroindustri Pindang Family terletak di Desa Puger Kulon Kecamatan Puger. Lokasi yang menjadi tempat produksi ikan pindang terletak di sebelah lapangan kosong dan berdekatan dengan tempat pengumpulan ikan segar di Desa Puger Kulon. Penempatan lokasi produksi pemindangan ini dapat menjadikan kegiatan produksi tidak terlalu berdampak terhadap masyarakat dikarenakan tidak di bangun di area padat penduduk. Penduduk sekitar Rumah produksi Pindang Family juga berjumlah 2 rumah yang lokasinya dekat dengan rumah produksi, menjadikan tempat yang dipilih sangat sesuai untuk rumah produksi yang sering menghasilkan aroma ikan pindang untuk area sekitarnya.

4.2. Alur Pemasaran Ikan Pindang di Agroindustri Pindang Family



Gambar 4.1 Alur pemasaran Produk Agroindustri Pindang Family

Proses yang pertama adalah nelayan menawarkan ikan segarnya ke Pindang Family. setelah melakukan telepon dengan penanggung jawab Agroindustri Pindang Family, pengecekan ikan segar dan penawaran harga dilakukan oleh penanggung jawab. Penanggung jawab mengambil ikan segar dari nelayan apabila setelah pengecekan dilakukan ikan yang dimiliki nelayan mayoritas memiliki kesegaran yang bagus dan harga yang ditawarkan ke penanggung jawab juga cocok. Setelah ikan dibeli oleh penanggung jawab dan dibawa ke rumah produksi Pindang Family proses produksi pun dimulai.

Proses produksi ikan pindang yang dilakukan Pindang Family terdapat beberapa tahapan dari bahan baku datang hingga dilakukan kegiatan distribusi. Berikut merupakan proses yang dilakukan dari ikan segar hingga menjadi ikan pindang;

1. Penggaraman

Kegiatan penggaraman dilakukan oleh Pindang Family agar ikan dapat lebih tahan lama dan masih dalam keadaan segar pada saat dilakukan proses perebusan ikan. Kegiatan penggaraman ikan dilakukan dengan memasukkan ikan ke dalam box bersamaan dengan garam kasar dan es batu. Garam kasar akan berguna untuk menjadikan ikan lebih awet dan sudah dalam keadaan mengandung garam saat dilakukan proses perebusan. Es batu dalam proses ini berguna untuk menjadikan ikan yang akan digunakan untuk menjadi pindang masih tetap segar sampai proses selanjutnya.



Gambar 4.2 Proses Penggaraman Ikan

2. Penataan ikan dalam besek

Kegiatan penataan ikan dalam besek ini dilakukan dengan meletakkan ikan tongkol ke dalam besek, dimana satu besek berisi satu hingga tiga ikan, tergantung ukuran ikan yang sedang di proses pemindangan, kemudian dilakukan penyusunan 4 besek ke atas dan 3 besek ke samping. Penyusunan besek ini dilakukan juga berdasarkan ukuran dari ikan yang sedang di proses. Penyusunan harus dilakukan dengan tepat, agar ikan pindang nantinya pada saat direbus tidak merusak besek dan pada saat pengiriman dapat ditata supaya barang sampai ke gudang pindang masih dalam keadaan baik.



4.3 Proses Penataan Ikan ke dalam Besek

3. Perebusan

Proses perebusan ikan dilakukan dengan upaya agar ikan menjadi matang dan juga ikan menjadi lebih awet. Proses perebusan dilakukan dengan menggunakan garam kasar dan air sebagai bahan perebusan dan menggunakan drum baja sebagai media perebusan ikan. Bahan bakar yang digunakan dalam proses perebusan yaitu menggunakan kayu bakar. Proses perebusan mengikuti ukuran ikan tongkol yang direbus. Ikan Tongkol dengan ukuran rata-rata 300 Gr direbus dengan api kayu bakar selama kurang lebih 15 menit. Ikan Tongkol dengan ukuran rata-rata 1Kg dilakukan perebusan dengan menggunakan api kayu bakar dengan kurang lebih selama 1 jam. Proses penurunan ikan ke dalam drum dilakukan dengan menggunakan katrol, begitu pula proses pengangkatan ikan yang sudah direbus.



4.4 Perebusan Ikan dengan Air Garam

4. Persiapan pengiriman

Setelah proses perebusan dilakukan dan sebelum besek ikan ditatan di dalam pick up, besek ikan dilakukan pendinginan terlebih dahulu, dengan cara membiarkan besek berisi ikan pindang yang telah diangkat dari proses perebusan

di ruang terbuka. kegiatan pendinginan menjadikan ikan lebih padat sebelum ikan disusun di dalam mobil untuk dilakukan proses pengiriman. Setelah ikan pindang dingin, penataan ikan dilakukan. Penataan dilakukan dengan menambahkan rangkaian bambu yang telah dibuat oleh Pindang Family untuk menyangga ikan pindang di bagian samping dan belakang mobil pick up. Rangkaian bambu juga menjadikan ikan pindang yang dapat dikirimkan lebih banyak, karena dapat melakukan pemupukkan ikan pindang.



Gambar 4.5 Penataan Ikan Pindang

Pengiriman produk Pindang Family dilakukan setelah proses produksi selesai. Pengiriman produk Pindang Family dikirimkan ke berbagai gudang pindangan di beberapa tempat, antara lain Kecamatan Tanggul, Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kota Malang, Kota Surabaya, dan Kota Madiun. Beberapa lokasi tersebut merupakan tempat di mana pengepul tinggal. Gudang pindangan berperan sebagai tempat transaksi antara Pindang Family dan pengepul. Gudang pindangan juga menjadi tempat pengepul melakukan pemasaran ikan pindang ke pedagang-pedagang ikan pindang.

Pengepul menjadi pelanggan Pindang Family dalam membeli ikan pindang. Pembelian ikan pindang yang dilakukan oleh pengepul harus dilakukan di gudang pindangan. Apabila pembelian tidak dilakukan di gudang pindangan, maka pihak pengepul dan Agroindustri Pindang Family tidak dapat melakukan pembelian lagi di gudang pindangan. Setelah pembelian ikan pindang dilakukan di gudang pindangan. Pengepul langsung melakukan pemasaran di gudang pindangan tersebut sampai produk habis, kalau ikan pindang tidak terjual semua, produk dikirimkan ke gudang pindangan lain hingga tersjual semua.

4.3 Pemetaan Model Bisnis dengan Metode TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) pada Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon Kec. Puger Kab. Jember

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:

4.3.1 Lapisan Ekonomi TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.

Key Pathnership	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 		

Gambar 4.6 Lapisan Ekonomi Pindang Family

1. *Customer Segments*

Customer Segment merupakan target yang menjadi sasaran oleh Pindang Family untuk memasarkan produk pindangnya. Sasaran yang menjadi target dari pemasaran ikan pindang yaitu pengepul ikan pindang. Pengepul ikan pindang merupakan perseorangan yang membeli ikan pindang dalam jumlah banyak ke

Agroindustri ikan pindang dan salah satunya Pindang Family. pembelian ikan pindang oleh pengepul dilakukan di gudang pindangan. Gudang pindangan berperan sebagai tempat transaksi Agroindustri Pindang Family dengan pengepul, dan sebagai tempat pengepul menjual ikan pindang yang dibeli dari Agroindustri Pindang Family. Pindang Family memiliki target pemasaran pengepul di beberapa kota antara lain Kecamatan Tanggul, Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kota Malang, Kota Surabaya, dan Kota Madiun.

2. *Value Proportion*

Value Proportion merupakan nilai-nilai keunggulan yang ada di produk Pindang Family yang diberikan kepada konsumen. *Value proportion* pada Agroindustri Pindang Family yaitu beragamnya ukuran ikan yang digunakan, tidak tergantung pada satu ukuran ikan tongkol. Pindang Family melakukan pemindaan berdasarkan ikan yang dibawa dan ditawarkan oleh nelayan. Pemilihan ikan yang akan dipindang didasarkan oleh kualitas ikan dan juga harga jual yang ditawarkan oleh nelayan ke Pindang Family. Terdapat ukuran ikan tongkol yang diproduksi menjadi ikan pindang oleh Pindang Family dari yang berukuran kurang lebih 250Gr, 1 Kg, hingga 2Kg per ekor.

3. *Channels*

Channels merupakan cara yang digunakan oleh Pindang Family untuk menjangkau pelanggan untuk lebih luas dalam melakukan pemasaran ikan pindang. Upaya yang dilakukan oleh Pindang Family untuk menjangkau pelanggan adalah dengan melakukan direct selling secara langsung ke pengepul dan gudang pindang. Pindang Family melakukan komunikasi dengan menggunakan telepon ke pihak pengepul untuk mendapatkan kesepakatan dalam melakukan pengiriman ke gudang pindangan. Pindang Family melakukan kesepakatan total ikan dan harga ikan yang akan dikirim pada saat melakukan telfon, apabila harga tidak cocok, Pindang Family menawarkan produknya ke pengepul lainnya, target dari penjangkauan pelanggan dengan direct selling ini berada di Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship merupakan elemen yang menjelaskan tentang langkah-langkah yang dilakukan Pindang family dalam menjalin hubungan dengan pengepul. Hubungan dengan pelanggan ini dapat menjadi salah satu kelancaran pemasaran produk Pindang Family ke pelanggan, langkah yang dilakukan Pindang Family untuk menjalin hubungan dengan pengepul yaitu dengan cara menjaga kualitas produk ikan pindang. Pindang Family melakukan 2 kali pengecekan ikan pindang dalam proses produksinya. Pengecekan pertama dilakukan pada saat sebelum melakukan proses penggaraman di dalam box. Pengecekan kedua dilakukan pada saat penataan ikan pindang di dalam besek sebelum dilakukan perebusan. Pindang Family melakukan *double check* pada produk nya bertujuan untuk mendapatkan kualitas ikan pindang yang padat dan masih dalam keadaan utuh saat dilakukan proses pengiriman ke pengepul dan agar pengepul dapat dengan mudah menawarkan produk Pindang Family ke pedagang pengecer.

5. *Revenue Stream*

Revenue Stream merupakan suatu aliran yang didapatkan oleh pindang Family pada segmen-segmen pasarnya, dan dapat diukur dalam bentuk uang yang didapatkan Pindang Family dari konsumen. Aliran pendapatan yang didapatkan Pindang Family berasal dari penjualan ikan pindang. Penjualan ikan tongkol pada Pindang Family dapat beragam, tergantung jenis ikan dan ukuran ikan yang dipasarkan, harga yang diberikan ke pengepul beragam. Harga ikan pindang bergantung pada musim ikan, pada saat ikan lagi musim dan mudah didapatkan harga jual yang diberikan Pindang Family kurang lebih Rp 35.000 tiap renteng besek, pada saat ikan lagi susah didapatkan harga ikan pindang yang diberikan Pindang Family ke pengepul juga naik yaitu sekitar Rp45.000 hingga Rp50.000 tiap renteng besek. Satu renteng, berisikan Sembilan hingga 12 besek ikan pindang.

6. *Key Resources*

Key Resources merupakan sumberdaya kunci yang berada di Pindang Family meliputi bahan baku, teknologi, dan sumber daya manusia. Bahan baku yang diperlukan Pindang Family dalam melakukan proses produksi ikan pindang nya

adalah ikan segar dan garam kasar. Kedua bahan baku ini menjadi bahan baku utama dalam pembuatan ikan pindang yang dilakukan oleh Pindang Family. Teknologi yang digunakan oleh Pindang Family dalam melakukan proses produksi adalah alat pengancur es, dimana digunakan untuk menghancurkan es balok dan setelah dihancurkan es dapat menjadikan ikan tetap segar sebelum dilakukan proses produksi. Sumber daya manusia yang dimiliki Pindang Family berjumlah 25 orang yang terdiri dari saudara pemilik Agroindustri dan terdapat beberapa pekerja dari warga sekitar rumah produksi serta pekerja yang berada di sekitar lingkungan Pindang Family.

7. *Key Activities*

Key Activities merupakan kegiatan inti yang berada di Pindang Family, terdapat dua kegiatan inti yang berada di Pindang Family. kegiatan yang menjadi inti di dalam Agroindustri Pindang Family adalah kegiatan produksi dan pemasaran ikan pindang. Kegiatan produksi sudah dimulai pada saat bahan baku utama yaitu ikan segar sampai di Pindang Family. kegiatan awal yang dilakukan pada saat ikan segar datang adalah proses ikan, dimana proses tersebut dilakukan dengan melakukan penyimpanan ikan dalam box yang bercampur dengan garam kasar dan juga es batu. Kegiatan kedua dalam proses produksi yaitu melakukan penataan ikan dalam besek yang menjadi wadah ikan pindang nantinya, setelah ditata dalam besek kemudian dilakukan proses perebusan ikan dengan menggunakan air garam. Perebusan menjadikan ikan matang dan juga menjadi lebih awet, setelah proses perebusan selesai dilakukan, ikan pindang yang sudah matang didiamkan agar tidak berair dan menjadi lebih padat. Proses yang dilakukan setelah proses produksi selesai adalah pemasaran ikan pindang, ikan akan ditata di mobil pick up untuk dilakukan pengiriman ke gudang pindangan tempat pengepul membeli produk di Pindang Family.

8. *Key Partnership*

Key Partnership merupakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh Pindang Family dalam mewujudkan proporsi nilai yang diinginkan. Kemitraan yang dilakukan oleh Pindang Family bertujuan untuk melancarkan kegiatan produksi hingga pemasaran produk ikan pindangnya. Pindang Family menjalin hubungan dengan

beberapa pemasok untuk bahan baku yang dibutuhkan dalam pemindahannya antara lain penjual es balok, penjual besek, penjual kayu bakar, dan penjual garam kasar. Pindang Family melakukan pemasokan bahan baku pada saat bahan baku habis, kecuali pada es batu, pemasokan es batu dilakukan pada saat sebelum kegiatan produksi dilakukan, karena tidak terdapat penyimpanan es batu di Pindang Family.

9. *Cost Structure*

Cost Structure merupakan bagian yang berada pada setiap bisnis, yang menjelaskan biaya apa saja yang muncul pada saat Pindang Family melakukan suatu kegiatan dalam agroindustri. Biaya yang dikeluarkan oleh Pindang Family dapat dibagi menjadi 2 komponen yaitu biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi yang dikeluarkan oleh Pindang Family antara lain;

- Ikan segar, pengeluaran yang dilakukan untuk membeli ikan segar di TPI beragam, tergantung jenis ikan, ukuran ikan, dan juga musim. Harga ikan segar yang didapatkan Pindang Family untuk pemindahan rata-rata seharga Rp11.500 per Kg
- Es batu, pengeluaran yang dilakukan untuk pembelian es batu dilakukan pada saat mendapatkan ikan segar dari nelayan. Pindang Family akan langsung membeli es batu ke tempat langganan membeli es batu agar selalu dapat mendapatkan es batu di waktu kapanpun. Harga es batu yang didapatkan Pindang Family sebesar Rp18.000 per balok. Saat pemindahan yang dilakukan Pindang Family lagi banyak ikan, bisa sampai membeli 30 balok es batu untuk produksi.
- Garam kasar, pengeluaran yang dilakukan untuk pembelian garam kasar dapat mengalami naik turun. Harga garam kasar dapat dipengaruhi oleh cuaca. Saat cuaca lagi musim penghujan, maka harga garam mencapai Rp350.000 per karung. Saat musim kemarau harga garam kasar turun hingga harga Rp100.000 per karung.
- Kayu bakar, pengeluaran yang dilakukan untuk pembelian kayu bakar dilakukan dalam jumlah banyak. Pindang Family melakukan pembelian dalam hitungan truk untuk membeli kayu bakar. Harga yang didapatkan Pindang Family dalam membeli kayu bakar sebesar Rp2.500.000 tiap truk.

-Besek, pengeluaran yang dilakukan pembelian besek dilakukan dalam jumlah banyak. Perhitungan pembelian besek dilakukan dalam per 100 besek. Harga yang didapatkan Pindang Family dalam pembelian besek adalah sebesar Rp23.000 per 100 besek.

Biaya kedua adalah biaya non produksi, dimana biaya ini merupakan biaya yang dikeluarkan Pindang Family di luar bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Biaya non produksi yang dikeluarkan oleh Pindang Family antara lain;

- Tenaga kerja, pengeluaran yang dilakukan Pindang Family dalam melakukan pembayaran pekerja ikan pindang diberikan pada saat satu atau dua kali produksi. Sistem gaji yang diterapkan Pindang Family adalah dengan melakukan pembayaran bagi rata berdasarkan jumlah rantang besek yang diproduksi. Upah yang didapatkan dalam hitungan rantang yaitu setiap satu rantang besek mendapatkan sebesar Rp500, dan setiap sekali produksi Pindang Family bisa mencapai 1000 rantang besek pada saat ikan sedang banyak.

- Bahan bakar, pengeluaran yang dilakukan Pindang Family dalam bahan bakar beragam. Pindang Family memiliki tiga kendaraan dalam melakukan pengiriman ikan pindang, yaitu pick up L300, Isuzu Traga dan truk Mitsubishi Fuso. Pengeluaran bahan bakar yang digunakan dalam satu kali pengiriman adalah sekitar Rp250.000 hingga Rp350.000.

- Fee gudang pindangan, pengeluaran yang dilakukan Pindang Family ke gudang pindangan merupakan biaya untuk melakukan turun muatan di gudang pindangan kemudian dilakukan penjualan oleh pengepul dari Agroindustri Pindang Family. pengeluaran yang diberikan kepada gudang pindangan adalah Rp25.000 apabila muatan setengah pick up dan Rp50.000 apabila pick up penuh dengan ikan pindang

4.3.2 Lapisan Lingkungan TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.

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		
<ul style="list-style-type: none"> limbah dalam jumlah kecil 		<ul style="list-style-type: none"> pembuangan limbah di tempat khusus 		

Gambar 4.7 Lapisan Lingkungan Pindang Family

1. *Functional Value*

Functional Value merupakan keunggulan yang dimiliki oleh produk Pindang family dan memiliki nilai baik ke lingkungan. Nilai fungsional yang dimiliki oleh produk Pindang Family adalah pengawetan ikan yang dilakukan dengan garam kasar, dimana pengawetan ini tidak menggunakan bahan kimia. Proses pewangetan yang dilakukan oleh Pindang Family dilakukan sebanyak dua kali, yaitu pada saat bahan baku sampai di rumah produksi, dilakukan penyimpanan dengan menggunakan garam kasar dan juga es batu, agar garam meresap ke ikan, dan ikan masih tetap dalam keadaan segar dengan bantuan es batu, kedua yaitu proses perebusan dengan air garam. Garam yang digunakan dalam perebusan juga merupakan garam kasar. Pindang Family menggunakan air garam dalam beberapa kali proses produksi, jadi akan meminimalisir limbah yang dihasilkan dari proses produksi.

2. *Materials*

Materials merupakan bahan baku yang digunakan oleh Pindang Family dalam proses produksi, dimana bahan baku tersebut berasal dari lingkungan. Bahan baku ini dapat menjadikan nilai fungsional untuk produk Pindang Family. bahan baku proses pemindangan Pindang family yang berasal dari lingkungan adalah garam kasar. Garam kasar merupakan bahan baku yang digunakan dalam proses produksi yang berasal dari air laut. penggunaan garam kasar ini dijadikan bahan baku utama dalam mengawetkan ikan pindang, yaitu dengan melakukan penggaraman pada ikan dan juga perebusan ikan dengan air garam. Kadar garam yang masuk ke dalam ikan menjadikan ikan lebih tahan lama, dan proses perebusan juga menjadikan ikan matang dan tetap padat hingga ikan dilakukan proses pengiriman pada gudang pindangan.

3. *Production*

Production merupakan elemen yang menggambarkan tentang kegiatan dalam produksi yang dilakukan Pindang Family yang dapat menjaga lingkungan dengan pemanfaatan lingkungan sekitar. Pindang Family melakukan kegiatan perebusan dengan menggunakan garam kasar yang berasal dari air laut untuk melakukan pengawetan pada ikan, dengan menggunakan garam sebagai metode yang ramah lingkungan dan tidak menggunakan kimia sedikitpun. Kedua, Pindang Family melakukan perebusan dengan menggunakan kayu bakar yang menjadi metode ramah lingkungan dibandingkan menggunakan tabung gas untuk merebus ikan dalam proses produksi.

4. *Supplies and Outsourcing*

Supplies and Outsourcing merupakan bahan baku sampingan yang ada pada aktivitas Pindang Family akan tetapi masih dibutuhkan untuk melancarkan kegiatan Pindang Family. berikut merupakan bahan baku sampingan kegiatan Pindang Family:

- Air dan es batu

Kedua bahan baku sampingan ini berguna dalam kelangsungan proses dan penyimpanan ikan. Es batu digunakan untuk menyimpan ikan sebelum dilakukan proses produksi. Air digunakan dalam proses awal yaitu membersihkan ikan sebelum dilakukan proses penggaraman, dan air juga digunakan pada saat proses pemasakan ikan. Air dan es batu juga merupakan bahan baku yang mudah didapatkan, air dapat didapatkan dari saluran PDAM, sementara es batu didapatkan dari penjual sekitar yang sudah sering menjual es batu ke Pindang Family.

- Kayu bakar

Kayu bakar digunakan oleh Pindang Family sebagai pengganti gas elpiji, untuk melakukan proses memasak, dengan menggunakan kayu bakar, pengeluaran dapat ditekan. Kayu bakar juga memberikan pembakaran yang stabil dalam proses memasak ikan. Kayu bakar didapatkan dari penjual yang sudah sering menjual kayu bakar di Pindang Family, dan pembelian dilakukan pada saat persediaan kayu bakar hampir habis.

5. *Distribution*

Distribution merupakan elemen yang menjelaskan tentang kegiatan yang terkait pada saat persiapan distribusi, hingga produk Pindang Family sampai ke tangan konsumen. Kegiatan yang termasuk ke dalam *distribution* adalah pengemasan produk. Pengemasan produk Pindang Family menggunakan bambu yang terdiri dari besek dan pasak, dimana besek menjadi keranjang yang berperan sebagai wadah utama ikan pindang, sementara pasak digunakan untuk menyusun besek agar menjadi rapih dan dapat tersusun dengan kuat. Besek dan pasak menjadikan penyusunan ikan pindang dalam pick up menjadi kuat dan dapat tahan hingga produk Pindang Family sampai ke gudang pindang yang menjadi tempat pengepul memasarkan produk dari Pindang Family, dan pasak yang kuat menjadikan ikan pindang tetap padat dan tidak tertekan oleh berat pindang di atasnya.

6. *Use Phase*

Use Phase merupakan kegiatan yang fokus menggunakan bahan baku yang memiliki nilai fungsional agar menjadi lebih baik dan efisien pada proses produksi pindang di Pindang Family yang meliputi penggunaan material ataupun energi dengan baik. *Use Phase* pada proses produksi ikan Pindang di Pindang Family adalah penggunaan kayu bakar pada saat memasak dan penggunaan air garam yang berkali-kali. Pemasakan menggunakan kayu bakar menjadikan proses perebusan mendapatkan panas api yang merata di bawahnya, dengan menggunakan kayu bakar, menjadikan bara api yang dibuat bisa membuat panas rata di bawah tong baja tempat proses perebusan dilakukan. Penggunaan air garam berkali-kali dalam memasak ikan menjadikan penggunaan garam kasar dengan lebih efisien. Pindang Family tidak harus mengganti air gara secara terus-menerus di tiap proses produksi, Pindang Family hanya melakukan penggantian air garam pada saat air sudah tidak layak untuk digunakan kembali untuk proses produksi, yaitu pada saat air menjadi semakin keruh dan bau dari ikan semakin pekat. Penggunaan air garam yang lebih efisien ini menjadikan pengeluaran untuk garam kasar lebih minimal dan hasil limbah yang dihasilkan juga lebih sedikit.

7. *End of Life*

End of Life merupakan masa akhir dari produk Pindang Family, dimana disaat konsumen tidak lagi mengkonsumsi produk Pindang Family. produk tersebut tidak menyebabkan kerusakan ataupun berdampak buruk pada lingkungan. *End of Life* yang terdapat di Pindang Family masih terbuat dari lingkungan, dan tidak terlalu berdampak pada lingkungan apabila sudah tidak digunakan kembali, yaitu adalah kemasan yang digunakan. Pindang Family menggunakan kemasan yang terbuat dari bambu, dimana pada saat tidak dibuhkan kembali, kemasan pindang yang terbuat dari bambu tidak memberikan dampak buruk bagi lingkungan. besek yang sudah tidak digunakan kembali dapat dengan mudah dibakar ataupun dibuang langsung ke tempat sampah, karena kemasan ikan pindang tidak memiliki dampak yang dapat merusak lingkungan secara langsung.

8. *Envinronmental Impacts*

Envinronmental Impacts merupakan dampak yang terjadi ke lingkungan sekitar akibat dari kegiatan yang dilakukan oleh Pindang Family. Dampak lingkungan yang ditimbulkan akibat kegiatan produksi produk Pindang Family adalah adanya limbah yang menyebar di lingkungan sekitar, tetapi limbah yang tersebar ke lingkungan sekitar dalam jumlah kecil. Sedikitnya limbah yang tersebar di sekitar Pindang Family disebabkan oleh adanya pipa-pipa yang dibuat oleh Pindang Family untuk jalannya limbah ke penyumpanan sebelum dibuang. Pipa tersebut berhasil mengurangi limbah yang tersebar ke lingkungan sekitar sebelum dilakukan kegiatan pembuangan. Sedikitnya limbah yang dihasilkan juga berasal dari pemanfaatan air garam yang lebih maksimal yaitu dengan menggunakannya berkali-kali selama air masih layak digunakan untuk merebus ikan. Limbah masih ada yang tersebar di lingkungan sekitar Pindang Family, walaupun sudah menggunakan pipa sebagai saluran untuk tempat penyimpanan sementara limbah ikan pindang dan menggunakan air garam secara maksimal dalam proses produksi, tetap masih ada sedikit limbah yang tersebar di sekitar Pindang Family, akan tetapi limbah tersebut tidak terlalu berdampak ke masyarakat karena lokasi Pindang Family ke rumah masyarakat cukup jauh dan limbah cair dibuang ke tempat khusus pembuangan limbah cair pemindangan, sehingga masyarakat tidak merasa terganggu akan limbah tersebut.

9. *Environmental Benefits*

Environmental benefits merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Pindang Family untuk menjadikan lingkungan lebih baik. Pindang Family melakukan pembuangan limbah cair di tempat khusus pembuangan limbah pemindangan. Pembuangan di tempat khusus dapat mengurangi dampak lingkungan yang berada di lingkungan dan sebelum pembuangan dilakukan penyimpanan dengan menyalurkan limbah lewat pipa agar limbah tidak mencemari lingkungan sekitar rumah produksi dan tidak menyebabkan bau amis yang berlebihan di daerah sekitar.

4.3.3 Lapisan Sosial TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.

Local Communities	Governance	Social Value	Social Culture	End User
<ul style="list-style-type: none"> • Elemen Local Communities tidak tergambar, 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 tergambar, 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 style="text-align: center;">Employees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sifat kekeluargaan dalam bekerja • Pendampingan pekerja baru 		<p style="text-align: center;">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 tergambar, karena tidak memiliki dampak ke sosial masyarakat 			<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri 	

Gambar 4.8 Lapisan Sosial Pindang Family

1. Social Value

Social Value merupakan nilai sosial yang dari kegiatan yang terjadi di Pindang Family, dimana memberikan nilai kepada masyarakat yang berada di sekitar Pindang Family ataupun pemangku kepentingan lainnya. nilai sosial yang terjadi pada Agroindustri Pindang Family adalah meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar yang menawarkan produknya ke Pindang Family. Pindang Family melakukan pembelian bahan baku yang mereka butuhkan ke masyarakat sekitar daerah Pindang Family. masyarakat akan menawarkan barang yang dijual ke Pindang Family dan akan dibeli apabila barang tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Pindang Family Pindang Family melakukan melakukan beberapa hubungan langganan di beberapa penjual sekitar Pindang Family dalam pengadaan bahan baku yang dibutuhkan seperti dengan penjual es batu, penjual besek, dan penjual garam kasar, jadi pembelian bahan baku yang dilakukan oleh

Pindang Family dapat meningkatkan kualitas hidup beberapa masyarakat yang ada di sekitar Kecamatan Puger.

2. *Employee*

Employee merupakan karyawan yang berperan sebagai elemen penting dalam menjalankan Agroindustri Pindang Family dari pengambilan bahan baku hingga kegiatan distribusi ke konsumen. Karayawan yang bekerja di Pindang Family memiliki sifat kekeluargaan yang erat dikarenakan sebagian besar pekerja Pindang Family merupakan keluarga dari pemilik ataupun masyarakat yang berada di sekitar Pindang Family. Suasana yang terbentuk pada saat kegiatan bekerja sangatlah baik, seperti masih bisa melakukan kegiatan mengobrol antar pekerja ataupun bercanda. Pemilik tidak mempermasahkan apa yang dilakukan pada saat berkerja, asalkan kegiatan pemindangan dapat selesai tepat waktu. Keduada adanya pendampingan yang dilakukan untuk melakukan pelatihan kepada karyawan yang baru bekerja di Pindang Family. pelatihan dilakukan dari awal bekerja hingga pekerja baru dapat terbiasa dengan pekerjaan yang dilakukan di Pindang Family.

3. *Governance*

Governance merupakan elemen yang menggambarkan stuktur organisasi dan juga bisa berupa kebijakan yang dilakukan dalam suatu Agroindustri. kebijakan yang dilakukan dalam berjalannya Agroindustri Pindang Family dilakukan dengan cara transparansi. Pekerja yang ada di Pindang Family juga dapat mengetahui harga bahan baku dan harga jual yang ada di Pindang Family. proses pemberian upah kerja yang didapatkan oleh pekerja juga diketahui oleh para pekerja, jadi naik dan turunnya upah yang diterima tidak akan mendapatkan complain dari pekerja karena dalam pembagiannya dan pendapatan dari Pindang Family sendiri dilakukan secara transparan.

4. *Local Communities*

Local Communities merupakan elemen yang menggambarkan Pindang Family memiliki hubungan dengan komunitas lokal yang berada di sekitar lokasi Pindang Family. Pindang Family tidak menjalin hubungan dengan komunitas lokal dalam menjalankan Agroindustri. Pindang Family merasa dapat berjalan

dengan lancar tanpa adanya komunitas lokal ambil andil dalam berjalannya Agroindustri.

5. *Social Culture*

Social Culture merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Pindang Family untuk dapat terlibat ke dalam sosial masyarakat. Pindang Family tidak melakukan kegiatan dalam rangka terlibat secara langsung ke dalam kegiatan sosial masyarakat. Pindang Family menganggap kegiatan terlibat langsung ke masyarakat tidak dibutuhkan dan kegiatan produksi yang dilakukan tidak menentu menjadikan Pindang Family hanya sibuk pada kegiatan produksi dan pemasaran.

6. *Scale of Outreach*

Scale of Outreach merupakan hubungan yang terjalin antara pindang Family dengan pemangku kepentingan. Skala jangkauan yang dibangun oleh Pindang Family masih berlingkup di pulau Jawa. Pindang Family melakukan penjalinan hubungan dengan pengepul dan pemilik gudang pindang di berbagai daerah antara lain Jember, Tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun. Pindang Family melakukan penjalinan hubungan dengan pengepul di berbagai kota dengan tujuan mendapatkan akses pemasaran di berbagai kota dan mendapatkan harga yang cocok pada saat memasarkan produk Pindang Family. Agroindustri Pindang Family juga menjalin hubungan dengan pemilik gudang pindangan di berbagai kota tempat pengepul produk Pindang Family tinggal. Gudang pindangan akan menjadi tempat transaksi antara Pindang Family dengan pengepul dan menjadi tempat pengepul memasarkan ikan pindangnya.

7. *End Users*

End Users merupakan proporsi nilai yang ditawarkan Pindang Family kepada konsumen akhir dari produk yang dipasarkan. Pindang Family tidak memiliki proporsi nilai yang ditawarkan, karena dalam pemasaran Pindang Family tidak melakukan transaksi dengan konsumen akhir secara langsung, melainkan melakukan pemasaran ke pengepul, yang menjadikan Pindang Family tidak memenuhi elemen *End Users*.

8. *Social Impacts*

Sosial Impact merupakan dampak sosial yang timbul akibat kegiatan yang dilakukan oleh Pindang Family. Pindang Family tidak memiliki dampak terhadap sosial masyarakat, dikarenakan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan Pindang Family tidak terdapat kegiatan yang berdampak pada sosial masyarakat. Hal ini menjadikan Pindang family tidak memenuhi elemen *Social Impacts*.

9. *Social Benefits*

Social Benefits merupakan nilai yang terbentuk di Pindang Family yang berpengaruh baik terhadap dengan sosial sekitar Agroindustri Pindang Family. manfaat sosial yang diberikan oleh Pindang Family terhadap sosial masyarakat adalah membuat masyarakat sekitar terlibat dalam agroindustri Pindang Family dengan cara menjadikan masyarakat sekitar sebagai pekerja Pindang Family. Pindang Family juga bersedia mengambil ikan segar yang ditawarkan oleh nelayan sekitar apabila kualitas ikan baik dan harga yang ditawarkan sesuai dengan Pindang Family. hubungan sosial yang terjalin antara Pindang Family menjadi lebih baik karena kesan masyarakat ke Pindang Family bagus dengan adanya perekrutan pekerja dari masyarakat dan pembelian bahan baku dari maskarakat, menjadikan proses produksi yang dilakukan Pindang Family diharapkan oleh masyarakat sekitar.

4.4 Pengambilan Keputusan Model Bisnis TLBMC dengan Menggunakan Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) Agroindustri Pindang Family di Desa Puger Kulon, Kec. Puger, Kab. Jember.

Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) merupakan alat analisis yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam pengembangan Agroindsutri Pindang Family dengan cara melakukan analisis pada elemen-elemen TLBMC yang telah didapatkan. PMIA merupakan teknik pengumpulan data yang termasuk dalam metode kualitatif, dimana pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan penentuan skoring terfokus kepada elemen-elemen PMIA. Wawancara dilakukan kepada pemilik, empat pekerja, dimana dua diantaranya juga merupakan masyarakat sekitar Agroindustri Pindang Family. Pengambilan data PMIA akan menghasilkan 3 elemen, yaitu elemen *Plus* yang

merupakan nilai menguntungkan dari elemen TLBMC dan bernilai positif, elemen *Minus* yang merupakan nilai yang merugikan dari elemen TLBMC dan bernilai negatif, dan terakhir *Implication* yang merupakan dampak dari elemen TLBMC, dampak ini dapat bernilai positif maupun negatif. Berdasarkan hasil dari penelitian PMIA menghasilkan lapisan ekonomi sebagai berikut;

Tabel 4.1 Penilaian Matrix PMIA Lapisan Ekonomi Pindang Family

EKONOMI			
ELEMEN	PLUS	MINUS	IMPLICATION
Customer Segments			
Pengepul Ikan Pindang (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)	Penjualan skala besar (7)	Pemasaran harus di gudang pindangan (-3)	Menjalin hubungan dengan gudang pindangan (6)
Value Proportion			
Produk Beragam (menggunakan berbagai jenis ikan tongkol)	Produksi setiap hari (8)	Pemilihan harga yang sesuai (-3)	Pengasilan stabil (7)
Channels			
Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	Mudah dilakukan (8)	Tidak selalu dapat langsung (-4)	Menghububgi beberapa pengepul (7)
Customer Relationship			
Menjaga kualitas produk (menggunakan bahan baku kualitas bagus)	Kepercayaan konsumen terjaga (7)	Teliti dalam memilih bahan baku (-2)	Konsumen tidak ragu terhadap produk (8)
Revenue Stream			
penjualan Ikan Pindang	Produksi dalam jumlah besar (8)	Harus membeli ikan dari beberapa nelayan (-1)	Keuntungan produksi besar (8)
Key Resources			
Fisik (bahan baku ikan pindang)	Mudah didapatkan (7)	Mebutuhkan banyak penyimpanan (-3)	Butuh pengaturan dari pekerja (6)
Teknologi (mesin serut es balok)	Mempermudah pekerjaan (8)	Mebutuhkan penggunaan listrik (-5)	Pekerjaan menjadi lebih cepat (8)
SDM	Mudah didapatkan (7)	Tidak berpengalaman	Melakukan pendampingan

		(-4)	(7)
Key Activities			
Produksi ikan pindang	Kegiatan terus menerus (8)	Waktu kerja tidak menentu (-3)	Keuntungan stabil (8)
Pemasaran ikan pindang	Kegiatan terus menerus (8)	Tidak mengirim ke satu gudang pindangan (-4)	Harga menjadi berbeda-beda (7)
Key Partnership			
Penjual Es Balok	Bahan baku selalu tersedia (7)	Hanya dapat membeli satu kali pada saat sebelum produksi dilakukan (-5)	Memesan es sebelum ikan segar datang ke Pindang Family (7)
Penjual Besek	Bahan baku selalu tersedia (7)	Membutuhkan banyak tempat penyimpanan dikarenakan pembelian jumlah besar (-3)	Membuat tempat khusus untuk menyimpan besek (6)
Penjual Kayu Bakar	Bahan baku selalu tersedia (6)	Membutuhkan Penyimpanan yang Tidak Mudah Lembab (-3)	Membuat tempat khusus untuk menyimpan Kayu Bakar (6)
Penjual Garam Kasar	Bahan baku selalu tersedia (7)	Membutuhkan Penyimpanan yang Tidak Mudah Terkena Air (-2)	Membuat tempat khusus untuk menyimpan Garam Kasar (7)
Cost Structure			
Pembelian Bahan Baku Produksi	Biaya terstruktur (7)	Tidak selalu sama (-4)	Penghitungan kembali (6)
Biaya Tenaga Kerja, listrik, bahan Bakar transportasi, & Fee gudang pindangan	Memaksimalkan biaya listrik dan transportasi (9)	Bahan bakar tidak pasti (-1)	Perhitungan lebih untuk bahan bakar (7)

Sumber: Data diolah (olahan data lampiran 11)

Berikut merupakan penjelasan hasil PMIA lapisan ekonomi dari wawancara pemilik, pekerja, dan masyarakat sekitar Agroindustri 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 menysakan 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 Proportion* poin plus elemen ini adalah memiliki keragaman jenis ikan dan ukuran untuk diperjual belikan. Beragamnya ikan yang diproduksi oleh Pindang Family menjadikan Agroindustri ini dapat selalu berjalan di setiap harinya. Pindang Family menerima berbagai jenis ikan untuk di pindang dari nelayan, seperti berbagai jenis ikan dan ujuran ikan tongkol diterima Pindang Family, asalkan dengan kualitas dan harga yang cocok. Poin minus keragaman jenis ikan yang di produksi Pindang Family adalah pada saat pemasaran, tidak semua pengepul menerima berbagai jenis ikan 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 ikan 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 harus 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 empat poin yaitu pada poin pertama tentang bahan baku, yaitu mudah didapatkan, jadi Pindang Family memiliki langganan 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 empat 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 pemindahan. 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 pencacah es batu. Ketiga yaitu pekerja baru akan mendapatkan pendampingan dalam bekerja hingga dapat memahami dengan baik pekerjaan yang dilakukannya.

7. *Key Activities*, poin positif 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 Pathnership*, 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.

Lapisan kedua yaitu lapisan lingkungan, berikut merupakan hasil dari PMIA lapisan lingkungan model bisnis Pindang Family;

Tabel 4.2 Penilaian Matrix PMIA Lapisan Lingkungan Pindang Family

LINGKUNGAN			
ELEMEN	PLUS	MINUS	IMPLICATION
Functional Value			
Pengawetan dengan menggunakan garam kasar	Mudah dilakukan (8)	Mebutuhkan banyak garam kasar (-3)	Ikan tetap bagus dan hasil merata (8)
Materials			
Garam kasar	Mudah didapatkan di pesisir (8)	Perlu penyimpanan yang baik (-3)	Produksi dapat terus berjalan (7)
Production			
Perebusan dengan Garam Kasar	Pengawetan tanpa bahan kimia (6)	Mebutuhkan banyak garam kasar (-2)	Meminimalisir bahan kimia yang merusak lingkungan (6)
Perebusan dengan Kayu bakar	Proses tanpa menggunakan gas elpiji (6)	Mebutuhkan waktu lebih lama (-2)	Meminimalisir gas yang merusak lingkungan (6)
Supplies and Outsourcing			
Air dan es batu	Mudah didapatkan (8)	Penyimpanan hanya box (-2)	Pembelian es hanya saat ada pasokan ikan (8)
Kayu bakar	Muduah didapatkan (7)	Mudah lembab (-3)	Pengelolaan lebih diperhatikan (7)
Distribution			
Pengemasan	Bahan kuat (7)	Beban berat setelah proses perebusan (-4)	Susah saat dilakukan pengangkatan (7)
Use Phase			
Penggunaan kayu bakar untuk memasak	Api lebih merata (8)	Butuh waktu (-3)	Butuh keahlian menyalakan bara kayu bakar (7)
Pemanfaatan air garam berkali-kali	Hemat persediaan garam (8)	Menambah kegiatan dalam mengamati air garam (-3)	Biaya dapat ditekan (8)
End of Life			
Besek dari bambu	Tidak merusak lingkungan (8)	Bisa berjamur (-3)	Persiapan tempat penyimpanan (7)
Environmental Impacts			

Limbah dalam jumlah kecil	Tidak terlalu sering melakukan pembuangan (6)	Masih berupa limbah mentah (-3)	Melakukan pembuangan di tempat khusus (5)
Environmental Benefits			
Pembuangan Limbah di Tempat Khusus	Meminimalisir pencemaran lingkungan (7)	Memerlukan biaya tambahan (-2)	Menambah kegiatan pembuangan limbah (8)

Sumber: Data diolah (olahan data lampiran 11)

Berikut merupakan penjelasan hasil PMIA lapisan lingkungan dari wawancara pemilik, pekerja, dan masyarakat sekitar Agroindustri Pindang Family;

1. *Functional Value*, poin plus pada elemen ini yaitu mudah untuk dilakukan.

Proses pengawetan yang dilakukan dengan garam dilakukan dengan melakukan proses penggaram, 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.

2. *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 memiliki langganan 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.

3. *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 elpiji 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 memnuthkan 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 elpiji, produksi tidak menghasilkan gas metana yang dihasilkan dari penggunaan gas elpiji.

4. *Supplies and Outsourcing*, poin Plus bahan baku yang sampingan yang dibutuhkan oleh Pindang Family adalah dapat didapatkan dengan mudah, yaitu kayu bakar dan es batu sudah ada langganan yang melakukan restocking, serta air yang dapat diambil dengan mudah. Poin minus adalah besek yang disimpan dapat berjamur dan lembab apabila tempat penyimpanan terkena 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 dibuat merebus ikan.

5. *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 berat pada 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.

6. *Use Phase*, poin plus dari penggunaan kayu bakar dan memanfaatkan air garam berkali-kali adalah penggunaan yang mudah dan menjadikan hemat dalam penggunaan 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.
7. *End of Life*, poin plus dari penggunaan besek bambu di kemasan yaitu bamboo 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.
8. *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. 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.

9. *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.

Lapisan ketiga yaitu lapisan sosial, berikut merupakan hasil dari PMIA lapisan sosial model bisnis Pindang Family;

Tabel 4.3 Penilaian Matrix PMIA Lapisan Sosial Pindang Family

SOSIAL			
ELEMEN	PLUS	MINUS	IMPLICATION
Social Value			
Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	Hubungan terjaga (9)	Tidak ada basic pemindangan (-2)	Diperlukan pendampingan kerja (8)
Employee			
Sifat kekeluargaan dalam bekerja	Suasana positif (8)	Pekerjaan lebih lama (-3)	Hubungan antar pekerja terjaga (7)
Pendampingan pekerja baru	Pekerjaan terpantau (8)	Menambah kegiatan ekstra (-3)	Pekerjaan berjalan baik (8)
Governance			
Transparansi dalam bekerja	Pekerja mengetahui asal gaji mereka (8)	Pengaturan transparansi bejerna susah dilakukan (-3)	Pekerja lainnya membantu dalam menghitung barang masuk dan keluar (8)
Scale of Outreach			
Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota	Banyak koneksi (9)	Banyak pertimbangan (-2)	Mudah melakukan pemasaran (8)
Social Benefits			

Keterlibatan masyarakat dalam agroindustri	Membuka lapangan kerja (8)	Pendampingan cukup lama (-2)	Hubungan ke masyarakat lebih erat (8)
--	-------------------------------	---------------------------------	--

Sumber: Data diolah (olahan data lampiran 11)

Berikut merupakan penjelasan hasil PMIA lapisan sosial dari wawancara pemilik, pekerja, dan masyarakat sekitar Agroindustri Pindang Family;

1. *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.
2. *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 pendampingan.

3. *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 yang terjual, 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.
4. *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 berberapa pilihan dalam melakukan pemasaran di beberapa kota.
5. *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 pndampingan 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.

4.4.1 Penilaian Skor Plus, Minus, Implication Tiap Elemen pada Lapisan TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*)

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;

Tabel 4.4 Penilaian poin *plus*, *minus*, dan *implication* Tiap Elemen TLBMC Pindang Family

Elemen	Plus	Minus	Implikasi	Total Skor Lapisan
Aspek Ekonomi				
<i>Key Pathership</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 Struccture</i>	8	-3	7	
<i>Revenue Streams</i>	8	-1	8	
Total Skor	68	-27	66	107
Aspek Lingkungan				
<i>Funcional 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

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

4.4.1.1 Penilaian Lapisan Ekonomi Pindang Family Berdasarkan Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*)

Hasil yang didapatkan dalam elemen ekonomi Pindang Family sebesar 107 hasil tersebut didapatkan dari hasil analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) yang didapatkan melakukan skoring poin plus ekonomi sebesar 68, elemen minus sebesar -27, dan elemen *implication* sebesar 66. berikut merupakan

penjelasan skor nilai yang ada di elemen-elemen lapisan ekonomi pada model bisnis Pindang Family;

1. *Customer Segments* skor plus pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Customer Segments*, yaitu penjualan skala besar. Skala penjualan Pindang Family menjadikan Agroindustri tidak memasarkan dengan cara eceran, tetapi menjual dengan banyak produk dalam sekali pemasaran. Skor minus pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif ekonomi. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Customer Segments*, yaitu transaksi pemasaran harus dilakukan di gudang pindangan, walaupun pemasaran terjadi antara Pindang Family dengan pengepul, akan tetapi tempat transaksi harus ada di gudang pindangan di kota tempat tinggal pengepul, agar pemasaran dapat dilakukan dengan kondusif dan dapat dipasarkan kembali oleh pengepul ikan pindang. Skor implication pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Customer Segments*, yaitu Pindang Family harus menjalin hubungan dengan gudang pindangan untuk memudahkan dalam pengiriman ke gudang pindangan.
2. *Value Proportion*, skor plus dari elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Value Proportion*, yaitu produksi setiap hari. Kegiatan produksi secara terus menerus merupakan hal baik yang ada di Pindang Family. Elemen minus pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif ekonomi. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Value Proportion*, yaitu pemilihan harga yang sesuai, hal ini ditunjukkan dengan penanggung jawab Pindang Family melakukan pencarian pengepul yang memberikan harga

produk yang diinginkan oleh Pindang Family. skor implication yang ada di elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Value Proportion*, yaitu. Penghasilan stabil, hal ini dihasilkan dari keuntungan kegiatan produksi yang dilakukan setiap hari, yaitu Pindang Family mendapatkan penghasilan yang tetap. Penghasilan yang stabil dihasilkan dari proses produksi yang dilakukan setiap hari, walaupun proses dilakukan tidak selalu sama setiap harinya, penghasilan yang didapatkan Pindang Family sudah baik dengan adanya pemasukkan setiap hari.

3. *Channels*, skor plus dari elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Channels*, yaitu mudah dilakukan. Kemudahan tersebut dikarenakan Pindang Family sudah pernah melakukan pengiriman di beberapa kota, jadi Pindang Family bisa mengirim ke kota-kota yang pernah melakukan transaksi dengan Pindang Family. skor minus dari elemen ini sebesar -4, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 4 indikator negatif ekonomi. Empat indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Channels*, yaitu tidak selalu mendapatkan target pemasaran, alasan yang biasanya menjadikan Pindang Family tidak mendapatkan pengepul secara langsung adalah harga yang ditawarkan pengepul ke Pindang Family tidak cocok, yang menjadikan Pindang Family harus menghubungi pengepul lainnya untuk mendapatkan harga yang cocok. Poin implication dalam elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Channels*, yaitu menghubungi beberapa pengepul dari beberapa kota untuk mendapatkan harga yang diinginkan Pindang Family.

4. *Customer Relationship*, skor plus pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7

indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Customer Relationship*, yaitu kepercayaan pelanggan terjaga, menjadikan pengepul tidak perlu untuk melakukan pengecekan pada produk Pindang Family, hal ini dibuktikan dengan Pindang Family hanya memberikan informasi jenis ikan, total produk, dan harga produk ke pengepul. Poin minus pada elemen ini sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif ekonomi. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Customer Relationship*, yaitu harus teliti dalam pemilihan bahan baku karena bahan baku di nelayan tidak selalu bagus. Skor implication pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Customer Relationship*, yaitu pengepul tidak ragu terhadap kualitas produk, pengepul hanya memikirkan tentang harga dari ikan pindang tongkol.

5. *Revenue Stream*, skor plus pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Revenue Stream*, yaitu pemindangan dengan skala besar. Skor minus pada elemen ini sebesar -1, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 1 indikator negatif ekonomi. Satu indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Revenue Stream*, yaitu Pindang Family harus melakukan pembelian di berbagai nelayan untuk mendapatkan jumlah produksi yang banyak dan memiliki kualitas baik. Poin implication yang ada pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Revenue Stream*, yaitu keuntungan yang didapatkan dari produk ikan pindang besar.

6. *Key Resources*, skor plus pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus

key Resources, yaitu bahan baku dan sumber daya manusia mudah untuk didapatkan. Pindang Family memiliki langganan untuk memudahkan mendapatkan bahan baku, Pindang Family juga tidak memiliki kategori khusus dalam perekrutan jadi mudah untuk mendapatkan karyawan. Teknologi yang dibeli juga dapat mempermudah pekerjaan. Skor minus pada elemen ini sebesar -4, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 4 indikator negatif ekonomi. Empat indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *key Resources*, yaitu pada teknologi yang membutuhkan tambahan listrik untuk dioperasikan, menjadikan pindang family harus menambah biaya untuk penggunaan listrik mesin penghancur es batu, poin lainnya yaitu kebanyakan dari karyawan baru tidak memiliki keahlian di bidang pemindangan jadi harus mendapatkan pendampingan di awal pemindangan. skor implication pada elemen ini mendapatkan skor 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *key Resources*, yaitu mesin pencacah es batu yang dibeli menjadikan proses penggaraman menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Poin kedua yaitu pada pekerja, dimana pendampingan akan menjadikan pekerja tersebut tidak melakukan kesalahan pada saat berkerja.

7. *Key Activities*, skor plus pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Key Activities*, yaitu kegiatan produksi dan distribusi pada elemen ini dapat berjalan terus menerus selama ikan masih mudah untuk didapatkan. Pindang Family melakukan pemindangan secara teratur pada saat bahan baku mudah untuk didapatkan. Skor minus pada elemen ini sebesar -4, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 4 indikator negatif ekonomi. Empat indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Key Activities*, yaitu waktu kerja yang ada pada Pindang Family tidak menentu. pekerjaan bergantung pada ikan segar masuk pada jam berapa,

produksi dapat dilakukan pada malam hari, pagi hari ataupun siang hari, menjadikan pekerja harus siap sedia apabila ada panggilan untuk berkerja. Skor implication pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Key Activities*, yaitu keuntungan yang didapatkan oleh Pindang Family stabil, karena dapat melakukan kegiatan produksi setiap hari, jadi setiap hari Pindang Family mendapatkan pemasukan.

8. *Key Pathnership*, skor plus pada elemen ini mendapatkan nilai sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Key Pathnership*, yaitu hubungan yang dijalin Pindang Family ke penjual es balok dan juga besek membuat Pindang Family dapat dengan mudah melakukan pembelian es balok, besek ikan, kayu bakar dan garam kasar. Skor minus pada elemen ini mendapatkan nilai sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif ekonomi. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Key Pathnership*, yaitu Pindang Family tidak bisa membeli es balok dalam jumlah banyak untuk disimpan, karena tidak memiliki alat penyimpanan, Pindang Family harus melakukan pembelian es balok pada saat mendapatkan ikan segar untuk produksi. Kayu bakar yang digunakan membutuhkan tempat yang tidak mudah lembab, dan garam kasar yang dipakai juga membutuhkan tempat yang tidak mudah terkena air. Skor implication yang berada pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Key Pathnership*, yaitu Pindang Family tidak akan kesusahan untuk mendapatkan es batu walaupun melakukan pembelian dekat dengan waktu pembelian ikan segar. Pindang Family juga membuatkan tempat penyimpanan khusus untuk besek, kayu bakar, dan garam kasar untuk penggunaan yang lebih maksimal

9. *Cost Structure*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif ekonomi. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Cost Structure*, yaitu Pindang Family memiliki rincian biaya bahan baku yang terstruktur, rincian ini menjadikan tidak adanya poin yang kurang dalam pembayaran bahan baku yang dilakukan. Skor minus yang didapatkan oleh elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif ekonomi. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Cost Structure*, yaitu harga bahan baku utama, ikan segar yang ditawarkan nelayan ke Pindang Family tidak memiliki harga yang tetap, menjadikan rincian biaya yang dibuat harus diperbarui secara terus-menerus agar harga bahan baku yang baru dapat tercatat dan tidak ada kekurangan dalam perhitungan. Biaya bahan bakar juga tidak dapat ditetapkan, karena Pindang Family mengirim ke berbagai Kota, jadi memerlukan bensin yang berbeda di tiap kota. Skor Implication yang didapatkan pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif ekonomi. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Cost Structure*, yaitu pengeluaran yang dilakukan tidak ada kelebihan ataupun kekurangan perhitungan, hal ini terjadi karena penanggung jawab melakukan perincian secara berkala dan dibantu dengan pekerja untuk menghitung pemasukan dan pengeluaran yang ada.

4.4.1.2 Penilaian Lapisan Lingkungan Pindang Family Berdasarkan Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*)

Hasil yang didapatkan Pindang dalam lapisan lingkungan sebesar 104 hasil tersebut didapatkan dengan melakukan skoring terhadap poin plus, minus, dan implication pada analisis PMIA (*Plus minus implication*) pada lapisan lingkungan model bisnis TLBMC Pindang Family. Hasil dari skoring PMIA yaitu pada poin plus sebesar 66, pada poin minus sebesar -26, dan pada poin implication sebesar 64. Berikut merupakan penjelasan dari nilai skoring poin plus, minus, dan implication pada elemen lingkungan;

1. *Functional Value*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Functional Value*, yaitu pengaplikasian metode penggunaan garam mudah untuk dilakukan, dengan perlahan meratakan garam kasar pada box dan ditata dengan ikan dan es batu. Skor minus pada elemen ini mendapatkan nilai sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Functional Value*, yaitu membutuhkan banyak garam agar dapat tercampur dengan merata, penggunaan garam juga akan dilakukan pada proses perebusan ikan, pada proses ini penggunaan garam akan menjadi lebih hemat dikarenakan air rebusan digunakan berkali-kali. Skor implication yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Functional Value*, yaitu penggunaan garam menjadikan ikan lebih segar dan padat pada saat proses penggaraman yang merata dilakukan.
2. *Materials*, skor plus yang didapatkan elemenn ini sebesar 8. dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Materials*, yaitu mudah didapatkan di daerah pesisir. Pindang Family terdapat di Daerah pesisir yaitu Desa Puger Kulon, menjadikan memudahkan mendapatkan koneksi pedagang Garam kasar langsung dari petani garam. Skor minus pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Materials*, yaitu perlu penyimpanan yang baik. garam merupakan bahan baku yang dapat mencair apabila terkena air hujan secara terus menerus, hal ini menjadikan garam kasar membutuhkan tempat yang tidak mudah terkena air hujan agar dapat digunakan untuk produksi secara

maksimal. Skor implication yang didapatkan di elemen ini sebesar 7. dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif lingkungan. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Materials*, yaitu produksi dapat terus berjalan. Mudahnya mendapatkan garam kasar untuk bahan baku, menjadikan produksi dapat berjalan tanpa takut akan kehabisan bahan baku.

3. *Production*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 6, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 6 indikator positif lingkungan. Enam indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Production*, yaitu pengawetan ikan tidak menggunakan bahan kimia, dan juga tidak menggunakan gas elpiji, sehingga tidak menghasilkan gas metana pada saat produksi dilaksanakan. Skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif lingkungan. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Production*, yaitu membutuhkan garam kasar yang banyak dalam proses perebusan agar besek ikan dapat terendam pada saat perebusan dilakukan, dan proses menyalakan kayu bakar pada saat perebusan membutuhkan waktu. Skor yang dimiliki pada implication elemen ini sebesar 6, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 6 indikator positif lingkungan. Enam indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Production*, yaitu meminimalisir adanya penggunaan bahan kimia dan penggunaan gas yang dapat berpengaruh buruk ke lingkungan sekitar.

4. *Supplies and Outsourcing*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8. dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Supplies and Outsourcing*, yaitu kayu bakar, air dan es batu merupakan bahan yang mudah untuk didapatkan. Pindang Family juga memiliki langganan untuk pembelian es batu dan kayu bakar, jadi tidak akan berfikir bahwa akan kekurangan bahan tersebut. Skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang

minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Supplies and Outsourcing*, yaitu Pindang Family tidak memiliki freezer yang digunakan untuk menyimpan es batu yang dipasok, dan hanya memiliki box es untuk melakukan penyimpanan es balok, jadi Pindang Family tidak bisa melakukan stok dalam jumlah banyak, dikarenakan keterbatasan alat penyimpanan yang dimiliki. Skor yang dimiliki pada implication elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Supplies and Outsourcing*, yaitu Pindang Family harus melakukan stok es batu secara berkala, dan dilakukan pada saat pasokan hampir habis, biasanya dilakukan pada saat sebelum melakukan proses produksi. Pindang Family akan melakukan stok es batu untuk beberapa kali proses produksi agar tidak membuat es batu leleh karena hanya memiliki penyimpanan box.

5. *Distribution*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif lingkungan. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Distribution*, yaitu pengemasan yang digunakan dengan besek bambu memiliki ketahanan yang baik. bambu yang digunakan tidak akan mudah patah pada saat pengiriman dilakukan. Skor minus yang didapatkan elemen ini sebesar -4, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 4 indikator negatif lingkungan. Empat indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Distribution*, yaitu besek yang digunakan akan bertambah berat pada saat selesai proses perebusan, bertambahnya berat pada besek yang telah direbus, menjadikan susah untuk dipindahkan tiap rantang beseknya. Skor implication yang didapatkan pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif lingkungan. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Distribution*, yaitu pengangkutan besek yang bertambah berat masih dapat dilakukan,

walaupun hanya dilakukan oleh pekerja pria, rantang besek ikan pindang masih dapat disusun dengan baik di pick up untuk segera dilakukan proses pengiriman.

6. *Use Phase*, skor plus yang didapatkan elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Use Phase*, yaitu penggunaan kayu bakar dalam memasak lebih baik daripada kompor gas. Kayu bakar yang digunakan dapat menyebarkan bara api yang merata ke drum besar yang digunakan untuk melakukan perebusan air garam. Air garam yang digunakan memasak berkali-kali juga memberikan dampak positif pada persediaan garam yang dimiliki Pindang Family. skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Use Phase*, yaitu pada awal proses perebusan dengan menggunakan kayu bakar. Kayu bakar memerlukan waktu untuk dinyalakan dan meratakan bara api ke drum yang digunakan, jadi hal ini menjadi kekurangan dalam menggunakan kayu bakar dalam proses perebusan ikan. Skor implikasi yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Use Phase*, yaitu penggunaan air garam berkali-kali, sehingga menjadikan garam yang dimiliki Pindang Family menjadi lebih awet. Sedikitnya penggunaan garam yang dibutuhkan menjadikan pengeluaran yang digunakan dalam pembelian garam kasar menjadi lebih sedikit, dan keuntungan yang didapat oleh Pindang Family menjadi lebih baik.

7. *End of Life*, skor plus yang didapatkan dalam elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *End of Life*, yaitu kemasan ikan pindang yang berasal dari

bamboo tidak dapat merusak lingkungan, karena dapat terurai dan dapat kembali ke lingkungan, sehingga tidak berdampak pada lingkungan. skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *End of Life*, yaitu besek dapat berjamur atau kualitasnya menurun apabila terkena udara lembab, apalagi terkena hujan dalam waktu yang lama. Skor implication yang didapatkan pada elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif lingkungan. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *End of Life*, yaitu Pindang Family dapat dengan mudah menyiapkan penyimpanan besek yang tidak terkena air hujan maupun tidak dapat lenjadi tempat lembab dengan mudah. Penyimpanan yang baik menjadikan besek dapat bertahan lebih lama sebelum digunakan.

8. *Environmental Impact*, skor plus yang didapatkan dalam elemen ini sebesar 6, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 6 indikator positif lingkungan. Enam indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Environmental Impact*, yaitu tidak terlalu sering melakukan pembuangan, limbah yang dihasilkan pada proses produksi sedikit, dikarenakan air garam yang digunakan merupakan air garam yang dipakai berkali-kali, sehingga dapat menekan limbah cair yang dihasilkan dari proses produksi. Poin minus dalam elemen ini sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif lingkungan. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Environmental Impact*, yaitu masih berupa limbah mentah. Limbah yang dihasilkan walau sedikit, akan tetapi limbah tersebut tidak mendapatkan proses apapun sebelum dibuang, jadi zat yang berada di dalam limbah tersebut tidak mengalami perubahan. Skor implication yang didapat pada elemen ini sebesar 5, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 5 indikator positif lingkungan. Lima indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Environmental*

Impact, yaitu walaupun Pindang Family tidak melakukan proses apapun sebelum pembuangan dan limbah tersebut masih berkemungkinan merusak lingkungan, limbah tersebut tidak mempengaruhi lingkungan sekitar pindang Family, dikarenakan Pindang Family mengatur saluran yang digunakan untuk limbah-limbah yang akan dihasilkan dari beberapa proses yang dilakukan menggunakan pipa agar tidak menyebar ke lingkungan sekitar Pindang Family dan melakukan proses pembuangan di tempat khusus limbah.

9. *Environmental Benefits*, skor plus yang didapatkan dalam elemen ini sebesar 7, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 7 indikator positif lingkungan. Tujuh indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Environmental Benefits*, yaitu meminimalisir adanya pencemaran lingkungan sekitar. Poin minus dalam elemen ini sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif lingkungan. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Environmental Impact*, yaitu memerlukan biaya tambahan untuk melakukan pembuangan di tempat khusus. Skor implication yang didapat pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif lingkungan. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Environmental Impact*, yaitu memberikan kegiatan tambahan pada Pindang Family untuk melakukan pembuangan limbah secara berkala.

4.4.1.3 Penilaian Lapisan Sosial Pindang Family Berdasarkan Analisis PMIA (Plus Minus Implication Analysis)

Hasil yang didapatkan Pindang Family dalam lapisan sosial sebesar 71. Hasil tersebut merupakan hasil dari skoring yang dilakukan pada poin plus, minus, dan implication yang ada pada lapisan sosial model bisnis Pindang Family. poin plus yang didapatkan lapisan sosial sebesar -11, poin minus yang didapatkan lapisan sosial sebesar 42, dan poin implication yang didapatkan lapisan sosial sebesar 40. Berikut merupakan penjabaran dari poin plus, minus, dan implication tiap elemen lapisan sosial;

1. *Social Value*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 9, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 9 indikator positif sosial. Sembilan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Social Value*, yaitu Pindang Family melakukan penjagaan hubungan dengan masyarakat sekitar dengan cara menjadikan masyarakat sekitar sebagai pekerja dalam Agroindustri Pindang Family, dengan bergabungnya masyarakat sekitar maka menjadikan hubungan antara Pindang Family dengan masyarakat sekitar sangat baik. skor minus yang didapatkan pada elemen sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif sosial. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Social Value*, yaitu pekerja yang didapatkan dari masyarakat sekitar membutuhkan pendampingan dikarenakan tidak pernah melakukan pemindahan sebelumnya, jadi Pindang family harus menyediakan pekerja yang dapat mendampingi pekerja baru. Skor implikasi yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Social Value*, yaitu walaupun memerlukan pendampingan kerja, tetapi pekerja yang berada di Pindang Family mayoritas sanak saudara dan masyarakat sekitar, jadi komunikasi yang terjadi pada saat pendampingan berlangsung sangat baik pekerja baru dan pekerja lama dapat berkomunikasi dengan baik.
2. *Employee*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Employees*, yaitu suasana dalam bekerja di Pindang Family sangat positif ditandakan dari ibu-ibu dan bapak-bapak yang melakukan pekerjaan mereka dengan bercanda satu sama lain dan pekerjaan mereka tetap berjalan. Hubungan baik antar pekerja ini juga disebabkan para pekerja saling mengenal satu sama lain dalam waktu yang lama, mereka ada yang bertetangga adapun yang memiliki hunungan keluarga dalam pekerja Pindang Family. skor minus yang didapatkan dalam elemen ini sebesar -2, dimana

skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif sosial. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Employees*, yaitu pekerjaan terkadang berjalan cukup lama akibat dari seringnya bergurau antar pekerja, tetapi masih tidak melebihi waktu yang ditentukan sebelum pengiriman dilakukan, terkadang juga beberapa pekerja mendapatkan pekerjaan ekstra pada saat melakukan pendampingan pekerja baru. Skor implication yang didapatkan pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Employees*, yaitu hubungan antar pekerja dapat terjaga dan menjadikan hubungan antar masyarakat juga ikut terjaga. Pekerjaan yang dilakukan pada setiap produksi juga baik, walaupun terkadang banyak bergurau antara satu pekerja dengan pekerja lain, tetapi pekerjaan yang dilakukan masih tidak melebihi batas waktu yang dimiliki.

3. *Governance*, skor plus pada elemen ini mendapatkan nilai sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Governance*, yaitu pekerja tidak akan memberi complain pada Pindang Family karena telah melakukan transparansi pada keuangan dan pekerjaan yang dilakukan. Skor minus pada elemen ini mendapatkan nilai sebesar -3, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 3 indikator negatif sosial. Tiga indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Governance*, yaitu pengaturan yang dilakukan penanggung jawab dalam melakukan transparansi pemasukan, pengeluaran dan jalannya bekerja menjadi kendala yang dihadapi penanggung jawab Pindang Family. skor implication yang terdapat pada elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Governance*, yaitu para pekerja yang membantu penanggung jawab dalam pengaturan pemasukan dan pengiriman ikan pindang ke gudang pindangan.

4. *Scale of Outreach*, skor plus yang didapatkan pada elemen ini sebesar 9, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 9 indikator positif sosial. Sembilan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Scale of Outreach*, yaitu Pindang Family mampu melakukan pemasaran di berbagai kota yang menjadikan pendapatan dan jumlah yang dikirim berbeda-beda. Setiap kota memiliki harga sendiri yang sudah ditetapkan, jadi Pindang Family dapat mendapatkan harga yang berbeda-beda di berbagai kota tergantung produk dan jumlah yang dikirimkan. Skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini memenuhi 2 indikator negatif sosial. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Scale of Outreach*, yaitu banyaknya pertimbangan yang muncul saat akan melakukan pengiriman ikan pindang. Pindang Family harus mencari pengepul yang akan membeli ikan pindang dan tidak boleh terfokus ke satu kota dalam pengiriman, agar dapat menjaga hubungan dengan pengepul di kota lainnya. Skor implication yang didatkan dalam elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Scale of Outreach*, yaitu Pindang Family tidak harus bingung dalam melakukan pemasaran apabila ditolak di salah satu pengepul dikarenakan harga yang ditawarkan oleh pengepul tidak cocok dengan yang diinginkan oleh Pindang Family. Pindang Family dapat mencari pengepul lainnya yang telah menjalin hubungan dengan Pindang Family.
5. *Social Benefits*, skor plus yang didapatkan oleh elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang plus pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin plus *Social Benefits*, yaitu Pindang Family membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar yang menjadikan penghasilan tambahan bahkan ada yang menjadikan penghasilan dari Pindang Family sebagai penghasilan utama yang mereka dapatkan. Skor minus yang didapatkan pada elemen ini sebesar -2, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang minus pada elemen ini

memenuhi 2 indikator negatif sosial. Dua indikator pada elemen ini didapatkan dari poin minus *Social Benefits*, yaitu dengan mengambil masyarakat sekitar menjadi pekerja Pindang Family, terkadang terdapat pekerja yang harus mendapatkan pendampingan yang cukup lama agar dapat memahami pekerjaannya dengan baik, jadi Pindang Family harus memberikan pendampingan untuk pekerja baru sampai mereka paham akan pekerjaan yang mereka jalankan selama mereka memiliki semangat bekerja di Pindang Family. skor implication yang didapatkan oleh elemen ini sebesar 8, dimana skor tersebut menandakan sudut pandang implikasi pada elemen ini memenuhi 8 indikator positif sosial. Delapan indikator pada elemen ini didapatkan dari poin implikasi *Social Benefits*, yaitu hubungan yang terjadi antara masyarakat dengan Pindang Family berjalan dengan baik, karena masyarakat sekitar mendapatkan manfaat dalam penghasilan yang mereka dapatkan dan Pindang Family tidak lagi mengkhawatirkan akan hubungan yang terjalin antara masyarakat dengan Pindang Family.

4.4.2 Pengambilan Keputusan Berdasarkan Skoring PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*)

Tabel 4.5 Tabel Hasil Skor PMIA pada Model Bisnis TLBMC Pindang Family

no	Lapisan TLBMC	Skor PMIA
1	Ekonomi	107
2	Lingkungan	104
3	Sosial	71
total		282

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.2, lapisan ekonomi mendapatkan skor tertinggi dibandingkan dengan lapisan lingkungan dan lapisan sosial. Tingginya skor yang didapatkan pada lapisan ekonomi menjadikan lapisan ekonomi memiliki pengaruh tertinggi terhadap keuntungan dan jalannya Agroindustri Pindang Family, tingginya pengaruh lapisan ekonomi dibuktikan dari tingginya poin pada skor plus, dan implication, walaupun pada skor minus lapisan ekonomi juga memberikan nilai tertinggi, tetapi lapisan ekonomi memberikan skor tersebut dengan adanya Sembilan elemen yang dinilai, lapisan lingkungan juga memiliki sembilan elemen sedangkan pada lapisan sosial terdapat lima elemen. Lapisan

lingkungan mendapatkan total skor 104, di bawah lapisan ekonomi. Lapisan yang menduduki skor terakhir yaitu lapisan sosial dengan skor 71, walaupun mendapatkan skor terakhir lapisan sosial memiliki skor tinggi di tiap elemennya. Total skor PMIA yang didapatkan dari model bisnis TLBMC Pindang Family berjumlah 282. Total skor tersebut bernilai positif, artinya bisnis yang dijalankan Agroindustri Pindang Family dapat dinyatakan berkelanjutan baik dari segi lapisan ekonomi, lingkungan, dan sosial. 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 dan melakukan perincian pemasukan dan pengeluaran Pindang Family baik dari pembelian bahan baku hingga pengiriman produk.

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. 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 masih 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*, *social culture*, *end users*, dan *social impacts*.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Model bisnis TLBMC (*Triole Layered Business Model Canvas*) yang diaplikasikan ke Agroindustri Pindang Family menghasilkan beberapa elemen dalam tiga lapisan sebagai berikut;
 - a. 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*.
 - b. Lapisan lingkungan pada Agroindustri Pindang Family menggambarkan 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*.
 - c. 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.
2. Pengambilan keputusan dalam model bisnis TLBMC Pindang Family menggunakan alat analisis PMIA antara lain;
 - a. 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
 - b. 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

- c. 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.

5.2 Saran

1. Bagi Pindang Family, untuk lebih memperhatikan lingkungan dan sosial sekitar Agroundustri. Pindang Family harus memperhatikan keadaan lingkungan sekitar untuk dikembangkan agar menjadi baik untuk Pindang Family, dan juga harus melibatkan komunitas lokal yang ada di sekitar Pindang Family dan instansi yang dapat menjadikan Pindang Family lebih berkembang
2. Bagi peneliti, dapat dilakukan riset tentang lingkungan dan sosialnya kembali yang berada di Pindang Family, agar Agroindustri memiliki pandangan lain dari sisi lingkungan dan sosial dalam melakukan pengembangan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina. S, R. Irnawati, A. Susanto. 2016. Musim Penangkapan Ikan Pelagis Besar di Pelabuhan Perikanan Pantai Lempasing Provinsi Lampung. *jurnal Perikanan dan Kelautan*. 6(1):74-82.
- Anggraeni. N. N. R. Wibowo. 2021. Analisis Pengembangan Kombucha Cascara pada UD. Matt Coffee dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas. *Jsep*. 14(1):19-31
- Anggraeni D, Nurjanah, Diah A. A, Taaufik H. 2019. Kelayakan Industri Pengolahan Ikan dan Mutu Produk UMKM Pindang Tongkol di Kabupaten Banyuwangi. *JPHPI*, 22(1):14-23
- Artika. D. T, D. Bakee, F. Restuhadi. 2015. Peranan Sektor Agroindustri Terhadap Perekonomian Kabupaten Rokan Hilir: Analisis Struktur Input – Output. *Jom Faperta*. 2(1):1-9.
- Astuti. A. D. 2015. Penerapan Produksi Bersih di Industri Pemindangan Ikan Desa Bajomulyo Kecamatan Juwana, Pati. *Jurnal Litbang*. 11(1):14-22
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Kabupaten Jember dalam Angka 2017*. Jember. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik, 2017. *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2017*. Surabaya. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik, 2018. *Kabupaten Jember dalam Angka 2018*. Jember. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik, 2018. *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2018*. Surabaya. Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Statistik Provinsi Jawa Timur 2018*. Surabaya: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Statistik Indonesia 2018*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Duli. N. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep dasar untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta. Deepublish.
- Effendi. A. 2017. Tangkapan Ikan Buruk Akibat Cuaca Ekstrem di Pansela Jember. <https://rri.co.id/jember/ekonomi/347213/tangkapan-ikan-buruk-akibat-cuaca-ekstrem-di-pansela-jember> [Diakses pada 1 Juni 2021].

- Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2018. *Produktivitas Perikanan Indonesia pada: Forum Merdeka Barat 9 Kementerian Komunikasi dan Informatika*. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.
- Krismawati, D. 2021. "Analisis Model Bisnis Tambak Udang Vaname Sistem Intensif Dengan Pendekatan Triple Layered Business Model Canvas Di Kecamatan Gumukmas Kabupaten Jember". Skripsi. Fakultas Pertanian, Prograqsiyotom Studi Agribisnis, Universitas Jember, Jember.
- Mardawani. 2020. *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Dalam Perspektif Kualitatif*. Yogyakarta. Deepublish.
- Muiña. F. E. G, M. S. M. Salgado, A. M. Ferrari, M. Cucchi. 2020. Sustainability Transition in Industry 4.0 and Smart Manufacturing with the Triple-Layererd Business Model Canvas. *Sustainability*. 12(2364):1-19
- Osterwalder. A, Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changer, and Challengers*. New Jersey (USA): Hjon Wiley & Sons, Inc.
- Pratiwi N. A, Harianto, A. Daryanto. 2017. Peran Agroindustri Hulu dan Hilir Dalam Perekonomian dan Distribusi Pendapatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*. 14(2):127-137.
- Qodri., R, A Payangan, O.R Baumassepe, A. Nur. 2019. "Penguatan Model Bisnis PT . Parlevliet Paraba Seafood Menggunakan Triple Layered Business Model Canvas." *Hassanudin Journal of Business Strategy*, 1(3): 96–103.
- Raco. J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta. PT Grasindo
- Sartimbul. A, F. Iranawati, A. B. Sambah, D. Yona, N. H. L. I. Harlyan, M. A. Z. Fuad, S. H. J. Sari. 2017. *Pengelolaan Sumberdaya Perikanan Pelagis di Indonesia*. Malang. UB Press.
- Shabrina. N. N, Sunarto, H. Hamdani. 2017. Penentuan Daerah Penangkapan Ikan Tongkol Berdasarkan Pendekatan Distribusi Suhu Permukaan Laut Dan Hasil Tangkapan Ikan di Perairan Utara Indramayu Jawa Barat. *Jurnal Perikanan dan Kelauran*. 8(1):139-145.
- Sharma. H. L, Priyamvada, 2017, PMI (*Plus-Minus-Interesting*): A Creative Thingking Strategy to Foster Critical Thinking, *International Journal of Academic Research and Development*, 2(6):974-977.

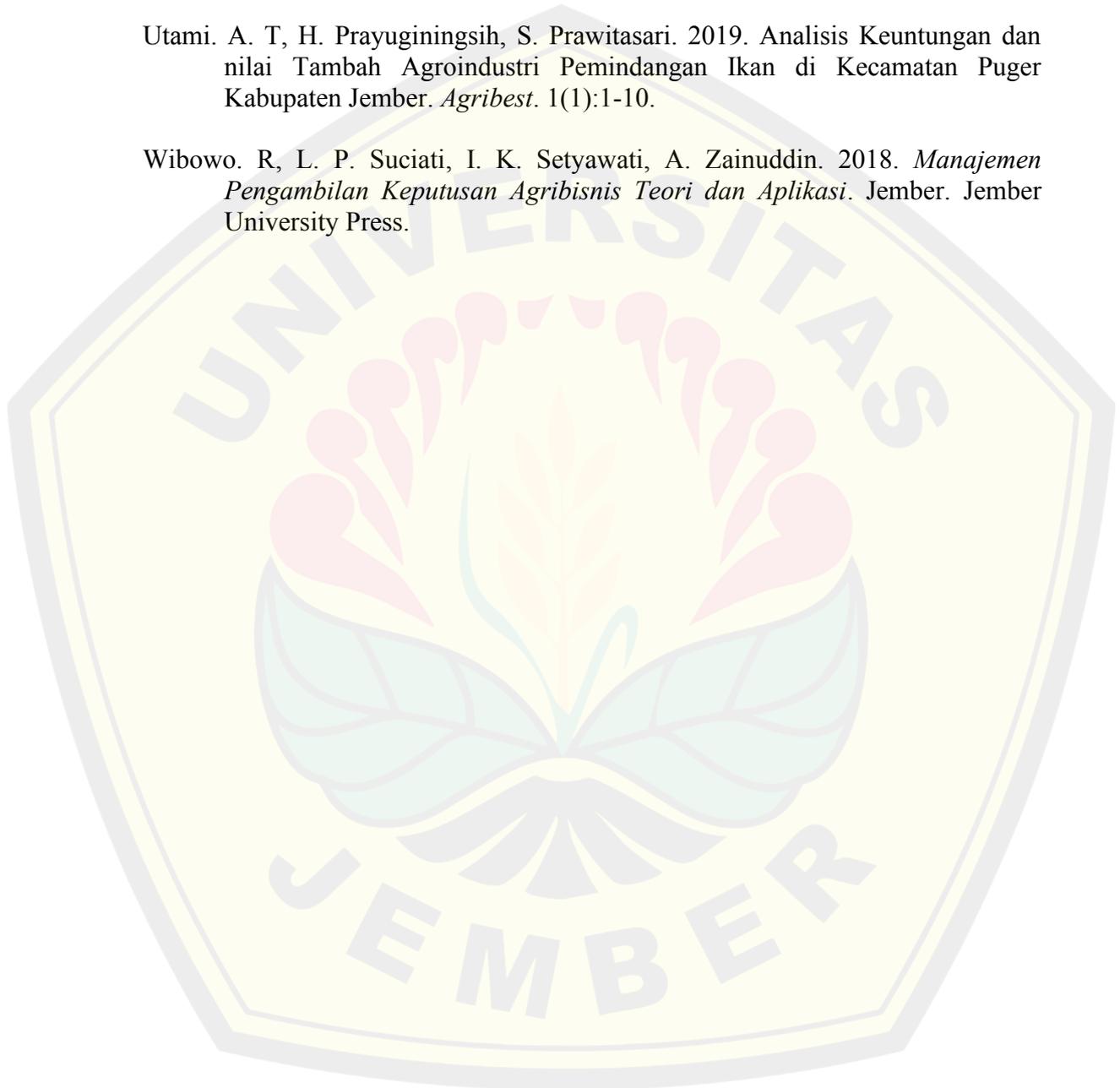
Siyoto. S, M. A. Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta. Literasi Media Publishing.

Tarjo. 2019. *Metode Penelitian Sistem 3X Baca*. Yogyakarta. Deepublish.

Untari. D. T. 2018. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kontemporer Bidang Ekonomi dan Bisnis*. Banyumas. CV. Pena Persada.

Utami. A. T, H. Prayuginingsih, S. Prawitasari. 2019. Analisis Keuntungan dan nilai Tambah Agroindustri Pemindangan Ikan di Kecamatan Puger Kabupaten Jember. *Agribest*. 1(1):1-10.

Wibowo. R, L. P. Suciati, I. K. Setyawati, A. Zainuddin. 2018. *Manajemen Pengambilan Keputusan Agribisnis Teori dan Aplikasi*. Jember. Jember University Press.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Produksi perikanan budidaya di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014-2018

Provinsi	Jumlah				
	2014	2015	2016	2017	2018*
Aceh	58,824	64,082	81,750	99,539	104,246
Sumatera Utara	204,756	180,635	197,681	185,012	293,442
Sumatera Barat	262,863	286,712	305,968	266,991	270,441
Riau	86,053	87,297	92,763	110,081	115,150
Jambi	50,610	47,102	50,764	49,691	50,400
Sumatera Selatan	487,199	496,943	428,026	538,282	439,059
Bengkulu	62,661	74,879	81,816	115,041	122,792
Lampung	152,310	116,774	140,005	156,132	160,583
Kepulauan Bangka Belitung	4,199	4,305	4,850	3,305	9,334
Kepulauan Riau	27,366	33,516	81,282	95,207	19,686
DKI Jakarta	9,990	9,387	5,828	5,565	3,814
Jawa Barat	1,006,017	1,075,260	1,185,042	1,160,748	1,174,357
Jawa Tengah	501,809	421,022	534,191	485,690	510,324
DI Yogyakarta	64,964	69,174	77,213	88,550	95,247
Jawa Timur	1,043,886	1,093,121	1,178,593	1,189,443	1,226,560
Banten	105,635	105,426	107,989	142,861	121,262
Bali	102,466	122,622	118,573	17,536	25,665
Nusa Tenggara Barat	887,395	1,066,922	1,183,112	1,024,084	1,089,317
Nusa Tenggara Timur	1,970,112	2,289,605	1,859,670	1,953,261	1,897,127
Kalimantan Barat	87,936	65,266	70,730	77,970	78,349
Kalimantan Tengah	60,849	69,330	78,428	94,346	98,152
Kalimantan Selatan	118,256	127,152	160,901	164,715	177,852
Kalimantan Timur	410,600	93,315	111,526	107,206	140,038
Kalimantan Utara		316,963	532,526	472,173	593,747
Sulawesi Utara	429,543	478,702	432,696	459,514	488,247
Sulawesi Tengah	1,218,406	1,396,701	1,341,620	971,924	1,270,551
Sulawesi Selatan	3,103,434	3,479,420	3,564,788	3,902,808	3,551,150
Sulawesi Tenggara	1,037,416	994,056	912,610	1,016,382	631,232
Gorontalo	57,404	60,230	42,009	94,850	57,561
Sulawesi Barat	67,549	89,730	126,780	104,321	102,501
Maluku	501,582	725,278	604,785	817,332	670,000
Maluku Utara	103,975	42,034	245,959	74,632	105,856
Papua Barat	62,525	40,079	54,912	56,546	56,632
Papua	10,543	11,055	6,936	13,252	21,131
Indonesia	14,359,129	15,634,093	16,002,319	16,114,991	

Lampiran 2. Produksi perikanan Tangkap di Indonesia berdasarkan provinsi tahun 2014-2018

Provinsi	Jumlah				
	2014	2015	2016	2017	2018*
Aceh	159,484	174,768	190,988	236,205	293,578
Sumatera Utara	572,149	579,549	520,221	800,751	503,000
Sumatera Barat	225,198	215,179	210,105	224,562	223,443
Riau	125,689	122,397	129,357	128,989	143,922
Jambi	48,031	49,616	54,687	51,449	52,686
Sumatera Selatan	101,563	176,181	187,537	127,492	196,957
Bengkulu	62,391	64,095	64,224	67,548	69,105
Lampung	164,155	168,943	171,862	178,104	142,969
Kepulauan Bangka Belitung	203,285	139,633	189,967	217,959	228,980
Kepulauan Riau	139,331	149,745	151,215	112,433	100,940
DKI Jakarta	226,060	289,214	143,640	135,619	103,681
Jawa Barat	219,004	292,649	234,109	274,466	263,847
Jawa Tengah	261,017	352,617	352,924	275,469	446,277
DI Yogyakarta	5,387	5,322	5,002	6,824	6,501
Jawa Timur	399,371	416,529	407,649	564,399	487,332
Banten	59,302	68,749	53,270	109,522	101,663
Bali	118,242	106,248	103,607	112,628	110,174
Nusa Tenggara Barat	227,084	211,750	173,345	182,995	207,971
Nusa Tenggara Timur	111,415	118,391	128,931	72,226	157,691
Kalimantan Barat	192,919	166,187	129,427	162,413	165,255
Kalimantan Tengah	104,084	130,607	151,278	113,823	133,367
Kalimantan Selatan	178,916	241,296	247,735	188,773	325,830
Kalimantan Timur	111,199	109,350	143,180	41,104	162,078
Kalimantan Utara		16,831	17,312	17,427	32,831
Sulawesi Utara	296,367	259,081	304,026	394,697	382,005
Sulawesi Tengah	267,315	175,018	212,333	178,438	171,115
Sulawesi Selatan	302,193	329,067	307,847	362,038	366,541
Sulawesi Tenggara	150,588	149,200	187,688	232,861	240,339
Gorontalo	103,343	105,485	118,362	136,156	147,399
Sulawesi Barat	46,717	55,759	64,336	56,100	65,328
Maluku	538,121	618,004	583,639	602,970	603,000
Maluku Utara	218,097	251,110	254,856	96,528	286,629
Papua Barat	120,203	136,669	151,965	422,509	204,504
Papua	300,267	232,564	233,567	185,974	234,176
Indonesia	6,358,487	6,677,802	6,580,191	7,071,453	7,361,116

Lampiran 3. Rata-rata Produksi, Rata-rata Share Produksi, dan Rata-rata Pertumbuhan Produksi menurut Kabupaten Di Jawa Timur Tahun 2016-2017.

No	Kabupaten/kota	Rata - rata Produksi (Ton/Tahun)	tahun 2016-2017			
			Rata - rata ShareProduksi		Rata - rata Pertumbuhan Produksi	
			%	Ranking	%	Ranking
1	Pacitan	12513.1	1.73	18	497.70	1
2	Ponorogo	0	0.00	23	0.00	22
3	Trenggalek	4633	2.86	11	111.90	2
4	Tulungagung	1775.1	0.55	21	7.48	8
5	Blitar	614.1	0.29	22	59.05	4
6	Kediri	0	0.00	23	0.00	22
7	Malang	7009.5	2.54	13	21.71	6
8	Lumajang	3174.4	1.00	20	8.74	7
9	Jember	9366.2	2.33	15	0.02	19
10	Banyuwangi	50896.1	12.35	2	0.25	11
11	Bondowoso	0	0.00	23	0.00	22
12	Situbondo	13590	2.23	16	84.35	3
13	Probolinggo	17945	5.00	7	2.05	9
14	Pasuruan	9023.7	3.58	10	32.08	5
15	Sidoarjo	14908	3.76	9	0.00	20
16	Mojokerto	0	0.00	23	0.00	22
17	Jombang	0	0.00	23	0.00	22
18	Nganjuk	0	0.00	23	0.00	22
19	Madiun	0	0.00	23	0.00	22
20	Magetan	0	0.00	23	0.00	22
21	Ngawi	0	0.00	23	0.00	22
22	Bojonegoro	0	0.00	23	0.00	22
23	Tuban	11123.7	2.84	12	0.05	15
24	Lamongan	73142	18.40	1	0.00	21
25	Gresik	19665.5	5.47	6	1.97	10
26	Bangkalan	25693.5	6.30	4	0.12	12
27	Sampang	8942.8	2.20	17	0.09	13
28	Pamekasan	23190.2	5.88	5	0.02	18
29	Sumenep	46672.8	11.84	3	0.02	17
30	Kota Kediri	0	0.00	23	0.00	22
31	Kota Blitar	0	0.00	23	0.00	22
32	Kota Malang	0	0.00	23	0.00	22
33	Kota Probolinggo	19740.8	4.90	8	0.03	16
34	Kota Pasuruan	6071.6	1.55	19	0.05	14
35	Kota Mojokerto	0	0.00	23	0.00	22
36	kota Madiun	0	0.00	23	0.00	22
37	Kota Surabaya	10578.2	2.39	14	-10.22	37
39	total	390269.3	1.73	0	817.49	0

Lampiran 4. Produksi Perikanan Laut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur

Kabupaten/Kota	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Kabupaten								
01. Pacitan	5 098	6 317	6 252	7 988	8 000	6 530	12 513	11 054
03. Trenggalek	7 839	41 086	37 073	36 550	18 532	12 144	4 633	18 473
04. Tulungagung	8 519	5 006	4 875	3 525	1 907	1 020	1 775	2 607
05. Blitar	480	1 008	1 560	1 537	1 095	1 943	614	1 736
07. Malang	8 685	9 582	9 289	10 567	10 684	9 209	7 010	13 395
08. Lumajang	3 470	3 625	3 806	4 083	4 206	3 032	3 174	4 808
09. Jember	8 718	8 681	9 620	7 566	8 802	92 232	9 366	9 173
10. Banyuwangi	29 264	31 019	44 469	49 532	60 466	37 176	50 896	47 438
12. Situbondo	5 594	6 012	6 092	7 871	8 355	7 104	13 590	4 006
13. Probolinggo	9 474	9 550	9 588	9 665	13 068	17 679	17 945	21 961
14. Pasuruan	7 037	7 608	7 814	7 634	7 943	8 405	9 024	19 704
15. Sidoarjo	12 840	13 145	12 895	14 660	10 918	14 410	14 908	15 057
23. Tuban	10 070	9 477	9 567	9 617	9 793	31 420	11 124	11 489
24. Lamongan	61 437	68 302	69 216	70 150	72 497	80 361	73 142	73 433
25. Gresik	16 672	19 493	17 366	18 381	17 269	11 066	19 666	23 975
26. Bangkalan	21 037	22 156	23 486	24 660	24 967	22 916	25 694	24 449
27. Sampang	12 350	8 048	10 642	9 297	9 840	7 268	8 943	8 564
28. Pamekasan	19 578	20 435	20 603	20 264	22 522	4 503	23 190	21 689
29. Sumenep	43 386	44 491	44 639	45 736	47 092	8 503	46 673	47 698
Kota								
74. Probolinggo	36 088	18 352	10 201	13 042	18 647	15 166	19 741	19 244
75. Pasuruan	1 786	2 110	1 835	1 809	1 473	3 843	6 072	6 276
78. Surabaya	9 493	7 120	-	-	7 803	-	10 578	8 417
79. Batu	-	-	7 031	7 441	-	-	-	-
Jawa Timur	338 915	362 622	367 921	381 574	385 879	395 930	390 269	414 644

DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

Lampiran 5. Data Rata-rata Produksi, Rata-rata *Share*, dan Rata-rata Pertumbuhan Produksi Perikanan Laut Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2016-2017.

Kabupaten/Kota	2016			2017			rata-rata produksi	rata-rata share		rata-rata pertumbuhan	
	produksi	pertumbuhan	Share	produksi	pertumbuhan	share		%	ranking	%	ranking
02. Ponorogo	7988	56.65	2.43	12513	-36.16	3.64	10250.5	3.04	12	10.24	7
04. Tulungagung	36550	-87.32	11.13	4633	688.91	1.35	20591.5	6.24	5	300.79	1
05. Blitar	3525	-49.65	1.07	1775	98.59	0.52	2650	0.79	20	24.47	4
06. Kediri	1537	-60.05	0.47	614	150.33	0.18	1075.5	0.32	21	45.14	3
08. Lumajang	10567	-33.66	3.22	7010	50.74	2.04	8788.5	2.63	14	8.54	9
09. Jember	4083	-22.26	1.24	3174	28.64	0.92	3628.5	1.08	19	3.19	10
10. Banyuwangi	7566	23.79	2.30	9366	-19.22	2.73	8466	2.51	15	2.29	11
11. Bondowoso	49532	2.75	15.08	50896	-2.68	14.81	50214	14.95	2	0.04	19
13. Probolinggo	7871	72.66	2.40	13590	-42.08	3.96	10730.5	3.18	10	15.29	6
14. Pasuruan	9665	85.67	2.94	17945	-46.14	5.22	13805	4.08	9	19.76	5
15. Sidoarjo	7634	18.21	2.32	9024	-15.40	2.63	8329	2.48	16	1.40	12
16. Mojokerto	14660	1.69	4.46	14908	-1.66	4.34	14784	4.40	8	0.01	20
24. Lamongan	9617	15.67	2.93	11124	-13.55	3.24	10370.5	3.08	11	1.06	13
25. Gresik	70150	4.27	21.36	73142	-4.09	21.29	71646	21.32	1	0.09	16
26. Bangkalan	18381	6.99	5.60	19666	-6.53	5.72	19023.5	5.66	6	0.23	15
27. Sampang	24660	4.19	7.51	25694	-4.02	7.48	25177	7.49	3	0.08	17
28. Pamekasan	9297	-3.81	2.83	8943	3.96	2.60	9120	2.72	13	0.08	18
29. Sumenep	20264	14.44	6.17	23190	-12.62	6.75	21727	6.46	4	0.91	14
75. Pasuruan	13042	51.36	3.97	19741	-33.93	5.75	16391.5	4.86	7	8.72	8
76. Mojokerto	1809	235.66	0.55	6072	-70.21	1.77	3940.5	1.16	18	82.72	2
79. Batu	0	0.00	0	10578	-100.00	3.08	5289	1.54	17	-50.00	38
total	328398	337.25	100.00	343598	612.86	100.00	335998	100.00		475.05	

Lampiran 6. Tabel Analisis PMIA Elemen *Triple Layered Business Model Canvas*

Lapisan	Plus	Minus	Implikasi
Aspek Ekonomi			
<i>Key Pathership</i>			
<i>Key Activities</i>			
<i>Key Resources</i>			
<i>Value Proposition</i>			
<i>Customer Relationship</i>			
<i>Channels</i>			
<i>Customer Segments</i>			
<i>Cost Struccture</i>			
<i>Revenue Streams</i>			
Total			
Aspek Lingkungan			
<i>Funcional Value</i>			
<i>Materials</i>			
<i>Production</i>			
<i>Suplies and Outsourcing</i>			
<i>Distribution</i>			
<i>Use Phase</i>			
<i>End-of-life</i>			
<i>Environmental Impacts</i>			
<i>Environmetal Benefits</i>			
Total			
Aspek Sosial			
<i>Social Value</i>			
<i>Employees</i>			
<i>Governance</i>			
<i>Communities</i>			
<i>Social Culture</i>			
<i>Scale of Outreach</i>			
<i>End-users</i>			
<i>Social Impacts</i>			
<i>Social Benefits</i>			
Total			

Lampiran 7. Kuisisioner Penentuan Elemen Model Bisnis TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*) Agroindustri Pindang Family

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

KUESIONER

**JUDUL : ANALISIS PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PINDANG
FAMMILY DENGAN PENDEKATAN TRIPLE LAYERED
BUSINESS MODEL CANVAS**

**LOKASI : DESA PUGER KULON KECAMATAN PUGER
KABUPATEN JEMBER**

Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Alamat :

Umur :

Pewawancara

Nama : Fitra Ramadhani Setiawan

NIM : 171510601112

Hari/Tanggal Wawancara :

Responden

()

A. Gambaran Umum Agroindustri Pindang Family di Kec. Puger Kab. Jember

1. Sejak tahun berapa anda menjalankan Agroindustri Pindang Family?
Jawab:
2. Bagaimana sistem kepemilikan Agroindustri Pindang Family?
Jawab:
3. Apakah terdapat stuktur organisasi dalam Agroindustri Pindang Family?
Jawab:
4. Dimana lokasi Agroindustri Pindang Family?
Jawab:
5. Bagaimana cara anda menentukan lokasi produksi Pindang Family?
Jawab:
6. Berapa sumber daya manusia yang dimiliki Pindang Family?
Jawab:
7. Bagaimana anda melakukan pemindahan pada produk Pindang Family?
Jawab:
8. Darimana anda mendapatkan bahan baku ikan segar?
Jawab:
9. Apakah produksi yang anda lakukan dilakukan setiap hari atau di hari-hari tertentu?
Jawab:
10. Bagaimana proses produksi produk Pindang Family?
Jawab:
11. Apakah terdapat alasan dalam pemilihan lokasi produksi pindang Family?
Jawab:
12. Bagaimana sistem distribusi yang dilakukan oleh Pindang Family dalam melakukan pengiriman ikan pindang?
Jawab:

1. Customer Segment

- a. Siapa saja yang menjadi target pemasaran produk Pindang Family?
Jawab:
- b. Apakah terdapat konsumen yang membeli produk Pindang Family secara langsung?
Jawab:
- c. Apakah terdapat pengelompokan konsumen pada target pemasaran produk Pindang Family?
Jawab:
• Bagaimana cara anda melakukan pengelompokan konsumen pada target pemasaran produk Pindang Family?
Jawab:

2. Value Proportions

- a. Apa saja kelebihan yang dimiliki produk Pindang Family dibandingkan dengan produk ikan pindang lainnya?
Jawab:
- b. Berapa ukuran-ukuran ikan yang dilakukan proses pemindangan di Agroindustri Pindang Family?
Jawab:

3. Channels

- a. Bagaimana cara anda menawarkan produk Pindang Family ke konsumen?
Jawab:

4. Customer Relationship

- a. Bagaimana cara anda melakukan komunikasi dengan pelanggan agar tetap loyal pada produk Pindang Family?
Jawab:
- b. Apa saja media yang digunakan Pindang Family untuk berkomunikasi dengan pelanggan?
Jawab:

5. Revenue Stream

- a. apakah terdapat produk lain selain ikan pindang pada agroindustri Pindang Family?
Jawab:
- b. bagaimana sistem pembayaran produk Pindang Family?
Jawab:

6. Key Activities

- a. Apa saja kegiatan inti yang dilakukan Pindang Family?

Jawab:

7. Key Resources

- a. Sumber daya apa saja yang dibutuhkan Pindang Family untuk menjalankan agroindustrianya?

Jawab:

- Apa saja syarat untuk menjadi pekerja Pindang Family?

Jawab:

- Apa saja syarat untuk melakukan pemasokan bahan baku produk Pindang Family?

Jawab:

8. Key Partner

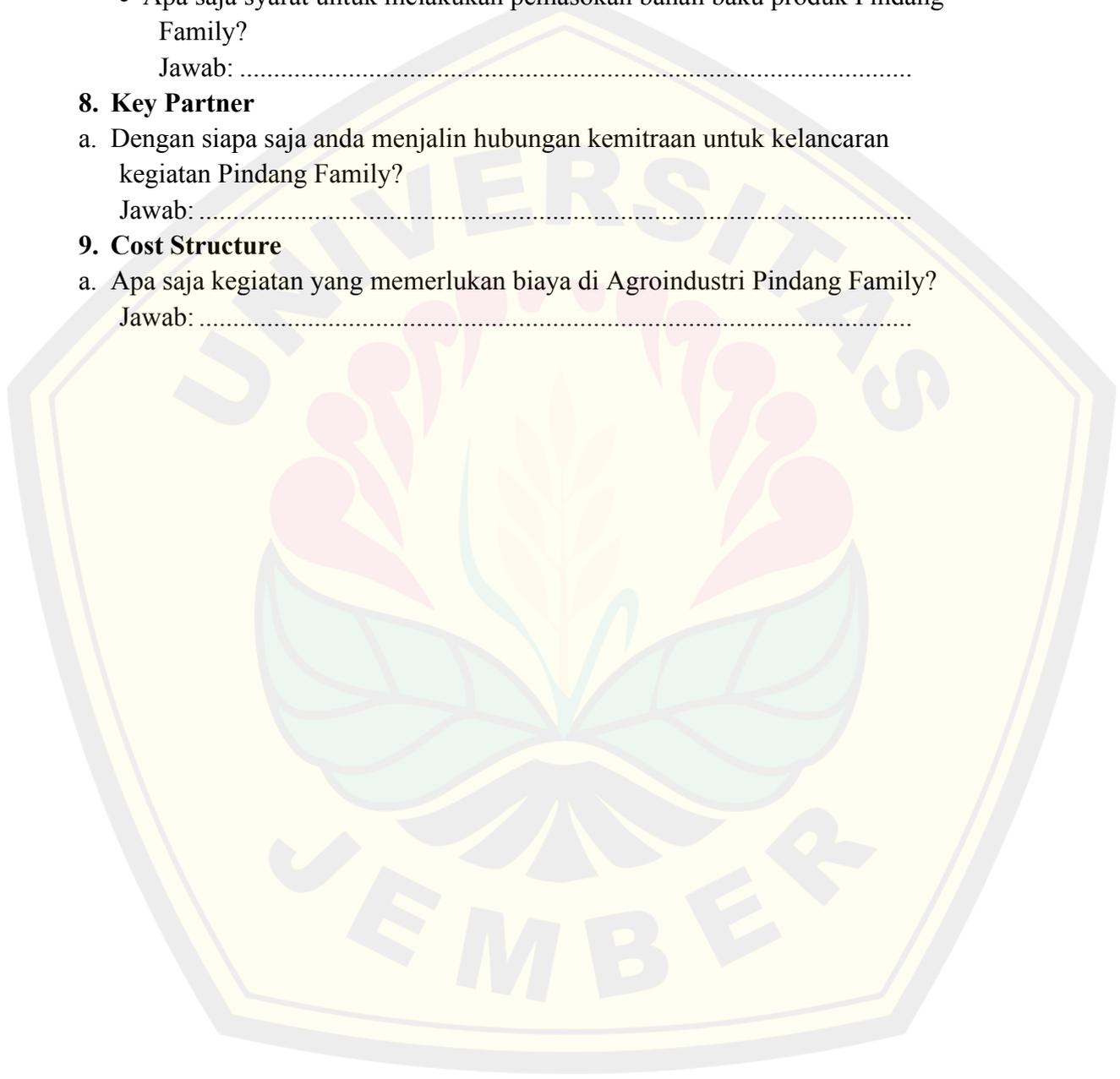
- a. Dengan siapa saja anda menjalin hubungan kemitraan untuk kelancaran kegiatan Pindang Family?

Jawab:

9. Cost Structure

- a. Apa saja kegiatan yang memerlukan biaya di Agroindustri Pindang Family?

Jawab:



Lingkungan

1. Functional Value

- a. Apa saja keunggulan dari produk Pindang Family yang memberikan dampak baik ke lingkungan?

Jawab:

2. Materials

- a. Apa saja bahan baku utama produksi produk Pindang Family yang berasal dari lingkungan?

Jawab:

3. Production

- a. Apa saja kegiatan dalam Pindang Family yang memanfaatkan bahan dari lingkungan dan memiliki upaya menjaga lingkungan?

Jawab:

4. Supplies and Outsourcing

- a. Apa saja bahan baku sampingan yang dipasok untuk produksi produk Pindang Family?

Jawab:

5. Distribution

- a. Bagaimana pengemasan yang diterapkan di produk Pindang Family sebelum dikirim ke pelanggan?

Jawab:

- b. Bagaimana pengiriman produk yang dilakukan oleh Pindang Family?

Jawab:

6. Use Phase

- a. Bagaimana cara Pindang Family membuat sumberdaya yang dimiliki lebih efisien dalam produksi?

Jawab:

7. End of Life

- a. Bagaimana cara Pindang Family mengurangi dampak lingkungan dari hasil akhir produksi ikan pindang?

Jawab:

- b. Bagaimana penggunaan bahan baku dan pengemasan produk Pindang Family?

Jawab:

8. Enviromental Impacts

- a. Apa saja hasil dari produksi Pindang Family yang berpengaruh ke lingkungan?

Jawab:

- b. Menurut anda, apa saja perubahan lingkungan sekitar Pindang Family setelah kegiatan produksi dilakukan?

Jawab:

9. Enviromental Benefits

- a. Apa saja yang dilakukan Pindang Family untuk menjadikan lingkungan lebih baik?

Jawab:



1. Social Value

- a. Apa saja manfaat dari kegiatan produksi produk Pindang Family untuk masyarakat?

Jawab:

2. Employees

- a. Bagaimana interaksi yang dilakukan antar karyawan pada saat bekerja?

Jawab:

3. Governance

- a. Bagaimana tata kelola yang berada di Pindang Family?

Jawab:

- b. Bagaimana sistem kerja yang ada di Pindang Family?

Jawab:

4. Local Communities

- a. Bagaimana hubungan Pindang Family dengan komunitas sekitar Agroindustri?

Jawab:

5. Social Culture

- a. Apa saja budaya atau kebiasaan sekitar yang terkait dengan kegiatan Pindang Family?

Jawab:

6. Scale of Outreach

- a. Bagaimana skala jangkauan dari pemasaran produk Pindang Family?

Jawab:

7. End Users

- a. Siapa saja yang menjadi target konsumen akhir dari produk Pindang Family?

Jawab:

8. Social Impacts

- a. Apa saja dampak dari kegiatan Pindang Family untuk masyarakat sekitar Pindang Family?

Jawab:

9. Social Benefits

- a. Apa saja kegiatan yang dilakukan pindang Family untuk keuntungan masyarakat sekitar?

Jawab:

**Lampiran 8. Model Bisnis TLBMC (*Triple Layered Business Model Canvas*)
Agroundistri Pindang Family**

Key Pathnership	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 (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 		

Gambar 1. Lapisan Ekonomi 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		
<ul style="list-style-type: none"> limbah dalam jumlah kecil 		<ul style="list-style-type: none"> pembuangan limbah di tempat khusus 		

Gambar 2. Lapisan Lingkungan 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
	Employees		Scale of Outreach	
	<ul style="list-style-type: none"> Sifat kekeluargaan dalam bekerja Pendampingan pekerja baru 		<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 		

Gambar 3. Lapisan Sosial Pindang Family

Lampiran 9. Rubrik Deskriptif Penilaian Skor Analisis PMIA (*Plus Minus Implication Analysis*) pada Agroidustri Pindang Family

Keterangan Lapisan Ekonomi:

Misal:

1. a : Peningkatan jumlah produksi
2. b : Peningkatan jumlah gudang yang sering dikirim
3. c : Peningkatan kualitas produk
4. d : Peningkatan bahan baku produksi
5. e : Peningkatan pendapatan pekerja
6. f : Peningkatan pendapatan bersih Pindang Family
7. g : Peningkatan kontinuitas produksi
8. h : Peningkatan keuntungan yang signifikan
9. i : Peningkatan efisiensi kegiatan produksi
10. j : peningkatan bahan baku produksi
11. k : Penurunan jumlah produksi
12. l : Penurunan jumlah gudang yang sering dikirim
13. m : Penurunan kualitas produk
14. n : Penurunan bahan baku produksi
15. o : Penurunan pendapatan pekerja
16. p : Penurunan pendapatan bersih Pindang Family
17. q : Penurunan kontinuitas produksi
18. r : Penurunan keuntungan yang signifikan
19. s : Penurunan efisiensi kegiatan produksi
20. t : Penurunan bahan baku produksi

Nilai (10) : terdapat 10 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus

Nilai (9) : terdapat 9 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus

- Nilai (8) : terdapat 8 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (7) : terdapat 7 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (6) : terdapat 6 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (5) : terdapat 5 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (4) : terdapat 4 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (3) : terdapat 3 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (2) : terdapat 2 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (1) : terdapat 1 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (-1) : terdapat 1 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-2) : terdapat 2 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

- Nilai (-3) : terdapat 3 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-4) : terdapat 4 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-5) : terdapat 5 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-6) : terdapat 6 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-7) : terdapat 7 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-8) : terdapat 8 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-9) : terdapat 9 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-10) : terdapat 10 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan ekonomi Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

Keterangan Lapisan Lingkungan:

Misal:

1. a : Peningkatan penggunaan bahan baku dari lingkungan
2. b : Peningkatan penggunaan alat dari lingkungan
3. c : Peningkatan efisiensi bahan baku dari lingkungan
4. d : Penurunan hasil limbah produksi
5. e : Penurunan dampak produksi ke lingkungan
6. f : Peningkatan penggunaan kemasan ramah lingkungan
7. g : Peningkatan manfaat lingkungan sekitar
8. h : Penurunan dampak limbah ke lingkungan
9. i : Peningkatan jumlah produksi berdasarkan bahan baku dari lingkungan
10. j : penurunan dampak lingkungan tinggi
11. k : Penurunan penggunaan bahan baku dari lingkungan
12. l : Penurunan penggunaan alat dari lingkungan
13. m : Penurunan efisiensi bahan baku dari lingkungan
14. n : Peningkatan hasil limbah produksi
15. o : Peningkatan dampak produksi ke lingkungan
16. p : Penurunan penggunaan kemasan ramah lingkungan
17. q : Penurunan manfaat lingkungan sekitar
18. r : Peningkatan dampak limbah ke lingkungan
19. s : Penurunan jumlah produksi berdasarkan bahan baku dari lingkungan
20. t : Peningkatan dampak lingkungan tinggi

Nilai (10) : terdapat 10 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus

Nilai (9) : terdapat 9 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus

- Nilai (8) : terdapat 8 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (7) : terdapat 7 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (6) : terdapat 6 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (5) : terdapat 5 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (4) : terdapat 4 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (3) : terdapat 3 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (2) : terdapat 2 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (1) : terdapat 1 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (-1) : terdapat 1 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-2) : terdapat 2 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

- Nilai (-3) : terdapat 3 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-4) : terdapat 4 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-5) : terdapat 5 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-6) : terdapat 6 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-7) : terdapat 7 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-8) : terdapat 8 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-9) : terdapat 9 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-10) : terdapat 10 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan lingkungan Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

Keterangan Lapisan Sosial:

1. a : Peningkatan hubungan Pindang Family dengan masyarakat
 2. b : Peningkatan hubungan antar pekerja
 3. c : Peningkatan koordinasi dalam bekerja
 4. d : Peningkatan kinerja pekerja
 5. e : Peningkatan hubungan pekerja dengan atasan
 6. f : Peningkatan hubungan sosial dengan pihak lain
 7. g : Peningkatan loyalitas pekerja
 8. h : Peningkatan kepercayaan pekerja
 9. i : Peningkatan jumlah tenaga kerja
 10. j : peningkatan petensi pekerja
 11. k : Penurunan hubungan Pindang Family dengan masyarakat
 12. l : Penurunan hubungan antar pekerja
 13. m : Penurunan koordinasi dalam bekerja
 14. n : Penurunan kinerja pekerja
 15. o : Penurunan hubungan pekerja dengan atasan
 16. p : Penurunan hubungan sosial dengan pihak lain
 17. q : Penurunan loyalitas pekerja
 18. r : Penurunan kepercayaan pekerja
 19. s : Penurunan jumlah tenaga kerja
 20. t : Penurunan petensi pekerja
- Nilai (10) : terdapat 10 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (9) : terdapat 9 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (8) : terdapat 8 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus

- Nilai (7) : terdapat 7 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (6) : terdapat 6 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (5) : terdapat 5 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (4) : terdapat 4 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (3) : terdapat 3 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (2) : terdapat 2 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (1) : terdapat 1 indikator positif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel a sampai j dalam sudut pandang plus
- Nilai (-1) : terdapat 1 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-2) : terdapat 2 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-3) : terdapat 3 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

- Nilai (-4) : terdapat 4 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-5) : terdapat 5 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-6) : terdapat 6 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-7) : terdapat 7 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-8) : terdapat 8 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-9) : terdapat 9 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus
- Nilai (-10) : terdapat 10 indikator negatif yang terpenuhi oleh elemen lapisan sosial Pindang Family diantara variabel k sampai t dalam sudut pandang minus

Lampiran 10. Penilaian Skor Plus, Minus, dan Implication Tiap Responden Pada Model Bisnis TLBMC (Triple Layered Busniess Model Canvas) Pada Agroindustri Pindang Family

Tabel penilaian plus responden penanggung jawab “Abdul Rofiq”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	customer segments											
	• Pengepul (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)	√	√		√	√	√	√			√	7
	value proposition											
	• Produk beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9
	Channels											
	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	customer relationship											
	• Menjaga kualitas produk (penggunakan ikan segar yang padat)	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	revenue streams											
	• Penjualan ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	Key Resources											
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)	√	√		√	√	√	√		√		7
	• Teknologi (mesin serut es balok)	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	• SDM	√	√	√			√	√		√	√	7
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√	√			8
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√	√			8
	key partnership											
	• Penjual es balok	√	√	√	√	√		√			√	7
	• Penjual besek	√	√	√	√	√		√			√	7
• Penjual Kayu Bakar	√	√		√	√	√	√			√	7	
• Penjual Garam Kasar	√	√		√	√	√	√			√	7	
cost structure												
• Pembelian bahan baku produksi	√	√	√	√	√	√				√	7	
• Biaya tenaga kerja, listrik, bahan bakar transportasi, & fee gudang pindangan	√	√	√	√	√	√		√	√	√	9	
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan	√	√	√			√	√		√	√	7

	menggunakan Garam kasar											
	materials											
	• Garam Kasar	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√	√			√	√		√	√	√	8
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√	√		√	√	√	8
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	• Kayu bakar	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√	√	√	√	√	√	9
	• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√	√	√		√		√	√	8
	end of life											
	• Besek dari bambu	√	√	√			√	√	√	√	√	8
	environmental impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil	√	√		√		√	√		√	√	7
	Environmental Benefits											
	• pembuangan limbah di tempat khusus				√	√	√	√	√	√	√	7
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	scale of outreach											
	• Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota	√	√	√	√	√	√	√	√		√	9
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√		√		√	√	√	√	8	

Tabel penilaian minus responden penanggung jawab “Abdul Rofiq”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
ekonomi	customer segments											
	• Pengepul (Jember,			√			√		√			-3

	tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)																		
	value proposition																		
	• Produk beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√													√			-3
	channels																		
	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)							√	√	√						√			-4
	customer relationship																		
	• Menjaga kualitas produk	√													√				-2
	revenue streams																		
	• Penjualan ikan pindang															√			-1
	key resources																		
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)						√						√			√			-3
	• Teknologi (mesin serut es balok)				√			√	√				√			√			-5
	• SDM	√	√					√								√			-4
	key activities																		
	• Produksi ikan Pindang															√	√		-2
	• Pemasaran ikan pindang							√	√	√					√				-4
	key partnership																		
	• Penjual es balok					√	√						√		√	√			-5
	• Penjual besek						√			√					√				-3
	• Penjual Kayu Bakar					√	√			√									-3
	• Penjual Garam Kasar					√	√												-2
	cost structure																		
	• Pembelian bahan baku produksi	√						√	√						√				-4
	• Biaya tenaga kerja, listrik, bahan bakar transportasi, & fee gudang pindangan									√									-1
lingkungan	functional value																		
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar					√		√	√				√						-4
	materials																		
	• Garam Kasar					√							√	√					-3
	Production																		
	• Perebusan dengan garam kasar					√		√											-2
	• Perebusan dengan kayu bakar					√		√	√										-3
	supplies and outsourcing																		

	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	√	√	√	√	√	√			√	7
	customer relationship										
	• Menjaga kualitas produk (penggunaan ikan segar yang padat)	√	√	√	√	√	√			√	8
	revenue streams										
	• Penjualan ikan pindang	√	√	√	√	√	√			√	8
	key resources										
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)	√	√		√	√	√			√	6
	• Teknologi (mesin serut es balok)	√	√	√		√	√		√	√	8
	• SDM	√	√	√			√	√		√	7
	key activities										
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√				7
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√	√	√				7
	key partnership										
	• Penjual es balok	√	√	√	√	√		√			7
	• Penjual besek	√	√	√		√		√			6
	• Penjual Kayu Bakar	√	√	√	√	√	√				6
	• Penjual Garam Kasar	√	√	√	√	√	√			√	7
	cost structure										
	• Pembelian bahan baku produksi	√	√	√	√	√				√	6
	• Biaya tenaga kerja dan bahan bakar transportasi	√	√	√	√	√		√			7
lingkungan	functional value										
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√	√	√		√	√		√	8
	Materials										
	• Garam Kasar	√	√		√		√	√		√	7
	Production										
	• Perebusan dengan garam kasar	√		√	√	√	√	√	√		8
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√	√	√	√	√		√	√	8
	supplies and outsourcing										
	• Air dan es batu	√	√	√		√	√	√		√	8
	• Kayu bakar	√	√			√	√	√		√	7
	Distribution										
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√		√	√	√			7
	use phase										
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√			√	√	√	√		7
• pemanfaatan air garam	√	√	√	√	√		√		√	8	

	berkali-kali											
	end of life											
	• Besek dari bambu	√	√	√			√	√	√		√	7
	environmental impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil	√	√		√		√	√		√	√	7
	Environmental Benefits											
	• pembuangan limbah di tempat khusus		√		√	√	√	√	√	√	√	8
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√		√		√	√		√	7
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√	√	√		√		√	√		√	7
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	scale of outreach											
	• Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota	√	√	√		√	√	√	√		√	8
	social benefits											
	• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√		√		√	√	√	√	8

Tabel Skoring responden penanggung jawab "Abdul Rofiq"

elemen	plus	minus	implication
customer segments			
• Pengepul (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)	7	-3	6
value proposition			
• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	9	-3	7
channels			
• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	8	-4	7
customer relationship			
• Menjaga kualitas produk (penggunakan ikan segar yang padat)	8	-2	8
revenue streams			
• Penjualan ikan pindang	8	-1	8
• Penjualan ikan segar	7	-1	8
key resources			
• Fisik (bahan baku ikan pindang)	7	-3	6
• Teknologi (mesin serut es balok)	8	-5	8
• SDM	7	-4	7
• Modal pribadi	7	-3	7
key activities			

● Produksi ikan Pindang	8	-2	7
● Pemasaran ikan pindang	8	-4	7
key partnership			
● Penjual es balok	7	-5	7
● Penjual besek	7	-3	6
● penjual kayu bakar	7	-3	6
● penjual garam kasar	7	-2	7
cost structure			
● Pembelian bahan baku produksi	7	-4	6
● Biaya tenaga kerja dan bahan bakar transportasi	9	-1	7
functional value			
● Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	7	-4	8
materials			
● Garam Kasar	8	-3	7
Production			
● perebusan dengan garam kasar	8	-2	8
● perebusan dengan kayu bakar	8	-3	8
supplies and outsourcing			
● Air dan es batu	8	-1	8
● Kayu bakar	8	-2	7
distribution			
● Pengemasan ikan Pindang	8	-3	7
use phase			
● Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	9	-2	7
● pemanfaatan air garam berkali-kali	8	-2	8
end of life			
● Besek dari bambu	8	-3	7
environmental impacts			
● limbah dalam jumlah kecil	7	-3	7
Environmental benefits			
● pembuangan limbah di tempat khusus	7	-2	8
social value			
● Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	9	-3	7
employees			
● Sifat kekeluargaan dalam bekerja	8	-1	8
● Pendampingan pekerja baru	8	-2	7
governance			
● Transparansi dalam bekerja	8	-2	8
scale of outreach			
● Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota	9	-2	8
social benefits			
● Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	8	-3	8

Tabel penilaian Plus Responden Pekerja pemindangan “Nurhadi”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√	√	√	√	√		√		8
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√	√		√	√	√		√	√	8
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√	√		√	√	√		√	√	√	8
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√	√		√	√	√	7
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√	√	√	√	√	√	√	√	√		9
	• Kayu bakar	√	√	√		√	√	√	√	√		8
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√			√	√		√	√	7
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√		√		√	√	7
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√		√	√	√		√	√	8	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√		√	√	√		√	√	√		7	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	• Pendampingan pekerja baru	√	√		√	√		√	√	√	√	8
	Governance											
• Transparansi dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8	
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	

Tabel penilaian Minus Responden Pekerja pemindangan “Nurhadi”

lapisan	elemen	variabel										skor	
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t		
ekonomi	value proposition												
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)			√								√	-2
	key activities												
	• Produksi ikan Pindang				√								-1
	• Pemasaran ikan pindang			√							√	√	-3
lingkungan	functional value												
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar			√		√							-2
	Materials												
	• Garam Kasar	√		√		√							-3
	Production												
	• Perebusan dengan garam kasar			√		√	√						-3
	• Perebusan dengan kayu bakar			√		√							-2
	supplies and outsourcing												
	• Air dan es batu	√		√									-2
	• Kayu bakar	√	√	√		√							-4
	Distribution												
	• Pengemasan ikan pindang					√	√					√	-3
	use phase												
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√		√					-5
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√			√		√					-4	
environmental impacts													
• limbah dalam jumlah kecil			√		√		√	√				-4	
sosial	social value												
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat			√									-1
	Employees												
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja				√								-1
	• Pendampingan pekerja baru			√	√	√	√						-4
	Governance												
• Transparansi dalam bekerja			√	√	√						√	-4	
social benefits													
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri				√								-1	

Tabel penilaian Implication Responden Pekerja pemindangan “Nurhadi”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√		√	√	√	√	√		√	√	8
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√		√	√	√		√	√	√	√	8
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√		√	√	√		√	√		7
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√	√			√	√		√	√	√	7
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√	√		√	√	√	7
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√	√		√	√	√	√	√	√	√	9
	• Kayu bakar		√		√	√	√	√	√	√	√	8
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang		√			√	√	√	√	√	√	7
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√		√	√	√	√		√		7
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil			√	√	√		√	√		√	6	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√	√	√	√			√	√		√	7
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja		√	√	√	√		√	√		√	7
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9	

Tabel Skoring Responden Pekerja oemindangan “Nurhadi”

elemen	plus	minus	implication
value proposition			
● Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	8	-2	8
key activities			
● Produksi ikan Pindang	9	-1	9
● Pemasaran ikan pindang	9	-3	9
functional value			
● Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	8	-2	8
materials			
● Garam Kasar	8	-3	7
production			
● perebusan dengan garam kasar	8	-3	7
● perebusan dengan kayu bakar	7	-2	7
supplies and outsourcing			
● Air dan es batu	9	-2	8
● Kayu bakar	8	-4	8
distribution			
● Pengemasan ikan Pindang	7	-3	7
use phase			
● Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	7	-5	7
● pemanfaatan air garam berkali-kali	8	-4	9
environmental impacts			
● limbah dalam jumlah kecil	7	-4	6
social value			
● Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	10	-1	9
employees			
● Sifat kekeluargaan dalam bekerja	9	-1	8
● Pendampingan pekerja baru	8	-4	7
governance			
● Transparansi dalam bekerja	8	-4	7
social benefits			
● Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	10	-1	9

Tabel Penilaian Plus Responden Pekerja pemindangan “Suyitno”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√	√	√	√	√	√		√	9
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√		√	√	√	√	√			7
	• Pemasaran ikan pindang	√	√		√	√	√	√		√		7
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√		√	√	√	√	√		√	8
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√		√	√	√	√	√		√	8
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√	√			√	√		√	√	√	7
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√	√	√	√	√	√	8
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√	√		√	√	√	√	√		√	8
	• Kayu bakar	√	√		√	√	√	√	√			7
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang		√			√	√	√	√	√	√	7
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√	√	√	√	√		√		8
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√	√	√		√	√	√		8	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√	√		√	√		√	√			6	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	• Pendampingan pekerja baru	√	√			√		√	√	√	√	7
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√	√	√		√		√	√	√	√	8
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√		√	√		√	√	√	√	8	

Tabel Penilaian minus Responden Pekerja pemindangan “Suyitno”

lapisan	elemen	variabel										skor	
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t		
ekonomi	value proposition												
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)										√		-1
	key activities												
	• Produksi ikan Pindang				√			√		√			-3
	• Pemasaran ikan pindang			√	√							-2	
lingkungan	functional value												
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar			√		√					√		-3
	Materials												
	• Garam Kasar	√		√							√		-3
	Production												
	• Perebusan dengan garam kasar			√		√	√						-3
	• Perebusan dengan kayu bakar			√		√	√						-3
	supplies and outsourcing												
	• Air dan es batu	√							√				-2
	• Kayu bakar	√							√		√		-3
	Distribution												
	• Pengemasan ikan Pindang		√	√				√			√		-4
	use phase												
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan			√							√		-2
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√				√					√		-3	
environmental impacts													
• limbah dalam jumlah kecil			√	√	√		√	√				-5	
sosial	social value												
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat			√	√							-2	
	Employees												
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja			√	√							-2	
	• Pendampingan pekerja baru				√		√		√			-3	
	Governance												
	• Transparansi dalam bekerja			√				√				-2	
social benefits													
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri		√	√									-2	

Tabel Penilaian Implication Responden Pekerja pemindangan “Suyitno”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√	√	√	√		√		√	8
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√		√	√	√	√	√		√	8
	• Pemasaran ikan pindang	√	√		√	√	√	√		√	7	
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√		√	√	√			√	√	7
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√		√	√	√		√	√		7
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√		√	√	√	√	√	√	√		8
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√		√	√	√	√	√	√		8
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√	√		√	√	√		√	√		7
	• Kayu bakar	√	√		√	√	√		√		√	7
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang		√			√	√	√	√	√	√	7
	use phase											
• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√	√	√	√	√		√		8	
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√		√	√		√	√	√		7	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√			√	√		√	√			5	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√		√	√		√	√	√	√	8
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√			√	√	√	√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√	√	√		√		√	√	√	√	8
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√	√	√		√		√	√	√	√	8
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√		√	√		√	√	√		7	

Tabel Skoring Responden Pekerja pemindangan “Suyitno”

elemen	plus	minus	implication
value proposition			
● Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	9	-1	8
key activities			
● Produksi ikan Pindang	7	-3	8
● Pemasaran ikan pindang	7	-2	7
functional value			
● Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	8	-3	7
materials			
● Garam Kasar	8	-3	7
production			
● perebusan dengan garam kasar	7	-3	8
● perebusan dengan kayu bakar	8	-3	8
supplies and outsourcing			
● Air dan es batu	8	-2	7
● Kayu bakar	7	-3	7
distribution			
● Pengemasan ikan Pindang	7	-4	7
use phase			
● Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	8	-2	8
● pemanfaatan air garam berkali-kali	8	-3	7
environmental impacts			
● limbah dalam jumlah kecil	6	-5	5
social value			
● Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	9	-2	8
employees			
● Sifat kekeluargaan dalam bekerja	9	-2	8
● Pendampingan pekerja baru	7	-3	8
governance			
● Transparansi dalam bekerja	8	-2	8
social benefits			
● Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	8	-2	7

Tabel Penilaian Plus Responden Pekerja “Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
ekonomi	value proposition												
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√	√	√	√			√	√	8	
	key activities												
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√		√	√			√	7	
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√		√	√			√	7	
lingkungan	functional value												
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	Materials												
	• Garam Kasar	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	Production												
	• Perebusan dengan garam kasar	√	√			√	√		√	√	√	7	
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√	√		√	√	√	7	
	supplies and outsourcing												
	• Air dan es batu	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9	
	• Kayu bakar	√		√	√			√	√	√	√	7	
	Distribution												
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√			√		√	√	√	7	
use phase													
• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√		√	√	√	√	8		
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9		
environmental impacts													
• limbah dalam jumlah kecil	√		√	√	√		√	√	√		7		
sosial	social value												
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	
	Employees												
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√		√			√	√	√	√	7	
	• Pendampingan pekerja baru	√			√	√		√	√	√	√	7	
	Governance												
	• Transparansi dalam bekerja	√	√		√	√		√	√	√	√	8	
social benefits													
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√		√	√		√	√		√	7		

Tabel Penilaian Minus Responden Pekerja “Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√		√							-3
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang							√		√		-2
	• Pemasaran ikan pindang			√	√			√		√	√	-5
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar			√								-1
	Materials											
	• Garam Kasar	√							√			-2
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar					√	√					-2
	• Perebusan dengan kayu bakar			√		√						-2
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√										-1
	• Kayu bakar	√	√									-2
	Distribution											
	• Pengemasan ikan pindang		√	√				√			√	-4
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√		√				√				-3
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√				√		√		√		-4	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil				√	√		√	√			-4	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat			√								-1
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√		√	√							-3
	• Pendampingan pekerja baru				√	√						-2
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja			√		√		√				-3
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri		√	√	√							-3	

Tabel Penilaian Implication Responden Pekerja “Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√		√	√	√	√			√	√	7
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√		√	√			√	7
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√	√	√	√		√		√	√	8
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√	√	√	√		√		√	√	8
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√		√	√	√	√	√	√	√		8
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√	√	√			√	√	√		7
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√		√	√	√	√	√	√		√	8
	• Kayu bakar	√		√	√			√	√	√	√	7
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√					√	√	√	6
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√		√	√	√		√		√	7
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√	√	√				√	√			√	6
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√		√	√	√	√	√	√	√	9
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√	√	√		√	√		√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√			√	√		√	√	√	√	7
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√	√		√	√		√	√	√	√	8
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√	√	√		√	√	√		8	

Tabel Skoring Responden Pekerja “Slamet”

elemen	plus	minus	implication
value proposition			
● Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	8	-3	7
key activities			
● Produksi ikan Pindang	7	-2	8
● Pemasaran ikan pindang	7	-5	7
functional value			
● Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	8	-1	8
materials			
● Garam Kasar	8	-2	8
production			
● perebusan dengan garam kasar	7	-2	8
● perebusan dengan kayu bakar	7	-2	7
supplies and outsourcing			
● Air dan es batu	9	-1	8
● Kayu bakar	7	-2	7
distribution			
● Pengemasan ikan Pindang	7	-4	6
use phase			
● Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	8	-3	7
● pemanfaatan air garam berkali-kali	9	-4	9
environmental impacts			
● limbah dalam jumlah kecil	7	-4	6
social value			
● Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	10	-1	9
employees			
● Sifat kekeluargaan dalam bekerja	7	-3	8
● Pendampingan pekerja baru	7	-2	7
governance			
● Transparansi dalam bekerja	8	-3	8
social benefits			
● Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	7	-3	8

Tabel Penilaian Plus Responden Pekerja “Jajulianto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√		√	√	√			√	√	7
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√		√	√	√		√	8
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√		√	√		√		√	√	7
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√		√	√		√		√	√	7
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√			√	√		√	√	√	√	7
	• Perebusan dengan kayu bakar	√	√			√		√	√	√	√	7
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√		√		√	√	√		√	√	7
	• Kayu bakar	√		√	√			√	√	√	√	7
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√			√		√	√	√	7
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√		√	√	√	√	8
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√		√	√		√	√	√	√	8	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√		√	√	√		√	√	√		7	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√		√		√	√	√	√	8
	• Pendampingan pekerja baru	√	√	√	√			√	√	√	√	8
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja	√		√	√	√		√	√	√	√	8
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√		√	√	√		√	√	√	√	8	

Tabel Penilaian minus Responden Pekerja “Jajulianto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√		√					√		-4
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√						√		√	-4
	• Pemasaran ikan pindang			√	√			√		√	√	-5
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar			√		√			√			-3
	Materials											
	• Garam Kasar	√							√		√	-3
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar			√		√						-2
	• Perebusan dengan kayu bakar		√			√						-2
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√							√			-2
	• Kayu bakar	√							√		√	-3
	Distribution											
	• Pengemasan ikan pindang		√	√				√	√		√	-5
	use phase											
	• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√		√								-2
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√				√		√		√		-4	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil				√	√				√		-3	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat				√							-1
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja			√	√							-2
	• Pendampingan pekerja baru				√	√	√		√			-4
	Governance											
	• Transparansi dalam bekerja			√		√		√				-3
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri		√	√								-2	

Tabel Penilaian Implication Responden Pekerja “Jajulianto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	value proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√		√	√	√			√	√	7
	key activities											
	• Produksi ikan Pindang	√	√	√	√	√	√	√			√	8
	• Pemasaran ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√				7
lingkungan	functional value											
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	√	√		√	√		√		√	√	7
	Materials											
	• Garam Kasar	√	√		√			√		√	√	6
	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar	√		√		√	√	√	√	√		7
	• Perebusan dengan kayu bakar	√		√	√		√	√	√	√		7
	supplies and outsourcing											
	• Air dan es batu	√		√		√	√	√		√	√	7
	• Kayu bakar	√		√	√			√	√	√		6
	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√	√			√		√		√	6
	use phase											
• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	√	√	√		√		√	√	√	√	8	
• pemanfaatan air garam berkali-kali	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9	
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil	√		√		√		√	√	√		6	
sosial	social value											
	• Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9
	Employees											
	• Sifat kekeluargaan dalam bekerja	√	√	√		√		√	√	√	√	8
	• Pendampingan pekerja baru		√	√	√			√	√	√	√	7
	Governance											
• Transparansi dalam bekerja		√	√	√			√	√	√	√	7	
social benefits												
• Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9	

Tabel Skoring Responden Pekerja “Jajulianto”

elemen	plus	minus	implication
value proposition			
● Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	7	-4	7
key activities			
● Produksi ikan Pindang	8	-4	8
● Pemasaran ikan pindang	8	-5	7
functional value			
● Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar	7	-3	7
materials			
● Garam Kasar	7	-3	6
production			
● perebusan dengan garam kasar	7	-2	7
● perebusan dengan kayu bakar	7	-2	7
supplies and outsourcing			
● Air dan es batu	7	-2	7
● Kayu bakar	7	-3	6
distribution			
● Pengemasan ikan Pindang	7	-5	6
use phase			
● Penggunaan kayu bakar untuk perebusan	8	-2	8
● pemanfaatan air garam berkali-kali	8	-4	9
environmental impacts			
● limbah dalam jumlah kecil	7	-3	6
social value			
● Meningkatkan kualitas hidup masyarakat	9	-1	9
employees			
● Sifat kekeluargaan dalam bekerja	8	-2	8
● Pendampingan pekerja baru	8	-4	7
governance			
● Transparansi dalam bekerja	8	-3	7
social benefits			
● Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri	8	-2	9

Tabel Penilaian plus responden masyarakat “Khoirul Iman”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar					√		√	√		√	4
	• Perebusan dengan kayu bakar				√	√		√	√		√	5
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil				√	√		√	√			4

Tabel Penilaian minus responden masyarakat “Khoirul Iman”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar							√				-1
	• Perebusan dengan kayu bakar							√		√		-2
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil							√				-1

Tabel Penilaian Implication responden masyarakat “Khoirul Iman”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar					√			√		√	3
	• Perebusan dengan kayu bakar				√	√		√			√	4
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil				√			√	√			3

Tabel Skoring Responden masyarakat “Khoirul Iman”

elemen	plus	minus	implication
production			
• Perebusan dengan garam kasar		4	-1
• Perebusan dengan kayu bakar		5	-2
environmental benefits			
• limbah dalam jumlah kecil		4	-1

Tabel Penilaian plus responden masyarakat “Muh Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar					√		√	√		√	4
	• Perebusan dengan kayu bakar							√	√		√	3
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil					√		√			√	3

Tabel Penilaian minus responden masyarakat “Muh Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar							√				-1
	• Perebusan dengan kayu bakar					√		√				-2
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil	√			√	√						-3

Tabel Penilaian Implication responden masyarakat “Muh Slamet”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
lingkungan	Production											
	• Perebusan dengan garam kasar					√			√		√	3
	• Perebusan dengan kayu bakar				√				√		√	3
	Environmental Impacts											
	• limbah dalam jumlah kecil				√	√		√				3

Tabel Skoring Responden masyarakat “Muh Slamet”

elemen	plus	minus	implication
production			
• Perebusan dengan garam kasar	4	-1	3
• Perebusan dengan kayu bakar	3	-2	3
environmental benefits			
• limbah dalam jumlah kecil	3	-3	3

Tabel Penilaian plus responden pengepul “Agus Susanto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	Value Proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√		√	√	√	√				6
	Customer Relationship											
	• Menjaga kualitas produk	√	√			√	√	√			√	6
lingkungan	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√		√			√	√		√		5

Tabel Penilaian minus responden pengepul “Agus Susanto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	T	
ekonomi	Value Proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√							√	√		-3
	Customer Relationship											
	• Menjaga kualitas produk						√		√			-2
lingkungan	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang			√								-1

Tabel Penilaian implication responden pengepul “Agus Susanto”

lapisan	elemen	variabel										skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
ekonomi	Value Proposition											
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)	√	√	√		√	√	√			√	7
	Customer Relationship											
	• Menjaga kualitas produk	√	√	√	√	√	√				√	7
lingkungan	Distribution											
	• Pengemasan ikan Pindang	√	√		√		√	√		√		6

Tabel Skoring Responden Pengepul “Agus Susanto”

elemen	plus	minus	implication
Value proposition			
• Perebusan dengan garam kasar	6	-3	7
Customer Reakationship			
• Menjaga kualitas produk	6	-2	7
Distribution			
• Pengemasan ikan Pindang	5	-1	6

Lampiran 11 Tabulasi Variabel Skor PMIA (Plus Minus Implication Analysis) Model Bisnis Pindang Family

Tabel 1 Variabel Skor Plus Lapisan Ekonomi Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j			
Ekonomi	customer segments													
	• Pengepul (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)	√	√		√	√	√	√			√		7	7
	value proposition													
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)													
	- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√		√	√		9	8
	- Suyitno	√	√	√	√	√	√	√	√		√		9	
	- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√		√			8	
	- Slamet	√	√	√	√	√	√			√	√		8	
	- Jajulianto	√	√		√	√	√			√	√		7	
	- Agus	√	√		√	√	√	√					6	
	Channels													
	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	√	√	√	√	√	√	√				√	8	8
	customer relationship													
	• Menjaga kualitas produk (penggunaan ikan segar yang padat)													
	- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√				√	8	7
	- Agus	√	√			√	√	√				√	6	
	revenue streams													
	• Penjualan ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√				√	8	8
	key resources													
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)	√	√		√	√	√	√			√		7	7
	• Teknologi (mesin serut es balok)	√	√	√		√	√	√			√	√	8	8
	• SDM	√	√	√			√	√			√	√	7	7
	key activities													
• Produksi ikan Pindang														
- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√	√				8	8	
- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√				7		
- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√		√	√		9		
- Slamet	√	√	√	√		√	√			√		7		
- Jajulianto	√	√	√	√	√	√	√				√	8		
• Pemasaran ikan pindang														

- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√	√			8	8
- Suyitno	√	√		√	√	√	√		√		7	
- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9	
- Slamet	√	√	√	√		√	√			√	7	
- Jajulianto	√	√	√	√		√	√	√		√	8	
key partnership												
• Penjual es balok	√	√	√	√	√		√			√	7	7
• Penjual besek	√	√	√	√	√		√			√	7	7
• Penjual kayu bakar	√	√	√	√	√	√					6	6
• Penjual garam kasar	√	√	√	√	√	√				√	7	7
cost structure												
• Pembelian bahan baku produksi	√	√	√	√	√	√				√	7	7
• Biaya tenaga kerja dan bahan bakar transportasi	√	√	√	√	√	√		√	√	√	9	9

Catatan: Pada Value Proposition dan Key Resources yang Menggunakan responden penanggung jawab dan pekerja serta pada Customer Relationship menggunakan responden penanggung jawab dan pengepul



Tabel 2 Variabel Skor Plus Lapisan Lingkungan Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
lingkungan	functional value												
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar												
	- Rofiq	√	√	√			√	√		√	√	7	8
	- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√		√	8	
	- Nurhadi	√	√	√		√	√	√		√	√	8	
	- Slamet	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	- Jajulianto	√	√		√	√		√		√	√	7	
	materials												
	• Garam Kasar												
	- Rofiq	√	√	√		√	√	√		√	√	8	8
	- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√		√	8	
	- Nurhadi	√	√	√		√	√	√		√	√	8	
	- Slamet	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	- Jajulianto	√	√		√	√		√		√	√	7	
	Production												
	• Perebusan dengan garam kasar												
	- Rofiq	√	√			√	√		√	√	√	8	6
	- Suyitno	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Nurhadi	√	√		√	√	√		√	√	√	8	
	- Slamet	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Jajulianto	√			√	√		√	√	√	√	7	
	- Iman					√		√	√		√	4	
	- M. Slamet					√		√	√		√	4	
	• Perebusan dengan Kayu Bakar												
	- Rofiq	√	√			√	√		√	√	√	8	6
	- Suyitno	√	√			√	√	√	√	√	√	8	
	- Nurhadi	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Slamet	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Jajulianto	√	√			√		√	√	√	√	7	
	- Iman				√	√		√	√		√	5	
	- M. Slamet							√	√		√	3	
	supplies and outsourcing												
• Air dan es batu													
- Rofiq	√	√	√		√	√	√		√	√	8	8	
- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√		√	8		
- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√	√	√		9		
- Slamet	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9		
- Jajulianto	√		√		√	√	√		√	√	7		

Tabel 3 Variabel Skor Plus Lapisan Sosial Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j											
sosial	social value																					
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas hidup masyarakat 																					
	- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9	9									
	- Suyitno	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9										
	- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10										
	- Slamet	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10										
	- Jajulianto	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9										
	employees																					
	<ul style="list-style-type: none"> • Sifat kekeluargaan dalam bekerja 																					
	- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√		√	8	8									
	- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√			7										
	- Nurhadi	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9										
	- Slamet	√	√		√			√	√	√	√	7										
	- Jajulianto	√	√	√		√		√	√	√	√	8										
	<ul style="list-style-type: none"> • Pendampingan pekerja baru 																					
	- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√		√	8	8									
	- Suyitno	√	√			√		√	√	√	√	7										
	- Nurhadi	√	√		√	√		√	√	√	√	8										
	- Slamet	√			√	√		√	√	√	√	7										
	- Jajulianto	√	√	√	√			√	√	√	√	8										
	governance																					
	<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dalam bekerja 																					
	- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√		√	8	8									
	- Suyitno	√	√	√		√		√	√	√	√	8										
	- Nurhadi	√	√	√	√	√		√	√		√	8										
- Slamet	√	√		√	√		√	√	√	√	8											
- Jajulianto	√		√	√	√		√	√	√	√	8											
scale of outreach																						
<ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota 												√	√	√	√	√	√	√	√	√	9	9
social benefits																						
<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri 																						
- Rofiq	√	√	√		√		√	√	√	√	8	8										
- Suyitno	√	√		√	√		√	√	√	√	8											
- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10											
- Slamet	√	√		√	√		√	√		√	7											
- Jajulianto	√		√	√	√		√	√	√	√	8											

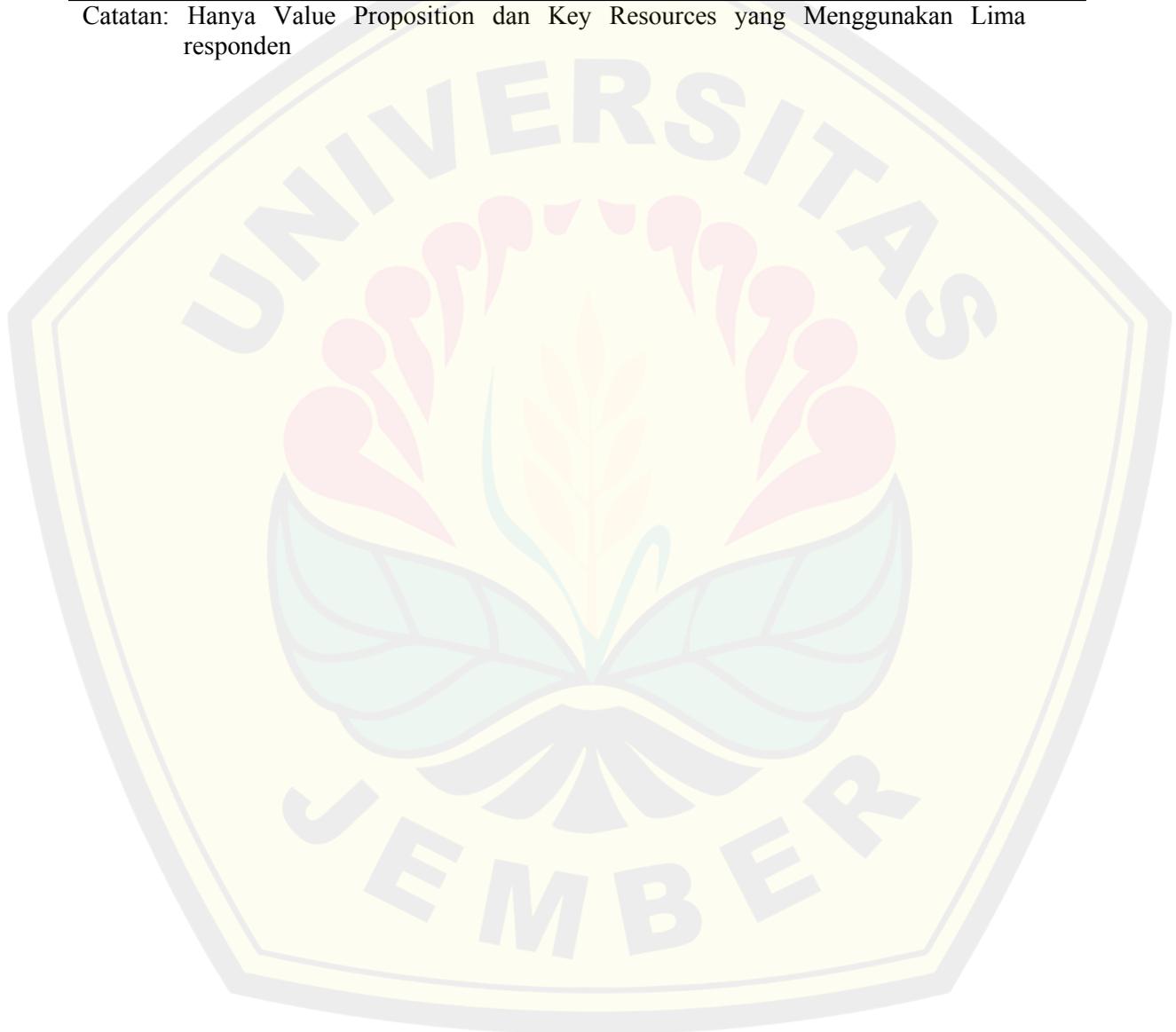
Catatan: Hanya Scale of Outreach yang Menggunakan Satu Responden

Tabel 4 Variabel Skor Minus Lapisan Ekonomi Model Bisnis Pindang Family

lapisan	elemen	variabel										skor	Rata-rata Skor	
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t			
ekonomi	customer segments													
	• Pengepul (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)			√			√		√				-3	-3
	value proposition													
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)													
	- Rofiq	√	√							√			-3	-3
	- Suyitno									√			-1	
	- Nurhadi			√								√	-2	
	- Slamet	√	√		√								-3	
	- Jajulianto	√	√		√					√			-4	
	- Agus	√							√	√			-3	
	channels													
	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)					√	√	√		√			-4	-4
	customer relationship													
	• Menjaga kualitas produk (penggunaan ikan segar yang padat)													
	- Rofiq	√							√				-2	-2
	- Agus						√		√				-2	
	revenue streams													
	• Penjualan ikan pindang									√			-1	-1
	key resources													
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)				√			√		√			-3	-3
	• Teknologi (mesin serut es balok)			√		√	√		√		√		-5	-5
	• SDM	√	√			√				√			-4	-4
	key activities													
	• Produksi ikan Pindang													
	- Rofiq									√	√		-2	-3
	- Suyitno				√			√		√			-3	
- Nurhadi				√								-1		
- Slamet							√		√			-2		
- Jajulianto	√	√					√		√			-4		
• Pemasaran ikan pindang														
- Rofiq					√	√	√		√			-4	-4	
- Suyitno			√	√								-2		

- Nurhadi			√					√	√	-3		
- Slamet			√	√			√		√	√	-5	
- Jajulianto			√	√			√		√	√	-5	
key partnership												
• Penjual es balok			√	√			√		√	√	-5	-5
• Penjual besek				√		√			√		-3	-3
• Penjual Kayu Bakar			√	√		√					-3	-3
• Penjual Garam Kasar			√	√							-2	-2
cost structure												
• Pembelian bahan baku produksi	√				√	√			√		-4	-4
• Biaya tenaga kerja dan bahan bakar transportasi						√					-1	-1

Catatan: Hanya Value Proposition dan Key Resources yang Menggunakan Lima responden



Tabel 5 Variabel Skor Minus Lapisan Lingkungan Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor		
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t				
lingkungan	functional value														
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar 														
		- Rofiq			√		√	√		√				-4	-3
		- Suyitno			√		√			√				-3	
		- Nurhadi			√		√							-2	
		- Slamet			√									-1	
		- Jajulianto			√		√			√				-3	
	Materials														
	<ul style="list-style-type: none"> • Garam Kasar 														
		- Rofiq			√				√	√				-3	-3
		- Suyitno	√		√					√				-3	
		- Nurhadi	√		√		√							-3	
		- Slamet	√						√					-2	
		- Jajulianto	√						√		√			-3	
	Production														
	<ul style="list-style-type: none"> • Perebusan dengan garam kasar 														
		- Rofiq			√		√							-2	-2
		- Suyitno			√		√	√						-3	
		- Nurhadi			√		√	√						-3	
		- Slamet					√	√						-2	
		- Jajulianto			√		√							-2	
		- Iman							√					-1	
		- M. Slamet							√					-1	
	<ul style="list-style-type: none"> • Perebusan dengan Kayu Bakar 														
		- Rofiq			√		√	√						-3	-2
		- Suyitno			√		√	√						-3	
		- Nurhadi			√		√							-2	
		- Slamet			√		√							-2	
	- Jajulianto		√			√							-2		
	- Iman							√		√			-2		
	- M. Slamet					√		√					-2		
supplies and outsourcing															
<ul style="list-style-type: none"> • Air dan es batu 															
	- Rofiq			√									-1	-2	
	- Suyitno	√						√					-2		
	- Nurhadi	√		√									-2		
	- Slamet	√											-1		
	- Jajulianto	√						√					-2		

• Kayu bakar												
- Rofiq			√			√					-2	-3
- Suyitno	√						√		√		-3	
- Nurhadi	√	√	√		√						-4	
- Slamet	√	√									-2	
- Jajulianto							√		√		-3	
distribution												
• Pengemasan ikan Pindang												
- Rofiq			√			√			√		-3	-4
- Suyitno		√	√			√			√		-4	
- Nurhadi					√	√				√	-3	
- Slamet		√	√			√			√		-4	
- Jajulianto		√	√			√	√		√		-5	
use phase												
• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan												
- Rofiq			√		√						-2	-3
- Suyitno			√						√		-2	
- Nurhadi	√	√	√		√		√				-5	
- Slamet	√		√				√				-3	
- Jajulianto	√		√								-2	
• pemanfaatan air garam berkali-kali												
- Rofiq			√		√						-2	3
- Suyitno	√				√				√		-3	
- Nurhadi	√	√			√		√				-4	
- Slamet	√				√		√		√		-4	
- Jajulianto	√				√		√		√		-4	
end of life												
• Besek dari bambu	√					√			√		-3	-3
environmental impacts												
• limbah dalam jumlah kecil												
- Rofiq			√		√				√		-3	-3
- Suyitno			√	√	√		√	√			-5	
- Nurhadi			√		√		√	√			-4	
- Slamet				√	√		√	√			-4	
- Jajulianto				√	√			√			-3	
- Iman							√				-1	
- M. Slamet	√			√	√						-3	
Environmental Benefits												
• pembuangan limbah di tempat khusus	√								√		-2	-2

Catatan: Hanya End of Life yang menggunakan satu Responden

Tabel 6 Variabel Skor Minus Lapisan Sosial Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor			
		k	l	m	n	o	p	q	r	s	t					
sosial	social value															
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas hidup masyarakat 															
		- Rofiq			√	√						√			-3	-2
		- Suyitno			√	√									-2	
		- Nurhadi			√										-1	
		- Slamet			√										-1	
		- Jajulianto				√									-1	
		employees														
		<ul style="list-style-type: none"> • Sifat kekeluargaan dalam bekerja 														
		- Rofiq			√										-1	-2
		- Suyitno			√	√									-2	
		- Nurhadi				√									-1	
		- Slamet	√		√	√									-3	
		- Jajulianto			√	√									-2	
		<ul style="list-style-type: none"> • Pendampingan pekerja baru 														
		- Rofiq			√	√									-2	-3
		- Suyitno				√		√		√					-3	
		- Nurhadi			√	√	√	√							-4	
		- Slamet				√	√								-2	
		- Jajulianto				√	√	√		√					-4	
		governance														
		<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dalam bekerja 														
		- Rofiq			√	√									-2	-3
		- Suyitno			√				√						-2	
		- Nurhadi			√	√	√						√		-4	
		- Slamet			√		√		√						-3	
	- Jajulianto			√		√		√						-3		
	scale of outreach															
	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota 															
				√		√								-2	-2	
	social benefits															
	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri 															
	- Rofiq		√	√	√									-3	-2	
	- Suyitno		√	√										-2		
	- Nurhadi				√									-1		
	- Slamet		√	√	√									-3		
	- Jajulianto		√	√										-2		

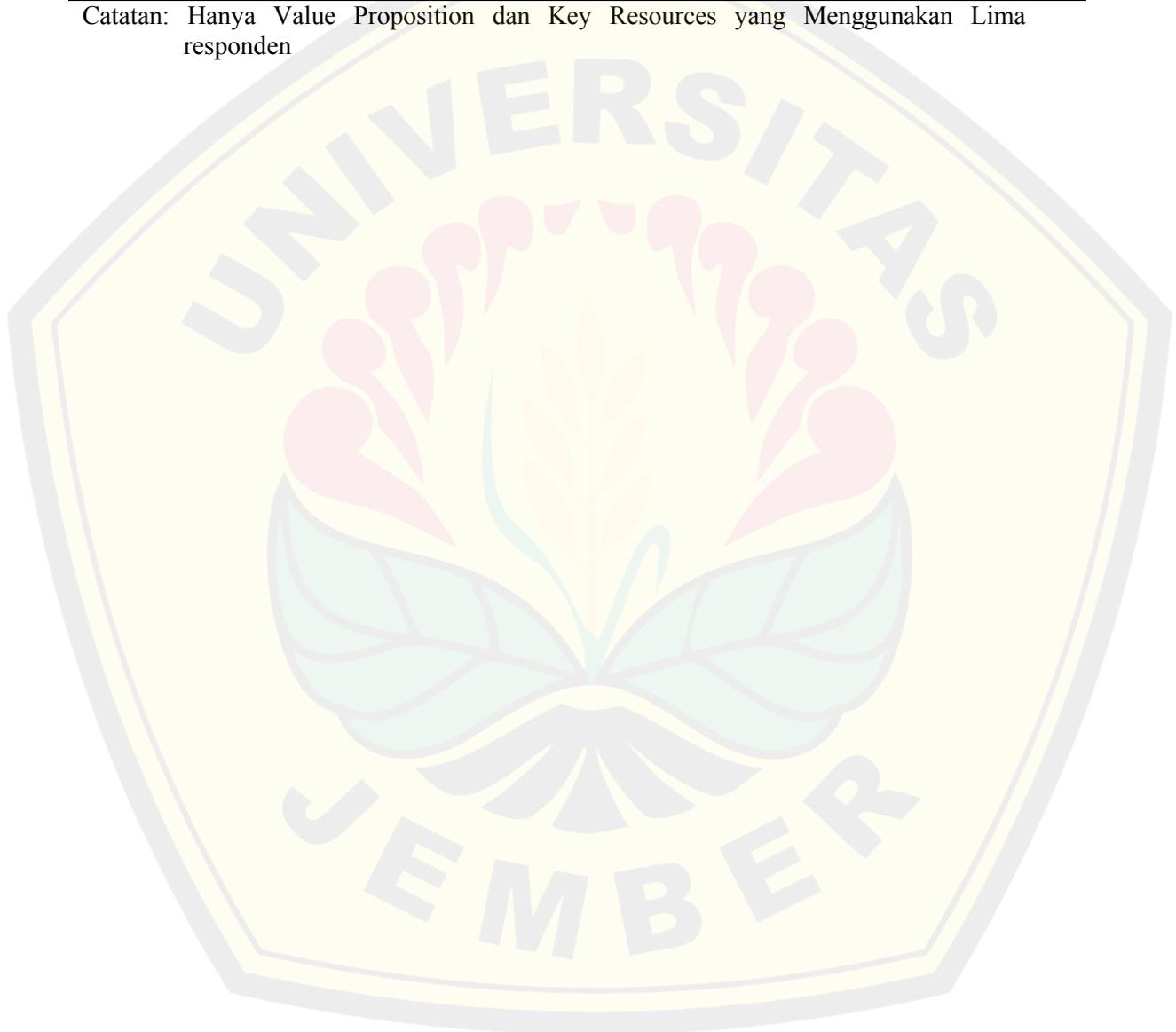
Catatan: Hanya Scale of Outreach yang Menggunakan Satu Responden

Tabel 7 Variabel Skor Implikasi Lapisan Ekonomi Model Bisnis Pindang Family

lapisan	elemen	variabel										skor	Rata-rata Skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
ekonomi	customer segments												
	• Pengepul (Jember, tanggul, Bondowoso, Malang, Surabaya, dan Madiun)	√	√			√	√	√			√	6	6
	value proposition												
	• Produk Beragam (menggunakan berbagai ukuran ikan tongkol)												
	- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√				7	7
	- Suyitno	√	√	√	√	√	√		√		√	8	
	- Nurhadi	√		√	√	√	√	√		√	√	8	
	- Slamet	√		√	√	√	√			√	√	7	
	- Jajulianto	√	√		√	√	√			√	√	7	
	- Agus	√	√	√		√	√	√			√	7	
	Channels												
	• Direct selling (menghubungi langsung target pemasaran)	√	√	√	√	√	√				√	7	7
	customer relationship												
	• Menjaga kualitas produk (penggunakan ikan segar yang padat)												
	- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√			√	8	8
	- Agus	√	√	√	√	√	√				√	7	
	revenue streams												
	• Penjualan ikan pindang	√	√	√	√	√	√	√			√	8	8
	key resources												
	• Fisik (bahan baku ikan pindang)	√	√		√	√	√	√			√	6	6
	• Teknologi (mesin serut es balok)	√	√	√		√	√	√		√	√	8	8
	• SDM	√	√	√			√	√		√	√	7	7
key activities													
• Produksi ikan Pindang													
- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√				7	8	
- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√		√	8		
- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9		
- Slamet	√	√	√	√	√	√	√			√	8		
- Jajulianto	√	√	√	√	√	√	√			√	8		
• Pemasaran ikan pindang													
- Rofiq	√	√	√	√	√	√	√				7	7	
- Suyitno	√	√		√	√	√	√		√		7		

- Nurhadi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9	
- Slamet	√	√	√	√		√	√			√	7	
- Jajulianto	√	√	√	√	√	√	√				7	
key partnership												
• Penjual es balok	√	√	√	√	√		√			√	7	7
• Penjual besek	√	√	√		√		√			√	6	6
• Penjual Kayu Bakar	√	√	√	√	√	√					6	6
• Penjual Garam Kasar	√	√	√	√	√	√				√	7	7
cost structure												
• Pembelian bahan baku produksi	√	√	√	√	√					√	6	6
• Biaya tenaga kerja dan bahan bakar transportasi	√	√	√	√	√	√		√			7	7

Catatan: Hanya Value Proposition dan Key Resources yang Menggunakan Lima responden



Tabel 8 Variabel Skor Implikasi Lapisan Lingkungan Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
lingkungan	functional value												
	• Pengawetan dengan Menggunakan Garam Kasar												
	- Rofiq	√	√	√	√	√		√		√	√	8	8
	- Suyitno	√	√		√	√	√			√	√	7	
	- Nurhadi	√		√	√	√		√	√	√	√	8	
	- Slamet	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	- Jajulianto	√	√		√	√	√	√		√	√	7	
	Materials												
	• Garam Kasar												
	- Rofiq	√	√		√		√	√		√	√	7	7
	- Suyitno	√	√		√	√	√		√	√		7	
	- Nurhadi	√	√		√	√	√		√	√		7	
	- Slamet	√	√	√	√	√		√		√	√	8	
	- Jajulianto	√	√		√			√		√	√	6	
	Production												
	• Perebusan dengan garam kasar												
	- Rofiq	√		√	√	√	√	√	√	√		8	6
	- Suyitno	√		√	√	√	√	√	√	√		8	
	- Nurhadi	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Slamet	√		√	√	√	√	√	√	√		8	
	- Jajulianto	√		√		√	√	√	√	√		7	
	- Iman					√			√		√	3	
	- M. Slamet					√			√		√	3	
	• Perebusan dengan Kayu Bakar												
	- Rofiq	√	√	√	√	√	√		√	√		8	6
	- Suyitno	√	√		√	√	√	√	√	√		8	
	- Nurhadi	√	√			√	√		√	√	√	7	
	- Slamet	√	√	√	√			√	√	√		7	
	- Jajulianto	√		√	√		√	√	√	√		7	
	- Iman				√	√		√			√	4	
	- M. Slamet				√				√		√	3	
	supplies and outsourcing												
• Air dan es batu													
- Rofiq	√	√	√		√	√	√		√	√	8	8	
- Suyitno	√	√		√	√	√		√	√		7		
- Nurhadi	√	√		√	√	√	√	√	√	√	9		
- Slamet	√		√	√	√	√	√	√		√	8		
- Jajulianto	√		√		√	√	√		√	√	7		

• Kayu bakar															
- Rofiq	√	√			√	√	√		√	√	7	7			
- Suyitno	√	√		√	√	√		√		√	7				
- Nurhadi		√		√	√	√	√	√	√	√	8				
- Slamet	√		√	√			√	√	√	√	7				
- Jajulianto	√		√	√			√	√	√		6				
Distribution															
• Pengemasan ikan Pindang															
- Rofiq	√	√	√		√	√	√			√	7	7			
- Suyitno		√			√	√	√	√	√	√	7				
- Nurhadi		√			√	√	√	√	√	√	7				
- Slamet	√	√	√					√	√	√	6				
- Jajulianto	√	√	√			√		√		√	6				
- Agus	√	√	√	√		√	√		√		6				
use phase															
• Penggunaan kayu bakar untuk perebusan															
- Rofiq	√	√		√	√	√	√			√	7	7			
- Suyitno	√	√	√	√	√	√	√		√		8				
- Nurhadi	√	√		√	√	√	√		√		7				
- Slamet	√	√		√	√	√		√		√	7				
- Jajulianto	√	√	√		√		√	√	√	√	8				
• pemanfaatan air garam berkali-kali															
- Rofiq	√	√	√	√	√		√		√	√	8	8			
- Suyitno	√	√		√	√		√	√	√		7				
- Nurhadi	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9				
- Slamet	√	√	√	√	√	√	√		√	√	9				
- Jajulianto	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9				
end of life															
• Besek dari bambu	√	√	√			√	√	√		√	7	7			
environmental impacts															
• limbah dalam jumlah kecil															
- Rofiq	√	√		√		√	√		√	√	7	5			
- Suyitno	√			√	√		√	√			5				
- Nurhadi			√	√	√		√	√		√	6				
- Slamet	√	√	√			√	√			√	6				
- Jajulianto	√		√		√		√	√	√		6				
- Iman				√			√	√			3				
- M. Slamet				√	√		√				3				
Environmental Benefits															
• pembuangan limbah di tempat khusus		√		√	√	√	√	√	√	√	8	8			

Catatan: Hanya End of Life yang menggunakan satu Responden

Tabel 9 Variabel Skor Implikasi Lapisan Sosial Model Bisnis Pindang Family

Lapisan	Elemen	Variabel										Skor	Rata-rata Skor											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j													
sosial	social value																							
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas hidup masyarakat 																							
		- Rofiq	√	√	√		√		√	√		√	7	8										
		- Suyitno	√	√		√	√		√	√	√	√	8											
		- Nurhadi	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9											
		- Slamet	√	√		√	√	√	√	√	√	√	9											
		- Jajulianto	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9											
		Employees																						
		<ul style="list-style-type: none"> • Sifat kekeluargaan dalam bekerja 																						
		- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√		√	8	8										
		- Suyitno	√	√	√	√			√	√	√	√	8											
		- Nurhadi	√	√	√	√	√		√	√		√	8											
		- Slamet	√	√	√	√	√		√	√		√	8											
		- Jajulianto	√	√	√		√		√	√	√	√	8											
		<ul style="list-style-type: none"> • Pendampingan pekerja baru 																						
		- Rofiq	√	√	√		√		√	√		√	7	7										
		- Suyitno	√	√	√		√		√	√	√	√	8											
		- Nurhadi	√	√	√	√			√	√		√	7											
		- Slamet	√			√	√		√	√	√	√	7											
		- Jajulianto		√	√	√			√	√	√	√	7											
		Governance																						
		<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dalam bekerja 																						
		- Rofiq	√	√	√	√	√		√	√		√	8	8										
		- Suyitno	√	√	√		√		√	√	√	√	8											
		- Nurhadi		√	√	√	√		√	√		√	7											
		- Slamet	√	√		√	√		√	√	√	√	8											
	- Jajulianto		√	√	√			√	√	√	√	7												
	scale of outreach																							
	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan pangsa pasar di berbagai kota 												√	√	√		√	√	√	√		√	8	8
	social benefits																							
	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan masyarakat dalam Agroindustri 																							
	- Rofiq	√	√	√		√		√	√	√	√	8	8											
	- Suyitno	√	√		√	√		√	√	√		7												
	- Nurhadi	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9												
	- Slamet	√	√	√	√	√		√	√	√		8												
	- Jajulianto	√	√	√	√	√		√	√	√	√	9												

Catatan: Hanya Scale of Outreach yang Menggunakan Satu Responden

Lampiran 12. Hasil Rata-Rata Skor Plus, Minus, dan Implication TLBMC (*Plus Minus Implication Analysis*) pada Agroindustri Pindang Family.

Elemen	Plus	Minus	Implication	Total Skor Lapisan
customer segemts	7	-3	7	
value proposition	8	-3	7	
channels	8	-4	7	
customer relationship	7	-2	8	
revenue stream	8	-1	8	
key resources	7	-4	7	
key activities	8	-4	8	
key partnership	7	-3	7	
cost structure	8	-3	7	107
functional value	8	-3	8	
materials	8	-3	7	
production	6	-2	6	
supplies and outsourcing	8	-3	8	
distribution	7	-4	7	
use phase	8	-3	8	
end of life	8	-3	7	
environmental impacts	6	-3	5	
environmental benefits	7	-2	8	104
social value	9	-2	8	
employee	8	-2	8	
governance	8	-3	8	
scale of outreach	9	-2	8	
social benefits	8	-2	8	71

Lampiran 13. Dokumentasi Lapangan



Gambar 1. Foto bersama responden pekerja Pindang Family



Gambar 2. Foto bersama responden pekerja Pindang Family



Gambar 3. Foto bersama responden pekerja Pindang Family



Gambar 4. Foto bersama responden pekerja Pindang Family



Gambar 5. Kegiatan Wawancara Bersama Penanggung Jawab Lapang Pindang Family



Gambar 6. Tempat Penyimpanan Besek



Gambar 7. Proses penataan ikan di besek



Gambar 8. Alat Pencacah Es batu Pindang Family



Gambar 9. Tempat Penyimpanan Garam Kasar



Gambar 10. Rumah Produksi Pindang Family



Gambar 11. Foto Bersama Responden Masyarakat



Gambar 12. Foto Bersama Responden Masyarakat



Gambar 13. Foto Bersama Pemilik Gudang Pindangan



Gambar 14. Foto Bersama Pengepul produk Pindang Family



Gambar 15. Gudang Pindangan Kabupaten Jember

