

# Transformasi Model Bisnis Berbasis *Business Model Canvas* Pada PT Bintang Megah Jaya Perkasa Untuk Meningkatkan Daya Saing Ekspor Perikanan

## *Business Model Transformation Using the Business Model Canvas at PT Bintang Megah Jaya Perkasa to Enhance Export Competitiveness in the Fisheries Sector*

Cepryana Sathalica Widyandanda<sup>1</sup>, Zulfaini Shamad<sup>1</sup>, Joko Purdiyanto<sup>1</sup>, Oryssa Sathalica Pradianti<sup>2</sup>, dan Dwi Aprilia Anggraini<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Pertanian, Universitas Madura

Jl. raya panglegur km. 3,5 pamekasan, Indonesia

<sup>2</sup>Badan Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan - KKP

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Ngudia Husada Madura

### ARTICLE INFO

Diterima tanggal : 7 September 2024  
Perbaikan naskah: 13 April 2025  
Disetujui terbit : 12 Juni 2025

Korespondensi penulis:

Email: cepryana.sw@unira.ac.id

DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/jsekp.v20i1.14943>



### ABSTRAK

Penurunan pendapatan yang dialami oleh PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP) sebagai konsekuensi dari implementasi regulasi ekspor baru mencerminkan urgensi untuk melakukan restrukturisasi model bisnis secara strategis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan struktural serta merancang transformasi model bisnis berbasis kerangka *Business Model Canvas* (BMC) yang lebih adaptif dan berdaya saing. Pendekatan BMC digunakan untuk menganalisis sembilan komponen utama model bisnis: mitra kunci, aktivitas kunci, proposisi nilai, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, sumber daya kunci, saluran distribusi, struktur biaya, dan aliran pendapatan. Data dikumpulkan melalui metode kualitatif, mencakup wawancara mendalam, observasi langsung, diskusi kelompok terfokus (FGD), serta telaah dokumentasi internal perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa penyesuaian perlu difokuskan pada dimensi proposisi nilai, segmentasi pelanggan, dan strategi kemitraan. Perumusan strategi perbaikan mencakup penguatan hubungan pasokan dengan nelayan lokal, ekspansi pasar ke wilayah dengan permintaan tinggi seperti Jepang dan Malaysia, serta optimalisasi saluran digital. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan resiliensi dan daya saing PT BMJP, serta menawarkan pelajaran berharga yang dapat diadaptasi oleh pelaku usaha perikanan lainnya dalam merancang model bisnis yang tangguh dan responsif terhadap tantangan dinamis di pasar ekspor global.

**Kata Kunci:** *business model canvas*; daya saing; strategi ekspor; transformasi bisnis; industri perikanan

### ABSTRACT

The revenue decline experienced by PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP) following the enactment of new export regulations underscores the necessity for a strategic restructuring of its business model. This study aims to identify structural weaknesses and develop a more adaptive and competitive business model using the Business Model Canvas (BMC) framework. The BMC approach analyzes nine core components of business models: key partners, key activities, value propositions, customer relationships, customer segments, key resources, channels, cost structure, and revenue streams. A qualitative methodology was employed, incorporating in-depth interviews, direct observations, focus group discussions (FGDs), and internal document reviews. The analysis indicates that improvements are particularly needed in value propositions, customer segmentation, and partnership strategies. The proposed restructuring strategy includes strengthening supply partnerships with local fishers, expanding into high-demand markets such as Japan and Malaysia, and optimizing digital distribution channels. The findings contribute to enhancing the resilience and competitiveness of PT BMJP and offer valuable lessons that can be adopted by other fisheries enterprises in designing resilient and adaptive business models capable of addressing the evolving challenges of global export markets.

**Keywords:** *business model canvas*; competitiveness; export strategy; business transformation; fisheries sector

## PENDAHULUAN

Industri perikanan merupakan salah satu sektor strategis yang memainkan peran penting dalam perekonomian nasional, khususnya dalam mendukung ketahanan pangan, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kontribusi ekspor non-migas. Meskipun demikian, perkembangan global seperti pandemi COVID-19 serta perubahan regulasi perdagangan internasional telah memicu gangguan signifikan terhadap rantai pasok dan aktivitas ekspor

hasil perikanan. Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan (2022), produksi perikanan nasional meningkat sebesar 13,63% pada tahun 2022 dibandingkan tahun sebelumnya, yang terdiri dari kenaikan produksi perikanan tangkap sebesar 10,56% dan budidaya sebesar 15,14%. Namun, peningkatan tersebut tidak sejalan dengan kinerja ekspor ikan segar/dingin yang justru mengalami penurunan sebesar 3,26%. Fenomena

ini menunjukkan adanya persoalan struktural dalam menjaga daya saing komoditas perikanan Indonesia di pasar global.

PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ekspor perikanan, khususnya komoditas ikan segar seperti king fish dan kerapu yang diperoleh dari perairan sekitar Papua. Berbasis di Makassar, perusahaan ini mengalami penurunan pendapatan yang cukup signifikan selama lima tahun terakhir, yaitu dari Rp111 miliar pada 2018 (Gambar 1) menjadi Rp62 miliar pada 2022. Penurunan tersebut tidak hanya disebabkan oleh dinamika permintaan pasar, tetapi juga oleh kebijakan negara tujuan ekspor seperti China yang melakukan penangguhan impor produk perikanan dari Indonesia akibat kekhawatiran terhadap kontaminasi COVID-19 pada kemasan luar. Kejadian ini mengindikasikan perlunya penguatan sistem manajemen mutu dan perumusan ulang strategi bisnis perusahaan agar lebih tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal.

Dalam konteks persaingan global yang semakin ketat, perusahaan perikanan dituntut untuk mengembangkan model bisnis yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga responsif terhadap perubahan kebijakan, dinamika pasar, serta preferensi konsumen. Salah satu pendekatan strategis yang banyak digunakan dalam perancangan dan evaluasi model bisnis secara terintegrasi adalah Business Model Canvas (BMC), yang dikembangkan oleh (Osterwalder *et al.*, 2010) Kerangka BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang saling terhubung, yang memungkinkan perusahaan untuk menganalisis struktur internal sekaligus merespons kondisi eksternal secara menyeluruh (Wardana & Sitania, 2023; Widyandanda *et al.*, 2023).

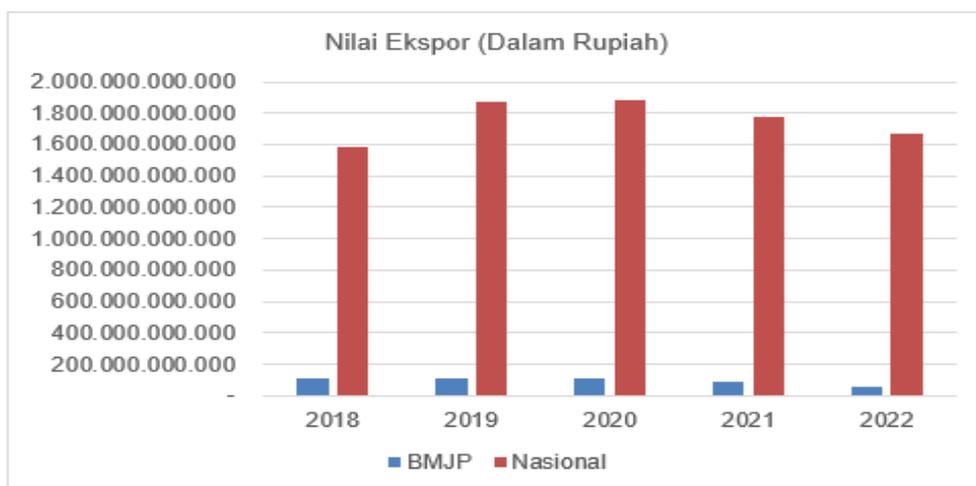
Sejalan dengan tujuan untuk memberikan kontribusi praktis dan konseptual terhadap pengembangan strategi bisnis berbasis BMC di sektor perikanan, penelitian ini tidak hanya berfokus pada studi kasus PT BMJP, tetapi juga bertujuan menghasilkan pembelajaran yang relevan bagi perusahaan sejenis. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi model bisnis eksisting yang diterapkan PT BMJP melalui pendekatan Business Model Canvas, dan (2) merumuskan model bisnis alternatif yang lebih adaptif, responsif, dan prospektif dalam meningkatkan daya saing ekspor di tengah kompleksitas dinamika pasar global.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk merancang strategi pengembangan bisnis bagi PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi aktual perusahaan secara menyeluruh dan mendalam, termasuk dinamika yang memengaruhi keberlangsungan usaha dari sisi internal maupun eksternal. Pendekatan ini juga memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi kompleksitas konteks perusahaan, sehingga mendukung penyusunan model bisnis yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, khususnya dalam konteks perdagangan ekspor produk perikanan yang sangat dinamis dan kompetitif (Sugiyono, 2019).

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari hingga Maret 2023, bertempat di kantor pusat PT BMJP yang beralamat di Jalan Salemo No. 39, Makassar. Lokasi ini dipilih secara strategis karena merupakan pusat aktivitas manajerial dan tempat



Gambar 1 Nilai Ekspor Ikan Segar.

para pengambil kebijakan perusahaan berkantor. Seluruh kegiatan strategis, termasuk penyusunan kebijakan, pengambilan keputusan, serta pengembangan program kerja, terpusat di lokasi ini, sehingga relevan dijadikan tempat pelaksanaan penelitian untuk menggali informasi secara langsung dari sumber primer.

### Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kombinasi data primer dan sekunder guna mendapatkan informasi yang komprehensif dan mendalam. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci di internal perusahaan, observasi lapangan, serta kegiatan Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan berbagai pihak terkait. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumentasi internal perusahaan seperti laporan keuangan, profil perusahaan, dan catatan operasional lainnya, serta ditunjang dengan studi literatur yang relevan untuk memperkuat analisis.

Mengacu pada Sugiyono (2019), teknik pengumpulan data merupakan tahap esensial dalam penelitian kualitatif. Pada studi ini, empat teknik utama digunakan, yaitu:

#### Observasi

Teknik observasi dilakukan baik secara partisipatif maupun non-partisipatif untuk memahami dan merekam aktivitas operasional perusahaan secara langsung (Abdussamad, 2021). Fokus observasi mencakup seluruh proses bisnis dari pengadaan bahan baku, proses produksi, distribusi, hingga interaksi dengan mitra usaha. Selain itu, observasi juga diarahkan pada efektivitas pemanfaatan saluran digital untuk menjangkau konsumen dan memperkuat hubungan pelanggan.

#### Wawancara

Wawancara terstruktur dilakukan dengan panduan kuesioner kepada enam orang informan kunci yang dipilih secara purposif. Informan meliputi manajer operasional, manajer pemasaran, staf keuangan, staf pemasaran, dan supplier utama. Topik wawancara mencakup strategi pemasaran yang diterapkan, pemanfaatan teknologi digital, dampak kebijakan ekspor, struktur pendapatan, dan pengelolaan rantai pasok (Waruwu, 2023).

#### Studi Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data yang telah

diperoleh dari observasi dan wawancara. Dokumen yang dianalisis mencakup laporan keuangan, profil organisasi, laporan penjualan, serta arsip kebijakan internal perusahaan (Yusra et al., 2021). Dokumentasi ini diperoleh melalui akses langsung terhadap arsip perusahaan dengan izin dari manajemen.

#### Focus Group Discussion (FGD)

FGD dilaksanakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai struktur model bisnis eksisting, serta untuk menyusun analisis SWOT dan merancang model bisnis perbaikan. Kegiatan ini melibatkan delapan peserta yang terdiri dari manajemen internal perusahaan, staf operasional, supplier, dan akademisi. Pemilihan peserta dilakukan secara purposif berdasarkan latar belakang, pengalaman, dan kompetensi mereka dalam konteks kegiatan ekspor perikanan (Sutaat & Purwaningrum, 2024). Fokus diskusi ditujukan pada variabel-variabel kunci dalam *Business Model Canvas* (BMC).

#### Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan dua pendekatan utama: Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT.

#### Business Model Canvas (BMC)

BMC digunakan sebagai alat untuk memetakan dan mengevaluasi model bisnis yang diterapkan oleh PT BMJP. Kerangka BMC terdiri dari sembilan elemen utama, yakni: mitra kunci, aktivitas kunci, proposisi nilai, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, sumber daya kunci, saluran distribusi, struktur biaya, dan aliran pendapatan (Osterwalder *et al.*, n.d.; Priyono, 2015). Melalui BMC, analisis dapat dilakukan secara sistematis terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal.

#### Analisis SWOT

Untuk memperkuat pemetaan strategi bisnis, dilakukan analisis SWOT guna mengevaluasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi perusahaan. Setiap faktor diberikan bobot dan skor menggunakan Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary), untuk kemudian dirumuskan strategi pengembangan yang sesuai (Sukarno & Ahsan, 2021). Hasil analisis SWOT ini berfungsi sebagai dasar dalam integrasi

strategi ke dalam rancangan BMC yang diperbarui, guna menghasilkan model bisnis yang lebih adaptif, resilien, dan prospektif dalam menghadapi dinamika pasar ekspor global.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Perusahaan dan Dinamika Persaingan

Sebagai langkah awal dalam menjawab tujuan pertama penelitian, yakni mengidentifikasi model bisnis eksisting PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP) dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), dilakukan kajian terhadap profil usaha, struktur organisasi, dan dinamika persaingan yang dihadapi perusahaan. PT BMJP merupakan perusahaan ekspor hasil perikanan yang berfokus pada komoditas ikan segar seperti bawal, kakap, dan tuna. Perusahaan ini berlokasi di Kota Makassar, yang secara geografis strategis sebagai pusat produksi dan distribusi perikanan nasional (KKP, 2023). Struktur organisasinya sederhana namun adaptif, dengan sumber daya manusia lokal yang menangani aktivitas pengelolaan rantai pasok perikanan untuk pasar domestik dan ekspor.

Berdasarkan laporan keuangan internal tahun 2023, PT BMJP mencatatkan rata-rata omzet tahunan sebesar Rp111 miliar. Dengan estimasi nilai ekspor ikan segar dari Sulawesi Selatan sebesar Rp1,1 triliun (KKP Sulsel, 2023), perusahaan menguasai sekitar 8–10% pangsa pasar. Kondisi ini menempatkan PT BMJP sebagai eksportir skala menengah di sektor perikanan segar regional.

Persaingan yang dihadapi cukup ketat, baik dari perusahaan besar yang berfokus pada pasar Jepang dan Korea Selatan maupun dari eksportir menengah yang menargetkan pasar Asia Tenggara. Faktor-faktor seperti kecepatan pengiriman, jaminan mutu, kontinuitas pasokan, dan efisiensi harga menjadi variabel utama dalam persaingan. Strategi yang selama ini diterapkan PT BMJP meliputi kemitraan langsung dengan nelayan lokal, orientasi awal pada pasar domestik dan regional, pengelolaan mutu melalui penanganan suhu rendah dan seleksi bahan baku, serta efisiensi operasional melalui pemanfaatan tenaga kerja lokal.

### Identifikasi Model Bisnis Eksisting

Untuk menjawab tujuan pertama penelitian, yakni mengidentifikasi model bisnis eksisting PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP), digunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan

oleh Osterwalder *et al.* (n.d.). Pendekatan ini memungkinkan pemetaan struktur bisnis perusahaan secara sistematis ke dalam sembilan elemen utama yang saling terkait (Priyono, 2015). Pemetaan hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD) disajikan dalam Gambar 2, yang menggambarkan model bisnis saat ini.

- Pertama, dalam elemen *Key Partners*, PT BMJP menjalin kemitraan dengan nelayan lokal sebagai pemasok utama bahan baku perikanan segar, serta dengan Kementerian Kelautan dan Perikanan terkait perizinan ekspor dan pemenuhan regulasi teknis. Hubungan ini merupakan fondasi utama dalam memastikan kontinuitas dan legalitas pasokan bahan baku yang dibutuhkan Perusahaan
- Kedua, *Key Activities* yang dijalankan perusahaan meliputi pengolahan ikan segar, pengemasan sesuai standar ekspor, serta distribusi logistik ke berbagai negara tujuan ekspor. Aktivitas ini merupakan proses inti operasional yang mendukung rantai nilai perusahaan. Sebagaimana diuraikan dalam narasi Tabel 1, aktivitas-aktivitas tersebut berjalan dengan sistem yang efisien, didukung oleh prosedur standar dan sumber daya manusia yang relevan.
- Ketiga, elemen *Value Propositions* menunjukkan bahwa PT BMJP menawarkan produk dengan kualitas bahan baku yang tinggi dan proses penerimaan serta penanganan produk yang sesuai standar ekspor. Dengan menjaga pasokan serta memastikan mutu dan higienitas dalam setiap tahapan, perusahaan menjamin keamanan pangan produk ikan segar yang dipasarkan. Hal ini menjadi keunggulan kompetitif PT BMJP dibandingkan perusahaan sejenis (Wijaya & Adib, 2019).
- Keempat, dalam elemen *Customer Relationships*, PT BMJP membangun komunikasi yang responsif dan personal dengan pelanggan, yang dikombinasikan dengan konsistensi mutu produk. Pendekatan ini menjaga loyalitas pelanggan dan meningkatkan reputasi perusahaan di pasar ekspor
- Kelima, *Customer Segments* dari PT BMJP saat ini berfokus pada pasar ekspor ke Singapura, Taiwan, dan Hongkong. Ketiga negara ini menjadi target utama karena menawarkan permintaan stabil untuk ikan segar dan memiliki akses logistik yang relatif

terjangkau dari wilayah Indonesia Timur. Namun demikian, segmentasi ini masih terbatas dan memerlukan pengembangan lebih lanjut.

- Keenam, elemen *Key Resources* mencakup tenaga kerja lokal yang memadai, fasilitas pengolahan ikan yang telah memenuhi kriteria dari Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta peralatan pendukung produksi yang memungkinkan proses dilakukan sesuai standar ekspor. Sumber daya ini mendukung operasional perusahaan secara efisien dan berkelanjutan.
- Ketujuh, dalam *Channels*, perusahaan mengandalkan penjualan langsung ke pelanggan dan pengiriman melalui jasa kargo internasional. Kombinasi saluran ini telah terbukti efektif dalam menjaga ketepatan waktu dan mutu pengiriman produk ke pasar luar negeri.
- Kedelapan, struktur biaya (*Cost Structure*) utama terdiri atas biaya tenaga kerja, biaya produksi (termasuk pengolahan dan pengemasan), serta biaya pemasaran. Komponen biaya ini mencerminkan alokasi sumber daya yang berfokus pada efisiensi dan jaminan mutu.
- Kesembilan, *Revenue Streams* PT BMJP saat ini sepenuhnya berasal dari penjualan produk ikan segar ekspor. Belum terdapat diversifikasi pendapatan dari lini produk lain seperti produk beku atau olahan.

Secara keseluruhan, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, model bisnis PT BMJP telah mencerminkan struktur yang operasional dan efisien, namun masih memiliki ruang untuk penguatan dalam hal perluasan pasar, modernisasi hubungan pelanggan, dan diversifikasi produk. Analisis ini menjadi dasar penting dalam menyusun model bisnis alternatif yang lebih adaptif dan prospektif, sebagaimana ditargetkan dalam tujuan kedua penelitian.

### Analisis SWOT

Sebagai tahap transisi menuju tujuan kedua penelitian, yaitu merumuskan model bisnis alternatif yang lebih adaptif dan prospektif, dilakukan analisis SWOT terhadap PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP). Tujuan analisis ini adalah mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, untuk mendukung formulasi strategi pengembangan model bisnis yang berbasis pada realitas operasional dan dinamika pasar.

Analisis SWOT ini disusun berdasarkan hasil wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi lapangan, serta kajian terhadap dokumen internal perusahaan dan literatur pendukung. Seluruh temuan dirangkum dalam bentuk Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1. Bisnis Model Kanvas Saat Ini.

Mitra Kunci	Kegiatan Kunci	Proposisi Nilai Pelanggan	Hubungan dengan Pelanggan	Segmentasi Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelayan lokal sebagai pasokan sumber bahan baku</li> <li>• Kementerian Kelautan dan Perikanan (terkait ijin dan regulasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengolahan Ikan</li> <li>• Packing produk sesuai standar ekspor</li> <li>• Distribusi dan Logistik produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasokan Bahan Baku</li> <li>• Proses penerimaan dan penanganan bahan baku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk yang baik</li> <li>• Komunikasi responsive pada pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar ekspor china</li> </ul>
	<p><b>Sumber Daya Kunci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga Kerja</li> <li>• Pabrik dan peralatan pengolahan ikan</li> </ul>		<p><b>Saluran Distribusi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa cargo internasional</li> <li>• Penjualan langsung ke Pelanggan</li> </ul>	
<p><b>Struktur Biaya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya tenaga kerja</li> <li>• Biaya pemasaran</li> <li>• Biaya produksi (proses &amp; pengemasan)</li> </ul>			<p><b>Pemasukan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan produk</li> </ul>	

Tabel 2. Matriks IFAS dan EFAS.

No.	Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Jaringan pasokan nelayan yang kuat	0,15	4	0,60
2	Lokasi strategis (kegiatan ekspor maupun bahan baku)	0,10	4	0,40
<b>Faktor Kelemahan</b>				
1	Belum optimal pemanfaatan teknologi digital	0,12	2	0,24
2	Ketergantungan pada musim tangkap	0,08	2	0,16
<b>Total Skor Faktor Internal</b>				<b>1,82</b>
No.	Faktor Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Permintaan ekspor di pasar Jepang dan Malaysia meningkat	0,13	4	0,52
2	Dukungan pemerintah pada sektor ekspor perikanan	0,10	3	0,30
<b>Faktor Ancaman</b>				
1	Fluktuasi harga global ikan segar	0,12	2	0,24
2	Persaingan ketat eksportir regional	0,10	2	0,20
<b>Total Skor Faktor Eksternal</b>				<b>0,84</b>

Sumber: Data diolah 2023.

Pada Tabel 2 bagian IFAS, faktor kekuatan (*Strengths*) PT BMJP terdiri dari dua aspek utama. Pertama, jaringan pasokan nelayan yang kuat diberi bobot 0,15 dan rating 4, menghasilkan skor 0,60. Ini mencerminkan bahwa hubungan kemitraan dengan nelayan lokal memberikan kontribusi besar dalam menjamin kontinuitas bahan baku. Kedua, lokasi strategis yang mendukung kegiatan ekspor maupun akses ke bahan baku memperoleh skor 0,40 (bobot 0,10 × rating 4). Kombinasi dua faktor ini menunjukkan bahwa dari sisi internal, perusahaan memiliki fondasi logistik dan kemitraan yang solid dalam mendukung keberlanjutan operasional.

Sementara itu, faktor kelemahan (*Weaknesses*) pada Tabel 1 juga mencakup dua aspek penting. Pertama, belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam proses bisnis, seperti pemasaran dan komunikasi dengan pelanggan, mendapatkan skor 0,24 (bobot 0,12 × rating 2). Kedua, ketergantungan terhadap musim tangkap, yang menimbulkan fluktuasi pasokan bahan baku, menghasilkan skor 0,16 (bobot 0,08 × rating 2). Kedua kelemahan ini menjadi perhatian utama dalam perumusan strategi bisnis yang lebih resilien, khususnya dalam aspek keberlanjutan pasokan dan transformasi digital.

Pada bagian EFAS dalam Tabel 2, faktor peluang (*Opportunities*) mencerminkan adanya ruang ekspansi pasar. Peluang pertama, yaitu meningkatnya permintaan ekspor di pasar Jepang dan Malaysia, memperoleh skor tertinggi sebesar 0,52 (bobot 0,13 × rating 4). Data FAO (2022) menunjukkan bahwa tingkat konsumsi ikan segar di kedua negara tersebut sangat tinggi, dengan dukungan regulasi perdagangan yang relatif terbuka. Peluang kedua adalah dukungan pemerintah

terhadap sektor ekspor perikanan, seperti fasilitasi sertifikasi mutu dan promosi dagang, yang mendapat skor 0,30 (bobot 0,10 × rating 3). Kedua peluang ini memperkuat argumen bahwa PT BMJP memiliki potensi untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan skala operasional melalui kolaborasi kebijakan.

Sebaliknya, faktor ancaman (*Threats*) yang perlu diantisipasi meliputi dua komponen utama. Pertama, fluktuasi harga global ikan segar mendapat skor 0,24 (bobot 0,12 × rating 2), mencerminkan volatilitas pasar yang dapat memengaruhi margin keuntungan perusahaan. Kedua, persaingan ketat antar eksportir regional, seperti Vietnam dan Thailand, memperoleh skor 0,20 (bobot 0,10 × rating 2), yang menunjukkan bahwa PT BMJP harus membangun keunggulan diferensiatif agar mampu bertahan dan berkembang dalam pasar ekspor yang kompetitif.

Berdasarkan rekapitulasi skor pada Tabel 2, total skor IFAS adalah 1,82 dan total skor EFAS adalah 0,84. Hal ini menempatkan posisi perusahaan dalam kuadran strategi agresif (*growth strategy*), di mana perusahaan disarankan untuk memaksimalkan kekuatan internal guna mengeksplorasi peluang eksternal yang tersedia (Sukarno & Ahsan, 2021). Strategi ini relevan dalam konteks PT BMJP yang memiliki fondasi kemitraan dan lokasi yang kuat, serta potensi pasar baru yang terus berkembang.

Dengan demikian, hasil analisis SWOT yang tertuang dalam Tabel 2 memberikan dasar rasional bagi penyusunan model bisnis perbaikan yang akan dipaparkan pada bagian berikutnya. Model bisnis baru dirancang untuk mengintegrasikan kekuatan

dan peluang yang dimiliki perusahaan, sekaligus memitigasi risiko yang berasal dari kelemahan internal dan ancaman eksternal, agar perusahaan dapat lebih tangguh, adaptif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi kompleksitas pasar ekspor global.

### **Business Model Canvas (BMC) Perbaikan**

Sebagai tindak lanjut dari analisis SWOT yang telah disusun berdasarkan Tabel 2, penyusunan model bisnis perbaikan PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP) dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Tujuan dari penyusunan ulang model ini adalah untuk menghasilkan kerangka bisnis yang lebih adaptif terhadap tantangan eksternal dan lebih prospektif dalam meningkatkan daya saing ekspor, sesuai dengan arah kebijakan transformasi perusahaan dan tujuan kedua penelitian.

Proses perbaikan dilakukan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan unsur manajemen perusahaan, staf fungsional, pemasok, serta akademisi, dengan pertimbangan kompetensi dan relevansi terhadap pengembangan strategi bisnis berbasis BMC (Sutaat & Purwaningrum, 2024). Hasil FGD kemudian dituangkan ke dalam pemetaan BMC perbaikan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3, yang mencerminkan penyesuaian menyeluruh terhadap sembilan elemen utama model bisnis.

#### **1. Customer Segments**

Perusahaan memperluas segmen pelanggan dari sebelumnya terbatas pada Singapura, Taiwan, dan Hongkong, menjadi mencakup Malaysia dan Jepang. Penambahan ini tidak hanya didasarkan pada kedekatan geografis dan efisiensi logistik, tetapi juga karena tingginya tingkat konsumsi ikan segar di kedua negara tersebut, masing-masing sebesar 56,5 kg dan 50–60 kg per kapita per tahun (FAO, 2022). Selain itu, nilai ekspor Indonesia ke kedua negara menunjukkan potensi yang menjanjikan, yaitu USD 210 juta untuk Malaysia dan USD 175 juta untuk Jepang (Kemendag, 2023). Keikutsertaan Indonesia dalam skema kerja sama seperti AFTA dan IJEPa turut memperkuat basis legal dan tarif preferensial untuk pengiriman produk perikanan ke kawasan tersebut.

#### **2. Value Propositions**

Elemen ini diperkuat dengan penekanan pada kontinuitas pasokan bahan baku, standar mutu produk yang tinggi, serta proses penanganan

dan pengolahan yang memenuhi kriteria ekspor internasional. Dengan membangun sistem kemitraan berbasis kontrak atau skema koperasi dengan nelayan lokal, PT BMJP berupaya menjamin kestabilan suplai bahan baku yang sebelumnya rentan akibat pengaruh musim tangkap.

#### **3. Customer Relationships**

Hubungan pelanggan diperkuat melalui penggunaan saluran digital seperti situs web dan akun media sosial resmi (misalnya Instagram), yang memungkinkan perusahaan membangun interaksi dua arah secara lebih aktif dan efisien. Laporan Data Reportal (2023) mencatat bahwa lebih dari 89% pengguna internet Indonesia aktif di media sosial, sehingga saluran ini sangat relevan sebagai alat promosi dan pelayanan pelanggan.

#### **4. Channels**

Saluran distribusi tetap memanfaatkan jasa kargo internasional sebagai mekanisme pengiriman utama, namun kini diperkuat dengan pendekatan *direct marketing* melalui kanal digital. Hal ini tidak hanya mempermudah transaksi, tetapi juga memperluas jangkauan pasar potensial dengan biaya yang lebih efisien (Faradilah *et al.*, 2024).

#### **5. Revenue Streams**

Sebagai bagian dari diversifikasi pendapatan, PT BMJP tidak lagi bergantung hanya pada penjualan ikan segar ekspor, melainkan juga mengembangkan produk ikan beku yang diproses dan dibekukan sesuai standar ekspor. Strategi ini memperluas peluang pasar, meningkatkan daya tahan produk terhadap waktu dan jarak pengiriman, serta menambah varian penawaran perusahaan (Musfar *et al.*, 2023).

#### **6. Key Resources**

Untuk mendukung diversifikasi produk, perusahaan melakukan penambahan tenaga kerja terampil serta investasi pada peralatan pembekuan dan pengolahan berstandar ekspor. Sumber daya ini bersifat strategis untuk menjamin kualitas produk baru dan meningkatkan kapasitas produksi secara keseluruhan.

#### **7. Key Activities**

Kegiatan utama kini mencakup tidak hanya pengolahan dan pengemasan ikan segar, tetapi juga proses pembekuan dan penyimpanan produk yang diperuntukkan bagi pasar ekspor yang lebih jauh

jangkauannya atau yang memiliki preferensi produk beku, seperti Jepang dan Uni Eropa.

### 8. Key Partners

Elemen ini mengalami perbaikan signifikan dengan penguatan kerja sama melalui skema kemitraan formal dengan kelompok nelayan atau koperasi nelayan. Kemitraan ini ditujukan untuk mengurangi ketergantungan pada pasokan musiman, sekaligus membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Yulianto & Iryani, 2024). Kementerian Kelautan dan Perikanan juga tetap menjadi mitra penting dalam aspek sertifikasi, regulasi, dan fasilitasi ekspor.

### 9. Cost Structure

Struktur biaya disesuaikan dengan pengembangan lini produk baru dan modernisasi saluran distribusi. Biaya utama mencakup penggajian tenaga kerja, pengadaan dan operasional peralatan pembekuan, serta biaya pemasaran digital dan logistik internasional.

Transformasi model bisnis yang tertuang dalam Tabel 3 memperlihatkan bahwa PT BMJP telah bergerak dari model berbasis efisiensi dasar menuju model bisnis yang berbasis keunggulan adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar ekspor global. Sebagaimana

dinyatakan oleh Freund (2009), perusahaan yang ingin mempertahankan keberlanjutan usahanya harus membangun model bisnis dengan dasar yang kuat dan pendekatan inovatif. Dalam konteks ini, perbaikan BMC tidak hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga instrumen strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut setiap pemilik bisnis untuk memiliki alat serta perencanaan strategis untuk mengembangkan usaha/bisnisnya. Dalam hal ini, bisnis model kanvas menjadi suatu pilihan tepat untuk mengembangkan bisnis agar dapat berjalan lebih maksimal (Saebah & Asikin, 2022).

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

### Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi model bisnis eksisting dan merumuskan model bisnis alternatif yang lebih adaptif dan prospektif dalam meningkatkan daya saing ekspor PT Bintang Megah Jaya Perkasa (PT BMJP). Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki fondasi operasional yang relatif kuat, ditunjukkan oleh keberadaan jaringan pasok yang solid, lokasi usaha yang strategis, serta efisiensi pada proses produksi dan distribusi. Namun demikian, model bisnis eksisting sebagaimana

Tabel 3. Bisnis Model Canvas Perbaikan.

Mitra Kunci	Kegiatan Kunci	Proposisi Nilai Pelanggan	Hubungan dengan Pelanggan	Segmentasi Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemitraan dengan nelayan lokal atau koperasi yang menaungi para nelayan sebagai sumber pasokan bahan baku</li> <li>Kementerian Kelautan dan Perikanan (terkait ijin dan regulasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengolahan Ikan</li> <li>Packing produk sesuai standar ekspor</li> <li>Distribusi dan Logistik produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuitas pasokan Bahan Baku</li> <li>Proses penerimaan dan penanganan bahan baku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas produk yang baik</li> <li>Komunikasi responsive pada pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasar ekspor (Singapore, Taiwan, Hongkong, Malaysia dan Jepang)</li> </ul>
	<b>Sumber Daya Kunci</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tambahan Tenaga Kerja</li> <li>Pabrik dan tambahan peralatan pengolahan pembekuan ikan</li> </ul>		<b>Saluran Distribusi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa cargo internasional</li> <li>Penjualan langsung ke Pelanggan</li> </ul>	
<b>Struktur Biaya</b>			<b>Pemasukan</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya tenaga kerja</li> <li>Biaya pemasaran</li> <li>Biaya produksi (proses &amp; pengemasan)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan produk ekspor ikan segar</li> <li>Penjualan produk ekspor ikan beku</li> </ul>	

dipetakan dalam Gambar 2 masih memiliki keterbatasan dalam aspek transformasi digital, diversifikasi pasar, serta keberlanjutan pasokan bahan baku.

Melalui analisis SWOT yang dituangkan dalam Tabel 2, ditemukan bahwa skor kekuatan dan peluang perusahaan lebih tinggi dibanding kelemahan dan ancaman yang dihadapi, sehingga strategi pertumbuhan (growth strategy) menjadi arah yang tepat. Model bisnis perbaikan yang dirumuskan dalam Tabel 3 merefleksikan penyesuaian pada sembilan elemen *Business Model Canvas*, termasuk perluasan segmen pasar ke Jepang dan Malaysia, penguatan kemitraan dengan koperasi nelayan, pengembangan produk baru berupa ikan beku, serta pemanfaatan saluran digital untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Perbaikan ini tidak hanya bersifat kosmetik, melainkan merupakan restrukturisasi strategis yang mendukung adaptasi perusahaan terhadap dinamika global. Pendekatan BMC terbukti menjadi alat yang efektif dalam menstrukturkan ulang arah bisnis secara terukur dan sistematis. Dengan transformasi ini, PT BMJP memiliki potensi untuk tumbuh secara berkelanjutan dan memperkuat posisinya dalam rantai pasok perdagangan ikan segar di kawasan regional maupun global.

### Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan maupun pemangku kepentingan lain: (1) Penguatan skema kemitraan formal PT BMJP disarankan untuk membangun hubungan kemitraan jangka panjang dengan kelompok nelayan atau koperasi nelayan secara legal formal. Langkah ini akan meningkatkan kepastian pasokan bahan baku, memperkuat keterikatan sosial-ekonomi, dan memitigasi risiko yang timbul akibat musim tangkap yang fluktuatif; (2) Ekspansi segmen pasar dan diversifikasi produk strategi perluasan pasar ke Jepang dan Malaysia harus diiringi dengan adaptasi standar mutu dan preferensi konsumen di negara tujuan. Selain itu, pengembangan lini produk baru berupa ikan beku harus didukung dengan fasilitas cold chain dan sertifikasi yang sesuai; (3) Pemanfaatan teknologi digital perusahaan perlu mempercepat integrasi sistem digital dalam pemasaran, komunikasi pelanggan, dan manajemen operasional. Penggunaan media sosial, *e-commerce*, dan digital tracking akan meningkatkan transparansi, daya jangkau, dan loyalitas konsumen; dan (4) Kolaborasi Multi-pihak dan Dukungan Pemerintah Perusahaan

dapat menjalin kerja sama strategis dengan lembaga sertifikasi, institusi riset, dan pemerintah daerah untuk memperoleh pembinaan teknis, sertifikasi ekspor, serta akses pada program fasilitasi ekspor perikanan yang sedang dikembangkan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan model bisnis yang adaptif dan berbasis data dalam menghadapi tantangan industri ekspor perikanan. Perumusan strategi yang terstruktur melalui BMC memberikan arah transformasi yang tidak hanya relevan secara internal, tetapi juga responsif terhadap tekanan eksternal. Dengan implementasi strategi yang tepat, PT BMJP dapat meningkatkan daya saingnya sekaligus memberikan kontribusi terhadap penguatan ekspor sektor perikanan nasional.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ucapkan terima kasih pada Manajemen PT Bintang Megah Jaya Perkasa serta rekan-rekan tim peneliti yang telah bersedia meluangkan waktunya dan memfasilitasi semua kegiatan baik dalam kegiatan FGD serta akses data untuk dapat disajikan dalam penelitian ini.

### PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Dengan ini kami menyatakan bahwa kontribusi masing-masing penulis terhadap pembuatan karya tulis adalah: Cepryana Sathalica Widyananda sebagai kontributor utama, Zulfaini Shamad, Joko Purdiyanto, Oryssa Sathalica Pradianti, Dwi Aprilia Anggraini sebagai kontributor anggota. Penulis menyatakan bahwa telah melampirkan surat pernyataan kontribusi penulis.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Syakir Media Press.
- Firli Musfar, T., Fandy Sitepu, R., & Wildah, W. (2023). Business Development Design Using The Business Model Canvas And Swot Analysis For Sesi Coffee Pekanbaru Perencanaan Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas Dan Analisis Swot Pada Sesi Coffee Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 6157-6173. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>.
- Freund, F.L. (2009). *Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts*. Lueneburg : Leuphana University of Lueneburg.
- Herawati, N., Lindriati, T., & Suryaningrat, I. B. (2019). Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi*, 13(01),

42. <https://doi.org/10.19184/j-agt.v13i01.8554>
- Kementrian Kelautan dan Perikanan. (2022). Data Kelautan dan Perikanan Triwulan IV Tahun 2022. *Pusat Data, Statistik Dan Informasi. Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan Dan Perikanan, April*, 1–4.
- Kusriyanti, T. (2020). Perancangan Strategi Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas Pada Leora Desain Interior & Furniture. *JMPIS : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 527–536. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>.
- Laila Putri Faradilah, Endang Chumaidiyah, & Farda Hasun. (2024). Perancangan Model Bisnis Perusahaan Training dan Consulting PT.XYZ dengan Menggunakan Business Model Canvas. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(5), 3679–3696. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i5.1784>.
- Maftahah, R., Wijayantini, B., & Setianingsih, W. E. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Jamur Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Inovator*, 11(2), 300–310. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/INOVATOR/index%0Ahttp://repository.unmuhjember.ac.id/11042/18/J>. Artikel Riif Maftahah %281710411174%29.pdf.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (n.d.). *You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the written by.*
- Priyono, F. (2015). Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection. *Agora*, 3(2), 358–363.
- Saebah, N., & Zaenal Asikin, M. (2022). Efektivitas Pengembangan Digital Bisnis pada Gen-Z dengan Model Bisnis Canvas. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(11), 1534–1540. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i11.649>.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*
- Sukarno, B. R., & Ahsan, M. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Business Model Canvas. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.456>.
- Sutaat, S., & Purwaningrum, D. (2024). Pelatihan Business Model Canvas (BMC) Dalam Peningkatan Profitabilitas Usaha UMKM Di Kota Semarang Business Model Canvas (BMC) Training To Increase Profitability Of MSME Businesses In Semarang City. *Bumi : Jurnal Hasil Kegiatan Sosialisasi Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1). <https://doi.org/10.59841/bumi.v2i1.45>.
- Wardana, M. H., & Sitania, F. D. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas pada Kedai Kabur Bontang. *Jurnal Teknik Industri (JATRI)*, 1(1), 10–17. <https://doi.org/10.30872/jatri.v1i1.492>.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- Widyandanda, C. S., Shamad, Z., & Purdiyanto, J. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 25(1), 222–232. <https://doi.org/10.47233/jebd.v25i1.581>.
- Wijaya, F., & Adib, M. (2019). *2019 Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas.pdf*. 10(2), 205–211.
- Yulianto, H., & Iryani. (2024). Business Model Canvas : Kerangka Manajemen Strategis Untuk Pengembangan Bisnis Di Era Internet of Things ( IoT ) Business Model Canvas : Strategic Management Framework for Business Development in the Internet of Things ( IoT ) Era. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(1), 78–90.
- Yusra, Z., Zulkarnain, R., & Sofino, S. (2021). Pengelolaan Lkp Pada Masa Pendmik Covid-19. *Journal Of Lifelong Learning*, 4(1), 15–22. <https://doi.org/10.33369/joll.4.1.15-22>.
- Zulkarnain, Z., Saputra, M. G., & Silvia, D. (2020). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas Pada Pt Pitu Kreatif Berkah. *Journal Industrial Servicess*, 6(1), 55. <https://doi.org/10.36055/jiss.v6i1.9476>.