

---

## ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI DAMPAK KENAIKAN BBM (STUDI KASUS NELAYAN DI KAB. MERAUKE)

Erwan<sup>1</sup>, Mujahid<sup>2</sup>, ST Rukaiyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Fajar

<sup>2</sup>Dosen Magister Manajemen, Universitas Fajar

Email: [erwanpubian@gmail.com](mailto:erwanpubian@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to analyze the strategies used by fishermen in Merauke Regency in dealing with the impact of the fuel price increase and assess the effectiveness of these strategies. This research uses a qualitative approach with a case study method. Data was collected through in-depth interviews with fishermen, relevant stakeholders, and direct observation in the field. Data analysis was conducted using an inductive approach, in which the collected data were analyzed thematically to identify the strategies that have been implemented by the fishermen in facing the fuel price increase. The results of this study show that strategic management in dealing with the impact of fuel increases is at a total score of internal factors (IFAS) of 2.85 and a total score of external factors (EFAS) of 2.78, so that the condition of strategic management in dealing with the impact of fuel increases is currently in the "good enough" category and can still be strived for better considering the situation or the number of fishermen in Merauke Regency who are quite potential to be empowered. Fishermen in Merauke Regency have adopted various strategies in dealing with the impact of the fuel increase. Some of the strategies identified include fuel use efficiency, diversification of sources of income, and the use of fuel as a source of income.*

**Keywords:** Fuel Increase, Strategy Management, SWOT.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang digunakan oleh para nelayan di Kabupaten Merauke dalam menghadapi dampak kenaikan BBM dan menilai efektivitas strategi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan nelayan, pemangku kepentingan terkait, serta observasi langsung di lapangan. Analisis data dilakukan dengan pendekatan induktif, di mana data-data yang terkumpul dianalisis secara tematis untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang telah diterapkan oleh para nelayan dalam menghadapi kenaikan harga BBM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM berada pada total skor faktor internal (IFAS) 2,85 dan total skor faktor eksternal (EFAS) 2,78, sehingga kondisi manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM saat ini termasuk kategori "cukup baik" dan masih bisa diupayakan untuk lebih baik lagi mengingat keadaan atau jumlah nelayan di Kabupaten Merauke yang cukup potensial untuk diberdayakan. Nelayan di Kabupaten Merauke telah mengadopsi berbagai strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM. Beberapa strategi yang diidentifikasi termasuk efisiensi penggunaan bahan bakar, diversifikasi sumber pendapatan, kolaborasi dengan nelayan lain untuk berbagi biaya operasional, dan penggunaan teknologi dan alat tangkap yang lebih efisien. Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan akses terhadap pasar juga berperan penting dalam keberhasilan strategi yang diterapkan.

**Kata Kunci :** Kenaikan BBM, Manajemen Strategi, SWOT

---

### Sekretariat

Editorial Office: Program Studi Manajemen Universitas Fajar –

Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Email: [pomajurnal@gmail.com](mailto:pomajurnal@gmail.com)

OJS: <https://journal.unifa.ac.id/index.php/POMAJURNAL/index>

## PENDAHULUAN

Kabupaten Merauke adalah salah satu kabupaten yang berada pada wilayah Provinsi Papua, dimana secara geografis posisi terletak antara 137° –141° BT dan 5° –9° LS. Hal ini menjadikan Kabupaten Merauke merupakan salah satu kabupaten yang wilayahnya menghadap Wilayah Pengelolaan Perikanan (WPP) 718. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor KEP.54/MEN/2014, estimasi potensi sumber daya ikan di Wilayah Pengelolaan Perikanan (WPP) Negara Republik Indonesia 718 terdiri dari ikan pelagis besar, ikan pelagis kecil, ikan demersal, udang, ikan karang konsumsi, lobster dan cumi-cumi.

Diantara potensi tersebut, ikan pelagis kecil merupakan potensi yang terbesar, sedangkan produksi terkecil adalah lobster. Kabupaten Merauke tersebar menjadi beberapa wilayah pesisir yang merupakan wilayah potensi perikanan yang cukup potensial dan menjadi penopang dalam pemenuhan protein hewani (ikan) seperti: wilayah pesisir Ndalir, Kumbe, Payum dan Lampu Satu. Berdasarkan potensi tersebut, Kabupaten Merauke baru memanfaatkan potensi sebesar 15% saja dari potensi lestari (potensi berkelanjutan) di WPP 718, maka masih ada peluang untuk memanfaatkan potensi sebesar 85%. Pemanfaatan potensi yang sangat prospektif dapat dijadikan sebagai penggerak ekonomi maritim di Kabupaten Merauke maupun secara nasional untuk tujuan kemakmuran masyarakat setempat (Kementerian Kelautan dan Perikanan Kabupaten Merauke, 2022).

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan, diketahui bahwa kondisi nelayan pada saat ini berada pada tingkat kesejahteraan relatif rendah, hal ini dikarenakan pendapatan yang peroleh lebih kecil dari pada pengeluaran sehingga hanya dapat mencukupi kebutuhan keluarga sehari-hari dalam kurun waktu tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa pendapatan dari hasil peroduksi atau tangkapan hampir sebagian besar digunakan untuk kegiatan operasional nelayan, seperti pembelian bahan bakar minyak (BBM) dan pembelian bahan makanan untuk bekal selama melaut serta kebutuhan lainnya yang terduga seperti perbaikan kapal, mesin kapal yang dan jaring yang robek.

Aktivitas nelayan di Kabupaten Merauke bergantung pada kondisi alam dan ketersediaan bahan bakar minyak (BBM) sehingga terkadang kapal tidak beroperasi selama berminggu-minggu bahkan berbulan-bulan apabila kondisi alam sedang buruk maupun terjadi kelangkaan BBM. Setiap kapal memiliki awak atau anak buah kapal (ABK) yang umumnya lebih dari 5 orang dan pada saat kapal tidak beroperasi, kebutuhan para ABK tersebut menjadi tanggungan pemilik kapal. Hal ini merupakan biaya operasional yang cukup besar yang terkadang tidak dapat diprediksi.

Kondisi nelayan yang cukup memprihatinkan tersebut diperparah dengan kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM). Penyesuaian harga bahan bakar minyak (BBM) Umum dalam rangka mengimplementasikan Keputusan Menteri (Kepmen) ESDM No. 245.K/MG.01/MEM.M/2022 sebagai perubahan atas Kepmen No. 62 K/12/MEM/2020 tentang Formula Harga Dasar Dalam Perhitungan Harga Jual Eceran Jenis Bahan Bakar Minyak Umum Jenis Bensin dan Minyak Solar yang Disalurkan Melalui Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum. Kenaikan harga BBM tersebut tentu saja memiliki pengaruh terhadap kenaikan harga kebutuhan hidup. Akibat kenaikan harga BBM tersebut dirasakan oleh seluruh masyarakat termasuk para nelayan.

Tabel 1 Fluktuasi Harga BBM di Daerah Maluku Papua

| No | Wilayah      | Jenis BBM | Harga (Rp) |       |       | Keterangan   |
|----|--------------|-----------|------------|-------|-------|--|
|    |              |           | 2021       | 2022  | 2023  |  |
| 1  | Maluku       | Solar     | 5.150      | 6.800 | 6.800 | Keputusan Menteri (Kepmen) ESDM No.245.K/MG.01/MEM.M/2022 sebagai perubahan atas Kepmen No. 62 K/12/MEM/ 2020 tentang Formula Harga Dasar Dalam Perhitungan Harga Jual Eceran Jenis Bahan Bakar Minyak Umum Jenis Bensin dan Minyak Solar yang Disalurkan Melalui Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum |
| 2  | Maluku Utara | Solar     | 5.150      | 6.800 | 6.800 |  |
| 3  | Papua        | Solar     | 5.150      | 6.800 | 6.800 |  |
| 4  | Papua Barat  | Solar     | 5.150      | 6.800 | 6.800 |  |

Sumber : Data primer diolah dari Berbagai Sumber

Fakta tersebut bukan saja terjadi pada nelayan di Kabupaten Merauke, tetapi juga merupakan permasalahan umum yang terjadi pada nelayan di Indonesia khususnya persoalan kelangkaan bahan bakar minyak (BBM) yang merupakan kebutuhan pokok bagi nelayan untuk beroperasi sehingga perlu adanya perhatian khusus oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat agar dapat merumuskan langkah-langkah dalam penentuan kebijakan sehingga nelayan kecil tidak merasa dirugikan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan merumuskan strategi yang dapat berdampak pada peningkatan taraf hidup ataupun kesejahteraan nelayan melalui manajemen strategi yang tepat.

Manajemen strategi adalah proses yang mencakup perencanaan, pengembangan, implementasi, dan pengendalian langkah-langkah strategis yang diambil oleh suatu organisasi/pemerintah untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam konteks analisis manajemen strategi terkait dengan menghadapi dampak kenaikan BBM, ini mengacu pada upaya organisasi untuk memahami dampak kenaikan harga bahan bakar minyak dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan yang timbul.

Strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM melibatkan proses penilaian dan pemahaman terhadap implikasi langsung dan tidak langsung dari kenaikan harga BBM terhadap organisasi. Hal tersebut meliputi analisis dampak terhadap biaya operasional, keberlanjutan keuangan, perilaku pelanggan, persaingan di pasar, dan faktor-faktor lingkungan yang terkait. Analisis manajemen strategi juga melibatkan penggunaan kerangka kerja analisis yang relevan, seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihasilkan dari kenaikan harga BBM.

Menghadapi dampak kenaikan BBM perlu dilakukan pengembangan strategi yang responsif dan adaptif, hal ini mencakup langkah-langkah seperti efisiensi energi, diversifikasi sumber daya energi, inovasi produk atau layanan yang lebih efisien, peningkatan rantai pasok yang hemat energi, penetrasi pasar dengan pendekatan harga atau value proposition yang disesuaikan, serta perencanaan pengelolaan risiko terkait fluktuasi harga BBM di masa depan, serta melibatkan pemahaman yang komprehensif tentang implikasi dan tantangan yang dihadapi organisasi akibat perubahan harga BBM, serta pengembangan strategi yang tepat untuk mengatasi dan memanfaatkan situasi tersebut guna mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Strategi

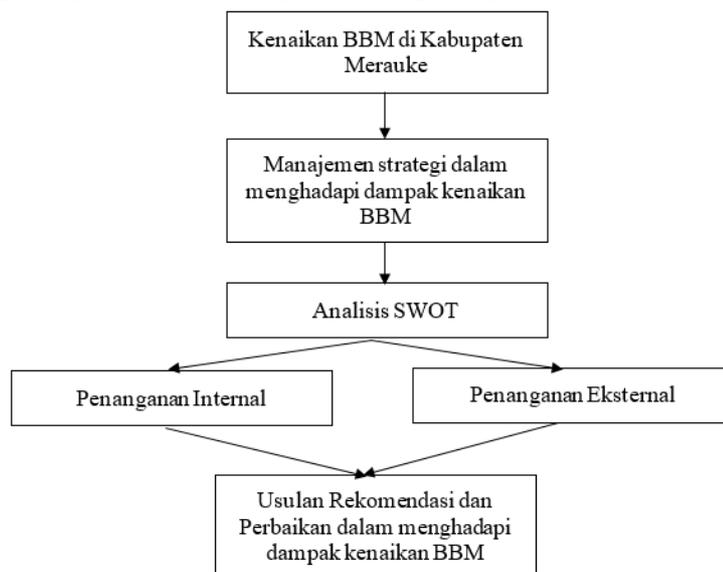
Menurut Thompson et al (2008) mendefinisikan konsep dari manajemen strategi adalah suatu proses manajerial dalam menyusun visi dan misi, menentukan tujuan, menentukan strategi, melaksanakan strategi, melakukan evaluasi serta langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan. Menurut David (2010) mendefinisikan Manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

## Strategi Adaptasi

Menurut Maryam (2017) menjelaskan tentang Strategi adaptasi atau yang disebut dengan Strategi koping merupakan respons perilaku dan pemikiran terhadap stres dengan menggunakan sumber daya yang ada pada individu atau lingkungan sekitarnya. Menurut Das et al., (2020) menjelaskan tentang Strategi koping juga dapat dikatakan sebagai transaksi yang dilakukan individu untuk mengatasi berbagai tuntutan (internal dan eksternal) sebagai beban dan mengganggu kerentanan dirinya. Strategi koping bertujuan untuk menyelesaikan situasi dan tuntutan yang dirasakan untuk menekan, menantang, membanjiri, dan melebihi sumber daya lain untuk menutupi kekurangan mereka.

## Kerangka Pikir

kerangka fikir pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pikir

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode penelitian kombinasi (*mixed methods*). Menurut Sugiyono (2018) metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) merupakan suatu metode penelitian yang menggabungkan atau mengkombinasikan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu penelitian, sehingga data yang diperoleh lebih komprehensif, valid, reliabel, dan obyektif. Metode dikombinasikan secara berurutan. model yang digunakan sequential explanatory yakni Bila urutan pertama menggunakan kuantitatif dan urutan kedua menggunakan kualitatif.

Lokasi penelitian pada penelitian ini terdapat pada Kelurahan Sampkai dan Kampung Buti Distrik Merauke Kabupaten Merauke. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei sampai Agustus 2023. Pengumpulan data menggunakan metode cross section/insidental, yaitu data yang dikumpulkan hanya pada suatu waktu tertentu, yakni informan dikumpulkan dalam sebuah forum Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia (HNSI) Provinsi Papua agar dapat diperoleh strategi nelayan dalam mengatasi dampak kenaikan bahan bakar minyak (BBM). Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara. Analisa data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini menggunakan analisis SWOT, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan strengths dan opportunities, namun secara bersamaan dapat meminimalkan weaknesses dan threats. Strength, weakness, opportunity dan threat merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini.

## HASIL PENELITIAN

### Identifikasi Faktor-faktor Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Dampak Kenaikan BBM Bagi Nelayan Di Kabupaten Merauke

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat diperoleh diidentifikasi mengenai faktor internal yang terdiri dari kekuatan (S) dan kelemahan (W), serta faktor dari eksternal yang terdiri dari peluang (O) dan ancaman (T) adalah sebagai berikut:

#### 1. Kekuatan (*Strength* - S)

Untuk mengidentifikasi faktor yang menjadi kekuatan beberapa pertanyaan di ajukan oleh peneliti kepada informan sebagai berikut:

“Dengan adanya kenaikan harga BBM, apakah Anda tidak merasa kesulitan memperoleh harga BBM bersubsidi?”

Rustam, Kamaruddin dan Syahrudin selaku pemilik kapal menuturkan bahwa saat terjadi kenaikan BBM yang cukup tinggi, nelayan sangat kesulitan dalam mendapatkan BBM bersubsidi. Namun, hal berbeda disampaikan oleh Arifuddin pengurus kapal, beliau menuturkan bahwa saat terjadinya kenaikan BBM tidak ditemukan kesulitan dalam menjangkau BBM bersubsidi hanya saja kuota dilapangan terbilang cukup terbatas untuk kebutuhan penangkapan ikan.

“Dengan adanya kenaikan harga BBM, apakah tidak mempengaruhi harga jual beli hasil ikan yang Anda peroleh?”

Rustam, Ariffudin, Slamet dan Kamaruddin sepakat bahwa dengan adanya kenaikan BBM sangat berdampak pada kenaikan harga ikan yang dijual, hal ini tentunya mengikuti rincian BOP yang dikeluarkan oleh nelayan. Sedangkan, Syahrudin menyatakan bahwa kenaikan BBM tidak berdampak bagi kenaikan harga ikan yang dijual, mengingat tingginya BOP tidak hanya berkaitan dengan melambungnya harga BBM.

Dari pertanyaan diatas diperoleh informasi yang merupakan faktor-faktor internal organisasi yang dapat manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan bbm bagi nelayan di Kabupaten Merauke, diantaranya yaitu Harga jual ikan naik, Masih memiliki permintaan cukup layak, Jaringan pemasaran lebih dekat degan konsumen, Solidaritas antar nelayan sangat tinggi, Masih terdapat penyuluhan dari instansi terkait, Nelayan pekerja keras, Jumlah nelayan masih bisa dikembangkan

#### 2. Kelemahan (*Weakness* - W)

Beberapa pertanyaan juga diberikan oleh peneliti untuk menggali informasi dan mengidentifikasi kelemahan permasalahan seperti “Sejauh mana Anda menghadapi kesulitan dalam mendapatkan harga BBM bersubsidi?”

Syahrudin memaparkan bahwa dalam mendapatkan BBM bersubsidi membutuhkan proses yang cukup rumit seperti KTP harus sesuai dengan domisili tempat tinggal. Rustam juga menuturkan bahwa dalam mendapatkan BBM bersubsidi sangat mengalami kesulitan, karena untuk mendapatkan BBM bersubsidi harus antri apabila kouta tidak tercukupi harus menunggu hingga bulan berikutnya. Kemudian, harga yang diedarkan tidak sesuai dengan harga yang disampaikan oleh pemerintah.

Arifuddin juga menuturkan bahwa antrian cukup lama untuk mendapatkan BBM bersubsidi dan kouta setiap nelayan dibatasi mejadi kesulitan terbesar dalam menghadapi kenaikan BBM. Kamaruddin juga menambahkan bahwa proses koordinasi yang cukup sulit, sehingga hanya orang kalangan tertentu yang mendapatkan BBM sesuai permintaan. Pembelian BBM di tingkat angen sangat berbelit-belit dan dibatasi untuk nelayan kecil hal ini juga disampaikan langsung oleh Slamet. Rata-rata pengeluaran BBM yang ditaksir mulai dari 10 hingga 50 juta untuk sekali berlayar tentunya menjadi beban besar bagi nelayan.

Dari pertanyaan diatas di peroleh informasi yang merupakan faktor-faktor internal organisasi yang dapat menghambat atau membatasi manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan bbm bagi nelayan di Kabupaten Merauke, yaitu Membutuhkan dokumen penunjang (KTP) sesuai dengan domisili dan pembatasan kuota, Harus menunggu sampai setiap awal bulan menunggu agen di supply dari pemerintah, Harga BBM yang diperoleh tidak sesuai dengan penetapan harga oleh pemerintah, Terbatasnya kuota BBM bersubsidi sementara penggunaan BBM untuk sekali melaut cukup besar, Sangat mengalami kesulitan, karena untuk mendapatkan BBM bersubsidi harus antri apabila kouta tidak tercukupi harus menunggu hingga bulan berikutnya, Pembelian BBM di tingkat angen sangat berbelit-belit dan dibatasi untuk nelayan kecil, Budget pembelian BBM mengalami kenaikan, Antrian cukup lama untuk mendapatkan BBM bersubsidi dan kouta setiap nelayan dibatasi, Proses koordinasi yang cukup sulit, sehingga hanya orang kalangan tertentu yang mendapatkan BBM sesuai permintaan, Rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat nelayan dan relatif masih mengharapkan bantuan dari berbagai pihak.

### **3. Peluang (*Opportunities* - O)**

Selanjutnya, untuk menggali informasi mengenai aspek peluan, peneliti mengajukan pertanyaan yaitu “Peluang apa saja yang Anda peroleh dengan adanya kenaikan harga BBM?”

Syahrudin dan Rustam mengungkapkan bahwa dengan adanya kenaikan harga BBM tidak berdampak baik bagi kelangsungan hidup, sehinggga dengan adanya kenaikan BBM tidak memberikan banyak peluang yang menguntungkan. Namun, Arifuddin, Kamaruddin dan Slamet menuturkan bahwa dengan naiknya harga BBM dan digantikan dengan BBM bersubsidi mampu mengurangi biaya operasional nelayan.

Pertanyaan ini memberikan kesempatan bagi responden untuk berbagi pandangan dan pemahaman mereka tentang perubahan yang terjadi akibat kenaikan harga BBM dan bagaimana mereka memanfaatkan peluang yang muncul dari situasi tersebut. Informasi dari pertanyaan ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana masyarakat atau sektor tertentu dapat beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan ekonomi yang diakibatkan oleh kenaikan harga BBM. Beberapa situasi menguntungkan yang dihadapi oleh nelayan di Kabupaten Merauke, yaitu Letak geografis yang strategis, Perhatian pemerintah pada nelayan yang cukup baik, Permintaan masyarakat akan ikan masih tinggi, Peningkatan jumlah armada sudah dilengkapi dengan mesin modern, Kerjasama pihak swasta dan investor, Kesempatan bantuan kepada nelayan miskin, Mengurangi biaya operasional.

### **4. Ancaman (*Threats* - T)**

Dan untuk menggali informasi mengenai aspek ancaman peneliti mengajukan pertanyaan yaitu “Sejauh mana Anda merasa terancam oleh kenaikan harga BBM? Bagaimana strategi Anda dalam mendapatkan BBM dan menormalisasi biaya operasional?”

Syahrudin menjelaskan bahwa ancaman terbesar dari tidak adanya ketersediaan BBM adalah apabila BBM sudah dikuasai oleh penadah dan penghasilan hasil melaut hanya dapat menutupi biaya operasional. Kemudian, Rustam juga menjelaskan selama harga BBM naik dan sulit mencari BBM hasil melaut terkadang tidak bisa menutupi biaya operasional dan Arifuddin, Kamaruddin serta slamet menuturkan bahwa saat kapal tidak beroperasi, tetapi biaya operasional tetap berjalan menjadi alasan utama nelayan terancam.

Informasi dari pertanyaan ini dapat memberikan gambaran tentang bagaimana masyarakat merespons perubahan ekonomi yang diakibatkan oleh kenaikan harga BBM dan strategi yang dapat diterapkan untuk menghadapi dan menormalisasi biaya operasional yang meningkat. Selain itu, hasil dari pertanyaan ini juga dapat membantu dalam menyusun kebijakan atau program pemerintah yang lebih tepat sasaran untuk membantu masyarakat mengatasi dampak dari kenaikan harga BBM. Berikut merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan bagi nelayan di Kabupaten Merauke, yaitu Harga BBM terus meningkat, Penguasaan BBM secara

monopoli, Hasil tangkapan tidak sebanding dengan biaya pembelian BBM, Konflik antara nelayan besar dan kecil, Ikan berpindah-pindah tempat, Kenaikan biaya produksi, Tingginya persaingan di pasar global, Cuaca sering tidak bisa diprediksi.

### Analisis Internal Eksternal

#### Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Berdasarkan hasil kuesioner pada faktor internal, maka dapat disusun matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

| No                 | Faktor Penentu Internal |  | Bobot       | Rating | Nilai       |
|--------------------|-------------------------|--|-------------|--------|-------------|
|                    |                         |  | B           | R      | B x R       |
| <b>Kekuatan</b>    |                         |  |             |        |             |
| 1                  | S1                      | Harga jual ikan naik   | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 2                  | S2                      | Masih memiliki permintaan cukup layak  | 0,10        | 4      | 0,40        |
| 3                  | S3                      | Jaringan pemasaran lebih dekat degan konsumen  | 0,15        | 4      | 0,60        |
| 4                  | S4                      | Solidaritas antar nelayan sangat tinggi  | 0,15        | 3      | 0,45        |
| 5                  | S5                      | Masih terdapat penyuluhan dari instansi terkait  | 0,05        | 3      | 0,15        |
| 6                  | S6                      | Nelayan pekerja keras  | 0,05        | 3      | 0,15        |
| 7                  | S7                      | Jumlah Nelayan masih bisa dikembangkan   | 0,10        | 3      | 0,30        |
| <b>Total</b>       |                         |  |             |        | <b>2,25</b> |
| <b>Kelemahan</b>   |                         |  |             |        |             |
| 1                  | W1                      | Mebutuhkan dokumen penunjang (KTP) sesuai dengan domisili dan pembatasan kuota   | 0,05        | 1      | 0,05        |
| 2                  | W2                      | Harus menunggu sampai setiap awal bulan menunggu agen di supply dari pemerintah  | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 3                  | W3                      | Harga BBM yang diperoleh tidak sesuai dengan penetapan harga oleh pemerintah   | 0,05        | 2      | 0,10        |
| <b>Kelemahan</b>   |                         |  |             |        |             |
| 4                  | W4                      | Terbatasnya kuota BBM bersubsidi sementara penggunaan BBM untuk sekali melaut cukup besar  | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 5                  | W5                      | Sangat mengalami kesulitan, karena untuk mendapatkan BBM bersubsidi harus antri apabila kouta tidak tercukupi harus menunggu hingga bulan berikutnya | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 6                  | W6                      | Pembelian BBM di tingkat angen sangat berbelit-belit dan dibatasi untuk nelayan kecil  | 0,02        | 2      | 0,04        |
| 7                  | W7                      | Budget pembelian BBM mengalami kenaikan  | 0,02        | 1      | 0,02        |
| 8                  | W8                      | Antrian cukup lama untuk mendapatkan BBM bersubsidi dan kouta setiap nelayan dibatasi  | 0,02        | 2      | 0,04        |
| 9                  | W9                      | Proses koordinasi yang cukup sulit, sehingga hanya orang kalangan tertentu yang mendapatkan BBM sesuai permintaan                                    | 0,01        | 2      | 0,02        |
| 10                 | W10                     | Rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat nelayan dan relatif masih mengharapkan bantuan dari berbagai pihak  | 0,03        | 1      | 0,03        |
| <b>Total</b>       |                         |  |             |        | <b>0,6</b>  |
| <b>Total Nilai</b> |                         |  | <b>1,00</b> |        | <b>2,85</b> |

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2023.

Dari hasil analisis pada tabel di atas, IFAS faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) mempunyai total nilai skor 2,85.

**Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)**

Berdasarkan hasil kuesioner pada faktor internal, maka dapat disusun matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sebagai berikut:

Tabel 3 Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

| No                 | Faktor Penentu Internal |  | Bobot       | Rating | Nilai       |
|--------------------|-------------------------|--|-------------|--------|-------------|
|                    |                         |  | B           | R      | B x R       |
| <b>Peluang</b>     |                         |  |             |        |             |
| 1                  | O1                      | Letak geografis yang strategis                                 | 0,10        | 4      | 0,40        |
| 2                  | O2                      | Perhatian pemerintah pada nelayan yang cukup baik              | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 3                  | O3                      | Permintaan masyarakat akan ikan masih tinggi                   | 0,05        | 4      | 0,20        |
| 4                  | O4                      | Peningkatan jumlah armada sudah dilengkapi dengan mesin modern | 0,15        | 3      | 0,45        |
| 5                  | O5                      | Kerjasama pihak swasta dan investor                            | 0,15        | 3      | 0,45        |
| 6                  | O6                      | Kesempatan bantuan kepada nelayan miskin                       | 0,10        | 3      | 0,30        |
| 7                  | O7                      | Mengurangi biaya operasional                                   | 0,05        | 3      | 0,15        |
| <b>Total</b>       |                         |  |             |        | <b>2,15</b> |
| <b>Ancaman</b>     |                         |  |             |        |             |
| 1                  | T1                      | Harga BBM terus meningkat                                      | 0,10        | 2      | 0,20        |
| 2                  | T2                      | penguasaan BBM secara monopoli                                 | 0,10        | 2      | 0,20        |
| 3                  | T3                      | Hasil tangkapan tidak sebanding dengan biaya pembelian BBM     | 0,05        | 2      | 0,10        |
| 4                  | T4                      | Konflik antara nelayan besar dan kecil                         | 0,03        | 1      | 0,03        |
| 5                  | T5                      | ikan berpindah-pindah tempat                                   | 0,01        | 2      | 0,02        |
| 6                  | T6                      | Kenaikan biaya produksi  | 0,02        | 2      | 0,04        |
| 7                  | T7                      | tingginya persaingan di pasar global                           | 0,02        | 1      | 0,02        |
| 8                  | T8                      | cuaca sering tidak bisa diprediksi                             | 0,02        | 1      | 0,02        |
| <b>Total</b>       |                         |  |             |        | <b>0,63</b> |
| <b>Total Nilai</b> |                         |  | <b>1,00</b> |        | <b>2,78</b> |

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2023.

Berdasarkan analisis pada tabel di atas, EFAS faktor Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (Threat) mempunyai total nilai skor 2,78.

Hasil pengolahan data dan analisis data, didapatkan bahwa keadaan internal berupa faktor kekuatan masih dominan dibandingkan dengan faktor kelemahannya. Sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai modal berharga untuk terus berkembang. Keadaan lingkungan eksternal pun masih ada dalam posisi menguntungkan, karena peluang yang hadir masih lebih besar dibandingkan ancaman.

**Analisis SWOT**

Setelah mengetahui hasil skor dari tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*), selanjutnya dapat diketahui posisi organisasi pada diagram SWOT dengan cara perhitungan skor tabel IFAS dan EFAS yaitu sebagai berikut:

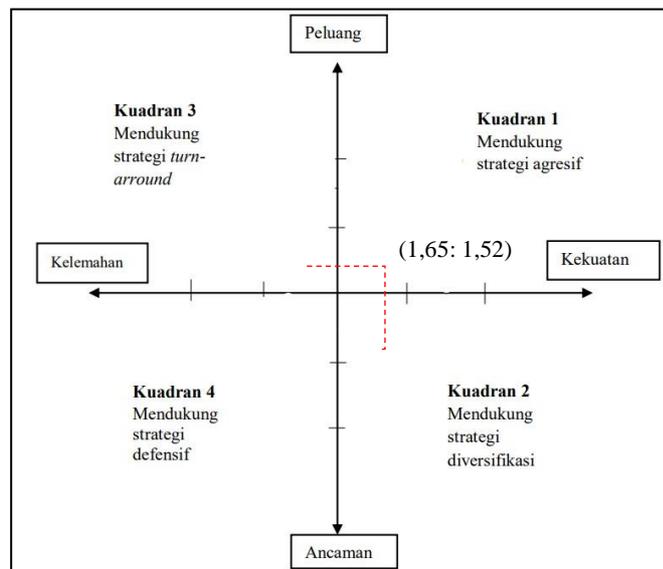
**Total Skor Tabel IFAS**

$$\text{Skor Total Kekuatan} - \text{Skor Total Kelemahan} = 2,25 - 0,6 = 1,65$$

**Total Skor Tabel EFAS**

$$\text{Skor Total Peluang} - \text{Skor Total Ancaman} = 2,15 - 0,63 = 1,52$$

Perolehan skor pada tabel IFAS dan EFAS dihasilkan titik koordinat yaitu (1,65:1,52). Berdasarkan nilai dari titik koordinat tersebut, maka posisi organisasi diketahui pada kuadran I.



Gambar 2. Diagram SWOT

Posisi kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan. Organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Hernawan, dkk (2020) menjelaskan pada kuadran pertama strategi yang dapat diambil adalah strategi agresif. Strategi agresif adalah strategi yang mendukung perusahaan untuk terus memaksimalkan kekuatan serta peluang yang ada untuk terus maju dan meraih kesuksesan yang lebih besar. Selanjutnya dilakukan penentuan strategi dengan menggunakan matrik SWOT.

**Matriks SWOT**

Tabel 4 Matriks SWOT

|                  | <b>Kekuatan (<i>Strength</i>) - S</b>   | <b>Kelemahan (<i>Weakness</i>) - W</b>  |
|------------------|---|---|
| <b>Internal</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga jual ikan naik disaat penjualan hasil</li> <li>2. Masih memiliki permintaan cukup layak dari para konsumen</li> <li>3. Jaringan pemasaran lebih dekat dengan konsumen karena akses pelabuhan dekat pasar</li> <li>4. Solidaritas antar nelayan sangat tinggi saling membantu dan saling memberikan informasi terkait penangkapan ikan</li> <li>5. Masih terdapat penyuluhan dari instansi terkait diantaranya terkait pengelolaan produk tangkapan</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membutuhkan dokumen penunjang (KTP) sesuai dengan domisili dan pembatasan kuota BBM oleh SPBU Nelayan dan instansi terkait</li> <li>2. Harus menunggu sampai setiap awal bulan menunggu agen di supply dari pemerintah dalam hal ini Pertamina berdasarkan jadwal</li> <li>3. Harga BBM yang diperoleh tidak sesuai dengan penetapan harga oleh pemerintah</li> <li>4. Terbatasnya kuota BBM bersubsidi sementara penggunaan BBM untuk sekali melaut cukup besar yang membutuhkan 2-3 Ton</li> <li>5. Sangat mengalami kesulitan, karena untuk mendapatkan BBM bersubsidi harus antri apabila kuota tidak tercukupi harus menunggu hingga bulan berikutnya</li> </ol> |
| <b>Eksternal</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nelayan pekerja keras dikarenakan sebagai sumber pendapatan utama dalam keluarga</li> <li>7. Jumlah nelayan masih bisa dikembangkan dikarenakan jumlahnya masih belum banyak</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Pembelian BBM di tingkat agen sangat berbelit-belit dan dibatasi untuk nelayan kecil</li> <li>7. Budget pembelian BBM mengalami kenaikan</li> <li>8. Antrian cukup lama untuk mendapatkan BBM bersubsidi dan kuota setiap nelayan dibatasi</li> <li>9. Proses koordinasi yang cukup sulit, sehingga hanya orang kalangan tertentu yang</li> </ol>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | mendapatkan BBM sesuai permintaan, hal ini terjadi biasanya karena faktor miss komunikasi dan keinginan dalam proses kurang.  |
| <p style="text-align: center;"><b>Peluang<br/>(Opportunity) – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Letak geografis yang strategis di daerah laut arafura</li> <li>2. perhatian pemerintah pada nelayan yang cukup baik dengan meminta kuoata tambahan untuk nelayan</li> <li>3. permintaan masyarakat akan ikan masih tinggi sebagai konsumsi dalam kehidupan sehari-hari</li> <li>4. peningkatan jumlah armada sudah dilengkapi dengan mesin modern menggunakan mesin yang sudah spesifikasi tinggi</li> <li>5. kerjasama pihak swasta dan investor yang memerlukan produk Ikan maupun turunannya</li> <li>6. kesempatan bantuan kepada nelayan miskin yang di programkan pemerintah pusat maupun daerah</li> <li>7. mengurangi biaya operasional dalam berlayar mencari ikan</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>STRATEGI S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Meningkatkan produksi tangkapan</li> <li>2 Memanfaatkan penyuluhan untuk memaksimalkan hasil</li> <li>3 Undang pihak swasta untuk berinvestasi</li> <li>4 Meminta dukungan pemerintah untuk meningkatkan jumlah penyuluhan</li> </ol>  | <p style="text-align: center;"><b>STRATEGI W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Usulkan kepada pemerintah mengenai tata laksana prosedur pembelian dan penetapan harga BBM yang efektif dan efisien</li> <li>2 Undang pihak swasta untuk membantu fasilitas agar meningkatkan jumlah produksi</li> <li>3 Usulan kepada pemerintah untuk menambah jumlah program peningkatan kualitas nelayan</li> <li>4 Peningkatan kesejahteraan masyarakat nelayan melalui program-program yang diusulkan secara <i>bottomup</i></li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>Ancaman<br/>(Threat) – T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga BBM terus meningkat seiring harga minyak dunia</li> <li>2. penguasaan BBM secara monopoli dikarenakan jumlah SPBU Nelayan masih sedikit</li> <li>3. Hasil tangkapan tidak sebanding dengan biaya pembelian BBM yang memerlukan jumlah besar</li> <li>4. Konflik antara nelayan besar dan kecil yang menggunakan kapal besar</li> <li>5. ikan berpindah-pindah tempat yang tidak bisa ditebak oleh nelayan</li> <li>6. Kenaikan biaya produksi berdasarkan jarak dan jumlah BBM</li> <li>7. tingginya persaingan di pasar global yang</li> </ol>   | <p style="text-align: center;"><b>STRATEGI S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Meminta dukungan pemerintah untuk menelusuri supply BBM kuoata khusus untuk nelayan</li> <li>2 Tingkatkan peran serta masyarakat khususnya dalam hal pemasaran terkait hasil tangkapan oleh nelayan</li> <li>3 Klasifikasi nelayan yang bisa diberikan bantuan subsidi terkait dengan kriteria penerima BBM khusus nelayan</li> <li>4 Menyediakan fasilitas yang bisa meningkatkan hasil produksi berupa alat tangkap yang bagus dan ramah lingkungan</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>STRATEGI W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Perbanyak armada untuk menjangkau lokasi ikan lebih luas</li> <li>2 meningkatkan fungsi tempat supply ikan</li> <li>3 perlu pengawasan kenaikan harga BBM</li> <li>4 Harus ada peran masyarakat dalam mengatasi masalah kenaikan BBM.</li> </ol>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| mengharuskan produk ikan bervariasi<br>8. cuaca sering tidak bisa diprediksi terutama oleh keadaan angin dan hujan tidak menentu |  |  |
|--|--|--|

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2023.

## PEMBAHASAN

### Kondisi Lingkungan eksternal dan Internal Nelayan di Kabupaten Merauke

Duncan (1976) menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (external business environment) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul (Susanthi, 2017).

Lingkungan internal menurut Susanthi (2017) adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman.

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (capability) yang akan menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif.

Pada penelitian ini, berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data, didapatkan bahwa keadaan internal berupa faktor kekuatan masih dominan dibandingkan dengan faktor kelemahannya. Sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai modal berharga untuk terus berkembang. Keadaan lingkungan eksternal pun masih ada dalam posisi menguntungkan, karena peluang yang hadir masih lebih besar dibandingkan ancaman. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yudiaris (2015) yang menunjukkan bahwa faktor kekuatan dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 1,30 sedangkan faktor kelemahan dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 0,70. Sehingga faktor kekuatan dari perusahaan lebih besar daripada kelemahan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka disimpulkan bahwa kondisi lingkungan eksternal pada Nelayan Kabupaten Merauke masih ada dalam posisi menguntungkan, karena peluang yang hadir masih lebih besar dibandingkan ancaman. Sedangkan kondisi lingkungan internal pada Nelayan Kabupaten Merauke berupa faktor kekuatan masih dominan dibandingkan dengan faktor kelemahannya. Sehingga hal ini dapat dijadikan sebagai modal berharga untuk terus bertahan ditengah tingginya harga BBM.

## Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Dampak Kenaikan BBM

Strategi yang dibangun oleh perusahaan, memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan serta pada kebangkrutan atau bertahan hidup perusahaan di pasar. Strategi adalah sebuah kerangka kerja atas segala sesuatu yang penting, seperti kewirausahaan, persaingan dan fungsional yang akan diterapkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan mendapatkan keberhasilan yang berkesinambungan.

Menurut Yasar dikutip Astuti & Ratnawati (2020) strategi dapat diartikan sebagai sebuah arahan dari perusahaan dalam waktu jangka panjang yang menciptakan keuntungan bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya. Guna menciptakan keuntungan jangka panjang maka perusahaan harus bisa menjalin hubungan yang baik antara konsumennya, sehingga dapat menciptakan loyalitas kepada para konsumennya.

Hasil penelitian berdasarkan total nilai tertimbang IFE sebesar 1,65 dan total nilai tertimbang EFE didapat sebesar 1,58 dapat ditentukan bahwa titik pertemuan dari kedua sumbu tersebut berada pada sel ke-I pada matrik Internal Eksternal (IE). Seperti dijelaskan Setyorini, dkk. (2016: 48) sel I, II dan IV merupakan strategi tumbuh dan bina (Growth and Build). Melalui analisis SWOT, disusun dan dirumuskan sejumlah strategi yang dapat dilakukan. Masing-masing strategi dibuat melalui kombinasi salah satu faktor internal dengan faktor eksternal yang ada, hasilnya pada Tabel 4.3 untuk matriks IFAS dan Tabel 4.4 untuk matrik EFAS.

Menurut David dalam Putra (2017) strength (kekuatan) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. Weakness (kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.

Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan. Opportunities (peluang) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan. Yang keempat Threats (ancaman) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

Pada penelitian ini, berdasarkan hasil analisis pada tabel IFE faktor kekuatan (strength) mempunyai total nilai skor 2,25 dan kelemahan (weakness) mempunyai total nilai skor 0,60. Artinya nelayan dalam bertahan ditengah tingginya harga BBM dinilai memiliki faktor internal yang cukup kuat dalam mengembangkan potensi atau kekuatannya dan mengatasi kelemahan yang ada. Pada tabel diketahui bahwa lingkungan internal memiliki kekuatan utama yang memiliki nilai 0,60 yaitu jaringan pemasaran lebih dekat dengan konsumen sedangkan kelemahan utamanya supply bbm belum jelas, terbatasnya kuota bbm, kesulitan mendapat BBM dengan masing-masing nilai 0,10.

Sedangkan, pada hasil analisis EFE faktor Peluang (Opportunity) mempunyai total nilai skor 2,15 dan Ancaman (Threat) mempunyai total nilai skor 0,63. Artinya nelayan dalam bertahan ditengah tingginya harga BBM dinilai mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari tantangan yang ada. Nelayan dinilai memiliki kemampuan untuk bertahan ditengah tingginya harga BBM lainnya meskipun masih diperlukan strategi yang lebih komprehensif untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang pada faktor eksternal, sehingga diharapkan perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif. Peluang utama yang dimiliki nelayan dalam bertahan ditengah tingginya harga BBM adalah peningkatan jumlah

armada dan peningkatan investasi. Sedangkan ancaman utama yang dihadapi yaitu peningkatan harga BBM dan Monopoli BBM oleh pihak tidak bertanggung jawab.

Pada sejumlah strategi yang telah dihasilkan, selanjutnya dapat ditindaklanjuti dengan penyusunan program-program dan kegiatan (aktivitas) dengan memperhatikan beberapa indikator capaian untuk memastikan adanya luaran kinerja yang sesuai dengan perencanaan. Namun sebaiknya program dan aktivitas yang dibuat menurut skala prioritas dengan memperhatikan masukan dari anggota masyarakat dan para pihak (stakeholders) yang berkaitan dengan sektor perikanan dan kelautan agar bermuara pada peningkatan taraf kehidupan (tingkat) perekonomian dan kesejahteraan masyarakat local khususnya di Kabupaten Merauke.

Analisis Skoring Faktor dan penentuan grand strategi Posisi strategi digunakan untuk posisi strategi digunakan di saat kita akan menentukan pilihan yang telah diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT, yaitu cara menempatkan total skor pada factor internal dan eksternal matrik. Dari perhitungan scoring total nilai skor untuk faktor internal didapat 2,85 dan factor eksternal 2,78. Dari matrik (lihat gambar grafik penentuan grand strategi) dapat diketahui bahwa strategi yang dipilih yaitu pada strategi kuadran S-O strategi ini dibuat dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya yang digunakan dalam upaya pengelolaan yang efektif (bandingkan dengan matrik, strategi SO, ST, WO, WT). Dengan demikian yang akan digunakan dalam penentuan strategi yang terbaik adalah pada kuadran I yaitu strategi S-O.

### 1. STRATEGI (S-O)

- a. Peningkatan produksi. Diharapkan dengan adanya peningkatan produksi maka pendapatan mereka akan ikut naik dengan asumsi bahwa harga sabil atau malahan harga meningkat juga. Pendapatan yang memadai akan meningkatkan pemenuhan kebutuhan pokok mereka sehingga keluarga mereka bisa ada peningkatan kesejahteraann, sehingga tingginya kenaikan BBM akan mudah tertutupi.
- b. Gunakan penyuluhan untuk mengoptimalkan usaha penangkapan. Memang penyuluhan sangat dibutuhkan dalam rangkah memperbaiki keadaan manajemen usaha yang mereka lakukan.
- c. Penyuluhan di pelbagai aspek sangat diperlukan, akan tetapi penyuluhan khususnya bagaimana menangani ikan hasil tangkapan pasca panen sangat dibutuhkan oleh nelayannelayan di Kabupaten Merauke.
- d. Undang pihak swasta untuk berinvestasi. Pihak swasta memang sangat dibutuhkan demi kelancaran operasi penangkapan mereka. Nelayan di Kabupaten Merauke sangat membutuhkan tempat tambatan perahu dan pasokan BBM karena selama ini dari pihak pemerintah belum maksimal.
- e. Mengusulkan pada pemerintah untuk mempertinggi pelaksanaan jumlah penyuluhan dan pelatihan. Apabila penyuluhan diadakan dengan jumlah frekuensi makin banyak maka semakin besar peluang bagi nelayan untuk merubah keadaan usaha penangkapan mereka sehingga dapat menghasilkan peningkatan kesejahteraan nelayan itu sendiri dan juga keluarganya sebagai tujuan pembangunan perikanan

### 2. STRATEGI (W-O)

- a. Usulkan kepada pemerintah mengenai tata laksana prosedur pembelian dan penetapan harga BBM yang efektif dan efisien. Hal ini tentunya mampu meminimalisir kesulitan nelayan dalam menjangkau BBM. Selain itu, apabila prosedur yang dilakukan tepat akan meminimalisir kerancuan dalam pembelian serta antrian pembelian BBM tidak perlu dilakukan.
- b. Undang pihak swasta untuk membantu fasilitas penangkapan. Pihak swasta memang sangat penting dalam menggunakan kesempatan bagi nelayan.

- c. Mengusulkan kepada pemerintah untuk memberi bantuan pada program-program mereka. Hal ini dimaksudkan yaitu mengikut sertakan kepentingan-kepentingan nelayan berupa program-program bantuan melalui program-program yang dibuat oleh pemerintah baik jangka panjang maupun jangka pendek. Sekiranya kesempatan ini digunakan maka kelemahan-kelemahan yang ada pada nelayan bisa terkikis sedikit demi sedikit.
- d. Peningkatan kesejahteraan masyarakat nelayan melalui program-program yang diusulkan secara bottom-up.

### 3. STRATEGI (S-T)

- a. Minta dukungan pemerintah untuk menelusuri suplay BBM. Memang strategi ini sangat baik diterapkan yaitu pemerintah harus menelusuri ada apa dengan BBM sehingga banyak nelayan yang tidak atau sering kekurangan BBM padahal seringkali terjadi pada suasana pasokan BBM tersedia dalam jumlah normal di pasaran.
- b. Tingkatkan peran serta masyarakat khususnya dalam hal pemasaran. Hal ini sebagai kekuatan untuk mencegah busuknya ikan disaat penangkapan berlebihan. Harus ada usaha-usaha dari masyarakat untuk menopang keadaan nelayan tersebut karena nilai tambah apabila keadaan nelayan sebagai satu kesatuan dalam beraktivitas sehari-hari.
- c. Identifikasi secara baik nelayan-nelayan yang bisa diberi bantuan. Apabila nelayan-nelayan yang dipakai sebagai tujuan akan mendapat bantuan dan tidak salah sasaran maka bantuan itu akan mengatasi permasalahan dan ancaman-ancaman bagi nelayan Kabupaten Merauke.
- d. Menyediakan fasilitas-fasilitas yang bisa meningkatkan hasil tangkapan. Sangat jelas bahwa hasil tangkapan bisa meningkat di saat fasilitas untuk kegiatan penangkapan tersedia dalam waktu dan jumlah yang tepat.

### 4. STRATEGI (W-T)

- a. Perbesar armada tangkap untuk menjangkau daerah penangkapan yang lebih luas. Dengan adanya armada yang cukup memadai baik dalam jumlah maupun dalam kapasitasnya maka niscaya ikan hasil tangkapan bisa ada peningkatan yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan para nelayan di Kabupaten Merauke.
- b. Meningkatkan fungsi tempat pengawetan ikan. Maksudnya diadakan peningkatan atau pengadaan fasilitas pengawetan ikan. Hal ini disebabkan karena di saat ikan itu bisa diawetkan maka ada perpanjangan masa jual. Hal ini juga yang menyebabkan ikan itu bisa tahan lama dan nelayan tidak dirugikan sehingga mereka bisa memperoleh kesempatan untuk memperoleh peningkatan pendapatan.
- c. Perlu pengawasan kenaikan harga BBM. Pengawasan saat ini sangatlah diperlukan karena kenaikan BBM yang terlalu tinggi sangat mempengaruhi aktivitas penangkapan. Masalahnya adalah kenaikan BBM di Kabupaten Merauke terjadi di agen-agen karena kurangnya pasokan BBM di SPBU.
- d. Harus ada peran masyarakat dalam mengatasi masalah. Segala sesuatu bisa terjadi dengan baik apabila peran masyarakat ditingkatkan. Masyarakat yang ikut membantu dengan aktivitas nelayan bisa memberi kesempatan untuk mengatasi hambatan dan ancaman. Misalnya masyarakat bisa ikut serta dalam pengawasan kenaikan BBM. Sehingga agen-agen akan berpikir panjang untuk membuat nelayan terjebak dalam lingkaran ketidakpastian dengan mahalnya BBM tersebut.

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya serta temuan di lapangan didapatkan indikator manajemen strategi yang ditemukan dalam menghadapi kelangkaan BBM meliputi indikator:

Tabel 5 Indikator Manajemen Strategi Kelangkaan BBM

| Internal   | Eksternal                                |
|--|--|
| 1. Peningkatan produksi usaha                              | 1. Pemanfaatan <i>supply</i> BBM         |
| 2. Penyuluhan dalam segi manajemen                         | 2. Edukasi nelayan dalam pemasaran       |
| 3. Bermitra dengan investor                                | 3. Subsidi BBM yang tepat sasaran        |
| 4. Dukungan pemerintah                                     | 4. Pembangunan fasilitas hasil tangkapan |
| 5. Peningkatan fasilitas                                   | 5. Peningkatan jumlah armada             |
| 6. Edukasi nelayan dalam berbagai program <i>bottom up</i> | 6. Ketersediaan pengawetan ikan          |
|  | 7. Pengawasan kenaikan BBM               |
|  | 8. Peran serta masyarakat                |

Sumber: Peneliti (2023)

## KESIMPULAN

Solusi strategis dalam mewujudkan manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM adalah Total skor faktor internal (IFAS) 2,85 dan total skor faktor eksternal (EFAS) 2,78, sehingga kondisi manajemen strategi dalam menghadapi dampak kenaikan BBM saat ini termasuk kategori “cukup baik” dan masih bisa diupayakan untuk lebih baik lagi mengingat keadaan atau jumlah nelayan di Kabupaten Merauke yang cukup potensial untuk diberdayakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daga, R. Samad, A. (2022). Analisis Manajemen Resiko dan Dampak Ekonomi pada Petani Gula Merah di Desa Mangkawani. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*. Vol 1 No 1.
- David, F.R. (2010). *Are business students learning what employers need. Business Horizons*, 128.
- David, F.R. (2010). *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Duncan, R. (1976), “*The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation*”, in Kilmann, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (Eds), *The Management of Organization Design*, North Holland, New York, NY, pp. 167-188
- Das, A. et al., (2020). *Pandey Mapping the effect of climate change on community livelihood vulnerability in the riparian region of Gangatic Plain, India Ecol. Indicat.*, 119, p. 106815.
- Maryam, S. (2017). Strategi coping: Teori dan Sumberdayanya *Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1 (2) pp. 101-107.
- Mujahid. (2013). Pengaruh Strategi dan Taktik Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing serta Dampaknya pada Penjualan Rumah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. Vol 15 No 1
- Moleong, L. (2010). *Metode penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Schein, E H. 2008. *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey- Bassa.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Strategic Management: Crafting and Executing Strategy, Concepts and Cases (16th ed.)*. The McGraw-Hill Companies, inc