



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 1978-1992

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Perancangan Strategi Penjualan Ikan Segar di Toko Fisik dan Platform Daring Menggunakan Business Model Canvas (Studi pada Reva Bagja Fish)

Rendi Herliyan, Widyastuti Nurmalia Utami, Siti Sarah

Prodi Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia.

rendiherliyan@student.inaba.ac.id, widyastuti.nurmalia@inaba.ac.id, siti.sarah@inaba.ac.id

Abstract

Pasar ikan segar di Bandung memiliki potensi besar namun menimbulkan tantangan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang kurang adaptif. Penelitian ini bertujuan merancang strategi penjualan ikan segar secara hibrida (toko fisik dan platform daring) menggunakan Business Model Canvas (BMC) pada Reva Bagja Fish, sebuah UMKM ikan segar di Bandung. Usaha ini menghadapi masalah kritis seperti ketergantungan pada saluran distribusi tunggal, segmentasi pelanggan terbatas, strategi penjualan yang pasif, ketidakefisienan manajemen produk mudah rusak, dan fluktuasi arus kas yang mengganggu operasional. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif deskriptif dengan analisis kesenjangan (gap analysis) untuk mengevaluasi sembilan elemen BMC, dengan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis saat ini masih bersifat konvensional dengan celah signifikan pada saluran distribusi, arus pendapatan, hubungan pelanggan, dan struktur biaya. Kekuatan utama terletak pada kesegaran produk yang terjamin. Sebagai solusi, dirancang model bisnis hibrida yang mengintegrasikan toko fisik dengan platform daring (WhatsApp Business, Facebook Marketplace), sistem pre-order untuk menstabilkan permintaan, bundling produk (ikan + bumbu) untuk meningkatkan nilai transaksi, pemasaran digital aktif melalui kampanye sosial media, manajemen stok berbasis data, dan kemitraan strategis dengan penjual bumbu dan kurir lokal. Transformasi ini diharapkan meningkatkan jangkauan pasar hingga wilayah sekitar Bandung, menstabilkan arus kas, mengurangi risiko kerusakan produk, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat keberlanjutan usaha di pasar ikan segar yang kompetitif.

Kata kunci: Business Model Canvas, UMKM Ikan, Strategi Penjualan

1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara maritim memiliki potensi besar dalam industri perikanan. Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan (2023), tingkat konsumsi ikan per kapita nasional mencapai 56,48 kg. Angka ini menunjukkan tingginya kesadaran masyarakat terhadap pemenuhan gizi protein hewani. Namun, peluang pasar ini perlu dilihat dalam konteks regional yang lebih spesifik untuk memahami dinamika bisnis di tingkat daerah.

Provinsi Jawa Barat, khususnya Kota Bandung dan sekitarnya, merupakan pasar strategis bagi produk perikanan air tawar. Berdasarkan data Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Barat, sektor perikanan memberikan kontribusi signifikan terhadap ketahanan pangan daerah. Secara spesifik di Kota Bandung, Dinas Pangan dan Pertanian (Dispangtan) mencatat Angka Konsumsi Ikan (AKI) yang terus tumbuh mendekati 40 kg/kapita (Dispangtan, 2023). Tingginya permintaan ini direspons oleh pertumbuhan sisi penawaran, di mana Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung (2024) mencatat lebih dari 1.200 Rumah Tangga Perikanan (RTP) yang beroperasi di sektor pemasaran dan pengolahan.

Keberadaan ribuan UMKM perikanan ini memberikan kontribusi nyata terhadap perekonomian daerah. Merujuk pada data BPS Jawa Barat (2024), kategori Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan konsisten menjadi tiga besar kontributor Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jawa Barat dengan penyerapan tenaga kerja mencapai lebih dari 20% total angkatan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Tambunan (2021) yang menyatakan bahwa UMKM berfungsi sebagai 'katup pengaman' ekonomi (safety valve) yang vital dalam menyediakan lapangan kerja mandiri. Lebih lanjut, Sjafrizal (2018) menjelaskan bahwa aktivitas perdagangan komoditas pangan menciptakan

Perancangan Strategi Penjualan Ikan Segar di Toko Fisik dan Platform Daring Menggunakan Business Model Canvas (Studi pada Reva Bagja Fish)

multiplier effect (dampak pengganda) yang menggerakkan roda ekonomi mikro di tingkat kecamatan dan menjaga stabilitas harga pangan daerah.

Salah satu pelaku usaha yang mencoba menangkap peluang ini adalah Reva Bagja Fish, sebuah UMKM di Bandung Selatan yang menyediakan Ikan Mas dan Nila berkualitas. Meskipun beroperasi di pasar yang potensial, usaha ini menghadapi tantangan klasik manajemen produk perishable (mudah rusak). Menurut Heizer & Render (2017) dalam teori manajemen operasional, produk dengan siklus hidup pendek menuntut manajemen rantai pasok (supply chain management) yang responsif untuk meminimalkan waktu tunggu (lead time) guna mencegah penyusutan nilai (shrinkage).

Faktanya, realitas operasional pada Reva Bagja Fish menunjukkan adanya ketimpangan kinerja yang serius. Berdasarkan observasi awal dan data laporan keuangan Reva Bagja Fish periode Maret hingga Agustus 2025, ditemukan adanya volatilitas pendapatan yang ekstrem. Pada kondisi tertentu, omzet harian dapat anjlok hingga titik terendah Rp 137.000 (10 Juli 2025), sementara di hari lain dapat melonjak hingga Rp

775.000 (02 Mei 2025). Ketidakpastian arus kas ini menjadi masalah serius karena struktur biaya usaha didominasi oleh biaya tetap (fixed cost), seperti listrik pompa air dan sirkulasi kolam yang harus terus menyala 24 jam untuk menjaga ikan tetap hidup. Ketika penjualan sepi, pendapatan kotor seringkali tidak cukup menutup beban operasional harian, yang berujung pada tergerusnya modal kerja. Sehingga teridentifikasi tiga permasalahan fundamental. Pertama, pada aspek strategi saluran distribusi, usaha ini mengalami ketergantungan ekstrem pada gerai fisik (single channel). Data lapangan menunjukkan bahwa 95% transaksi masih terjadi secara konvensional di toko, sementara kontribusi pemesanan digital hanya berkisar 5%.

Kedua, kondisi tersebut berdampak pada segmentasi pasar yang sempit. Basis pelanggan terfragmentasi secara lokal, di mana estimasi 85% pembeli berasal dari warga sekitar dalam radius kurang dari 1 kilometer. Akibatnya, usaha kehilangan peluang untuk menjangkau segmen pasar menengah-atas yang menuntut kepraktisan layanan antar.

Ketiga, kombinasi dari pemasaran pasif dan jangkauan terbatas bermuara pada volatilitas arus kas. Laporan keuangan harian mencatat fluktuasi pendapatan yang tajam dengan rentang lebar, yakni antara titik terendah Rp.137.000 hingga tertinggi Rp.775.000 per hari. Ketidakstabilan ini menjadi risiko fatal mengingat struktur biaya usaha didominasi oleh beban tetap (fixed cost) untuk utilitas pemeliharaan kualitas air (listrik dan sirkulasi) yang mencapai rata-rata Rp.400.000 per bulan. Ketika penjualan menyentuh titik terendah, beban biaya operasional per ekor ikan meningkat, menyebabkan tergerusnya margin keuntungan.

Untuk mengurai kompleksitas permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan manajemen strategis yang mampu melihat bisnis secara holistik. Kerangka kerja Business Model Canvas (BMC) dipilih karena relevansinya yang tinggi dalam konteks transformasi digital UMKM. Penelitian terbaru dari Wibawa et al. (2022) menekankan bahwa BMC bukan sekadar alat visualisasi, melainkan instrumen vital bagi UMKM untuk mendeteksi 'kebocoran nilai' (value leakage) dalam operasional harian.

Dalam konteks adaptasi pasca-pandemi, Nugraha dan Auliandri (2024) menemukan bahwa penerapan BMC yang terintegrasi dengan strategi omnichannel (gabungan fisik dan digital) terbukti mampu meningkatkan ketahanan bisnis UMKM hingga 40% dibandingkan model konvensional. Hal ini sejalan dengan temuan Putri & Santoso (2023) yang menyoroti bahwa produk perishable seperti pangan segar, elemen Key Activities dan Channels dalam BMC harus dirancang ulang untuk meminimalisir waktu distribusi. Oleh karena itu, BMC dinilai sebagai alat analisis yang paling tepat untuk merancang transformasi model bisnis Reva Bagja Fish dari konvensional menuju hibrida.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam model bisnis yang mendukung pertumbuhan usaha ikan segar, dengan fokus pada segmentasi pasar yang tepat, strategi pemasaran yang efektif, dan saluran distribusi yang efisien. Karena strategi bisnis atau model bisnis bukan hanya tentang bagaimana meningkatkan penjualan, melainkan juga tentang menciptakan nilai tambah, membedakan produk dari pesaing (Subiyya, 2024). Selain itu, penelitian ini juga akan menganalisis cara-cara meningkatkan kinerja penjualan dan mengelola produk perishable agar usaha ini dapat berkembang dan tetap kompetitif di pasar yang semakin dinamis. Dalam hal ini, penelitian ini juga akan memberikan wawasan tentang bagaimana BMC dapat membantu dalam memetakan strategi distribusi yang efektif.

Salah satu kontribusi utama dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi praktis dan aplikatif bagi UMKM di sektor perikanan, khususnya dalam merancang model bisnis yang mengintegrasikan saluran distribusi fisik dan digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyumbangkan wawasan teoretis terkait penerapan BMC dalam konteks produk perishable, tetapi juga menawarkan solusi praktis yang dapat diimplementasikan oleh pelaku usaha, khususnya UMKM, dalam menghadapi tantangan yang ada di pasar.

Reva Bagja Fish beroperasi di tengah potensi pasar ikan segar yang besar, khususnya di wilayah Kota Bandung. Namun, potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal karena model bisnis yang dijalankan masih bersifat konvensional dan sangat bergantung pada toko fisik sebagai satu-satunya saluran penjualan. Ketergantungan ini menyebabkan jangkauan pasar menjadi sempit dan terbatas pada konsumen di sekitar lokasi usaha. Selain itu, strategi pemasaran yang pasif dan minim pemanfaatan platform digital membuat usaha ini sulit menjangkau segmen konsumen yang lebih luas dan modern. Kondisi tersebut berdampak pada tingginya fluktuasi pendapatan harian, sehingga arus kas usaha menjadi tidak stabil. Di sisi lain, sebagai usaha yang menjual produk yang mudah rusak, Reva Bagja Fish menghadapi risiko tingginya biaya operasional dan penurunan keuntungan ketika perputaran stok berjalan lambat. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara potensi pasar dengan model bisnis yang diterapkan saat ini.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan bagaimana kondisi model bisnis Reva Bagja Fish saat ini jika dianalisis menggunakan Business Model Canvas. Selain itu, penelitian ini berupaya menjawab bagaimana strategi penjualan yang diterapkan memengaruhi jangkauan pasar dan stabilitas pendapatan usaha. Rumusan masalah selanjutnya adalah bagaimana merancang model bisnis yang lebih efektif dengan mengintegrasikan saluran penjualan fisik dan digital agar dapat meningkatkan kinerja penjualan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan usaha.

2. Tinjauan Pustaka

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah alat visual yang digunakan untuk merancang, menggambarkan, dan mengubah model bisnis. BMC pertama kali diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) sebagai kerangka kerja untuk menyederhanakan pemahaman tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. BMC terdiri dari sembilan blok bangunan yang saling terkait, yaitu: segmen pasar, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan dengan pelanggan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, struktur biaya, dan arus pendapatan. Masing-masing elemen tersebut membantu organisasi dalam merumuskan dan mengelola berbagai aspek model bisnis mereka secara lebih sistematis dan terstruktur.

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam wijaya dan sultan (2019), BMC menawarkan cara yang jelas dan praktis untuk memahami elemen-elemen yang mendukung keberhasilan bisnis. Alat ini sangat berguna bagi perusahaan, terutama untuk UMKM, dalam merancang dan mengoptimalkan model bisnis mereka tanpa harus menulis dokumen yang panjang. Sebagai alat yang fleksibel, BMC memungkinkan organisasi untuk berinovasi dengan mudah dan mengadaptasi perubahan pasar secara cepat. Tujuan utama dari penggunaan BMC adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai cara kerja sebuah bisnis. BMC membantu para pengusaha dan manajer untuk memahami lebih dalam tentang model bisnis mereka, memperjelas hubungan antara elemen-elemen yang ada, dan mengidentifikasi potensi masalah yang dapat muncul di berbagai bagian bisnis. Osterwalder & Pigneur (2010) mengemukakan bahwa dengan BMC, sebuah organisasi dapat dengan cepat melihat keseluruhan model bisnis mereka dan memahami bagaimana tiap elemen berinteraksi satu sama lain.

Adapun tujuan dari Business Model Canvas (BMC) menurut (Setiawan 2023) yaitu:

- a) Mendesain dan Merancang Model Bisnis
- b) Inovasi Bisnis
- c) Pemetaan Sumber Daya dan Kebutuhan

Selain dari tujuan, Business Model Canvas memiliki Manfaat Penggunaan tersendiri menurut (Aliwinoto., et al 2022) yaitu:

- a) Visualisasi yang Jelas dan Mudah Dimengerti
- b) Fleksibilitas dan Kemudahan dalam Perubahan
- c) Fokus pada Pelanggan dan Nilai
- d) Mengidentifikasi Kemitraan Kunci dan Potensi Kolaborasi
- e) Optimalisasi Sumber Daya dan Pengelolaan Biaya
- f) Pengambilan Keputusan yang Lebih Terinformasi

Strategi Penjualan dan Pengembangan Bisnis UMKM

Secara fundamental, Kotler dan Armstrong (2022) mendefinisikan strategi penjualan sebagai logika pemasaran untuk menciptakan nilai pelanggan dan membangun hubungan yang menguntungkan. Definisi ini diperkuat oleh Tjiptono (2019) yang menekankan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Namun, dalam konteks UMKM yang dinamis, definisi strategi penjualan mengalami penyesuaian Menurut Mubarak dan Wijaya (2023), strategi penjualan bagi UMKM harus berfokus pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini dapat dicapai melalui inovasi pada elemen Value Proposition, di mana pelaku usaha dituntut untuk tidak hanya menjual produk fisik, tetapi juga menawarkan nilai tambah seperti kemudahan akses dan layanan yang relevan dengan perubahan perilaku konsumen di era digital.

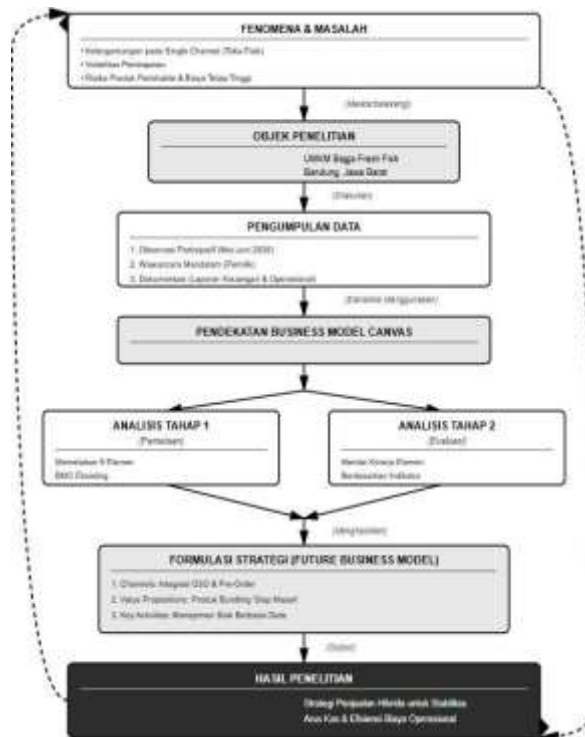
Perumusan strategi penjualan yang efektif memerlukan pemetaan kondisi internal dan eksternal perusahaan yang akurat. Mulyana dan Muttaqin (2024) menegaskan bahwa pendekatan Business Model Canvas (BMC) merupakan metode yang paling relevan bagi UMKM. Integrasi ini memungkinkan pelaku usaha untuk menerjemahkan strategi penjualan yang abstrak menjadi langkah operasional yang konkret, seperti pemilihan saluran distribusi (Channels) yang tepat sasaran dan pengelolaan hubungan pelanggan (Customer Relationships) yang lebih personal.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Fokus Penelitian
1	Wibawa et al.	2022	Penerapan Business Model Canvas dalam UMKM Perikanan	Menilai penggunaan BMC untuk meningkatkan efisiensi distribusi pada UMKM perikanan
2	Nugraha & Auliandri	2024	Adaptasi BMC dalam Digitalisasi UMKM Pasca Pandemi	Penerapan BMC untuk model bisnis UMKM yang menghadapi tantangan digitalisasi
3	Putri & Santoso	2023	Transformasi Digital pada UMKM Ikan Segar	Strategi omnichannel untuk bisnis ikan segar dengan BMC
4	Mulyana & Muttaqin	2024	Strategi Penjualan untuk Produk Perishable dalam UMKM	Evaluasi strategi penjualan dengan fokus pada produk mudah rusak
5	Subiya	2024	Mengoptimalkan Proposisi Nilai dengan BMC pada UMKM	Fokus pada proposisi nilai yang relevan dalam model bisnis ikan segar

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Operasionalisasi Fokus Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, penelitian ini dirancang secara sistematis untuk menjawab permasalahan strategis yang dihadapi mitra. Penelitian dimulai dengan tahap analisis kondisi eksisting melalui Analisis Tahap 1 dan 2, yaitu evaluasi model bisnis saat ini dan kinerja strategi penjualan yang sedang berjalan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, penelitian berlanjut ke tahap perancangan Alternatif Business Model Canvas (BMC) baru pada Reva Bagja yang mengusulkan inovasi pada elemen-elemen kunci seperti saluran distribusi dan proposisi nilai. Tahap akhir dari kerangka ini bermuara pada Hasil Penelitian berupa "Rekomendasi Strategi Penjualan dan Pengembangan Bisnis Reva Bagja Fish" yang memberikan panduan taktis dan operasional untuk implementasi model bisnis baru. Oleh karena itu,

operasionalisasi variabel difokuskan pada pemetaan dan evaluasi 9 elemen kunci bisnis. Untuk menghindari subjektivitas dalam penilaian kinerja elemen BMC, peneliti menyusun Rubrik Evaluasi Kinerja berdasarkan sintesis teori manajemen strategis UMKM (Mubarok et al., 2024) dan Osterwalder & Pigneur (2010). Sehingga operasional fokus penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Pedoman Indikator Evaluasi Kinerja BMC

No	Elemen BMC	Indikator Kunci	Kriteria Penilaian & Status Kinerja (Rubrik)
1	Customer Segments	Jangkauan Geografis & Demografis	Merah (Terbatas): Pelanggan hanya radius <1 km dan homogen. Kuning (Cukup): Pelanggan satu kecamatan, segmen tradisional. Hijau (Luas): Lintas wilayah/kota & segmen modern (digital).

2	Value Propositions	Relevansi & Inovasi Nilai	Merah (Lemah): Produk sering dikomplain, tanpa nilai tambah. Kuning (Standar): Produk baik, tanpa layanan tambahan. Hijau (Unggul): Produk berkualitas + layanan inovatif (antar/garansi/siap masak).
3	Channels	Rasio Ketergantungan Saluran	Merah (Kritis): >90% tergantung 1 saluran. Kuning (Berisiko): 70–89% tergantung 1 saluran. Hijau (Omnichannel): <70% seimbang offline–online.
4	Customer Relationships	Manajemen Database Pelanggan	Merah (Pasif): Jual-putus, tanpa data pelanggan. Kuning (Manual): Ada kontak tapi tidak dikelola. Hijau (Aktif): Database rapi & program loyalitas.
5	Revenue Streams	Stabilitas Arus Kas	Merah (Tidak Stabil): Gap omzet >300%. Kuning (Fluktuatif): Gap 100– 300%. Hijau (Stabil): Gap <100%.
6	Key Resources	Efisiensi & Utilisasi Aset	Merah (Boros): Biaya tinggi, utilisasi rendah. Kuning (Fungsional): Operasional dasar saja. Hijau (Efisien): Aset fisik & digital terintegrasi.
7	Key Activities	Alokasi Fokus Aktivitas	Merah (Operasional): 100% teknis, 0% pemasaran. Kuning (Sporadis): Pemasaran tidak rutin. Hijau (Strategis): Stok & marketing berbasis data.
8	Key Partnerships	Tingkat Ketergantungan Mitra	Merah (Tinggi): 1 suplier. Kuning (Sedang): 2–3 suplier transaksional. Hijau (Kuat): Mitra strategis saling menguntungkan.
9	Cost Structure	Rasio Biaya Tetap vs Pendapatan	Merah (Defisit): Laba < biaya tetap. Kuning (Impas): Laba pas operasional. Hijau (Surplus): Laba jauh di atas biaya tetap.

(Sumber: Sintesis Teori Peneliti, 2025)

Berdasarkan rubrik penilaian di atas disusun menggunakan pendekatan Analisis Kesenjangan (Gap Analysis). Peneliti menetapkan tiga kategori status kinerja:

1. Status Merah: Mengindikasikan elemen bisnis yang kritis dan memerlukan transformasi segera karena berisiko menghambat kelangsungan usaha (misalnya: arus kas negatif atau ketergantungan saluran tunggal).
2. Status Kuning: Mengindikasikan elemen yang sudah berjalan secara fungsional namun masih bersifat konvensional dan memiliki celah inefisiensi yang perlu diperbaiki (Incremental Improvement).
3. Status Hijau: Mengindikasikan elemen yang telah memenuhi standar strategi bisnis modern dan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan yang harus dipertahankan.

3. Metode Penelitian

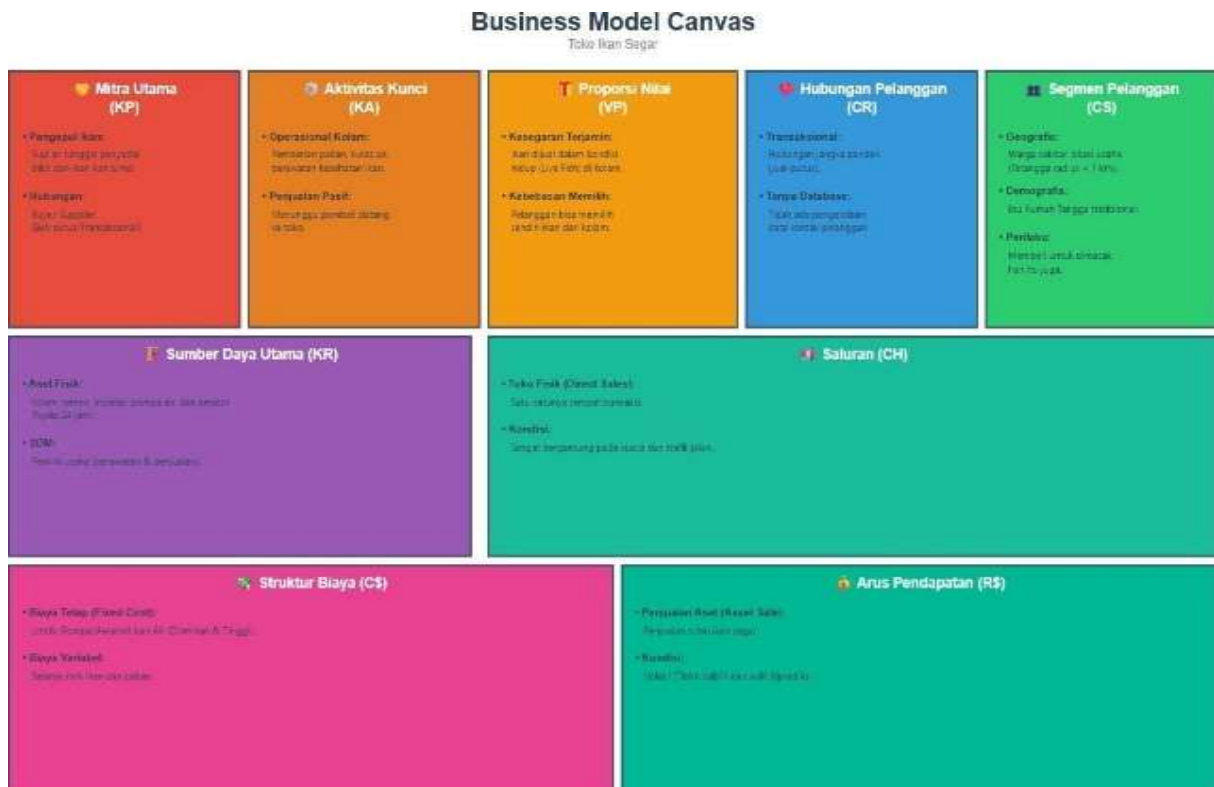
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif adalah metode pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat karena metode deskriptif merupakan metode untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kegiatan, maka jenis penelitian studi kasus adalah tepat (wijaya, 2021). Jenis Penelitian studi kasus memiliki tujuan untuk mendalami secara mendalam tentang penerapan Business Model Canvas (BMC) dalam merancang

dan mengelola model bisnis di sektor perikanan (Febrilia 2022). khususnya bagi UMKM yang bergerak dalam penjualan ikan segar. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai dinamika dan elemen-elemen yang ada dalam model bisnis Reva Bagja Fish, serta bagaimana BMC dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi usaha tersebut. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Reva Bagja Fish, sebuah usaha mikro kecil menengah (UMKM) yang bergerak di bidang penjualan ikan segar, baik melalui toko fisik maupun platform online. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana BMC dapat diterapkan dalam merancang dan mengoptimalkan model bisnis usaha tersebut, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti segmentasi pasar, proposisi nilai, saluran distribusi, dan pengelolaan produk perishable. Dengan alur penelitian secara Sirkular (The Strategy Cycle), dimana temuan lapangan dievaluasi terus-menerus untuk menghasilkan perbaikan model bisnis yang berkelanjutan., peneliti melakukan evaluasi kinerja terhadap 9 elemen BMC menggunakan analisis Kesenjangan (Gap Analysis). Kondisi aktual dibandingkan dengan teori strategi ideal (Mubarak & Wijaya, 2023).

Penelitian ini menggunakan menggunakan beberapa sumber data. Data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Staf operasional Reva Bagja Fish dan konsumen Reva Bagja Fish, serta observasi partisipatif pada aktivitas di toko fisik dan platform online dan meliputi dokumen bisnis seperti laporan keuangan dan rencana bisnis, serta literatur terkait penerapan Business Model Canvas (BMC). Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis tematik, dimulai dengan pengkodean untuk mengidentifikasi tema utama, dilanjutkan dengan kategorisasi, dan analisis tematik untuk memahami penerapan BMC (Dubey & Kothari 2022). Untuk validitas, teknik triangulasi data akan digunakan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (creswell 2016).

4. Analisis dan Pembahasan

1. Kondisi Saat Ini Business Model Canvas Reva Bagja Fish



Gambar 2. BMC Bagja Fish Sumber: Olahan Data Peneliti (2025)

Berdasarkan pemetaan visual pada Gambar 2 di atas, maka analisis mendalam mengenai sembilan elemen model bisnis yang dijalankan oleh Bagja Fish saat ini yaitu:

a. Pilar Penawaran dan Pelanggan (Customer Interface)

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Segmen pasar Bagja Fish masih sangat terfokus pada cakupan lokal (mikro). Pelanggan utama adalah masyarakat yang berdomisili di sekitar lokasi usaha dengan radius kurang dari 1 km (tetangga). Secara demografis, profil pelanggan

didominasi oleh Ibu Rumah Tangga konvensional yang berbelanja untuk kebutuhan masak harian. Belum terlihat adanya upaya segmentasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas atau spesifik, seperti segmen pekerja kantoran atau pemilik usaha kuliner.

2. Value Propositions (Proporsi Nilai)

Nilai unggulan yang ditawarkan kepada pelanggan adalah Jaminan Kesegaran Produk (Freshness). Berbeda dengan ikan beku di swalayan, Bagja Fish menjual ikan Nila dan Mas dalam kondisi hidup (live fish) dari kolam penampungan. Pelanggan diberikan keleluasaan untuk memilih sendiri ikan yang diinginkan langsung dari kolam. Namun, nilai tambah (value added) berupa layanan praktis seperti jasa membersihkan ikan atau penyediaan bumbu siap masak belum tersedia secara optimal.

3. Channels (Saluran Distribusi)

Model bisnis ini memiliki ketergantungan yang sangat tinggi pada saluran tunggal (single channel), yaitu Toko Fisik. Sekitar 95% transaksi terjadi secara langsung di lokasi (Direct Sales). Pemanfaatan teknologi digital seperti WhatsApp hanya bersifat insidental dan pasif. Kondisi ini membuat volume penjualan sangat rentan terhadap faktor eksternal, seperti cuaca buruk atau sepi lalu lintas jalan, yang menyebabkan omzet berhenti total jika tidak ada pelanggan yang datang.

4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Pola interaksi yang dibangun bersifat Transaksional (Jual-Putus). Hubungan dengan pelanggan berakhir segera setelah transaksi pembayaran selesai. Usaha belum memiliki mekanisme retensi pelanggan, seperti pengelolaan database nomor kontak atau program loyalitas. Akibatnya, pemilik usaha tidak memiliki akses untuk menghubungi pelanggan kembali (misalnya untuk broadcast promo) saat stok ikan sedang menumpuk.

b. Pilar Infrastruktur (Infrastructure Management)

1. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Operasional bisnis sangat bergantung pada aset fisik, meliputi kolam semen permanen, instalasi pompa air, dan mesin aerator yang harus beroperasi 24 jam untuk menjaga ikan tetap hidup. Sumber daya manusia dijalankan langsung oleh pemilik (Bapak Rendi) yang merangkap peran ganda sebagai pengelola teknis kolam sekaligus tenaga penjualan.

2. Key Activities (Aktivitas Kunci)

Aktivitas harian didominasi oleh kegiatan operasional teknis, seperti pemberian pakan, pengurusan kolam, dan pengecekan kualitas air. Sementara itu, aktivitas strategis seperti pemasaran (marketing) dan manajemen hubungan pelanggan mendapatkan alokasi waktu yang sangat minim. Model bisnis ini cenderung "berat di produksi" namun "lemah di pemasaran".

3. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Jaringan kemitraan masih terbatas pada hubungan dengan Pengumpul Ikan sebagai penyedia stok bibit dan ikan konsumsi. Hubungan ini bersifat transaksional jangka pendek tanpa kontrak kerjasama strategis. Usaha belum menjalin kemitraan dengan pihak pendukung lain, seperti penyedia jasa logistik (kurir lokal) atau suplier bahan pelengkap (bumbu), yang sebenarnya dapat mendukung ekspansi layanan.

c. Pilar Keuangan (Financial Viability)

1. Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Pendapatan usaha bersumber tunggal dari penjualan aset (asset sale) berupa ikan segar secara tunai. Berdasarkan data keuangan periode Maret-Mei 2025, arus pendapatan ini terbukti memiliki volatilitas yang ekstrem. Terjadi kesenjangan yang signifikan antara omzet harian tertinggi dan terendah, yang menciptakan

ketidakpastian arus kas (cash flow) bagi operasional usaha.

2. Cost Structure (Struktur Biaya)

Struktur biaya dibentuk oleh biaya variabel (pembelian stok ikan) dan biaya tetap (fixed cost). Inefisiensi teridentifikasi pada tingginya biaya utilitas (listrik dan air) untuk operasional kolam yang bersifat tetap. Beban ini harus terus dikeluarkan terlepas dari tinggi rendahnya penjualan, sehingga seringkali menggerus margin keuntungan pada hari-hari sepi pembeli.

2. Analisis Model Bisnis Eksisting (Current Business Model)

Analisis kondisi operasional Reva Bagja Fish dilakukan dengan membedah sembilan elemen Business Model Canvas (BMC). Untuk memastikan objektivitas, setiap elemen (dimensi) dinilai berdasarkan indikator kinerja yang terukur melalui triangulasi teknik data dari data observasi, wawancara dan laporan keuangan periode Maret - Agustus 2025.

Tabel. 3 Matriks Evaluasi Dimensi dan Indikator BMC Eksisting

Elemen BMC	Indikator Kunci	Data Aktual / Fakta Lapangan	Status Kinerja	Analisis & Evaluasi (Gap Analysis)
Customer Segments	Jangkauan & Relevansi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan 80% tetangga (radius <1 km). • Dominan Ibu Rumah Tangga konvensional. 	KUNING (Jenuh)	Pasar terlalu sempit. Belum menjangkau segmen potensial (Keluarga muda/Pekerja) yang butuh kepraktisan.
Value Propositions	Kualitas & Inovasi Nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Ikan Nila & Mas dijamin hidup. • Tidak ada layanan bumbu/siap masak. 	HIJAU (Kuat di Kualitas)	Kualitas dasar sangat baik (kesegaran terjamin), namun inovasi layanan masih minim dibandingkan kompetitor modern.
Channels	Rasio Saluran Fisik vs Digital	<ul style="list-style-type: none"> • 95% Transaksi di Toko Fisik • 5% via WhatsApp (Pasif/Jarang). 	MERAH (Kritis)	Sangat bergantung pada lokasi fisik. Saat hujan atau toko tutup, omzet berhenti total. Bertentangan dengan teori Omnichannel.
Customer Relationships	Database & Retensi	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan transaksional (Jual-Putus). • Tidak ada database nomor WA pelanggan. 	MERAH (Pasif)	Tidak bisa melakukan broadcast promosi saat stok menumpuk karena data pelanggan tidak disimpan.
Revenue Streams	Volatilitas & Arus Kas	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet sangat fluktuatif. • Gap: Rp 137.000 (Terendah) s.d Rp 775.000 (Tertinggi). 	MERAH (Tidak Stabil)	Gap volatilitas 461% membuat arus kas sulit diprediksi untuk belanja modal kembali.
Key Resources	Efisiensi Aset	<ul style="list-style-type: none"> • Kolam & Pompa Air beroperasi 24 jam. • Pemanfaatan akun Medsos minim. 	KUNING (Kurang Optimal)	Aset fisik (pompa) memakan biaya tinggi, sementara aset digital (HP/Akun WA) belum dimanfaatkan untuk menghasilkan uang.
Key Activities	Fokus Aktivitas	<ul style="list-style-type: none"> • 90% Operasional (Kuras/Pakan). • 10% Pemasaran. 	KUNING (Berat di Ops)	Pemilik terjebak rutinitas teknis kolam, sehingga tidak sempat melakukan strategi pemasaran aktif.

Key Partnerships	Diversifikasi Mitra	<ul style="list-style-type: none"> Bergantung pada 1-2 pengepul ikan. Belum ada mitra kurir/logistik. 	KUNING (Berisiko)	Posisi tawar lemah terhadap supplier. Belum ada mitra yang membantu pengiriman jarak jauh.
Cost Structure	Efisiensi Biaya Tetap	<ul style="list-style-type: none"> Beban Listrik & Air (~Rp 400rb) tetap. Rasio Biaya/Pendapatan buruk saat sepi. 	MERAH (Inefisien)	Pada hari sepi (omzet Rp 138rb), laba kotor tidak cukup menutup biaya operasional harian (Listrik + Plastik + Tenaga).
Elemen BMC	Indikator Kunci	Data Aktual / Fakta Lapangan	Status Kinerja	Analisis & Evaluasi (Gap Analysis)
Customer Segments	Jangkauan & Relevansi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggan 80% tetangga (radius <1 km). Dominan Ibu Rumah Tangga konvensional. 	KUNING (Jenuh)	Pasar terlalu sempit. Belum menjangkau segmen potensial (Keluarga muda/Pekerja) yang butuh kepraktisan.
Value Propositions	Kualitas & Inovasi Nilai	<ul style="list-style-type: none"> Ikan Nila & Mas dijamin hidup. Tidak ada layanan bumbu/siap masak. 	HIJAU (Kuat di Kualitas)	Kualitas dasar sangat baik (kesegaran terjamin), namun inovasi layanan masih minim dibandingkan kompetitor modern.

Sumber: Olahan Data Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa "kebocoran nilai" (value leakage) terbesar terjadi pada dimensi Channels dan Revenue Streams. Model bisnis saat ini sangat rapuh karena menggantungkan pendapatan pada satu saluran fisik, yang menyebabkan tingginya biaya tunggu (holding cost) pada struktur biaya. Sehingga dapat diinterpretasikan hasil evaluasi yaitu:

1. Elemen Berstatus MERAH (Kritis):

Teridentifikasi pada elemen Channels, Revenue Streams, Customer Relationships, dan Cost Structure. Status ini diberikan karena fakta lapangan menunjukkan kondisi yang membahayakan kelangsungan usaha. Contohnya pada Revenue Streams, data keuangan menunjukkan ketidakpastian arus kas yang ekstrem, di mana pendapatan seringkali tidak mampu menutup biaya tetap (Cost Structure) yang berjalan terus-menerus. Ketiadaan database pelanggan (Customer Relationships) dan ketergantungan pada toko fisik (Channels) menjadi penyebab utama mengapa penjualan sulit didorong saat kondisi sepi.

2. Elemen Berstatus KUNING (Perlu Perbaikan):

Teridentifikasi pada Customer Segments, Key Resources, Key Activities, dan Key Partnerships. Elemen ini sudah berjalan namun belum optimal. Misalnya, segmen pelanggan sudah ada namun jenuh (hanya tetangga), dan aktivitas kunci terlalu berat di operasional fisik sehingga aspek pemasaran terabaikan

3. Elemen Berstatus HIJAU (Kuat):

Hanya terdapat pada elemen Value Propositions aspek kualitas produk. Bagja Fish memiliki keunggulan kompetitif dalam hal kesegaran ikan hidup yang sudah dipercaya warga sekitar. Kekuatan ini akan menjadi fondasi utama dalam pengembangan model bisnis baru.

3. Analisis Kinerja Strategi Penjualan

Selain analisis BMC, penelitian ini juga mengevaluasi efektivitas strategi penjualan yang sedang berjalan. Merujuk pada teori strategi penjualan UMKM (Mubarak & Wijaya, 2023) dan Mulyana dan Muttaqin (2024). Evaluasi dilakukan terhadap tiga dimensi utama: Pemasaran, Distribusi, dan Kinerja Penjualan, sebagaimana disajikan dalam Tabel 2 dibawah ini.

Tabel 4. Evaluasi Dimensi dan Indikator Strategi Penjualan

Dimensi Strategi	Indikator Kinerja	Temuan Masalah	Dampak Bisnis
Strategi Pemasaran (Marketing Strategy)	Keaktifan Promosi	Pemasaran pasif (<i>waiting strategy</i>), hanya menunggu pembeli datang.	Tidak ada kendali atas permintaan (<i>demand</i>).
	Pemanfaatan Digital	Media sosial ada namun tidak dikelola (pasif).	Kehilangan potensi pasar <i>online</i> (Gen- Z/Milenial).
Strategi Distribusi (Distribution Strategy)	Kecepatan Perputaran Stok	Stok sering menumpuk > 2 hari di kolam display.	Meningkatkan biaya listrik & risiko kematian ikan (<i>shrinkage</i>).
	Aksesibilitas	Konsumen harus datang ke lokasi.	Kehilangan segmen konsumen sibuk/jarak jauh.
Kinerja Penjualan (Sales Performance)	Volatilitas Harian	Selisih omzet tertinggi dan terendah mencapai 48%.	Arus kas (<i>cash flow</i>) sulit diprediksi untuk belanja stok ulang.

Sumber: Olahan Data Peneliti (2025)

Data menunjukkan bahwa strategi penjualan Reva Bagja Fish saat ini bersifat Konvensional-Reaktif. Artinya, penjualan terjadi hanya jika konsumen berinisiatif datang. Mengacu pada Mulyana dan Muttaqin (2024), strategi semacam ini sangat berisiko bagi produk perishable. Ketidakmampuan strategi penjualan saat ini dalam mempercepat perputaran stok menyebabkan inefisiensi biaya operasional (listrik/air) yang terus membebani margin keuntungan saat penjualan sedang lesu (seperti yang terjadi pada laporan keuangan dengan omzet Rp 137.000).

4. Rekomendasi Business Model Canvas Reva Bagja Fish

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan analisis kesenjangan (*gap analysis*) pada sub-bab sebelumnya, dirumuskan strategi perbaikan model bisnis untuk Bagja Fish. Rancangan ini difokuskan untuk mengatasi status "Merah" pada elemen Saluran dan Arus Pendapatan, serta mengoptimalkan status "Kuning" pada elemen lainnya. Model bisnis usulan ini mengintegrasikan pendekatan digital sederhana yang sesuai dengan kapasitas UMKM, yaitu pemanfaatan sistem Pre-Order dan perluasan varian produk dan lainnya. Jika di visualisasikan Future Business Model Canvas yang dirancang antara lain:



Gambar 3. Rekomendasi BMC
 Sumber: Olahan Data Peneliti (2025)

1. **Customer Segments (Segmen Pelanggan)**

Blok ini mendefinisikan kelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan yang menguntungkan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan.

Kondisi Lama: Terbatas pada Geografis (tetangga radius < 1km) dan Demografis (Ibu rumah tangga tradisional).

Kondisi Baru: Memperluas ke segmen Psikografis (Keluarga muda sibuk/pekerja) yang membutuhkan kepraktisan dan warga perumahan di radius 3-5 km yang bisa dijangkau kurir lokal.

2. **Value Propositions (Proposisi Nilai)**

Menggambarkan gabungan produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan spesifik. Ini adalah alasan mengapa pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain (pemecah masalah atau memenuhi kebutuhan).

Kondisi lama: Kesegaran (Freshness) ikan hidup.

Kondisi baru: "Kepraktisan" (Convenience) melalui produk bundling (ikan bersih dan bumbu) dan "Pengurangan Risiko" (Risk Reduction) melalui garansi ikan hidup sampai tujuan.

3. **Channels (Saluran)**

Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan dan menjangkau segmen pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. Saluran berfungsi untuk meningkatkan kesadaran, memungkinkan pembelian, dan memberikan dukungan pasca penjualan.

Kondisi lama: Hanya mengandalkan Toko Fisik (Direct Sales), sehingga rentan cuaca.

Kondisi baru: Mengintegrasikan saluran digital (WhatsApp Business untuk katalog & Facebook Marketplace untuk jangkauan) sebagai titik pemesanan (Pre-Order).

4. **Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)**

Menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan spesifik. Hubungan bisa berkisar dari personal hingga otomatis, didorong oleh motivasi akuisisi pelanggan, retensi, atau peningkatan penjualan (upselling).

Kondisi lama: Transaksional (Beli-putus).

Kondisi baru: Personal Assistance (Admin WA yang ramah memberi info stok pagi hari) dan Co-creation (Meminta masukan pelanggan tentang jenis bumbu yang diinginkan).

5. **Revenue Streams (Arus Pendapatan)**

Mewakili uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (biaya harus dikurangi dari pendapatan untuk menghasilkan laba).

Kondisi lama: Penjualan Aset (Asset Sale) yaitu menjual fisik ikan. Sangat volatil.

Kondisi baru: Menambah variasi melalui Penjualan Paket (Margin lebih tebal karena ada nilai tambah bumbu) dan menstabilkan arus kas melalui sistem Pre- Order (Uang masuk/kepastian didapat sebelum toko buka).

6. **Key Resources (Sumber Daya Utama)**

Aset-aset terpenting yang diperlukan agar model bisnis berfungsi. Aset ini memungkinkan perusahaan menciptakan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, dan memperoleh pendapatan. Bisa berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia.

Kondisi lama: Kolam ikan dan pompa air (sangat krusial).

Kondisi baru: Database Pelanggan (Nomor WA) dan Aset Digital (Akun Medsos dengan reputasi baik). Tanpa database ini, strategi broadcast stok tidak bisa jalan.

7. **Key Activities (Aktivitas Kunci)**

Hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya berhasil.

Kondisi lama: Produksi (merawat ikan)

Kondisi baru: Manajemen Stok Berbasis Data (Menganalisis tren penjualan untuk belanja stok guna cegah ikan mati) dan Problem Solving (Membersihkan & membumbui ikan untuk pelanggan).

8. **Key Partnerships (Kemitraan Utama)**

Jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis bekerja. Kemitraan dilakukan untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Kondisi lama: Pengepul ikan (Buyer-Supplier relationship).

Kondisi baru: Aliansi Strategis dengan Penjual Bumbu di pasar (untuk paket bundling) dan Mitra Logistik (Ojek Pangkalan) untuk pengiriman murah yang tidak bisa dipenuhi oleh aplikasi ojol (mahal).

9. **Cost Structure (Struktur Biaya)**

Semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Struktur ini bisa didorong oleh biaya (cost-driven) atau didorong oleh nilai (value-driven).

Kondisi lama: Didominasi Biaya Tetap (Fixed Cost) tinggi yaitu listrik pompa air dan sirkulasi.

Kondisi baru: Menekan biaya per unit dengan mempercepat perputaran stok (High Turnover). Semakin cepat ikan terjual (via Online), semakin sedikit biaya listrik yang 'dimakan' oleh ikan tersebut.

5. **Rekomendasi Strategi Penjualan Pada Reva Bagja**

Untuk mengimplementasikan Business Model Canvas (BMC) tersebut, diperlukan rekomendasi strategi penjualan sebagai berikut:

1. **Strategi Penjualan**

Berdasarkan analisis Business Model Canvas (BMC) untuk Reva Bagja Fish, berikut adalah strategi penjualan yang dapat diterapkan baik untuk toko fisik maupun platform online.

1) **Strategi Pemasaran (Marketing Strategy)**

Keaktifan Promosi:

- a. Manfaatkan platform digital seperti Instagram dan Facebook untuk melakukan promosi secara aktif. Gunakan iklan berbayar untuk menjangkau audiens yang lebih luas, terutama untuk pasar lokal dan perumahan sekitar.
- b. Fokus pada kampanye promosi harian yang menawarkan diskon atau bundling produk (ikan segar + bumbu atau paket siap masak) untuk menarik perhatian pelanggan.
- c. Gunakan konten video atau live streaming yang menunjukkan kesegaran ikan dan cara penyajian, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan ketertarikan pelanggan.

Pemanfaatan Digital:

- a. Digital Marketing melalui platform WA Business dan Marketplace FB untuk meningkatkan visibilitas produk dan melakukan penjualan secara langsung.
- b. SEO (Search Engine Optimization) pada website atau marketplace untuk meningkatkan jangkauan dan menarik pelanggan yang mencari produk ikan segar secara online.

- c. Tawarkan program loyalty di platform digital, misalnya pelanggan mendapatkan diskon ulang setelah membeli produk beberapa kali, untuk membangun hubungan yang berkelanjutan.

2) Strategi Distribusi (Distribution Strategy)

Kecepatan Perputaran Stok:

- a. Pastikan manajemen stok yang efisien dengan memanfaatkan sistem berbasis data yang terintegrasi. Gunakan update status secara real-time pada akun WA untuk memberikan informasi terkait stok ikan segar yang tersedia.
- b. Gunakan kurir lokal dengan sistem pengiriman cepat untuk memastikan produk sampai pada pelanggan dalam kondisi terbaik (ikan segar) dan dalam waktu singkat.

Aksesibilitas:

- a. Bangun toko fisik (showroom) di lokasi strategis yang mudah dijangkau oleh warga lokal dan warga perumahan dalam radius 3-5 km.
- b. Memperluas saluran distribusi melalui Marketplace FB dan WA Business untuk memudahkan pelanggan mengakses produk dengan lebih fleksibel, baik secara online maupun offline.

3) Kinerja Penjualan (Sales Performance) Volatilitas Harian:

- a. Pantau dan analisis data penjualan setiap hari untuk mengidentifikasi tren dan pola pembelian. Fokuskan penjualan pada hari-hari tertentu (misalnya akhir pekan) dengan promosi atau diskon khusus.
- b. Tentukan harga jual yang fleksibel dengan sistem pre-order untuk mengurangi volatilitas stok dan memastikan pasokan ikan sesuai dengan permintaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap kondisi model bisnis Reva Bagja Fish menggunakan pendekatan Business Model Canvas, ditemukan bahwa model bisnis yang berjalan saat ini masih bersifat konvensional dengan ketergantungan mutlak pada toko fisik sebagai saluran distribusi tunggal. Kondisi ini diperburuk oleh penerapan strategi penjualan yang pasif dan minimnya adopsi teknologi digital, yang secara signifikan membatasi jangkauan pasar hanya pada skala lokal serta menyebabkan tingginya volatilitas pendapatan harian. Selain itu, strategi yang ada terbukti tidak efektif dalam mengelola risiko produk yang mudah rusak (perishable), di mana lambatnya perputaran stok berdampak langsung pada inefisiensi biaya operasional dan ketidakstabilan arus kas usaha. Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, perancangan model bisnis baru yang mengintegrasikan saluran penjualan fisik dan digital terbukti menjadi langkah strategis yang efektif. Transformasi menuju model bisnis hibrida ini mampu menjawab tantangan stagnasi pasar dengan memperluas jangkauan ke segmen konsumen yang lebih luas dan modern. Integrasi saluran ini tidak hanya berhasil meningkatkan kinerja penjualan dan efisiensi operasional melalui percepatan perputaran stok, tetapi juga menciptakan fondasi keberlanjutan usaha yang lebih kokoh dengan meminimalisir fluktuasi pendapatan dan mengoptimalkan pemanfaatan potensi pasar ikan segar di Kota Bandung.

Referensi

1. Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). Statistik E-Commerce Indonesia 2023. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
2. Reva Bagja Fish. (2025). Laporan Keuangan dan Rekapitulasi Arus Kas Harian Periode Maret – Mei 2025. Bandung: Dokumen Internal Perusahaan (Tidak dipublikasikan).
3. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Florence: Pearson Education.
4. Dinas Pangan dan Pertanian Kota Bandung. (2023). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Pangan dan Pertanian Kota Bandung Tahun 2023. Bandung: Pemerintah Kota Bandung.
5. Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2023). Statistik Konsumsi Ikan Nasional Tahun 2022-2023. Jakarta: KKP RI.
6. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). London: Pearson Education.
7. Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
8. Mulyana, A., & Muttaqin, Z. (2024). Strategi Transformasi Digital pada UMKM Sektor Kuliner Melalui Pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 45-58.
9. Oktapian, E., Wijaya, F., Herlinawati, E., & Mubarak, D. A. A. (2024). Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Seni Lukis di Kampung

- Seni Jelekong, Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis (JISMAB)*, 5(3), 1-10.
10. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 11. Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
 12. Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
 13. Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
 14. Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran: Prinsip dan Penerapan*. Yogyakarta: Andi Offset.
 15. Wijaya, F. (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 205–212. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.15308>
 16. Wijaya, F. (2021). Strategi Bisnis Dalam Mengembangkan Usaha Pada Kelompok Tani Kopi Buntis. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20(01), 1–15. <https://doi.org/10.56956/jim.v20i01.39>
 17. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
 18. Rohmawati, S., & Wijaya, F. (2024). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha pada UMKM Gula Dezan Berkah dengan Business Model Canvas dan Analisis SWOT. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia*, 5(2), 184-198.
 19. Subiya, A. T., & Wijaya, F. (2024). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Pada Avelina Parfum. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2), 257-270.