

PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BERKELANJUTAN BERORIENTASI TATA KELOLA PADA UMKM PERIKANAN ARTISANAL: STUDI KASUS KING FISH

ALIF RAMADHANI SUYOKO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Berorientasi Tata Kelola pada UMKM Perikanan Artisanal: Studi Kasus King Fish” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Alif Ramadhani Suyoko
K1501221021



RINGKASAN

ALIF RAMADHANI SUYOKO. Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Berorientasi Tata Kelola pada UMKM Perikanan Artisanal: Studi Kasus King Fish. Dibimbing oleh SITI JAHROH dan ZENAL ASIKIN.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) perikanan artisanal menyumbang hampir 90 persen produk perikanan tangkap nasional dengan 99 persen pelakunya berskala mikro. Meskipun berkontribusi besar, mayoritas beroperasi tanpa sistem tata kelola terdokumentasi, bergantung pada individu kunci, dan tidak mampu mengkomunikasikan praktik keberlanjutan yang sudah berjalan sebagai nilai strategis terverifikasi. Berdasarkan penelusuran literatur pada Scopus dan SINTA, belum ada studi yang mengaplikasikan *Triple-Layered Business Model Canvas* (TLBMC) pada UMKM perikanan artisanal Indonesia, dan belum tersedia instrumen diagnostik tata kelola yang kontekstual untuk usaha berskala mikro. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi *gap* tata kelola dalam model bisnis King Fish melalui pemetaan 27 blok TLBMC $\times$ 4 dimensi tata kelola; (2) merancang *framework* model bisnis berkelanjutan berorientasi tata kelola beserta *Governance Readiness Indicators* (GoRI); dan (3) merumuskan kondisi implementasi kritis dan peta jalan adopsi yang proporsional dengan kapasitas UMKM.

Penelitian menggunakan pendekatan *Design Science Research* (DSR) Fase 1-4 dengan studi kasus tunggal pada King Fish yaitu kios ikan segar di Cimanggis, Depok yang beroperasi sejak 2006 dan dipilih berdasarkan tipikalitasnya. Data dikumpulkan melalui triangulasi empat sumber: wawancara mendalam pemilik (S1), wawancara terstruktur dengan lima pelanggan (S2) dan dua karyawan (S3), serta observasi lapangan empat area (S4). Pengambilan dan analisis data dilakukan dari bulan Februari sampai Juni 2026. Analisis dilakukan melalui kodifikasi 108 kombinasi blok-dimensi, kategorisasi *gap* (Kritis/Tinggi/Sedang), dan analisis *cross-layer*. Keabsahan dijamin melalui kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

Pertama, pemetaan mengidentifikasi 26 *gap* tata kelola di tiga *layer* TLBMC: ekonomi (9 *gap*, 4 Kritis), lingkungan (8 *gap*, 2 Kritis), dan sosial (9 *gap*, 3 Kritis), dengan total 9 Kritis, 9 Tinggi, dan 8 Sedang. Teridentifikasi pula tiga *cross-layer gaps* (CLG) sistemik: CLG1 (talangan tanpa kontrak menciptakan risiko simultan di tiga *layer*), CLG2 (absennya pencatatan lintas tiga *layer* sebagai akar 9 *gap* Kritis), dan CLG3 yang dikonseptualisasikan sebagai *sustainability gap in communication* dimana ketika praktik keberlanjutan organik tidak dapat dikomunikasikan sebagai nilai strategis terverifikasi. CLG3 merupakan kontribusi konseptual orisinal yang membedakannya dari *gap in practice* maupun *gap in reporting* dalam literatur yang ada.

Kedua, dirancang *framework* model bisnis berkelanjutan berorientasi tata kelola melalui tiga prinsip desain yang dioperasionisasikan dalam tiga mekanisme integrasi: MI-I (Kontrak Talangan + Klausul Responsible Fishing, menyelesaikan CLG1), MI-II (Manual Operasional King Fish $\geq$ 5 SOP, mengatasi *single point of failure*), dan MI-III (Narasi Keberlanjutan King Fish, menjawab CLG3). Framework dilengkapi GoRI yaitu rubrik diagnostik 14 indikator tiga level (L1 Belum Siap, L2 Berkembang, L3 Siap) dalam kelompok ekonomi (GRI-E1 - E5),

lingkungan (GRI-V1 - V4), dan sosial (GRI-S1 - S5), dapat diaplikasikan dalam 60 - 90 menit tanpa sistem informasi formal, berlandaskan ISO 26000 (2010), GRI Standards (2021), OECD (2023), dan UU 20/2008. Profil GoRI King Fish menunjukkan 9 indikator di Level 1 dan 5 di Level 2, tanpa satu pun di Level 3, mengkonfirmasi paradoks kapasitas operasional tinggi namun kesiapan tata kelola sangat rendah.

Ketiga, melalui demonstrasi ex-ante (DSR Fase 4), dirumuskan tiga prasyarat implementasi dan peta jalan empat fase (12 bulan): Fase I (Bulan 1 - 2, fondasi *zero-cost*: buku kas harian + log insiden), Fase II (Bulan 3 - 5, formalisasi relasi), Fase III (Bulan 6 - 9, sistem operasional), dan Fase IV (Bulan 10 - 12, narasi keberlanjutan dan *review* GoRI). Ketiga prasyarat tersebut mencakup komitmen dan pemahaman pemilik terhadap manfaat formalisasi, keterlibatan aktif istri sebagai penerima delegasi pertama, dan kesediaan nelayan mitra untuk memformalisasikan relasi talangan yang selama ini berbasis kepercayaan lisan.

Implikasi manajerial ditujukan kepada tiga penerima. Bagi King Fish, peta jalan empat fase dapat dimulai dari tindakan *zero-cost* tanpa mengganggu keunggulan kompetitif berbasis kepercayaan. Bagi pembina UMKM dan KKP, GoRI menyediakan instrumen diagnostik lapangan untuk pendampingan tepat sasaran, dengan prioritas pada UMKM di Level 2. Bagi pemangku kebijakan, penelitian merekomendasikan integrasi GoRI sebagai prasyarat KUR perikanan dan operasionalisasi FAO SSF Guidelines 2015 di tingkat kios ikan.

Kata kunci: *Design science research, governance readiness indicators, sustainability gap in communication, triple-layered business model canvas*



SUMMARY

ALIF RAMADHANI SUYOKO. Development of a Governance-Oriented Sustainable Business Model for Artisanal Fisheries MSMEs: A Case Study of King Fish. Supervised by SITI JAHROH and ZENAL ASIKIN.

Artisanal fishery Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) contribute nearly 90 percent of national capture fisheries products, with 99 percent of actors operating at a micro-scale. Despite their significant contribution, the majority operate without documented governance systems, rely heavily on key individuals, and are unable to communicate their ongoing organic sustainability practices as verified strategic value. Based on a literature review across Scopus and SINTA, no study has applied the Triple-Layered Business Model Canvas (TLBMC) to Indonesian artisanal fishery MSMEs, nor are there contextual governance diagnostic instruments available for micro-scale enterprises. This study aims to: (1) identify governance gaps in King Fish's business model through mapping 27 TLBMC blocks across 4 governance dimensions; (2) design a governance-oriented sustainable business model framework along with Governance Readiness Indicators (GoRI); and (3) formulate critical implementation conditions and a roadmap for adoption proportional to MSME capacity.

The study employs a Design Science Research (DSR) approach, Phases 1-4, using a single-case study of King Fish, a fresh fish stall in Cimanggis, Depok operating since 2006 is selected based on its typicality. Data were collected through triangulation across four sources: an in-depth owner interview (S1), structured interviews with five customers (S2) and two employees (S3), and field observations across four operational areas (S4). Data collection and analysis were conducted from February to June 2026. Analysis was conducted through the codification of 108 block-dimension combinations, gap categorization (Critical/High/Moderate), and cross-layer analysis. Validity is guaranteed through the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability.

First, the mapping identified 26 governance gaps across three TLBMC layers: Economic (9 gaps, 4 Critical), *Environmental* (8 gaps, 2 Critical), and *Social* (9 gaps, 3 Critical), totaling 9 Critical, 9 High, and 8 Moderate gaps. Three systemic cross-layer gaps (CLG) were also identified: CLG1 (uncontracted bailouts/bridging funds creating simultaneous risks across all three layers), CLG2 (the absence of cross-layer record-keeping as the root cause of 9 Critical gaps), and CLG3, conceptualized as a *sustainability gap in communication*, wherein organic sustainability practices cannot be communicated as verified strategic value. CLG3 represents an original conceptual contribution distinguishing it from the gap in practice and gap in reporting found in existing literature.

Second, a governance-oriented sustainable business model framework was designed using three design principles operationalized into three integration mechanisms: MI-I (Bailout/Bridging Contract + Responsible Fishing Clause, resolving CLG1), MI-II (King Fish Operational Manual with ≥ 5 SOPs, mitigating *single point of failure*), and MI-III (King Fish Sustainability Narrative, addressing CLG3). The framework is equipped with GoRI, a 14-indicator diagnostic rubric structured across three performance levels (L1 Not Ready, L2 Developing, L3 Ready) categorized into Economic (GRI-E1–E5), *Environmental* (GRI-V1–V4), and *Social* (GRI-S1–S5) clusters. GoRI can be administered in 60–

90 minutes without formal information systems, grounded in ISO 26000 (2010), GRI Standards (2021), OECD (2023), and Law No. 20/2008. King Fish's GoRI profile revealed 9 indicators at Level 1 and 5 at Level 2, with none at Level 3, confirming the paradox of high operational capacity coupled with extremely low governance readiness.

Third, through ex-ante demonstration (DSR Phase 4), three implementation prerequisites and a four-phase (12-month) roadmap were formulated: Phase I (Months 1 - 2, zero-cost foundation: daily cash book + incident log), Phase II (Months 3 - 5, relationship formalization), Phase III (Months 6 - 9, operational systems), and Phase IV (Months 10 - 12, sustainability narrative and GoRI review). These three prerequisites comprise the owner's commitment to and understanding of the benefits of formalization, the active involvement of the owner's wife as the first recipient of delegated authority, and the willingness of partner fishers to formalize their previously verbal, trust-based bailout relationship.

Managerial implications are directed toward three recipient groups. For King Fish, the four-phase roadmap can begin with zero-cost actions without disrupting trust-based competitive advantages. For MSME extension officers and the Ministry of Marine Affairs and Fisheries (KKP), GoRI provides a field diagnostic instrument (60–90 minutes) for targeted mentoring, prioritizing Level 2 MSMEs. For policy stakeholders, the study recommends integrating GoRI as a prerequisite for fishery microcredit loans (KUR) and the operationalization of the 2015 FAO SSF Guidelines at the fish stall level.

Keywords: design science research, governance readiness indicators, *sustainability gap in communication*, triple-layered business model canvas



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

**PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BERKELANJUTAN
BERORIENTASI TATA KELOLA PADA UMKM PERIKANAN
ARTISANAL: STUDI KASUS KING FISH**

ALIF RAMADHANI SUYOKO

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji Luar Komisi:

1. Dr. Ir. Sufrin Hannan, M.M.
2. Dr. Nyayu Lathifah Tirdasari, S.E., M.S.M.



Judul Tesis : Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Berorientasi
Tata Kelola Pada UMKM Perikanan Artisanal: Studi Kasus
King Fish
Nama : Alif Ramadhani Suyoko
NIM : K1501221021

Disetujui Oleh

Pembimbing 1:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.



Digitally signed by:
Zenal Asikin

Date: 14 Agu 2026 09:36:56 WIB
Verify at design.ipb.ac.id

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.Sc.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 06 Agustus 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga tesis berjudul Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Berorientasi Tata Kelola pada UMKM Perikanan Artisanal: Studi Kasus King Fish ini dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Bisnis IPB University.

Terima kasih sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. dan Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si. selaku Komisi Pembimbing atas arahan substantif dari perumusan masalah hingga penyempurnaan naskah akhir. Terima kasih juga kepada Dr. Sufrin Hannan, M.M. dan Dr. Nyayu Lathifah Tirdasari, S.E., M.S.M. selaku dosen penguji atas masukan kritis dan konstruktif yang meningkatkan kualitas penelitian ini, serta kepada Ketua Program Studi dan staf akademik SB-IPB atas dukungan administratif selama masa studi.

Penghargaan khusus penulis sampaikan kepada pemilik King Fish di Cimanggis, Depok, atas keterbukaan dan kesediaannya menjadi informan utama penelitian ini. Tanpa kesediaan beliau berbagi cerita operasional dan relasi dengan nelayan Indramayu, penelitian ini tidak akan memiliki kedalaman empiris yang menjadi kekuatannya. Terima kasih pula kepada karyawan dan pelanggan King Fish yang telah meluangkan waktu untuk wawancara.

Rasa terima kasih yang tidak terhingga penulis sampaikan kepada keluarga tercinta, orang tua, saudara, dan orang-orang terkasih yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan semangat tanpa batas selama perjalanan studi ini. Setiap capaian yang penulis raih adalah cerminan dari kepercayaan dan pengorbanan yang mereka berikan.

Kepada seluruh rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Bisnis SB-IPB University angkatan 2022, terima kasih atas kebersamaan, diskusi akademis, dan semangat kolektif yang mewarnai perjalanan studi. Semoga persahabatan dan kolaborasi yang terjalin selama ini menjadi bekal yang terus memberikan manfaat di masa mendatang.

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan tata kelola UMKM perikanan artisanal Indonesia, menjadi fondasi bagi penelitian lanjutan, serta menjadi referensi praktis bagi pembina dan pemangku kebijakan yang berpihak pada penghidupan nelayan artisanal dan pedagang ikan berskala mikro.

Bogor, Agustus 2026

Alif Ramadhani Suyoko



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Business Model Canvas</i> dan <i>Triple-Layered Business Model Canvas</i>	7
2.2 Kerangka Tata Kelola dan Empat Dimensi <i>Governance</i>	11
2.3 <i>Design Science Research</i>	14
2.4 UMKM Perikanan Artisanal dan Akses Pembiayaan Formal	14
2.5 <i>Sustainability gap in communication</i> : Kontribusi Konseptual	15
2.6 Kerangka Pemikiran	16
III METODE	18
3.1 Pendekatan Penelitian	18
3.2 Penelusuran Literatur Terkait TLBMC dan Tata Kelola	19
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.4 Jenis dan Sumber Data	20
3.5 Metode Pengumpulan Data	21
3.6 Instrumen Penelitian	21
3.7 Metode Analisis Data	22
3.8 Keabsahan Data	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Profil King Fish dan Kondisi Saat Ini	25
4.2 Identifikasi dan Analisis <i>Gap Governance</i>	36
4.3 Desain <i>Governance-Oriented Sustainable Business Model Framework</i>	41
4.4 Temuan Strategis Lintas <i>Layer</i>	46
4.5 Kondisi Implementasi Kritis dan Peta Jalan	49
4.6 Kontribusi Teoritis	53
4.7 Implikasi Manajerial	56
V SIMPULAN DAN SARAN	58
5.1 Simpulan	58
5.2 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	63
RIWAYAT HIDUP	81



DAFTAR TABEL

3.1	Fase DSR yang dilaksanakan	19
3.2	Sumber data primer penelitian	21
3.3	Kriteria keabsahan data	23
4.1	Profil operasional King Fish	25
4.2	Sumber data dan status tata kelola BMC	29
4.3	Sumber data dan status tata kelola <i>environmental layer</i>	32
4.4	Sumber data dan status tata kelola <i>social layer</i>	35
4.5	Distribusi 26 gap governance	37
4.6	Rincian 9 gap kritis: bukti triangulasi, dampak, dan intervensi	38
4.7	Tiga <i>cross-layer gaps</i> sistemik	40
4.8	Governance readiness indicators (GoRI) rubrik 14 indikator dan profil King Fish	42
4.9	Profil ringkas GoRI King Fish per kelompok indikator	44
4.10	Tiga mekanisme integrasi framework	45
4.11	Matriks triangulasi komrehensif King Fish	48
4.12	Peta jalan implementasi governance framework King Fish	50
4.13	Relevansi governance framework King Fish terhadap SDGs	52

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka pemikiran	17
4.1	Kondisi BMC saat ini: <i>economic layer</i>	27
4.2	Kondisi TLBMC saat ini: <i>environment layer</i>	30
4.3	Kondisi TLBMC saat ini: <i>social layer</i>	34
4.4	Governance-oriented sustainable business model framework King Fish	41

DAFTAR LAMPIRAN

1	Panduan Wawancara: <i>Current Business Model Canvas</i> (BMC) King Fish	64
2	Instrumen Diagnostik <i>Governance</i> UMKM Perikanan Artisanal <i>Governance Readiness Indicators</i> (GoRI)	75