

# Analisis Faktor Internal dan Eksternal Usaha Mikro Kecil dan Menengah Pengolah Ikan di Jembrana, Bali

## *Internal and External Factor Analysis of Fish Processing Micro, Small and Medium Enterprises in Jembrana, Bali*

\*Desy Febrianti dan Amiqatul Fikriyah

Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana  
Desa Pengambangan Kecamatan Negara Kabupaten Jembrana Bali, 82218, Indonesia

### ARTICLE INFO

Diterima tanggal : 21 Februari 2023  
Perbaikan naskah: 27 Oktober 2023  
Disetujui terbit : 20 Desember 2023

Korespondensi penulis:  
Email: desyfebrianti82@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/marina.v9i2.12385>



### ABSTRAK

Rendahnya kemampuan UMKM dalam mengembangkan area pemasarannya diduga disebabkan ketidakmampuan dalam mengenali kondisi internal dan eksternal UMKM itu sendiri. Kedua hal tersebut berimplikasi pada kapasitas UMKM dalam menerapkan manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja usahanya. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal dan merumuskan strategi terbaik untuk pengembangan UMKM pengolah ikan di Kabupaten Jembrana Bali. Penelitian dilakukan pada bulan November 2022 s.d Januari 2023. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, kuisioner, wawancara dan *focus grup discussion (FGD)*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Penelitian dilakukan pada UMKM pengolah ikan di Kabupaten Jembrana. Berdasarkan hasil analisis SWOT posisi UMKM pengolah ikan di Kabupaten Jembrana berada pada kuadran I sehingga strategi yang direkomendasikan adalah strategi *progresif* yaitu strategi untuk terus bergerak maju, melakukan ekspansi dan meraih keuntungan yang besar. Rumusan strategi yang diformulasikan untuk pengembangan UMKM Kabupaten Jembrana terbagi dalam empat strategi utama yaitu meningkatkan pembinaan usaha dari instansi terkait, meningkatkan daya saing produk, mengatur ketersediaan bahan baku, dan memperluas akses dan jaringan pemasaran. Hasil penelitian dapat dijadikan referensi bagi pemerintah daerah untuk menyusun sebuah strategi kebijakan yang mendukung pengembangan usaha dari UMKM.

**Kata Kunci:** analisis SWOT; olahan ikan; peningkatan daya saing; strategi pengembangan; UMKM

### ABSTRACT

The limited capacity of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) to perceive internal and external factors is regarded as the cause of their low marketing capability. Both of these factors affect the MSME's ability to implement strategic management in order to improve business performance. The purpose of this study is to analyze the internal and external factors affecting the development of fish processing MSMEs and formulate the best strategy to improve their performance in Jembrana Regency Bali. The study was conducted from November 2022 to January 2023. Data was collected through observation, kuisioner, interviews, and focus group discussions (FGD). The data was analyzed using a SWOT analysis. The study focused on fish processing SMEs in Pengambangan Village, Jembrana Regency. Based on the results of the SWOT analysis, the position of fish processing SMEs in Jembrana Regency is in quadrant I, so the proposed strategy is a progressive plan, that is, an approach to keep moving forward, increasing, and making large profits. The strategy developed for the growth of MSMEs in Jembrana Regency is divided into four key strategies: enhancing business development from linked agencies, increasing product competitiveness, regulating raw material availability, and expanding access and marketing networks. Results from the research can be used by local governments to develop a policy approach that promotes the growth of MSMEs.

**Keywords:** development strategy; fish product; increasing competitiveness; MSMEs; SWOT analysis

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi melalui penyediaan lapangan kerja, diversifikasi kegiatan ekonomi dan penyebaran manfaat ekonomi dari daerah sumber produksi ke daerah lain (Harvie, 2019). Keberadaan UMKM juga berkontribusi signifikan terhadap penyediaan barang dan jasa dan pencapaian standar kualitas hidup yang tinggi (Ebitu *et al.*, 2016). Secara umum dapat dikatakan bahwa keberadaan UMKM berperan besar dalam kegiatan ekonomi masyarakat,

serta penyediaan barang dan jasa dari daerah dengan sumber daya produksi tinggi ke daerah lain yang tidak memiliki sumber daya produksi.

Penyebaran manfaat ekonomi sebuah produk dari satu daerah ke daerah lain dapat dilakukan berkat adanya kemajuan teknologi. Selain itu, kemudahan komunikasi dan transportasi juga berimplikasi pada perubahan rantai nilai global, sehingga memudahkan tumbuhnya bisnis baru dan memperluas gerakan aktivitas bisnis hingga ke taraf internasional (Covin & Miller, 2014). Kinerja internasional bisnis UMKM dipengaruhi oleh

kemampuan jaringan dan orientasi kewirausahaan internasional mereka tetapi tidak pada orientasi pasar internasionalnya (Acosta *et al.*, 2018).

Perkembangan dan peran bisnis UMKM dalam persaingan pasar internasional perlu diikuti oleh kemampuan UMKM untuk mengembangkan strategi pasar yang tepat. Peningkatan kemampuan UMKM dapat dilakukan melalui perolehan pengetahuan dan keterampilan, peningkatan teknologi, peningkatan kualitas dan daya saing produk, inovasi, serta kegiatan kewirausahaan (Harvie, 2019). Menurut Rachmat (2015) ada lima strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu menyusun desain aktivitas bisnis yang jelas, menetapkan sasaran, mengembangkan produk spesifik yang memiliki kekhasan atau pembeda (*differentiator*), menetapkan rencana usaha yang terukur (waktu dan langkah strategis), serta mengembangkan usaha berdasarkan logika ekonomi (*economic logic*) atau *profit oriented*.

Perusahaan perlu menerapkan manajemen strategi dalam penyusunan strategi bisnis. Manajemen strategi membantu meningkatkan kinerja organisasi melalui adaptasi yang tepat terhadap perubahan lingkungan dan optimalisasi proses internal. Hal ini juga membantu memperkuat legitimasi dan posisi organisasi di mata pemangku kepentingan (Johnsen, 2015). Penerapan manajemen strategi merupakan proses yang dilakukan secara berkelanjutan untuk menyusun, menerapkan, dan mengevaluasi sebuah keputusan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (David, 2022). Manajemen strategis dirancang dengan cara menyelaraskan kemampuan internal untuk menghadapi tuntutan eksternal, dengan cara menyusun rencana strategis, mengatur pola, mengetahui posisi, memperbarui perspektif dan mengatur ulang plot (Mintzberg *et al.*, 2020). Menurut Smit dan Watkins (2012) pemilik usaha seringkali tidak mengetahui potensi dan risiko yang dihadapi. Ketidaktahuan tersebut mengakibatkan pemilik usaha tidak mampu menyusun rencana strategis atau manajemen strategis.

Potensi dan risiko usaha merupakan bagian dari kondisi internal dan eksternal suatu usaha. Analisis kondisi eksternal menjadi penting dilakukan untuk mengetahui ancaman yang dapat menjadi hambatan organisasi dalam mencapai tujuan serta mengetahui peluang yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, sedangkan analisis kondisi internal diperlukan untuk mengetahui kondisi kekuatan dan kelemahan organisasi sehingga dapat dipetakan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat diketahui

sumber keunggulan atau kelemahan yang harus diperbaiki (Gürel & Tat, 2017). Analisis kondisi eksternal dan internal serta perumusan rencana strategis pada organisasi dapat diimplementasikan untuk peningkatan kinerja UMKM sebagai sebuah organisasi.

Berdasarkan penelitian Suci (2017) disebutkan bahwa kelemahan UMKM di Indonesia dalam mengembangkan usaha dipengaruhi berbagai faktor, yaitu keterbatasan sumber modal dan akses kredit, rendahnya kapabilitas manajerial dan keterampilan dalam pengorganisasian serta pemasaran yang terbatas. Sementara di sisi lain, UMKM dituntut untuk memiliki daya saing, dapat bertahan menghadapi krisis, serta menjadi solusi penanggulangan ekonomi (Supriyanto, 2006).

Kegiatan UMKM berkontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional sebesar 55,56% (Saputro *et al.*, 2010). Kontribusi UMKM terhadap PDB dapat dilihat dengan jelas saat pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia sejak tahun 2020. Pertumbuhan produksi tahunan *year on year* tahun 2022 untuk usaha mikro dan kecil adalah 3,96. Angka tersebut meningkat dari produksi tahun 2021 yaitu 0,42 dan tahun 2020 yaitu -17,63 (BPS, 2023). Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa produksi UMKM mengalami penurunan pada tahun 2020 saat awal pandemi dan perlahan naik setelah kondisi mulai mereda. Kondisi UMKM sebelum pandemi yaitu 92,7% sangat baik, 6,3% biasa saja dan 1,0% sangat buruk. Sedangkan kondisi sesudah pandemi yaitu 14,1% sangat baik, 29,1% biasa saja dan 56,8% sangat buruk (Soleha, 2020).

Jumlah UMKM di seluruh Indonesia pada tahun 2021 mencapai 4,16 juta unit usaha. Sebaran lokasi UMKM tertinggi berada di Pulau Jawa yaitu 60,38% sedangkan untuk Provinsi Bali dan Nusa Tenggara hanya 9,89% (BPS, 2023). Angka tersebut mencakup semua bidang usaha menurut klasifikasi baku lapangan usaha Indonesia (KBLI). Unit UMKM pengolahan perikanan termasuk dalam KBLI 10 yaitu industri makanan yang mencapai 1,52 juta usaha dan menjadi usaha terbanyak dibanding kelompok usaha yang lain.

Menurut data statistik, UMKM menjadi usaha yang banyak dilakukan oleh masyarakat termasuk di Kabupaten Jembrana. Kegiatan UMKM masih menjadi tumpuan ekonomi masyarakat, namun perkembangan UMKM pengolah ikan dari tahun ke tahun masih tergolong lambat. Jumlah UMKM Kabupaten Jembrana, khususnya yang bergerak di bidang pengolahan perikanan jumlahnya cenderung fluktuatif. Hingga saat ini, belum ditemukan data akurat yang dapat menyebutkan jumlah UMKM

di Kabupaten Jembrana yang terus konsisten dari tahun ke tahun. Hal ini berbeda dengan data usaha perikanan penangkapan dan budi daya yang lebih mudah ditemukan dalam BPS Kabupaten maupun BPS Provinsi.

Berdasar latar belakang tersebut, kajian mengenai keberadaan UMKM khususnya yang bergerak dalam bidang pengolahan ikan penting dilakukan untuk memotret karakteristik usaha, mengidentifikasi permasalahan yang dialami serta menyusun solusi tepat untuk pengembangan UMKM di Kabupaten Jembrana. Penelitian itu bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi terbaik untuk pengembangan UMKM pengolah ikan di Kabupaten Jembrana, Bali dengan menggunakan metode analisis SWOT. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan referensi ataupun rujukan dalam perumusan kebijakan dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) pengolahan perikanan.

### Pendekatan Ilmiah

Penelitian dilakukan di kawasan sentra perikanan di Desa Pengambangan Kecamatan Negara Kabupaten Jembrana. Desa pesisir tersebut memiliki banyak kegiatan perikanan seperti penangkapan, industri pengalengan, budi daya perikanan serta adanya Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pengambangan. Selain industri pengalengan, kegiatan pengolahan ikan juga dilakukan oleh perorangan atau kelompok dengan kategori usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Berdasarkan hasil observasi awal diperoleh data lokasi usaha pengolahan di Kabupaten Jembrana paling banyak ditemukan di Desa Yeh Hembang, Air kuning dan Pengambangan. Jumlah usaha pengolahan baik industri dan usaha perorangan atau kelompok secara keseluruhan mencapai 50 unit usaha.

Pengambilan data pada penelitian ini difokuskan pada usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sesuai kriteria pada UU No 20 tahun 2008 yaitu sebanyak 35 usaha yang terdiri 7 unit usaha penepungan ikan, 5 unit usaha pembuatan minyak lemuru, 10 unit pemindangan ikan, dan 13 sisanya merupakan usaha dengan diversifikasi produk olahan ikan.

Fokus dalam penelitian ini adalah UMKM dengan produk diversifikasi seperti olahan sudang, abon, sambal, kerupuk dan keripik ikan. Selain pengelompokan usaha berdasarkan jenis produk yang dihasilkan, pengelompokan UMKM juga dilakukan berdasarkan produksi enam bulan terakhir. Berdasarkan produktivitas diperoleh data

4 unit berstatus aktif, 7 unit tidak lagi aktif (tidak ada produksi dalam enam bulan terakhir) dan 2 unit yang baru memulai usahanya (< 1 tahun). Perbedaan kondisi ketiga kelompok UMKM tersebut dapat memberikan gambaran secara utuh terkait tantangan, hambatan, potensi, dan peluang yang dialami oleh UMKM. Unit UMKM yang sudah tidak berproduksi dalam enam bulan terakhir tetap dijadikan sebagai responden dengan tujuan untuk memberikan informasi terkait penyebab mereka tidak melakukan produksi. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran ancaman atau hambatan bagi UMKM dalam mengembangkan usahanya.

Penelitian dilakukan pada bulan November 2021 sampai dengan Januari 2023. Pengambilan data dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk menggali faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman). Faktor-faktor tersebut akan digunakan untuk menganalisis kondisi UMKM sehingga dapat dirumuskan strategi pengembangan terbaik. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan empat metode pengumpulan data, yaitu metode observasi partisipasi (*participant observation*), metode kuisioner, metode wawancara dan metode *focus group discussion* (FGD). Instrument yang digunakan dalam penelitian kualitatif berupa kuisioner atau daftar pertanyaan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Penentuan responden untuk kuisioner ditentukan berdasarkan metode sampling jenuh karena jumlah populasi < 30 responden, sedangkan dalam wawancara dilakukan dengan teknik *nonprobability sampling* (Sugiyono, 2016).

Data yang diperoleh akan dilakukan analisis faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan semua faktor yang terdapat di dalam lingkungan usaha seperti faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang terdapat di luar lingkungan usaha seperti faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) (Gürel & Tat, 2017). Setelah dilakukan analisa faktor internal dan eksternal kemudian dilakukan pemberian nilai dan pembobotan dan disusun dalam *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Pemberian nilai dan bobot dilakukan dari hasil jawaban responden pada kuisioner yang diberikan dibagi dengan jumlah responden. Pemberian *rating* oleh responden berdasarkan pengaruh masing-masing faktor terhadap perkembangan UMKM pada skala 1-4. Skala 4 menunjukkan pengaruh sangat kuat atau sangat baik, skala 3 jika faktor berpengaruh

baik, skala 2 jika faktor kurang berpengaruh atau cukup, dan skala 1 jika faktor sangat kurang berpengaruh.

Berdasarkan hasil pemberian rating pada kuisioner, kemudian dihitung rating untuk masing-masing faktor. Pembobotan dihitung dengan menjumlahkan total jawaban responden dibagi dengan jumlah total pengolahan data kuisioner. Masing-masing faktor yang sudah diberi rating/nilai dan bobot selanjutnya akan dihitung skornya. Perhitungan skor didapat dengan mengalikan bobot dan rating pada masing-masing faktor. Contoh perhitungan bobot, rating dan skor pada IFAS untuk faktor kekuatan nomor 1 yaitu lokasi usaha dekat dengan sumber bahan baku, akan disajikan berikut ini:

- Hasil perhitungan pengolahan pada jawaban kuisioner misal 40, dengan total data kuisioner IFAS adalah 720.  $\text{Bobot} = \frac{40}{290} = 0,1379$  dibulatkan 0,14
- Perhitungan rating untuk faktor peluang didapat dari hasil pengolahan data rating pada kuisioner dibagi jumlah responden.  $\text{Rating} = \frac{40}{13} = 3,07$  dibulatkan menjadi 3.
- Perhitungan skor = bobot x rating =  $0,14 \times 3 = 0,42$

Hasil perhitungan IFAS dan EFAS kemudian dibuat analisis SWOT untuk menemukan titik koordinat posisi usaha pada diagram *Cartesius*. Titik koordinat (x,y) pada diagram ditentukan berdasarkan rumus  $x = S - W$  dan  $y = O - T$ . Berdasarkan koordinat analisis internal dan eksternal kemudian dibuat matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan UMKM. Setelah menyusun matriks SWOT selanjutnya dapat dibuat analisis model kuantitatif rumusan strategi untuk menentukan strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh UMKM.

### Deskripsi Lokasi Penelitian

Kabupaten Jembrana memiliki produksi perikanan yaitu 23.692 ton untuk produksi perikanan tangkap dan 3.105 ton untuk produksi perikanan budi daya. Nilai total produksi perikanan tersebut yaitu 26.797 ton. Produksi perikanan di Kabupaten Jembrana mencapai 20,98% dari total produksi perikanan di Provinsi Bali yaitu 26.797 ton. Jumlah produksi tersebut menjadikan Kabupaten Jembrana sebagai salah satu wilayah dengan potensi perikanan tertinggi (BPS Provinsi Bali, 2021). Berdasarkan data BPS Kabupaten Jembrana tahun 2021, selain kegiatan penangkapan dan budi daya, kegiatan perikanan lain yang ditemukan di Kabupaten

Jembrana adalah industri pengalengan ikan, pelabuhan perikanan serta usaha pengolahan ikan. Kegiatan usaha perikanan di Kabupaten Jembrana terpusat di Desa Pengambangan, Kecamatan Negara dengan hasil produksi tangkapan mencapai 20.500 ton dan perikanan budi daya sebesar 573 ton. Potensi hasil penangkapan tersebut juga terlihat dari jumlah perahu yang mendarat di Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pengambangan yaitu sebanyak 70 perahu *purse seine* dengan kapasitas 5-30 *gross ton* (GT) dan 100 perahu kecil. Hal tersebut memungkinkan tersedianya bahan baku pengolahan, baik bagi industri ataupun bagi UMKM.

Unit UMKM yang menjadi obyek dalam penelitian ini dibatasi pada usaha mikro dengan modal paling banyak Rp 1.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha sesuai dengan kriteria usaha mikro dalam Peraturan Pemerintah No.7 Tahun 2021. Selain itu, dilakukan pembatasan obyek penelitian hanya pada UMKM yang melakukan diversifikasi olahan ikan lemuru, layang dan tongkol, yang merupakan ikan ekonomis dengan jumlah produksi tangkapan terbesar di Kabupaten Jembrana. Karakteristik UMKM di Kabupaten Jembrana dilihat dari lama usaha, sumber permodalan, omset per bulan, dan asal usul usaha disajikan pada Tabel 1.

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal UMKM Pengolah Ikan di Kabupaten Jembrana

Pengembangan usaha pengolahan ikan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha dan memperluas pemasaran. Pengembangan usaha tersebut pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan usaha.

### Faktor Internal UMKM Pengolah Ikan

#### 1. Kekuatan (*Strenght*)

- Lokasi usaha dekat sumber bahan baku

Potensi penangkapan ikan di Kabupaten Jembrana pada tahun 2020 sebesar 23,67 ribu ton yang terdiri atas ikan pelagis seperti ikan lemuru dan ikan layang. Hasil tangkapan tersebut yaitu 20,5 ribu ton dihasilkan oleh Kecamatan Negara yang didaratkan di PPN Pengambangan (BPS Kabupaten Jembrana, 2021). Berdasarkan hasil wawancara, bahan baku lemuru dan layang yang dibutuhkan oleh UMKM pengolah ikan tidak lebih dari 1 ton per bulan atau 12 ton per tahun (0,05%). Jumlah bahan baku yang berlimpah tersebut memberikan keuntungan tersendiri bagi UMKM dalam mendapatkan bahan baku ikan.

Tabel 1. Karakteristik UMKM di Kabupaten Jembrana.

Karakteristik	Jumlah (unit)	Persentase (%)
Lama Usaha		
< 1 tahun	2	15,38%
1 tahun > x > 3 tahun	10	76,92%
> 3 tahun	1	7,69%
Sumber permodalan		
Modal sendiri	10	76,92%
Investor	1	7,69%
Perbankan	1	7,69%
Penghasilan per bulan		
< 5 juta	5	38,46%
5 juta > x > 10 juta	5	38,46%
> 10 juta	3	23,08%
Asal usul usaha		
Usaha dimulai dari nol	9	69,23%
Warisan keluarga	3	23,08%
Dibentuk oleh instansi pemerintah	1	7,59%

b. Lokasi usaha mudah dijangkau

Lokasi penelitian terletak di lingkungan kegiatan perikanan dengan jalur lalu lintas yang ramai. Terdapat tiga UPT Kementerian Kelautan dan Perikanan, pelabuhan perikanan, beberapa pabrik pengalengan ikan, serta tambak *Indonesian Naval Aquaculture Program* (INAP) di wilayah tersebut. Kondisi jalan beraspal yang cukup baik menjadikan Desa Pengambangan yang terletak di pesisir mudah dijangkau baik oleh kendaraan roda empat ataupun truk pengangkut ikan berpendingin. Jalan beraspal yang merupakan sarana transportasi akan memudahkan proses pengangkutan bahan baku ataupun bahan jadi dari dan ke luar Desa Pengambangan. Hal ini akan memudahkan akses penyediaan bahan baku, bahan lain dan pemasaran produk.

c. Tidak membutuhkan sewa lokasi produksi

Berdasarkan hasil pengamatan dari ketiga UMKM, proses produksi masih dilakukan dalam skala rumah tangga dan tidak memiliki area produksi khusus (tempat produksi menyatu dengan dapur rumah tangga). Hal ini menyebabkan UMKM tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat produksi atau mengeluarkan investasi untuk pembangunan gedung produksi. Biaya tetap produksi dapat diminimalisir karena tidak adanya biaya sewa sehingga dapat memperbesar keuntungan.

d. Biaya tenaga kerja relatif murah

Pemerintah Provinsi Bali menetapkan Upah Minimum Provinsi (UMP) untuk Kabupaten

Jembrana tahun 2022 adalah Rp2.516.971,00. Besaran UMP tersebut lebih rendah dibandingkan Kabupaten lain di Provinsi Bali. Berdasarkan hasil pengamatan, pekerja pada usaha pengolahan ikan adalah ibu rumah tangga yang mengisi waktu luangnya dengan bekerja. Sistem pembayaran upah dilakukan setiap kali produksi dan bersifat borongan dengan nilai berkisar antara Rp40.000,00 – Rp50.000,00 per hari atau menyesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Semisal pada UMKM pengolahan sudang, untuk pekerjaan membersihkan ikan diberikan upah sebesar Rp500,00 per kg ikan. Biaya tenaga kerja merupakan bagian dari biaya produksi dan berpengaruh terhadap laba yang diperoleh (Hansen dan Mowen, 2006, Ismaya, 2006, dan Iryanie & Handayani, 2019). Biaya tenaga kerja yang relatif murah, akan menekan biaya produksi dan meningkatkan keuntungan.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

a. Kualitas sumber daya manusia (SDM) rendah

Indikasi rendahnya kualitas sumber daya manusia pada UMKM dapat dilihat berdasarkan minimnya keterampilan kelompok dalam melakukan inovasi produk olahan, pengelolaan usaha masih dilakukan secara tradisional, serta pengetahuan dan keterampilan kelompok dalam membangun jaringan dan melakukan pemasaran masih rendah. Faktor SDM menjadi modal penting dalam kemajuan suatu usaha/organisasi (Atmaja & Ratnawati, 2018, dan Widjaja, 2018). Kemajuan usaha bergantung kepada sumber modal dan pendidikan serta kebutuhan akan prestasi dan *locus of control* atau kemampuan seseorang

untuk mengendalikan apa yang terjadi kepadanya (Pramono *et al.*, 2021). Buruknya pengelolaan SDM akan menyebabkan rendahnya kinerja perusahaan (Townsend & Wilkinson, 2010; Okoye & Ezejiofor, 2013). Pengelolaan atau manajemen SDM antara lain peningkatan kompetensi, peningkatan produktifitas, dan peningkatan kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan (Okoye dan Ezejiofor, 2013).

Menurut Sedyastuti *et al.* (2021) yang melakukan penelitian pada UMKM songket di Palembang mengatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor pendukung berkembangnya UMKM. Kompetensi yang dimaksudkan adalah kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta sikap bertanggung jawab dari suatu profesi terkait karakteristik keterampilan tertentu. Kompetensi difokuskan pada tiga hal yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, tingkat pendidikan pada UMKM masih rendah, yaitu sebanyak 70% lulusan sekolah dasar dan sekolah menengah pertama dan 30% sekolah menengah umum. Menurut Anwas (2013) tingkat pendidikan formal tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, namun intensitas pelatihan (pendidikan non formal) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi yang dimiliki. Sedyastuti *et al.* (2021) berpendapat bahwa keberanian UMKM menerapkan informasi atau materi yang diberikan pada saat pelatihan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan formal dan keterampilan yang dimiliki.

Hasil pengambilan data penelitian menunjukkan bahwa UMKM pernah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pengambangan, instansi terkait yang berlokasi di Desa Pengambangan. Materi pelatihan yang pernah diikuti seperti pelatihan inovasi produk, pengemasan dan pemasaran. Hingga saat ini belum ada data kajian mengenai pengaruh pelatihan yang diikuti terhadap peningkatan kompetensi penggerak UMKM di Kabupaten Jembrana. Akan tetapi, berdasarkan hasil pengamatan kompetensi usaha pelaku UMKM di Kabupaten Jembrana masih tergolong minim. Hal ini dapat terlihat pada rendahnya pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk dan strategi promosi, keterampilan produksi dan komunikasi, keterampilan dalam pengelolaan organisasi dan keuangan, kemampuan berinovasi dan pengambilan keputusan untuk penyelesaian masalah.

Pelaku UMKM tidak melakukan inovasi produk olahan ikan. Hal ini terlihat dari metode pengolahan masih sederhana dan tradisional, alat-

alat produksi seadanya (alat rumah tangga), serta produk kurang variatif dan cenderung sama antara UMKM satu dengan lainnya. Pemasaran produk hasil UMKM masih terbatas di sekitar lokasi usaha, dengan sistem pemesanan (*preorder*) dan informasi dari mulut ke mulut (*door to door*). Sistem pemasaran produk masih terbatas di sekitar lokasi usaha atau disekitar tetangga atau kerabat pemilik usaha. Produk UMKM belum dipasarkan secara luas ke luar wilayah Jembrana. Ketidakmampuan UMKM melakukan pemasaran juga disebabkan UMKM tidak memiliki jaringan pemasaran, kurangnya pengetahuan dan keterampilan mengakses jaringan pemasaran dan produk belum memiliki sertifikasi PIRT yang menjadi persyaratan bagi produk pangan rumah tangga.

Perluasan pemasaran dapat dilakukan melalui pemasaran digital. Menurut Sariwulan *et al.* (2020) literasi digital berimplikasi baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja UMKM, terutama dalam hal pengembangan usaha dan jaringan pemasaran. Sedangkan menurut Effendi *et al.* (2020), dampak krisis Covid-19 telah membuat UMKM sadar akan pentingnya media sosial sebagai cara untuk memasarkan produk serta membuat UMKM tetap terhubung dengan konsumen. Selama penelitian, UMKM di Desa Pengambangan belum optimal memanfaatkan media sosial ataupun pemasaran melalui jalur atau aplikasi digital. Menurut Chatterjee *et al.* (2020) penggunaan sosial media sebagai sarana marketing telah meningkatkan keuntungan UMKM di India. Pemasaran melalui media sosial telah berkontribusi terhadap pertumbuhan bisnis, membuat UMKM mampu menjaring konsumen potensial secara luas serta dapat meningkatkan layanan sehingga hubungan antara UMKM dan konsumen semakin meningkat.

Pelaku UMKM yang diteliti belum dilakukan manajemen usaha yang baik, seperti tidak melakukan pencatatan produksi dan pengelolaan arus kas, serta belum adanya upaya pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi yang baik. Pengelolaan usaha lebih banyak dilakukan secara tradisional dan bersifat kekeluargaan. Pelaku UMKM belum memahami pentingnya pencatatan produksi dan keuangan serta pentingnya manajemen usaha bagi keberlangsungan usaha.

Menurut Aymen *et al.* (2019) yang melakukan penelitian pada UMKM di Iraq diperoleh hasil bahwa beberapa faktor yang menjadi kekuatan UMKM dalam mencapai keberhasilan usaha adalah kualitas SDM yang berpengalaman dan mumpuni. Sumber daya manusia yang memiliki basis pengetahuan

terkait pengelolaan usaha dan organisasi dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan usaha. Keberhasilan usaha dapat ditingkatkan melalui peningkatan modal SDM dengan cara melakukan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam berorganisasi, melakukan pembukuan dan manajemen keuangan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kemampuan melakukan manajemen usaha seperti pengelolaan keuangan dan keterampilan berorganisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan keberlanjutan usaha. Pengelolaan UMKM di Kabupten Jembrana belum menerapkan manajemen usaha yang ditunjukkan dengan tidak adanya pencatatan produksi beserta perhitungan keuangan usaha. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidaktahuan UMKM akan pentingnya manajemen usaha dan pencatatan keuangan. Selain itu, pengelolaan keuangan usaha masih belum terpisah dengan keuangan rumah tangga.

#### b. Pengemasan produk tidak menarik dan informatif

Pengemasan yang dilakukan oleh UMKM masih sangat sederhana. Produk hanya dikemas menggunakan plastik atau *standing pouch*, beberapa tidak menggunakan label, beberapa lainnya menggunakan label yang sederhana dan kurang informatif. Sebagian UMKM telah memahami pentingnya kemasan dan pelabelan. Namun, sebagian lainnya belum mengetahui bahwa pengemasan penting untuk menunjang pemasaran.

Menurut Clement (2007) proses pengambilan keputusan pembelian yang dilakukan konsumen dipengaruhi oleh tampilan kemasan. Menurut Spence (2016) mengungkapkan bahwa desain kemasan seharusnya memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan pesan atau atribut produk dan mampu menghadirkan kesan melalui elemen desain seperti tipografi, bentuk dan warna. Bahkan menurut Heskett (2002) ditegaskan bahwa desain kemasan dapat dijadikan alat strategis pemasaran sehingga diperlukan pengembangan desain kemasan yang menarik.

Menurut Rundh (2013) pengemasan menjadi solusi untuk meningkatkan perlindungan dan penyimpanan produk selama proses distribusi dari *supply chain* hingga mencapai konsumen akhir. Kemasan yang fungsional, selain mampu menjaga kualitas produk juga memberi informasi isi produk dan cara penggunaannya. Label kemasan seharusnya memberi informasi yang lengkap terkait produk dan *branding* yang ingin disampaikan perusahaan kepada calon konsumennya. Kemasan akan menjadi

hal pertama yang dilihat oleh pelanggan saat mempertimbangkan pembelian produk. Kemasan yang efektif dan meyakinkan menjadi cara terbaik untuk mempresentasikan produk kepada konsumen.

Menilik hal tersebut, pengemasan yang sederhana dan terkesan apa adanya menjadi sebuah kelemahan tersendiri bagi produk UMKM untuk bersaing dengan produk lain. Kemasan produk yang tidak komunikatif tidak dapat berperan sebagai alat strategis pemasaran. Rendahnya kemampuan UMKM untuk membuat desain kemasan yang menarik dan informatif menjadi kendala tersendiri bagi produk UMKM untuk memasuki pasar yang lebih luas.

#### c. Produk belum bersertifikat

Sertifikasi merupakan bentuk jaminan keamanan pangan bagi konsumen dan menjadi kewajiban bagi setiap industri rumah tangga sebagaimana yang diatur dalam Pasal 43 Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2004 tentang keamanan, mutu dan gizi pangan. Sertifikasi menjadi komitmen produsen dalam melakukan pengawasan mutu dan keamanan pangan, sekaligus upaya untuk meningkatkan niat beli dan nilai jual produk (Mamuaja, 2016 dan Lizmanizar, 2018). Persyaratan dasar dari produk pangan yang diproduksi oleh usaha skala rumah tangga yaitu sertifikasi Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT). Sertifikasi P-IRT akan menunjukkan bahwa produk yang dijual aman dan layak untuk dikonsumsi. P-IRT juga menjadi bukti upaya produsen untuk memenuhi hak konsumen terkait informasi produk dan keamanan pangan.

Produk UMKM di Desa Pengambengan hanya 4 produk yang memiliki PIRT dari 13 produk yang diamati. Informasi yang diperoleh menyebutkan bahwa UMKM belum melakukan pengajuan sertifikasi P-IRT karena ketidaktahuan pelaku usaha terkait kewajibannya memberikan jaminan keamanan pangan bagi konsumen serta pentingnya sertifikasi P-IRT bagi pemasaran. Hal tersebut telah membuat rendahnya kesadaran pelaku UMKM untuk mendaftarkan produknya ke Dinas Kesehatan untuk mendapatkan sertifikasi P-IRT.

Menurut Rozan *et al.* (2004) peningkatan pembelian konsumen terhadap produk bersertifikat terjadi pada saat diberikan informasi kandungan logam berat pada produk yang tidak bersertifikat. Hal tersebut menunjukkan bahwa konsumen akan merubah keputusan atau keinginannya untuk membeli produk saat mengetahui bahwa produk tersebut mengandung sesuatu yang akan merugikan kesehatan. Hal yang berbeda diungkapkan oleh Botonaki *et al.* (2006) bahwa produk bersertifikasi

kerap kali tidak disukai karena harga yang lebih tinggi, sudah terbiasa dan puas dengan produk konvensional, dan ketidakpercayaan dalam proses sertifikasi. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya tingkat kesadaran dan pengetahuan konsumen yang terjadi di Yunani yang dilakukan pada produk sayur organik bersertifikasi. Keinginan konsumen untuk membeli produk bersertifikat akan lebih tinggi pada masyarakat yang memiliki kesadaran tentang pentingnya kesehatan, kandungan nutrisi pada produk pangan yang akan dibelinya.

## Faktor Eksternal UMKM Pengolah Ikan

### 1. Peluang (*opportunity*)

#### a. Kunjungan wisata ke Bali tinggi

Pulau Bali dikenal sebagai salah satu obyek wisata internasional. Tingkat kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) yang tercatat per September 2022 yaitu 291.162 kunjungan (BPS Provinsi Bali, 2022). Negara penyumbang wisatawan terbanyak antara lain Australia, India, Inggris. Tingginya kunjungan wisatawan tersebut menjadi peluang pasar yang baik. Lokasi wisata atau pusat oleh-oleh yang tersebar di Bali menjadi pangsa pasar yang potensial untuk pemasaran produk, akan tetapi peluang pasar tersebut belum dimanfaatkan dengan baik oleh UMKM. Hal tersebut dapat dilihat dari belum adanya produk UMKM pengolah ikan dari Kabupaten Jembrana yang menjangkau pasar oleh-oleh di pusat obyek wisata.

#### b. Keberadaan lembaga pendidikan bidang kelautan dan perikanan di Desa Pengambangan

Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana yang berlokasi di Desa Pengambangan memiliki Program Studi Pengolahan Hasil Perikanan. Keberadaan kampus tersebut merupakan sebuah peluang besar bagi UMKM pengolah ikan di Kabupaten Jembrana untuk dapat mengakses informasi perkembangan teknologi pengolahan hasil laut. Sebagai perguruan tinggi, Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana memiliki kewajiban untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi melalui kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan penelitian difokuskan pada penelitian terapan di mana hasil penelitian didesiminasikan kepada masyarakat untuk diaplikasikan, sedangkan kegiatan pengabdian biasanya Keberadaan kampus yang berlokasi di dekat tempat usaha menjadi sebuah peluang bagi UMKM untuk mengembangkan usahanya dengan lebih mudah dan terarah. Pada tahun 2022, Politeknik

Kelautan dan Perikanan Jembrana telah melakukan empat kali kegiatan pelatihan dan pendampingan, namun tidak semua UMKM yang diteliti pernah mengikuti kegiatan tersebut.

#### c. Dukungan pemerintah daerah

Menurut Maksum *et al.* (2020) salah satu faktor penentu keberhasilan UMKM adalah adanya keputusan politik yang dapat mempengaruhi atau mengintervensi daya tahan UMKM. Hal yang sama juga diungkapkan Yun *et al.* (2019) yang mengatakan bahwa faktor penentu keberhasilan dalam manajemen inovasi sosial adalah adanya intervensi dari pembuat keputusan politik tertinggi. Faktor eksternal berupa dukungan pemerintah dan sektor swasta memberi kontribusi positif terhadap kinerja pengelolaan UMKM dan pengembangan bisnis UMKM.

Dukungan Pemerintah Kabupaten Jembrana terhadap pengembangan UMKM ditunjukkan dengan kemudahan pengajuan perizinan yang dilakukan secara satu pintu di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu serta adanya Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) KUMKM yang fokus melakukan bimbingan pada UMKM di Kabupaten Jembrana. Pendampingan yang dilakukan oleh PLUT yaitu dengan memberikan pelatihan mulai dari cara melakukan produksi yang higienis, pembuatan kemasan serta pemasaran. PLUT juga memfasilitasi UMKM dalam pengajuan perizinan usaha dan sertifikasi PIRT. Selain terkait produksi dan perizinan, PLUT juga memfasilitasi UMKM untuk mendapat bantuan hibah berupa dana CSR.

#### d. Harga bahan baku relatif murah

Produk olahan yang dihasilkan oleh UMKM Desa Pengambangan menggunakan bahan baku dari ikan lokal yang banyak terdapat di sekitar lokasi usaha seperti ikan lemuru, ikan layang, dan ikan tongkol. Penggunaan jenis ikan tersebut selain karena banyak terdapat di sekitar lokasi usaha juga karena harganya yang relatif murah. Harga ikan lemuru berkisar antara Rp3000,- s.d Rp10.000,- per kg, harga ikan layang antara Rp5000,- s.d Rp15.000,- per kg dan harga ikan tongkol Rp15.000 s.d Rp30.000,- per kg. Bahan baku yang digunakan sesuai dengan jenis produk yang akan diproduksi.

## 2. Ancaman (*threats*)

#### a. Ketersediaan bahan baku musiman

Kendala usaha pengolahan perikanan di Desa Pengambangan adalah ketersediaan bahan

baku yang dipengaruhi oleh musim. Sebagian besar bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku lokal hasil tangkapan nelayan setempat. Sebagian besar UMKM pengolah ikan tidak mampu membeli bahan baku di luar Kabupaten Jembrana. Hal ini berbeda dengan industri pengalengan yang mampu mendatangkan ikan lemuru dari luar kota atau bahkan menggunakan bahan baku impor. Selain itu, UMKM juga tidak memiliki *cold storage* yang dapat digunakan untuk menyimpan bahan baku saat kondisi sedang melimpah.

Musim penangkapan ikan lemuru adalah pada bulan Oktober sampai Februari dengan puncak musim yaitu pada bulan November. Bulan Maret s.d September hasil tangkapan lemuru di Selat Bali menurun drastis karena ikan belum masuk ukuran untuk ditangkap (Simbolon *et al.*, 2011). Penurunan jumlah produksi tangkapan berpengaruh secara signifikan terhadap ketersediaan bahan baku ikan. Daya saing UMKM terhadap akses bahan baku sangat rendah dibandingkan industri pengalengan.

Produksi tangkapan yang rendah membuat beberapa perahu memutuskan untuk tidak melaut karena hasil tangkapan tidak mampu menutupi biaya operasional. Menurut Nugraha *et al.* (2018) jumlah armada yang digunakan untuk penangkapan ikan lemuru di PPN Pengembangan berkisar 136 unit dengan alat tangkap berupa purse seine. Akan tetapi, jumlah armada yang melaut berfluktuasi setiap bulan (Laporan Triwulan PPN Pengembangan, 2022).

Menurut Sastra *et al.* (2017) tangkapan ikan tongkol tertinggi Selat Bali adalah pada musim peralihan II (September dan November) dan terendah pada musim barat (Desember sampai Februari). Faktor eksternal seperti iklim, suhu laut permukaan dan keberadaan fitoplankton

dianggap berpengaruh terhadap pola musim tangkapan ikan.

b. Produk olahan ikan dari pesaing lebih menarik dan murah

Produk olahan ikan dari pabrik dikemas dengan lebih menarik dan harga yang lebih murah dibanding produk dari UMKM. Pengamatan dilakukan terhadap produk sejenis dari UMKM atau industri pengolahan lain yang sudah terlebih dahulu beredar di pasaran. Berikut adalah data perbandingan harga beberapa produk sejenis yang berhasil dikumpulkan (Tabel 2).

Harga produk dari UMKM Kabupaten Jembrana di atas harga produk sejenis yang sudah beredar di pasaran. Tingginya harga tersebut tidak diikuti oleh kualitas produk dan kemasan yang menarik bagi konsumen.

### Analisis Penentuan Strategi Pengembangan UMKM

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal UMKM Kabupaten Jembrana dilakukan perhitungan Matriks Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Matriks Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil perhitungan skor pada matriks IFAS dan EFAS akan ditentukan titik koordinat (x,y) dengan menggunakan Diagram Cartesius SWOT. Titik koordinat dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Koordinator Analisis Internal} = \text{skor total S} - \text{skor total W} = 1,83 - 1,40 = 0,43$$

$$\text{Koordinator Analisis Eksternal} = \text{skor total O} - \text{skor total T} = 2,00 - 1,17 = 0,83$$

Tabel 2. Perbandingan Harga Produk UMKM Kabupaten Jembrana dengan Produk Sejenis dari UMKM/Industri Pengolahan Lain.

Jenis Produk	Satuan (g)	Harga Produk Sejenis UMKM Lain (Rp.)	Harga UMKM Kabupaten Jembrana (Rp.)
Kerupuk Ikan	100	4.850	10.000
Keripik Ikan	150	29.000	30.000
Abon Ikan	100	25.000	35.000
Dendeng Ikan	100	12.000	25.000

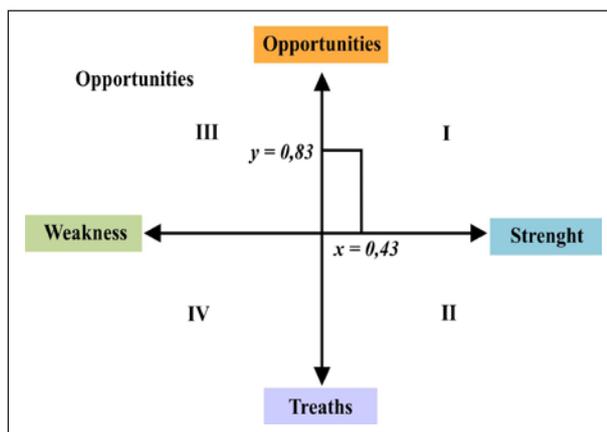
Keterangan:

UMKM/Industri lain yang dimaksud dalam Tabel 2 adalah UMKM/industri pengolah lain diluar Kabupaten Jembrana yang memiliki produk sejenis dengan UMKM yang diamati.

Tabel 3. Perhitungan Matrisk IFAS dan EFAS.

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (S)</b>				
S1	Lokasi usaha dekat sumber bahan baku	0,14	3	0,42
S2	Lokasi usaha mudah dijangkau	0,12	3	0,32
S3	Tidak membutuhkan biaya sewa lokasi produksi	0,16	4	0,59
S4	Biaya tenaga kerja relatif murah	0,15	3	0,49
Total kekuatan (S)		0,57		1,83
<b>Kelemahan (W)</b>				
W1	Rendahnya kualitas SDM UMKM	0,16	4	0,56
W2	Pengemasan produk tidak menarik dan informatif	0,15	3	0,49
W3	Produk belum tersertifikasi	0,12	3	0,34
Total kelemahan (W)		0,43		1,40
<b>Total Faktor Internal (IFAS)</b>		<b>1,00</b>		<b>3,22</b>
<b>Peluang (O)</b>				
O1	Kunjungan wisata ke Bali tinggi	0,18	3	0,61
O2	Keberadaan lembaga pendidikan di bidang kelautan dan perikanan di Kab. Jembrana	0,15	3	0,43
O3	Adanya dukungan Pemerintah Daerah terhadap UMKM	0,15	3	0,41
Total Peluang (O)		0,65		2,00
<b>Ancaman (T)</b>				
T1	Ketersediaan bahan baku musiman	0,16	3	0,50
T2	Produk olahan ikan dari pesaing relatif lebih menarik dan murah	0,19	4	0,66
Total Ancaman (T)		0,35		1,17
<b>Total Faktor Eksternal (EFAS)</b>		<b>1,00</b>		<b>3,17</b>

Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa titik koordinat terletak pada titik (0,43,0,83). Hasil perhitungan titik koordinat pada Diagram Cartesius SWOT disajikan Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Cartesius SWOT.

Berdasarkan hasil analisis pada faktor internal dan eksternal diperoleh posisi UMKM berada pada kuadran I. Posisi tersebut menunjukkan bahwa UMKM dalam posisi yang mantap karena memiliki peluang dan kekuatan yang cukup besar. Strategi yang tepat untuk dikembangkan pada kondisi UMKM di kuadran I adalah strategi agresif atau

progresif yaitu strategi untuk terus bergerak maju, melakukan ekspansi dan meraih keuntungan yang besar. UMKM dapat mengoptimalkan kekuatan demi merebut peluang.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4, strategi yang dapat dilakukan adalah strategi S-O dengan nilai tertinggi yaitu 3,83. Dari hasil analisis SWOT pada Tabel 3, strategi yang dapat diterapkan adalah strategi dengan menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang (S-O) antara lain:

1. Meningkatkan jumlah produksi saat stok ikan melimpah dan murah
2. Meningkatkan kerjasama dengan Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana untuk peningkatan daya saing produk melalui inovasi produk dan kemasan
3. Meningkatkan jaringan pemasaran pada toko oleh-oleh di Pulau Bali
4. Mengoptimalkan pemasaran dengan menggunakan media sosial
5. Peningkatan akses permodalan melalui bantuan/dukungan Pemkab Jembrana
6. Mengoptimalkan pendampingan usaha dari Pemerintah Kabupaten

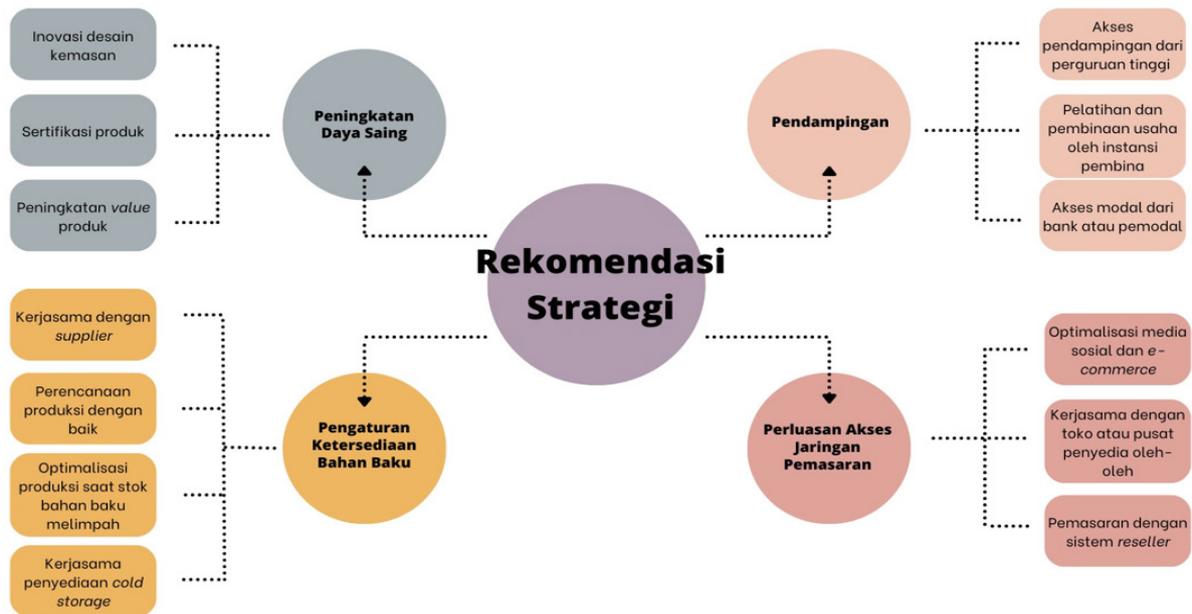
Tabel 4. Matriks SWOT pengembangan UMKM Pengolah Ikan di Kabupaten Jembrana.

Faktor Eksternal	ANCAMAN (T):	PELUANG (O):
<b>Faktor internal</b>	1. Ketersediaan bahan baku musiman 2. Produk olahan ikan dari pesaing relatif lebih menarik dan murah	1. Kunjungan wisata ke Bali tinggi 2. Keberadaan lembaga pendidikan bidang kelautan dan perikanan di Kab. Jembrana 3. Adanya dukungan Pemerintah Daerah terhadap UMKM 4. Harga bahan baku relatif murah
<b>KELEMAHAN (W):</b>	Strategi mengatasi kelemahan untuk mengurangi ancaman (W-T):	Strategi mengatasi kelemahan untuk menangkap peluang (W-O):
1. Rendahnya kualitas SDM UMKM 2. Pengemasan produk tidak menarik dan informatif 3. Produk belum tersertifikasi	1. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengolahan ikan melalui pelatihan dan pembinaan dari institusi terkait 2. Meningkatkan daya saing produk dengan meningkatkan kualitas produk, pengemasan yang menarik dan pengajuan sertifikasi produk 3. Meningkatkan akses pada bahan baku di luar Kabupaten Jembrana	1. Meningkatkan kemampuan pengolah membangun jaringan pemasaran dan perluasan pasar 2. Bekerjasama dengan Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengolah ikan dalam membuat produk inovasi olahan 3. Bekerja sama dengan Pemerintah Kabupaten untuk memasarkan produk di sentra oleh-oleh daerah dan ikut terlibat dalam even atau pameran produk UMKM 4. Mengikuti pelatihan untuk mendapat sertifikasi produk 5. Meningkatkan akses informasi dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM pengelola UMKM 6. Melakukan perencanaan produksi, terutama pada musim ikan melimpah
<b>KEKUATAN (S):</b>	Strategi menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman (S-T):	Strategi menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang (S-O):
1. Lokasi usaha dekat sumber bahan baku 2. Lokasi usaha mudah dijangkau 3. Tidak membutuhkan sewa lokasi produksi 4. Biaya tenaga kerja relatif murah	1. Meningkatkan jumlah produksi pada saat musim ikan 2. Menghitung kembali harga jual dengan mempertimbangkan biaya produksi dan harga produk sejenis di pasaran 3. Memperbaiki kualitas produk, terutama tampilan kemasan 4. Meningkatkan akses untuk bahan baku 5. Melakukan diversifikasi bahan baku 6. Meningkatkan akses pemasaran produk ke sentra oleh-oleh di Jembrana atau daerah lain di Bali	1. Meningkatkan jumlah produksi saat stok ikan melimpah dan murah 2. Meningkatkan kerjasama dengan Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana untuk peningkatan daya saing produk melalui inovasi produk dan kemasan 3. Meningkatkan jaringan pemasaran pada toko oleh-oleh di Pulau Bali 4. Mengoptimalkan pemasaran dengan menggunakan media sosial 5. Peningkatan akses permodalan melalui bantuan/dukungan Pemkab Jembrana 6. Mengoptimalkan pendampingan usaha dari Pemkab

### Rumusan Strategi Pengembangan UMKM di Kabupaten Jembrana

Secara sistematis analisis SWOT telah melakukan identifikasi terkait faktor internal dan eksternal pengembangan UMKM sehingga dapat diputuskan bahwa formulasi strategi yang tepat

adalah strategi *progresif*. Berdasarkan hasil FGD dan wawancara, rumusan strategi utama untuk pengembangan UMKM di Kabupaten Jembrana adalah melalui pendampingan usaha dari instansi terkait, peningkatan daya saing, pengaturan ketersediaan bahan baku, dan perluasan akses jaringan pemasaran (Gambar 2).



Gambar 2. Rekomendasi Strategi Pengembangan UMKM.

Strategi pendampingan usaha dari instansi terkait diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM dan daya saing produk. Hal yang dapat dilakukan oleh UMKM antara lain. Memperluas akses informasi teknologi dan inovasi produk dari Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana, mengikuti berbagai pelatihan yang dilakukan oleh instansi pembina, mendaftarkan diri sebagai pelaku utama perikanan kepada penyuluh perikanan setempat sehingga memudahkan UMKM untuk mendapat pembinaan usaha, serta menambah permodalan baik dari perbankan, lembaga keuangan ataupun kerja sama usaha dengan pemodal/investor.

Strategi lain yang juga dapat dilakukan untuk meningkatkan kapasitas UMKM di Kabupaten Jembrana adalah melalui peningkatan daya saing produk. Strategi ini diperlukan untuk meningkatkan daya saing produk di pasaran. Beberapa hal yang dapat ditingkatkan antara lain merubah desain kemasan menjadi lebih menarik dan informatif, melakukan sertifikasi produk untuk meningkatkan kepercayaan konsumen, meningkatkan *value* produk agar konsumen bersedia membayar lebih mahal dibandingkan produk sejenis, contohnya dengan mencantumkan manfaat kesehatan yang diperoleh konsumen.

Pengembangan kapasitas UMKM juga dapat dimaksimalkan melalui pengaturan ketersediaan bahan baku. Strategi ini diperlukan untuk meningkatkan produksi pada saat bahan baku melimpah dan meminimalisir kekurangan bahan baku saat stok kosong atau sedikit. Strategi yang

dapat diterapkan melalui kerja sama dengan *supplier* ikan atau nelayan untuk penyediaan bahan baku, perencanaan produksi sehingga dapat diprediksi kebutuhan bahan baku setiap bulan, optimalisasi jumlah produksi saat stok bahan baku melimpah, terutama pada produk yang dapat disimpan dalam jangka waktu lama, serta penyediaan *cold storage* untuk penyimpanan stok bahan baku saat ikan sedang melimpah.

Strategi pengembangan UMKM juga harus dapat dioptimalisasi melalui perluasan akses dan jaringan pemasaran. Strategi ini diperlukan untuk meningkatkan penjualan dan keterjangkauan produk ke konsumen. Memperluas akses dan jaringan pemasaran dapat dilakukan melalui optimalisasi penggunaan media sosial dan *e-commerce* sebagai sarana menjangkau pasar secara efektif dan efisien, inisiasi kerja sama dengan toko oleh-oleh atau supermarket untuk membangun jaringan pemasaran, inovasi produk untuk memperluas pemasaran, dan pengembangan pemasaran dengan sistem *reseller*.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa UMKM memiliki kekuatan dan peluang yang besar. Posisi UMKM pengolah hasil perikanan di Kabupaten Jembrana dalam kuadran analisis SWOT berada pada kuadran I yang artinya UMKM memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk meraih peluang. Strategi terbaik yang dapat dilakukan adalah strategi *progresif* yaitu strategi untuk terus bergerak maju, melakukan ekspansi

dan meraih keuntungan yang besar. Rumusan strategi yang diformulasikan untuk pengembangan UMKM Kabupaten Jembrana terbagi dalam empat strategi utama yaitu meningkatkan pembinaan usaha dari instansi terkait, meningkatkan daya saing produk, mengatur ketersediaan bahan baku, dan memperluas akses dan jaringan pemasaran. Pembinaan usaha dari instansi terkait sangat diperlukan untuk membantu UMKM dalam mengatasi permasalahan usaha dan meningkatkan kemampuannya dalam manajemen usaha, penerapan teknologi, dan mengakses modal dari lembaga permodalan formal. Selain itu, penerapan strategi peningkatan daya saing usaha akan membantu UMKM dalam membuka dan meraih peluang bisnis yang ada. Kemampuan UMKM dalam meraih peluang bisnis memungkinkan UMKM untuk membuka jaringan pemasaran sehingga penjualan dapat meningkat. Penerapan keempat strategi tersebut tentunya membutuhkan andil dan dukungan kebijakan dari instansi terkait. Kebijakan akan menciptakan lingkungan usaha yang kondusif untuk pertumbuhan dan perkembangan UMKM.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terima kasih kepada Politeknik Kelautan dan Perikanan Jembrana, Pelabuhan Perikanan Nusantara (PPN) Pengambangan, Pemerintah Kabupaten Jembrana, Pemerintah Desa Pengambangan serta UMKM di Kabupaten Jembrana, Bali yang sudah membantu terlaksananya penelitian ini.

#### PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Dengan ini kami menyatakan bahwa kontribusi masing-masing penulis dalam penulisan makalah ini adalah: Desy Febrianti sebagai kontributor utama dan Amiqatul Fikriyah sebagai anggota. Penulis menyatakan bahwa Surat Kontribusi Penulis telah dilampirkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>.

Anwas, O. M. (2013). Pengaruh pendidikan formal, pelatihan, dan intensitas pertemuan terhadap kompetensi penyuluh pertanian. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(1), 50–62. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v19i1.107>.

Aymen, A., Alhamzah, A., & Bilal, E. (2019). A multi-level study of influence financial knowledge management small and medium enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 21–31. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.02>.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Jembrana. (2021). *Kecamatan Negara dalam angka 2021*. <https://jembranakab.bps.go.id/publication/2021/09/24/a100ebdeaa41aeccf4c8e6aa/kecamatan-negara-dalam-angka-2021.html>.

Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2022). *Provinsi Bali dalam angka 2022*. <https://bali.bps.go.id/n/2022/02/25/80c22b56df75888ff3ecee4e/provinsi-bali-dalam-angka-2022.html>.

Botonaki, A., Polymeros, K., Tsakiridou, E., & Mattas, K. (2006). The role of food quality certification on consumers' food choices. *British Food Journal*, 108(2), 77–90. <https://doi.org/10.1108/00070700610644906>.

Chatterjee, S., & Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, 53(February), 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>.

Clement, J. (2007). Visual influence on in-store buying decisions: an eye-track experiment on the visual influence of packaging design. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 917–928. <https://doi.org/10.1362/026725707x250395>.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>.

David, F. R. (2022). *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. <https://books.google.com/books?id=ZYopygAACAAJ>.

Ebitu, E. T., Basil, G., & Ufot, J. A. (2016). An Appraisal of Nigeria's Micro, Small and Medium Enterprises (MSMES): Growth, Challenges and Prospects. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4(4), 1–15.

Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social media adoption in SMEs impacted by COVID-19: the TOE model\*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 915–925. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.915>.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

Harvie, C. (2019). Trade Logistics in Landlocked and Resource Cursed Asian Countries. *Trade Logistics in Landlocked and Resource Cursed Asian Countries*, 155–174. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6814-1>.

- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability and Management*, 31(3), 243–268. <https://doi.org/10.1111/faam.12056>.
- Maksum, I. R., Sri Rahayu, A. Y., & Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030050>.
- Nugraha, S. W., Ghofar, A., & Saputra, S. W. (2018). Monitoring perikanan lemuru di perairan Selat Bali. *Management of Aquatic Resources Journal (MAQUARES)*, 7(1), 130–140. <https://doi.org/10.14710/marj.v7i1.22533>.
- Pramono, R., Sondakh, L. W., Bernarto, I., Juliana, J., & Purwanto, A. (2021). Determinants of the small and medium enterprises progress: a case study of SME entrepreneurs in Manado, Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 881–889. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.881>.
- Rachmat, M. (2015). Percepatan pembangunan pangan menuju pencapaian ketahanan pangan yang mandiri dan berdaulat. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 33(1), 1. <https://doi.org/10.21082/fae.v33n1.2015.1-17>.
- Rozan, A., Stenger, A., & Willinger, M. (2004). Willingness to pay for food safety: an experimental investigation of quality certification on bidding behaviour. *European Review of Agricultural Economics*, 31(4), 409–425. <https://doi.org/10.1093/erae/31.4.409>.
- Rundh, B. (2013). Linking packaging to marketing: How packaging is influencing the marketing strategy. *British Food Journal*, 115(11), 1547–1563. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2011-0297>.
- Saputro, J. W., Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., & Budi, I. (2010). Peta rencana (roadmap) riset Enterprise Resource Planning (ERP) dengan fokus riset pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia. *Journal of Information Systems*, 6(2), 140–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.21609/jsi.v6i2.287>.
- Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020). Entrepreneurial performance: the role of literacy and skills. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269–280. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.269>.
- Sastra, I. G. A. B. W., Karang, I. W. G. A., As-syakur, A. R., & Suteja, Y. (2017). Variasi musiman hubungan antara parameter oceanografi dengan hasil tangkapan ikan tongkol berdasarkan data harian di Selat Bali. *Journal of Marine and Aquatic Sciences*, 4(1), 109. <https://doi.org/10.24843/jmas.2018.v4.i01.109-119>.
- Sedyastuti, K., Suwarni, E., Rahadi, D. R., & Handayani, M. A. (2021). Human resources competency at micro, small and medium enterprises in Palembang songket industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020)*, 542(Ancosh 2020), 248–251. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.057>.
- Simbolon, D., Wiryawan, B., & Wahyuningrum, P. I. (2011). Tingkat pemanfaatan dan pola musim penangkapan ikan lemuru di perairan Selat Bali. *Buletin PSP*, 19(3), 293–307.
- Solano Acosta, A., Herrero Crespo, Á., & Collado Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>.
- Soleha, A. R. (2020). Kondisi UMKM masa pandemi Covid-19 pada pertumbuhan ekonomi krisis serta program pemulihan ekonomi nasional. *Jurnal Ekombis*, 6(2), 165–178.
- Spence, C. (2016). Multisensory packaging design: color, shape, texture, sound, and smell. *Integrating the Packaging and Product Experience in Food and Beverages: A Road-Map to Consumer Satisfaction, December 2016*, 1–22. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100356-5.00001-2>.
- Supriyanto. (2006). Pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sebagai salah satu upaya penanggulangan kemiskinan. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.21831/jep.v3i1.627>.
- Yolande Smit. (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. *African Journal of Business Management*, 6(21), 6324–6330. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2709>.
- Yuli Rahmini Suci. (2008). Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *UU No. 20 Tahun 2008*, 1, 1–31.
- Yun, J. J., Egbetoku, A. A., & Zhao, X. (2019). How does a social open innovation succeed? Learning from burro battery and grassroots innovation festival of India. *Science, Technology and Society*, 24(1), 122–143. <https://doi.org/10.1177/0971721818806101>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.