

# Strategi Pemberdayaan Sentra Usaha Kecil dan Menengah Budidaya Ikan Lele Menggunakan Matriks Internal-Eksternal, Analisis SWOT, dan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif

Hendang Setyo Rukmi<sup>1</sup>, Irfan Khairullah<sup>2</sup>, Ratna Puspitaningsih<sup>3</sup>

<sup>1)</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional  
Jl. PHH Mustafa 23

Bandung- Indonesia 40124

Email: [hendang@itenas.ac.id](mailto:hendang@itenas.ac.id)

<sup>2,3)</sup> Institut Teknologi Nasional

Bandung- Indonesia 40124

Email: [irfankhairullah009@gmail.com](mailto:irfankhairullah009@gmail.com) , [ratna.p@itenas.ac.id](mailto:ratna.p@itenas.ac.id)

## ABSTRAK

Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu merupakan Sentra Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Budidaya Ikan Lele terbesar di Provinsi Jawa Barat. Namun dalam kurun waktu 2015 - 2016 perkembangan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele tersebut kurang baik karena berbagai kendala sehingga terjadi penurunan produksi sekitar 25%. Oleh karena itu perlu dirancang strategi pemberdayaan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu. Perancangan strategi tersebut menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE), Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), dan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif (MPSK). Tahap awal yang dilakukan adalah pengumpulan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) Sentra UKM Budidaya Ikan Lele. Faktor internal dan eksternal mengacu pada faktor-faktor kemampukembangan UKM. Tahap kedua adalah penentuan strategi pemberdayaan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele sesuai kondisi internal dan eksternal dengan menggunakan IE Matriks dan Analisis SWOT. Tahap ketiga adalah penentuan skala prioritas strategi yang diterapkan dengan menggunakan MPSK. Dari hasil pengolahan data diperoleh tiga strategi yang diprioritaskan yaitu 1) membentuk koperasi petani ikan lele, 2) memperkuat kerjasama dengan institusi perguruan tinggi, organisasi pendamping UKM, dan institusi pendukung lainnya, dan 3) mengolah ikan lele untuk memenuhi pasar lokal dan internasional. Strategi pertama diharapkan mampu mengatasi ketergantungan pakan, pasar, dan modal pada pihak ketiga, jauhnya lokasi pabrik pakan, fluktuasi harga dan ketersediaan pakan, serta kesulitan akses ke lembaga keuangan. Strategi kedua diharapkan dapat membantu pengembangan produk, perbaikan standarisasi proses budidaya dan paska panen ikan lele, serta peningkatan kemandirian petani ikan lele terkait permodalan. Strategi ketiga diharapkan dapat menangkap peluang pasar produk olahan ikan lele skala nasional maupun internasional dengan memanfaatkan kemudahan akses ke pasar, adanya program pendampingan dan pelatihan UKM Budidaya Ikan Lele, serta penilaian konsumen yang baik terhadap kualitas lele yang dihasilkan.

**Keywords:** Strategi pemberdayaan UKM, kemampukembangan UKM, Matriks IE, Analisis SWOT, dan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif.

## ABSTRACT

*The village of Karanganyar, at the regency of Indramayu, is the largest centre for walking catfish aquaculture industry in West Java. However, during 2015-2016, the growth of the catfish aquaculture has not been satisfactory, mostly due to several obstacles that reduces the production rate by 25%. Therefore it is necessary to map out an empowerment strategy for the aquaculture industry of catfish in the village of Karanganyar. The process of designing the strategy uses Internal-External Matrix (IE), analysis on Strength, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT), and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Early step involves gathering internal (strength and weakness) and external factors (opportunities and threats) for the aquaculture industry of catfish. These factors points to the factor that affects the development of the industry. Second step involves determining the empowerment strategy for the aquaculture industry of catfish in accordance to internal and external conditions using IE Matrix and SWOT analysis. Third step requires establishing a scale of priority for the prioritised strategy, which includes 1) forming a union of catfish farmer, 2) consolidate and reinforce partnership with institutions of higher education, supporting organisations, and other supporting institutions, and 3) developing capabilities of processing catfishes to satisfy demands from local and international markets. First strategy is expected to overcome the dependency on third parties for fishmeal, markets, and capitals, along with the difficulties for accessing financial institutions. Second strategy is expected to help with the development of the product, the improvement on*

*the standardisation of aquaculture and post-harvesting activities of catfishes, and the step-up on levels of independency for farmers in terms of capital and funding. Third strategy is expected to grab the market niche and opportunity for catfish-based products in national and international scale by exploiting the ease of access to the market, the availability of training and supporting program for catfish aquaculture industries, and good ratings from customers in regard to the quality of catfishes produced by the industry.*

**Keywords:** *The development of industry, IE Matrix, SWOT analysis, and Quantitative Strategic Planning Matrix*

## 1. Pengantar

Sektor perikanan merupakan salah satu penggerak utama ekonomi nasional. Menurut Putra (2011), potensi ekonomi sumber daya pada sektor perikanan diperkirakan mencapai US\$82 milyar per tahun. Salah satu potensi yang ada pada sektor perikanan adalah potensi budidaya air tawar sebesar US\$ 5,2 miliar per tahun. Banyak jenis ikan air tawar dibudidayakan di Indonesia, salah satunya adalah ikan lele. Lele adalah sejenis ikan yang tubuhnya licin, agak pipih memanjang, serta memiliki "kumis" yang panjang, yang mencuat dari sekitar bagian mulutnya (Mahyudin, 2012).

Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu merupakan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele terbesar di Provinsi Jawa Barat. Kurang lebih 100 petani ikan lele ada di sana. Hasil wawancara dengan Kepala Desa Karanganyar, diketahui bahwa produksi ikan lele yang dihasilkan per bulannya sekitar 300 ton. Namun dalam kurun waktu 2015 - 2016 perkembangan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele tersebut kurang baik karena berbagai kendala antara lain adanya ketergantungan pakan, pasar, dan modal pada pihak ketiga, serta adanya pesaing dari Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Jawa Tengah. Kendala tersebut menyebabkan beberapa petani ikan lele beralih usaha dan atau mengurangi kapasitas produksinya sehingga terjadi penurunan produksi sekitar 25%. Jika kondisi ini dibiarkan, Sentra UKM Budidaya Ikan Lele akan mengalami kematian usaha. Oleh karena itu perlu dirancang strategi pemberdayaan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu.

Pengembangan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele perlu memperhatikan faktor-faktor kemampukembangan UKM. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampukembangan UKM telah diteliti oleh beberapa peneliti, seperti Herdiawan (1993, dalam Rukmi, dkk., 2012), Syaifudin, dkk. (1995, dalam Rukmi, dkk., 2012), lembaga pendampingan UKM ISBRC-Pupuk (2003, dalam Rukmi, dkk., 2012), Indiarti dan Langenberg (2004, dalam Dewi, 2013), serta Asruni (2012). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampukembangan UKM dipengaruhi banyak faktor, seperti bahan baku, produksi, pasar, modal, teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan perilaku pemilik UKM. Oleh karena itu strategi pengembangan UKM Budidaya Ikan Lele harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampukembangannya.

Strategi pengembangan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele dapat dilakukan dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE). Matriks IE merupakan matriks portofolio produk yang akan memetakan posisi bisnis dalam diagram skematik yang dapat dibagi dalam 9 sel. Di setiap sel dalam matriks IE terdapat strategi yang harus dilakukan. Matrik IE disusun berdasarkan 2 dimensi, yaitu total terbobot dari matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) pada sumbu horisontal dan nilai terbobot dari matrik EFE (*External Factor Evaluation*) pada sumbu vertikal. Matrik IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal guna melihat kekuatan dan kelemahan utama perusahaan terhadap fungsi-fungsi bisnisnya, sedangkan matrik EFE memungkinkan perencanaan strategi untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal (David, 2006).

Selain menggunakan Matriks IE, strategi pengembangan UKM Budidaya Ikan Lele dapat menggunakan Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Menurut Rangkuti (2015), Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Karena sumber daya Sentra UKM Budidaya Ikan Lele terbatas, strategi yang dihasilkan dari kedua metode tersebut perlu ditentukan skala prioritas penerapannya. Untuk itu perlu digunakan Metode Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif (MPSK). Dengan demikian perlu dikaji faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu. Berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal tersebut kemudian dirancang strategi dengan menggunakan Matriks IE dan Analisis

SWOT. Strategi yang dihasilkan Matriks IE dan analisis SWOT kemudian ditentukan skala prioritasnya dengan menggunakan MPSK.

## 2. Metode

### 2.1 Pengumpulan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan, sedangkan kelemahan adalah kekurangan pada perusahaan yang membutuhkan perbaikan. Peluang adalah kemungkinan memperoleh keuntungan bisnis, sedangkan ancaman adalah kemungkinan terjadinya hal-hal yang membahayakan bisnis. Ancaman diidentifikasi dengan memantau lingkungan untuk trend yang relevan dan perubahan pasar. Tujuan identifikasi faktor peluang dan ancaman adalah untuk memprediksi kemungkinan yang terjadi pada bisnis yang berdampak dari lingkungan eksternal Sentra UKM Budidaya Ikan Lele.

Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu ditentukan berdasarkan faktor-faktor kemampukembangan UKM hasil penelitian Herdiawan (1993, dalam Rukmi, dkk., 2012), Syaifudin (1995, dalam Rukmi, dkk., 2012), UKM ISBRC-Pupuk (2003, dalam Rukmi, dkk., 2012), Indiarti dan Langenberg (2004, dalam Dewi, 2013), dan Asruni (2012). Berikut uraiannya :

1. Herdiawan (1993, dalam Rukmi, 2012) menyatakan bahwa kemampukembangan UKM dilihat dari faktor-faktor berikut:
  - a. Faktor bahan baku, mencakup cara mendapatkan bahan baku, bahan baku alternatif, sumber bahan baku, persediaan bahan baku, cara memilih bahan baku dan kemudahan mendapatkan bahan baku.
  - b. Faktor transformasi, mencakup perubahan yang telah dilakukan oleh UKM (teknologi yang digunakan dalam proses produksi), pengolahan transformasi (pengaturan kerja dan keseragaman pekerjaan), transformasi tenaga kerja (sumber tenaga kerja, pendidikan tenaga kerja, keterampilan dan keahlian tenaga kerja yang tidak mudah dimiliki seseorang).
  - c. Faktor produk, mencakup produk yang dihasilkan oleh UKM seperti kapabilitas produksi keunggulan disain produk, perubahan disain yang dilakukan, pilihan disain, dan ongkos transportasi.
  - d. Faktor pasar, mencakup cara pembayaran, pembelian produk, cara penyampaian (jalur distribusi produk), promosi, jenis konsumen, tingkat persaingan antar perusahaan sejenis, dan tingkat pelayanan.
  - e. Faktor modal, mencakup hal yang berkaitan dengan finansial UKM seperti sumber modal, dan tingkat kemudahan dalam memperoleh modal.
  - f. Faktor perilaku, mencakup karakteristik wirausahawan yang menjalankan UKM tersebut seperti tanggung jawab pribadi terhadap tujuan UKM, pengambilan resiko, sifat energik, persepsi terhadap keberhasilan, orientasi pada masa depan, pengetahuan tentang hasil keputusan.
2. Sjaifudin dkk. (1995, dalam Rukmi, dkk., 2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia, sumber daya ekonomi, sumber daya informasi, dan sumber daya institusi pendukung bisa mempengaruhi perkembangan industri kecil. Sumber daya manusia meliputi kualitas pendidikan, keahlian SDM, serta kreativitas dan keberanian untuk memilih strategi. Sumber daya ekonomi meliputi finansial (ketersediaan modal), dan bahan baku (harga, kualitas dan ketersediaan). Sumber daya informasi meliputi informasi pasar, pasokan produsen, teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan performansi produksinya, dan informasi tentang pasar produk yang akan ditawarkan. Sumber daya institusi pendukung meliputi dukungan pemerintah dan instansi lain dalam menyediakan regulasi dan infrastruktur yang dapat diakses oleh usaha kecil, serta dukungan untuk usaha kecil (dukungan teknis, dukungan finansial, dukungan kemudahan bahan baku, dukungan pemasaran).
3. ISBRC-Pupuk (2003, dalam Rukmi, dkk., 2012) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kemampukembangan UKM meliputi kemampuan manajerial, pengalaman pemilik

atau pengelola, kemampuan untuk mengakses pasar, teknologi produksi, sumber permodalan, dan besar kecilnya modal yang dimiliki.

4. Indiarti dan Langenberg (2004, dalam Dewi, 2013) menyatakan bahwa kemampukembangan UKM berdasarkan pada modal psikologis entrepreneur, manajemen sumber daya manusia, inovasi, karakteristik dari entrepreneur, dan karakteristik usaha itu sendiri. Modal psikologis entrepreneur merupakan fondasi dari sebuah perkembangan usaha yang terdiri dari percaya diri, optimis, harapan, dan penuh semangat. Karakteristik dari entrepreneur meliputi karakteristik demografi seperti umur dan jenis kelamin, serta latar belakang individu seperti pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia memiliki empat bagian pokok yaitu seleksi dan rekrutmen, komunikasi dan motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta kesejahteraan dan kompensasi. Faktor karakteristik UKM terdiri dari asal usul perusahaan, lamanya perusahaan tersebut telah beroperasi, ukuran perusahaan, dan sumber pendanaannya.
5. Asruni (2012) menyatakan bahwa pemasaran, finansial, SDM, produksi, dan teknologi dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap perkembangan UKM.

Pada penelitian ini tidak semua faktor dan subfaktor di atas digunakan untuk mendeskripsikan kondisi Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu. Beberapa faktor dan subfaktor dinilai kurang sesuai dengan karakteristik dan kondisi Sentra UKM Budidaya Ikan Lele yang diteliti sehingga tidak digunakan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode wawancara dengan Kelompok Petani Ikan Lele dan observasi lapangan.

Faktor-faktor kemampukembangan UKM yang digunakan dalam penelitian ini tersebut adalah :

1. Bahan baku, mencakup harga bahan baku, kualitas bahan baku, cara mendapatkan bahan baku, sumber bahan baku, persediaan bahan baku, kemudahan mendapatkan bahan baku, akses informasi bahan baku, dukungan pemerintah dan instansi lain terkait faktor bahan baku.
2. Aspek produksi, mencakup kapasitas produksi, kualitas proses produksi, teknologi yang digunakan dalam proses produksi, akses informasi teknologi produksi, dan dukungan pemerintah dan instansi lain terkait produksi.
3. Produk, mencakup jenis produk yang dihasilkan dan keunggulan produk.
4. Pasar, mencakup jenis konsumen dan besarnya permintaan konsumen, cara pembelian produk, cara pembayaran, cara penyampaian (jalur distribusi produk), promosi, kemampuan mengakses pasar, tingkat persaingan antar perusahaan sejenis, serta dukungan pemerintah dan instansi lain terkait faktor pasar.
5. Modal, mencakup besar kecilnya modal yang dimiliki, sumber modal, tingkat kemudahan dalam memperoleh modal, akses informasi modal, serta dukungan pemerintah dan instansi lain terkait faktor modal.
6. Sumber daya manusia, mencakup jumlah dan sumber tenaga kerja, pendidikan tenaga kerja, keterampilan dan keahlian tenaga kerja, pengelolaan tenaga kerja (rekrutmen dan seleksi, komunikasi dan motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta kesejahteraan dan kompensasi), akses informasi tenaga kerja, serta dukungan pemerintah dan instansi lain terkait faktor SDM.
7. Perilaku pelaku UKM, mencakup karakteristik wirausahawan yang menjalankan UKM tersebut seperti umur, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman, pengambilan resiko, persepsi terhadap keberhasilan, orientasi pada masa depan, kreativitas dan inovasi, dan modal psikologis (percaya diri, optimis, harapan, dan penuh semangat).

Setelah kondisi Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu dideskripsikan, kemudian ditentukan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman).

## 2.2 Perancangan Strategi

### 2.2.1 Matriks IE

Matriks IE merupakan matriks portofolio produk yang akan memetakan posisi bisnis dalam diagram skematik yang dapat dibagi dalam 9 sel. Di setiap sel dalam matriks IE terdapat strategi yang harus dilakukan. Matrik IE disusun berdasarkan 2 dimensi, yaitu total terbobot dari matrik IFE (*Internal Factor*

Evaluation) pada sumbu horisontal dan nilai terbobot dari matrik EFE (*External Factor Evaluation*) pada sumbu vertikal (David, 2006). Berikut langkah-langkah menyusun matrik IFE:

1. Menyusun faktor kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa kekuatan dan kelemahan ini harus berjumlah 1.
3. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating kelemahan bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai kelemahannya besar, maka ratingnya -4 dan jika nilai kelemahannya kecil, maka nilainya -1.
4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Menghitung total skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada matriks EI.

Langkah-langkah untuk membuat matriks EFE sama dengan langkah-langkah untuk membuat matriks IFE. Faktor yang dimasukkan ke dalam matriks EFE adalah faktor peluang dan ancaman. Penghitungan rating faktor peluang sama dengan penghitungan rating faktor kekuatan, sedangkan penghitungan rating faktor kelemahan sama dengan penghitungan rating faktor ancaman.

Total skor pembobotan matriks IFE dipetakan pada sumbu x dan total skor pembobotan matriks EFE dipetakan pada sumbu y pada matriks IE. Jika berada pada area I, II, atau IV, maka industri berada pada tahap *grow* dan *build*. Jika berada pada area III, V, atau VII maka industri berada pada tahap *hold* dan *maintain*. Jika industri berada pada posisi VI, VII, dan IX maka industri berada pada tahap *harvest* atau *divest*.

Pada penelitian ini, pembobotan dilakukan dengan menggunakan Metode *Paired Comparison* (Kinneer dan Taylor, 1998, dalam Salanggon, dkk., 2016). Bobot setiap faktor didapatkan dengan menetapkan nilai pada tiap faktor terhadap jumlah keseluruhan faktor dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Sianturi, dkk., 2007):

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (1)$$

Keterangan:

$\alpha_i$  = Bobot variabel ke – i

$X_i$  = Nilai variabel ke – i

$i = 1,2,3, \dots, n$

$n$  = Jumlah variabel

### 2.2.2 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan Matrik SWOT, yaitu adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT, yaitu (David, 2006):

1. Buatlah daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.

3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catatlah hasilnya pada Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catatlah hasilnya pada Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catatlah hasilnya pada strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catatlah hasilnya pada strategi WT.

### 2.3 Penentuan Skala Prioritas Strategi

Penentuan skala prioritas strategi dilakukan dengan menggunakan MPSK. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut (David, 2006):

1. Buat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam MPSK. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE
2. Beri bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom di samping kanan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.
3. Identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Strategi-strategi ini dicatat pada baris atas dari MPSK.
4. Tentukan nilai daya tarik (*attractiveness score-AS*). Nilai daya tarik didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Jangkauan untuk nilai daya tarik adalah : 1 = tidak menarik 3 = cukup menarik 2 = agak menarik 4 = sangat menarik
5. Hitung total nilai daya tarik (*total attractiveness score-TAS*). Total nilai daya tarik didefinisikan sebagai hasil dari pengalihan bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Jumlahkan total nilai daya tarik dengan menambahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari MPSK. Penjumlahan total nilai daya tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengumpulan data mengenai kondisi Sentra UKM Budidaya Ikan Lele, ditetapkan delapan kekuatan (kode S) dan sembilan kelemahan (kode W), empat peluang (kode O) dan enam ancaman (kode T) Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu seperti tercantum pada Tabel 1 dan Tabel 2. Data kekuatan dan kelemahan menjadi input untuk Matriks IFE (Tabel 1), sedangkan data peluang dan ancaman menjadi input untuk Matriks EFE (Tabel 2). Pemetaan total skor pembobotan matriks IFE pada sumbu x dan pemetaan total skor pembobotan matriks EFE pada sumbu y pada matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1. Data kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman juga menjadi input bagi Analisis SWOT. Penyusunan strategi dalam analisis SWOT menggunakan Matriks SWOT seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 1. Matriks IFE Sentra UKM Budidaya Ikan Lele<sup>1)</sup>

Kode	Faktor	Bobot	Rangking	Total Skor
S-1	Bibit ikan lele memiliki kualitas baik	0.052	4	0.209
S-2	Pakan memiliki kualitas baik	0.056	4	0.223
S-3	Pelaku UKM terbuka terhadap perkembangan teknologi budidaya ikan lele yang terbaru	0.051	3	0.152
S-4	Pelaku UKM cukup memperhatikan kesehatan ikan dari gangguan hama atau penyakit (infeksi dan non-infeksi)	0.071	3	0.213
S-5	Kualitas ikan lele yang dihasilkan sangat bagus bagi pasar regional dan nasional	0.076	4	0.304
S-6	Rekrutmen tenaga kerja dapat dilakukan dengan mudah	0.044	3	0.132
S-7	Pelaku UKM cukup berpengalaman di bidang budidaya ikan	0.068	3	0.203

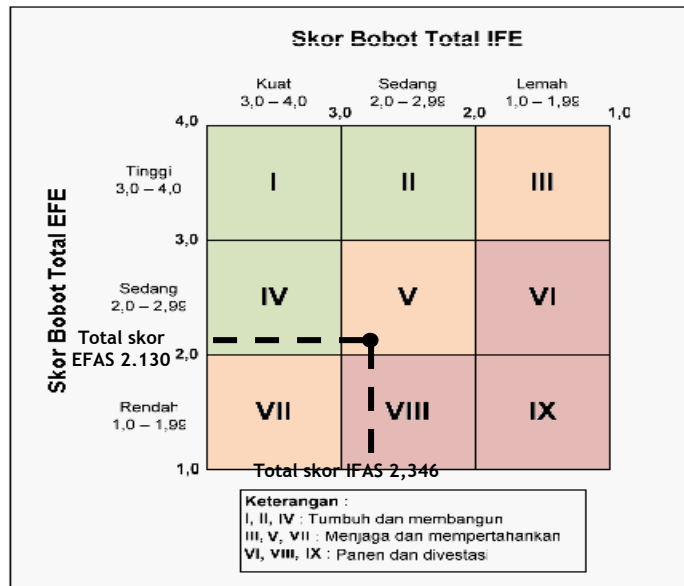
	lele			
S-8	Pelaku UKM sering mendapatkan pelatihan terkait proses produksi	0.039	3	0.117
W-1	Pembelian pakan melalui pihak ketiga dengan harga yang lebih mahal	0.069	1	0.069
W-2	Pengujian kualitas bibit ikan lele tidak dilakukan secara lengkap	0.061	2	0.122
W-3	Penebaran benih dilakukan tanpa melalui proses perendaman dengan larutan antibiotik sebagai pencegah penyakit melekat pada kulit atau insang	0.054	2	0.108
W-4	Proses <i>grading</i> tidak menggunakan alat ukur sehingga mempengaruhi standar kualitas untuk pasar internasional	0.051	2	0.101
W-5	Cara pemasaran diatur oleh pihak ketiga	0.079	1	0.079
W-6	Sumber modal mayoritas dari pihak ketiga	0.073	1	0.073
W-7	Belum sepenuhnya berorientasi ke masa depan khususnya dalam kemandirian keuangan (pemodal)an	0.073	1	0.073
W-8	Mayoritas petani budidaya ikan lele belum sepenuhnya mengikuti standar yang dilaksanakan Dinas Kelautan dan Perikanan	0.047	2	0.095
W-9	Tidak dilakukannya <i>followup</i> kepada SDM yang mengikuti pelatihan	0.037	2	0.074
<b>JUMLAH</b>		<b>1.000</b>		<b>2.346</b>

\*) Dilakukan pembulatan bilangan decimal dalam perhitungan

**Tabel 2. Matriks EFE Sentra UKM Budidaya Ikan Lele<sup>\*)</sup>**

No	Faktor	Bobot	Rangking	Total Skor
O-1	Distribusi pasar regional maupun pasar JABODETABEK diakses dengan mudah	0.095	4	0.380
O-2	Permintaan konsumen terdiri dari konsumen dalam dan luar negeri, dengan mayoritas olahan <i>fillet</i> untuk konsumen luar negeri	0.065	4	0.260
O-3	Adanya program desa binaan yang memberikan pelatihan keseluruhan mengenai budidaya ikan lele	0.080	3	0.240
O-4	Pendampingan teknis dan tim ahli Institut Pertanian Bogor	0.090	3	0.270
T-1	Sumber pakan letaknya jauh, sehingga biaya transportasi tinggi	0.110	2	0.220
T-2	Ketersediaan pakan tidak dapat diprediksi sehingga harus melakukan stok pakan	0.110	2	0.220
T-3	Perubahan harga produksi dipengaruhi harga transportasi	0.110	1	0.110
T-4	Banyaknya jumlah UKM budidaya ikan lele yang baru di luar Kab. Indramayu karena modal yang dibutuhkan relatif kecil	0.090	2	0.180
T-5	Birokrasi peminjaman uang kepada bank dinilai sulit	0.130	1	0.130
T-6	Lembaga pemerintahan yang memfasilitasi tidak ada	0.120	1	0.120
<b>JUMLAH</b>		<b>1.000</b>		<b>2.130</b>

\*) Dilakukan pembulatan bilangan decimal dalam perhitungan



Gambar 1. Matriks Internal Eksternal Sentra UKM Budidaya Ikan

Dari Tabel 3 terlihat ada lima strategi yang dihasilkan dari hasil analisis SWOT. Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT diselaraskan dengan strategi dari Matriks IE. Pada Gambar 1 terlihat bahwa Sentra UKM Budidaya Ikan Lele berada di area V atau berada pada tahap *hold* dan *maintain* (pertahankan dan pelihara) dimana strateginya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Menurut Assauri (2013), strategi penetrasi pasar adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan produk, yaitu strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi yang dihasilkan dari Matriks IE tidak bertentangan dengan strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT. Strategi 1 hasil analisis SWOT perlu dilakukan guna mendukung promosi mengenai kualitas ikan lele yang dihasilkan. Strategi 2 hasil analisis SWOT merupakan strategi pengembangan produk. Strategi 3 hasil analisis SWOT merupakan penunjang strategi pengembangan produk karena petani lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu membutuhkan bantuan teknis, permodalan, dan pemasaran untuk produk yang ada sekarang maupun pengembangan produk olahan ikan lele. Strategi 4 dan strategi 5 hasil analisis SWOT merupakan strategi penguatan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele agar mampu bersaing dari segi harga maupun kualitas karena penetrasi pasar sulit dilakukan jika kemampuan untuk bersaing tidak ada.

Tabel 3. Matriks SWOT

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bibit ikan lele memiliki kualitas baik.</li> <li>2. Pakan memiliki kualitas baik.</li> <li>3. Pelaku UKM terbuka terhadap perkembangan teknologi budidaya ikan lele yang terbaru.</li> <li>4. Pelaku UKM cukup memperhatikan kesehatan ikan dari gangguan hama atau penyakit (infeksi dan non-infeksi).</li> <li>5. Kualitas ikan lele yang dihasilkan sangat bagus bagi pasar regional dan nasional.</li> <li>6. Rekrutmen tenaga kerja dapat dilakukan dengan mudah.</li> <li>7. Pelaku UKM cukup berpengalaman di bidang budidaya ikan lele.</li> <li>8. Pelaku UKM sering mendapatkan pelatihan terkait proses produksi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembelian pakan melalui pihak ketiga dengan harga yang lebih mahal.</li> <li>2. Pengujian kualitas bibit ikan lele tidak dilakukan secara lengkap.</li> <li>3. Penebaran benih dilakukan tanpa melalui proses perendaman dengan larutan antibiotik sebagai pencegah penyakit melekat pada kulit atau insang.</li> <li>4. Proses <i>grading</i> tidak menggunakan alat ukur baku sehingga mempengaruhi standar kualitas untuk pasar internasional.</li> <li>5. Cara pemasaran diatur oleh pihak ketiga.</li> <li>6. Sumber modal mayoritas dari pihak ketiga.</li> <li>7. Pelaku UKM belum sepenuhnya berorientasi ke masa depan khususnya dalam kemandirian keuangan (pemodalannya).</li> <li>8. Mayoritas petani budidaya ikan lele belum sepenuhnya mengikuti standar yang dilaksanakan Dinas Kelautan dan Perikanan.</li> <li>9. Tidak dilakukannya <i>follow up</i> kepada SDM yang mengikuti pelatihan.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribusi pasar regional maupun pasar JABODETABEK dapat diakses dengan mudah.</li> <li>2. Permintaan konsumen terdiri dari konsumen dalam dan luar negeri, dengan mayoritas jenis olahan fillet untuk konsumen luar negeri.</li> <li>3. Adanya program desa binaan yang</li> </ol>	<p>Strategi 1. Pendampingan pelaku UKM untuk menerapkan ISO 9001: 2008 (O2, O3, O4, S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8)</p> <p>Strategi 2. Pengolahan ikan lele untuk pasar lokal dan</p>	<p>Strategi 1. Pendampingan pelaku UKM untuk menerapkan ISO 9001: 2008 (W2, W3, W4, W8, O2, O3, O4)</p> <p>Strategi 3 Melaksanakan kerjasama dengan perguruan tinggi, organisasi pendampingan UKM, dan institusi</p>



<p>memberikan pelatihan keseluruhan mengenai budidaya ikan lele.</p> <p>4. Adanya pendampingan teknis dari Institut Pertanian Bogor.</p>	<p>internasional (O1, O2, O3, O4, S5, S6, S7, S8)</p>	<p>lainnya yang dapat menunjang kemajuan sentra UKM budidaya ikan lele (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, O1, O2, O3, O4)</p>
<p>1. Sumber pakan letaknya jauh sehingga biaya transportasi tinggi.</p> <p>2. Ketersediaan pakan tidak dapat diprediksi sehingga harus melakukan stok pakan.</p> <p>3. Perubahan harga produksi dipengaruhi harga transportasi.</p> <p>4. Banyaknya jumlah UKM budidaya ikan lele yang baru di luar Kab. Indramayu karena modal yang dibutuhkan relatif kecil.</p> <p>5. Birokrasi peminjaman uang kepada bank dinilai sulit.</p> <p>6. Lembaga pemerintahan yang memfasilitasi tidak ada.</p>	<p>Strategi 1. Pendampingan pelaku UKM untuk menerapkan ISO 9001: 2008 ( T4, S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8)</p>	<p>Strategi 3 Melaksanakan kerjasama dengan perguruan tinggi, organisasi pendampingan UKM, dan institusi lainnya yang dapat menunjang kemajuan sentra UKM budidaya ikan lele (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, T4, T5, T6)</p> <p>Strategi 4 Membentuk koperasi petani ikan lele (W1, W5, W6, T1, T2, T3, T5, T6)</p> <p>Strategi 5 Pencarian bahan pakan alternatif non-limbah yang dekat dengan lokasi sentra UKM ikan lele (W1, T1, T2)</p>

Kelima strategi hasil analisis SWOT kemudian dipilih mana yang menjadi skala prioritas untuk diterapkan. Penentuan skala prioritas strategi tersebut dilakukan dengan menggunakan Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif (MPSK) seperti terlihat pada Tabel 4. Dari Tabel 4 terlihat bahwa tiga strategi yang diprioritaskan adalah 1) membentuk koperasi petani ikan lele (*Total Attractive Score* 11.870), 2) melaksanakan kerjasama dengan dengan perguruan tinggi, organisasi pendampingan UKM, dan institusi lainnya yang dapat menunjang kemajuan sentra UKM budidaya ikan lele (*Total Attractive Score* 5.347), dan 3) pengolahan ikan lele untuk pasar lokal dan internasional (*Total Attractive Score* 5.045). Strategi membentuk koperasi petani ikan lele diharapkan mampu mengatasi ketergantungan pakan, pasar, dan modal pada pihak ketiga, jauhnya lokasi pabrik pakan, fluktuasi harga dan ketersediaan pakan, serta kesulitan akses ke lembaga keuangan. Melalui koperasi petani dapat meminjam modal dan membeli pakan yang lebih murah. Sebagai sebuah lembaga, koperasi bisa menjadi distributor atau agen pakan sehingga bisa membeli pakan langsung ke pabrik dalam jumlah besar dan harganya lebih murah. Akses koperasi ke perbankan juga lebih mudah.

Selain membentuk koperasi, Sentra UKM Budidaya Ikan Lele juga hendaknya menjalin kerjasama dengan dengan perguruan tinggi, organisasi pendampingan UKM, dan institusi lainnya. Selain dengan Institut Pertanian Bogor, Sentra UKM Budidaya Ikan Lele perlu menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi yang memiliki jurusan perikanan, teknologi pangan, dan teknologi industri untuk mengembangkan produk olahan ikan lele serta memperbaiki standarisasi proses budidaya dan paska panen ikan lele yang dilakukan. Kerjasama dengan organisasi pendampingan UKM seperti Pusat Pengembangan Pendampingan Usaha Kecil dan Menengah (P3UKM), *Business Development Services* (BDS), atau Konsultan Keuangan Mitra Bank (KKMB), perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, dan kemandirian petani ikan lele terkait permodalan. Umumnya organisasi pendampingan UKM tersebut membantu UKM dari segi pemberdayaan pelaku UKM, teknis, pasar, dan akses ke lembaga keuangan perbankan dan non perbankan.

Strategi pengolahan ikan lele untuk pasar lokal dan internasional diharapkan dapat menangkap peluang pasar produk olahan ikan lele skala nasional maupun internasional dengan memanfaatkan kemudahan akses ke pasar, adanya program pendampingan dan pelatihan UKM Budidaya Ikan Lele, serta penilaian konsumen yang baik terhadap kualitas lele yang dihasilkan. Ikan lele dapat diolah menjadi berbagai makanan seperti keripik, abon, nugget, sosis, baso. Selain itu ikan lele dapat diasap atau difillet untuk dijual kepada konsumen luar negeri. Pengolahan ikan lele untuk pasar lokal dan internasional tersebut bisa diajarkan kepada petani ikan lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu karena mereka terbuka terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi terbaru yang diajarkan oleh lembaga pemerintah maupun institusi perguruan tinggi pendamping.

Tabel 4. Matriks Perancangan Strategi Kuantitatif (MPSK)

No	Kode	MPSK	ALTERNATIF STRATEGI											
			Bobot	Pendampingan pelaku UKM untuk menerapkan ISO 9001:2008		Pengolahan ikan lele untuk pasar lokal dan internasional		Melaksanakan kerjasama dengan perguruan tinggi, organisasi pendampingan UKM, dan institusi lainnya yang dapat menunjang kemajuan sentra UKM budidaya ikan lele		Membentuk KOPERASI petani ikan lele		Pencarian bahan pakan alternatif non-limbah yang dekat dengan lokasi sentra UKM ikan lele		
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>FAKTOR INTERNAL</b>														
2	S - 1	Bibit ikan lele memiliki kualitas baik	0.052	4	0.209	3	0.157	3	0.157	1	0.157	1	0.052	
3	S - 2	Pakan memiliki kualitas baik	0.056	4	0.223	3	0.167	3	0.167	1	0.167	2	0.111	
4	S - 3	Petaku UKM terbuka terhadap perkembangan teknologi budidaya ikan lele yang terbaru	0.051	4	0.203	2	0.101	4	0.203	1	0.101	3	0.152	
5	S - 4	Pelaku UKM cukup memperhatikan kesehatan ikan dari gangguan hama atau penyakit (infeksi dan non-infeksi)	0.071	3	0.213	4	0.284	3	0.213	2	0.568	1	0.071	
6	S - 5	Kualitas ikan lele yang dihasilkan sangat bagus bagi pasar regional dan nasional.	0.076	3	0.228	3	0.228	4	0.304	2	0.456	2	0.152	
7	S - 6	Rekrutmen dapat dilakukan dengan mudah	0.044	4	0.176	3	0.132	4	0.176	1	0.132	1	0.044	
8	S - 7	Pelaku UKM cukup berpengalaman di bidang budidaya ikan lele	0.068	1	0.068	2	0.135	4	0.270	2	0.270	1	0.068	
9	S - 8	Pelaku UKM sering mendapatkan pelatihan	0.039	2	0.078	2	0.078	4	0.155	3	0.233	1	0.039	
10	W - 1	Pembelian pakan melalui pihak ke-3 dengan harga yang lebih mahal	0.069	1	0.069	1	0.069	2	0.139	4	0.277	1	0.069	
11	W - 2	Produk pengujian kualitas bibit ikan lele tidak dilakukan secara lengkap.	0.061	1	0.061	1	0.061	3	0.182	4	0.243	1	0.061	
12	W - 3	Penebaran dilakukan tanpa melalui proses perendaman benih dengan larutan antibiotik dengan tujuan mengantisipasi penyakit melekat pada kulit atau insang	0.054	2	0.108	2	0.108	2	0.108	2	0.216	1	0.054	
13	W - 4	Proses <i>grading</i> tidak menggunakan alat ukur sehingga mempengaruhi standar kualitas untuk pasar internasional.	0.051	3	0.152	3	0.152	1	0.051	2	0.304	2	0.101	
14	W - 5	Cara pemasaran diatur oleh pihak ke-3	0.079	1	0.079	1	0.079	3	0.238	4	0.318	2	0.159	
15	W - 6	Sumber modal mayoritas dari pihak ke-3	0.073											
16	W - 7	Belum sepenuhnya berorientasi ke masa depan khususnya dalam kemandirian keuangan (pemodal).	0.073	2	0.145	4	0.291	2	0.145	3	0.872	2	0.145	
17	W - 8	Mayoritas petani budidaya ikan lele belum sepenuhnya mengikuti standar yang dilaksanakan Dinas Kelautan dan Perikanan.	0.047	2	0.095	2	0.095	2	0.095	3	0.284	2	0.095	
18	W - 9	Tidak dilakukannya <i>follow up</i> kepada SDM yang mengikuti pelatihan	0.037	2	0.074	4	0.149	4	0.149	2	0.297	2	0.074	
<b>TOTAL SCORE</b>			<b>1.000</b>		<b>2.181</b>		<b>2.285</b>		<b>2.752</b>		<b>4.895</b>		<b>1.448</b>	
No	Kode	FAKTOR EKSTERNAL	NILAI	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
1	O - 1	Distribusi pasar regional maupun pasar JABODETABEK diakses dengan mudah	0.095	2	0.190	3	0.285	4	0.380	3	0.855	2	0.190	
2	O - 2	Permintaan konsumen terdiri dari konsumen dalam dan luar negeri, dengan mayoritas jenis olahan Fillet untuk konsumen luar negeri	0.065	1	0.065	3	0.195	3	0.195	2	0.390	1	0.065	
3	O - 3	Adanya program desa binaan yang memberikan pelatihan kesuluruhan mengenai budidaya ikan lele.	0.080	1	0.080	3	0.240	4	0.320	3	0.720	2	0.160	
4	O - 4	Pendamping teknis dan tim ahli Institut Pertanian Bogor.	0.090	2	0.180	4	0.360	4	0.360	1	0.360	1	0.090	
9	T - 1	Sumber pakan letaknya jauh, sehingga transportasi tinggi	0.110	1	0.110	2	0.220	1	0.110	4	0.880	2	0.220	
10	T - 2	Ketersediaan pakan tidak dapat diprediksi sehingga harus melakukan <i>stock</i> pakan	0.110	1	0.110	2	0.220	2	0.220	3	0.660	3	0.330	
11	T - 3	Perubahan harga produksi dipengaruhi harga transportasi	0.110	1	0.110	2	0.220	3	0.330	2	0.440	2	0.220	
12	T - 4	Banyaknya jumlah UKM budidaya ikan lele yang baru	0.090	4	0.360	3	0.270	2	0.180	3	0.810	1	0.090	
14	T - 5	Birokrasi peminjaman uang kepada bank dinilai sulit.	0.130	2	0.260	3	0.390	2	0.260	2	0.780	1	0.130	
15	T - 6	Lembaga pemerintahan yang memfasilitasi tidak ada.	0.120	1	0.120	3	0.360	2	0.240	3	1.080	2	0.240	
<b>TOTAL SCORE</b>			<b>1.000</b>		<b>1.585</b>		<b>2.760</b>		<b>2.595</b>		<b>6.975</b>		<b>1.735</b>	
<b>TOTAL SCORE FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL</b>			<b>2.000</b>		<b>3.766</b>		<b>5.045</b>		<b>5.347</b>		<b>11.870</b>		<b>3.183</b>	

#### 4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan Sentra UKM Budidaya Ikan Lele di Desa Karanganyar Kabupaten Indramayu dapat dilakukan melalui 1) pembentukan koperasi petani ikan lele, 2) penguatan kerjasama dengan institusi perguruan tinggi, organisasi pendamping UKM, dan institusi pendukung lainnya, dan 3) pengolahan ikan lele untuk memenuhi pasar lokal dan internasional. Strategi pertama diharapkan mampu mengatasi ketergantungan pakan, pasar, dan modal pada pihak ketiga, jauhnya lokasi pabrik pakan, fluktuasi harga dan ketersediaan pakan, serta kesulitan akses ke lembaga keuangan. Strategi kedua diharapkan dapat membantu pengembangan produk, perbaikan standarisasi proses budidaya dan pasca panen ikan lele, serta peningkatan kemandirian petani ikan lele terkait permodalan. Strategi ketiga diharapkan dapat menangkap peluang pasar produk olahan ikan lele skala nasional maupun internasional dengan memanfaatkan kemudahan akses ke pasar, adanya program pendampingan dan pelatihan UKM Budidaya Ikan Lele, serta penilaian konsumen yang baik terhadap kualitas lele yang dihasilkan.

#### Referensi

- Asruni. 2012. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kabupaten Hulu Sungai Selatan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal-17\_Kindai*, Vol. 8, No. 4, hal 362-380.

2. Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Rajawali Pers, Jakarta.
3. David, Fred, R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep dan Teori*. Salemba Empat, Jakarta.
4. Dewi, Reni, S. 2013. Pengaruh Faktor Modal Psikologis, Karakteristik Entrepreneur, Inovasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Karakteristik UKM Terhadap Perkembangan Usaha Pedagang di Pasar Tradisional. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 2, No.1, hal. 29-40.
5. Mahyudin. 2012. *Panduan Lengkap Agribisnis Lele*, Cetakan VI. Penebar Swadaya, Jakarta.
6. Putra, Dody, Yuli. 2011. Peran Sektor Perikanan dalam Perekonomian dan Penyerapan Tenaga Kerja di Indonesia : Analisis Input - Output. Tesis Program Pasca, Sarjana Universitas Andalas, Padang Sumatera Barat.
7. Rangkuti, Freddy. 2015. *Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
8. Rukmi, Hendang S., Zonda, Fajri, dan Fitria, Lisye. 2012. Studi Tentang Kondisi Industri Kreatif Permainan Interaktif di Kota Bandung Berdasarkan Faktor-Faktor yang Dipersepsikan Penting oleh Produsen dan Konsumennya. *Jurnal Itenas Rekayasa*, Vol. 16, No. 1, hal 67-76.
9. Salanggon, A. M., Laapo, A., dan Tantu, F. Y. 2016. Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal Pengembangan Usaha Ikan Sidat (*Anguilla sp.*) di Kota Palu. *Journal of Fisheries, Marine and Aquatic Science*, Vol. 1, No. 1, hal. 1-7.
10. Sianturi, H. T. P., Syarief, R., dan Sarma, M. 2007. Analisis Strategi Pemasaran Kacang Mete Matang (Studi Kasus di UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta). *Jurnal MPI*, Vol. 2, No. 1, hal. 48-57.