



JURNAL MANAJEMEN DAN AKUNTANSI

P-ISSN 2339-0603 E-ISSN 3032-7660

E-mail: analisa.journal@untag-banyuwangi.ac.id

EKSPOR TIDAK LANGSUNG DAN PENGENDALIAN PASAR: STUDI KASUS STRATEGI AKSES PASAR INTERNASIONAL PETANI UDANG

¹⁾ Nur Hidayatul Istiqomah, ²⁾ Sudarmiatin, ³⁾ Heri Pratikto

^{1,2,3)}Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Malang, Indonesia

¹⁾Program Studi Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Tuban, Indonesia

*Email: ¹⁾nur.hidayatul.2504139@students.um.ac.id ²⁾sudarmiatin.fe@um.ac.id

³⁾heri.pratikto.fe@um.a.c.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana struktur kemitraan dan konfigurasi saluran distribusi memengaruhi akses pasar, kontrol pemasaran, dan posisi tawar UMKM akuakultur di pasar internasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada tiga pemilik/manajer UMKM di Desa Mentoso yang telah terlibat dalam kemitraan ekspor. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dianalisis dengan teknik pengodean, reduksi data, serta penarikan kesimpulan secara iteratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM mengandalkan strategi ekspor tidak langsung melalui perusahaan mitra, sehingga partisipasi dalam pasar global cenderung pasif. Dalam saluran distribusi, UMKM berperan sebagai produsen kontrak dengan kontrol pemasaran yang sangat terbatas, sementara perusahaan mitra menjadi pemimpin utama saluran. Mekanisme penetapan harga bersifat top-down, yang menempatkan UMKM sebagai price taker dengan daya tawar rendah. Penelitian ini menyoroti adanya kesenjangan antara akses pasar dan kontrol pasar. Meskipun demikian, terdapat peluang untuk memperkuat posisi UMKM melalui diversifikasi saluran distribusi, perolehan sertifikasi internasional, penguatan jaringan bisnis, serta pengembangan model distribusi hibrida.

Abstract: This study aims to analyze how partnership structures and distribution channel configurations influence market access, marketing control, and the bargaining position of aquaculture MSMEs in international markets. A qualitative approach with a case study method was applied, involving three MSME owners/managers in Mentoso Village who have engaged in export partnerships. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using coding, data reduction, and iterative conclusion drawing. The findings reveal that MSMEs rely on indirect

Article History

Submit 21 April

Revisi 22 April

Terima 26 April

Kata Kunci

akuakultur UMKM, internasionalisasi, akses pasar, pengendalian pasar, kemitraan

Keywords

aquaculture MSMEs, internationalization, market access, market control, partnerships

export strategies through partner companies, resulting in passive participation in global markets. Within distribution channels, MSMEs act as contract producers with very limited marketing control, while partner firms function as dominant channel leaders. The pricing mechanism is top-down, placing MSMEs as price takers with weak bargaining power. This study highlights a gap between market access and market control. However, opportunities exist to strengthen MSMEs' positions through diversification of distribution channels, acquisition of international certifications, strengthening business networks, and developing hybrid distribution models.

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi telah mendorong integrasi pasar lintas negara dan membuka peluang ekspor bagi berbagai sektor usaha, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam konteks akuakultur, komoditas seperti udang dan bandeng memiliki permintaan global yang stabil dan terus meningkat. Kondisi ini menempatkan UMKM akuakultur sebagai aktor strategis dalam rantai pasok global berbasis sumber daya lokal. Pada tingkat makro, keterbukaan perdagangan internasional menciptakan peluang bagi UMKM untuk berpartisipasi dalam pasar ekspor, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sunde, 2025).

Namun, keterlibatan UMKM akuakultur dalam pasar internasional umumnya tidak terjadi melalui ekspor langsung (Civelek et al., 2024). Sebagian besar UMKM memasuki pasar global melalui kemitraan dengan perusahaan pengolahan atau eksportir yang telah memiliki jaringan distribusi internasional. Dalam skema ini, UMKM berperan sebagai pemasok, sementara fungsi pemasaran seperti negosiasi harga, akses ke pembeli luar negeri, pengelolaan merek, dan pengendalian distribusi ditangani oleh mitra. Dengan demikian, meskipun produk UMKM mencapai pasar internasional, kendali strategis atas pasar tersebut tidak selalu berada di tangan UMKM.

Permasalahan utama tidak lagi sekadar bagaimana UMKM dapat memasuki pasar ekspor, tetapi bagaimana mereka mengakses dan mengendalikan pasar tersebut. Terdapat perbedaan mendasar antara akses pasar dan pengendalian pasar (Tran, 2026). UMKM dapat memperoleh akses melalui kemitraan, tetapi belum tentu memiliki kendali atas penetapan harga, segmentasi, informasi konsumen, atau strategi diferensiasi. Ketika informasi pasar dikuasai oleh mitra dan UMKM hanya menerima harga yang telah ditentukan, maka posisi tawar mereka menjadi lemah dalam struktur rantai nilai global (García-Vidal et al., 2025).

Kondisi ini mencerminkan ketimpangan distribusi kekuatan dalam saluran distribusi internasional. Aktor yang menguasai jaringan pembeli dan informasi pasar cenderung memiliki daya tawar yang lebih besar. UMKM yang tidak memiliki akses langsung ke konsumen akhir berisiko kehilangan peluang untuk membangun merek sendiri, meningkatkan margin keuntungan, dan memperluas jaringan pasar secara mandiri. Dalam jangka panjang, ketergantungan tinggi pada satu atau dua mitra dapat membatasi akumulasi pengetahuan pasar serta memperlambat peningkatan kapabilitas internasionalisasi.

Sebagian besar penelitian mengenai internasionalisasi UMKM berfokus pada faktor pendorong ekspor langsung, kesiapan internal perusahaan, atau kendala regulasi dan keuangan. Sementara itu, studi tentang UMKM dalam rantai nilai global umumnya menekankan efisiensi produksi dan daya saing biaya. Relatif sedikit penelitian yang secara eksplisit mengkaji

bagaimana struktur kemitraan dan desain saluran distribusi membentuk tingkat pengendalian pemasaran bagi UMKM yang telah terlibat dalam pasar internasional (Mukherjee & Mukherjee, 2022). Hal ini menjadi celah penelitian yang ingin diisi oleh studi ini.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggeser fokus analisis dari kemampuan ekspor langsung ke struktur kemitraan sebagai mekanisme distribusi kekuatan pemasaran. Kemitraan tidak hanya dipandang sebagai solusi atas keterbatasan UMKM, tetapi juga sebagai arena negosiasi strategis yang menentukan aliran informasi, risiko, dan nilai tambah. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan saluran distribusi internasional sebagai variabel kunci dalam memahami posisi tawar UMKM akuakultur.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan model internasionalisasi yang dikembangkan oleh Johanson & Vahlne, khususnya konsep pengetahuan pasar, komitmen pasar, dan jaringan (Mostafiz et al., 2022). Jika model tersebut menekankan proses bertahap dalam meningkatkan komitmen terhadap pasar luar negeri melalui pengalaman langsung, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa pengalaman internasional UMKM juga dapat terjadi melalui kemitraan tidak langsung. Namun, pertanyaan krusialnya adalah apakah kemitraan tersebut memperkuat kontrol pemasaran UMKM atau justru memperkuat ketergantungan struktural.

Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang melibatkan tiga pemilik/manajer UMKM akuakultur yang terlibat dalam kemitraan ekspor. Penelitian ini berfokus pada pengalaman nyata para pelaku usaha dalam membangun, mengelola, dan menegosiasikan kemitraan distribusi internasional. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan menghasilkan generalisasi statistik untuk seluruh UMKM akuakultur, melainkan mengungkap mekanisme dan dinamika pengendalian pemasaran sebagaimana terjadi dalam praktik nyata.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh (Yin, 2018), karena bertujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman UMKM akuakultur dalam mengelola kemitraan distribusi internasional. Pendekatan ini cocok untuk mengeksplorasi fenomena kompleks dalam konteks nyata, termasuk interaksi antara struktur kemitraan, saluran distribusi, dan kontrol pemasaran. Selain itu, pendekatan ini bersifat kontekstual dan eksploratif, bukan untuk menghasilkan generalisasi statistik. Melalui metode ini, penelitian mampu mengkaji dinamika hubungan antar pelaku dalam rantai nilai global, proses negosiasi dengan mitra, serta strategi UMKM dalam mengakses dan mengendalikan pasar internasional. Metode ini juga memungkinkan penggunaan berbagai sumber data (triangulasi), seperti wawancara mendalam, observasi lapangan, dokumen pendukung, dan data sekunder terkait aktivitas ekspor, sehingga meningkatkan validitas dan kedalaman analisis.

Subjek penelitian terdiri dari tiga pemilik/manajer UMKM akuakultur di Desa Mentoso yang telah terlibat dalam kemitraan ekspor. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu: UMKM yang aktif dalam usaha akuakultur (udang) dengan pengalaman minimal satu siklus ekspor, terlibat dalam kemitraan dengan perusahaan pengolahan atau eksportir yang memiliki jaringan distribusi internasional, serta bersedia memberikan informasi secara komprehensif terkait proses produksi, distribusi, negosiasi harga, dan strategi pemasaran. Pemilihan tiga subjek ini dinilai cukup untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual. Setiap subjek mewakili

kasus yang berbeda dari segi jenis produk, skala tambak, dan pola kemitraan, sehingga mampu menggambarkan variasi praktik internasionalisasi UMKM di lapangan.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik/manajer UMKM yang berfokus pada pengalaman mereka dalam membangun kemitraan, menjalankan saluran distribusi, dan menerapkan strategi pemasaran. Data sekunder diperoleh dari laporan pasar, artikel industri, dan publikasi terkait ekspor akuakultur. Penggunaan triangulasi data bertujuan untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas temuan serta memastikan bahwa analisis mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

Proses analisis data dilakukan melalui tahapan kualitatif yang sistematis:

1. Coding: Transkrip wawancara dan dokumen dianalisis menggunakan perangkat lunak untuk mengorganisasi tema, pola, dan kategori. Proses ini meliputi open coding, axial coding, dan selective coding guna mengidentifikasi hubungan antar tema, pola distribusi, serta strategi internasionalisasi UMKM.
2. Reduksi data: Dilakukan untuk menekankan informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian melalui proses penyaringan, pemfokusan, dan penyederhanaan data tanpa menghilangkan konteks penting. Tahap ini menyoroti temuan utama terkait struktur kemitraan, saluran distribusi, kontrol pemasaran, dan posisi tawar UMKM.
3. Penarikan kesimpulan: Dilakukan berdasarkan pola, hubungan, dan temuan dari proses coding dan reduksi data. Tahap ini bersifat iteratif dengan terus merujuk kembali pada data mentah untuk memverifikasi hasil. Analisis difokuskan pada pengungkapan mekanisme kontrol pemasaran, faktor yang memengaruhi daya tawar, serta peran kemitraan dalam proses internasionalisasi UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identitas Informan

Gambaran umum karakteristik informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Identitas Informan

Kode	Status	Usia	Lama Usaha
I1	Pemilik Tambak	52 Tahun	12 Tahun
I2	Pemilik Tambak	45 Tahun	8 Tahun
I3	Pemilik Tambak	50 Tahun	15 Tahun

Sumber: Penulis, 2026

Berdasarkan identitas informan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa seluruh responden merupakan pelaku usaha akuakultur yang memiliki pengalaman cukup panjang dan berada pada kelompok usia matang. Informan I1 berusia 52 tahun dengan pengalaman usaha 12 tahun, I2 berusia 45 tahun dengan pengalaman 8 tahun, dan I3 berusia 50 tahun dengan pengalaman terlama yaitu 15 tahun.

Dari data tersebut terlihat bahwa peningkatan usia umumnya diikuti oleh lamanya pengalaman usaha, meskipun tidak selalu bersifat linear (misalnya, I1 lebih tua dari I3 tetapi memiliki pengalaman usaha yang lebih sedikit). Secara keseluruhan, ketiga informan memiliki pengalaman lebih dari 8 tahun, yang menunjukkan bahwa

mereka memiliki pemahaman yang cukup mendalam terkait pengelolaan tambak, dinamika usaha, serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam praktik.

Selain itu, rentang usia yang relatif matang (45–52 tahun) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan bisnis cenderung didasarkan pada pengalaman praktis yang panjang, bukan sekadar eksperimen. Hal ini meningkatkan kredibilitas data penelitian, karena informasi yang diperoleh berasal dari pelaku usaha yang telah melalui berbagai tahapan perkembangan usaha akuakultur.

Strategi Akses Pasar yang Digunakan

Ketiga informan dalam penelitian ini secara konsisten menyatakan bahwa mereka tidak pernah melakukan ekspor langsung ke pasar internasional. Akses ke pasar global sepenuhnya diperoleh melalui perusahaan inti atau eksportir mitra yang berperan sebagai perantara. Pola ini mencerminkan apa yang dalam literatur internasionalisasi disebut sebagai strategi ekspor tidak langsung, di mana UMKM berpartisipasi dalam rantai pasok ekspor tanpa memiliki kontak langsung dengan pembeli luar negeri.

I1: “Kami tidak pernah berhubungan dengan pembeli luar negeri. Semua ekspor ditangani oleh PT A.”

I2: “Hasil panen langsung diambil oleh perusahaan. Kami tidak menjual ke luar negeri sendiri.”

I3: “Sejak awal memang selalu melalui perusahaan. Kami hanya fokus pada produksi.”

Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan UMKM akuakultur dalam pasar internasional bersifat pasif dan berbasis jaringan. Sejalan dengan Model Uppsala yang dikemukakan oleh Johanson dan Vahlne, internasionalisasi tidak selalu terjadi melalui komitmen langsung ke pasar luar negeri, tetapi dapat dimulai melalui kemitraan dan jaringan yang sudah ada (Ranganathan et al., 2021). Namun, pola ini juga mengindikasikan bahwa UMKM memiliki komitmen pasar yang rendah dan tidak melakukan investasi secara mandiri dalam promosi internasional. Meskipun risiko pemasaran menjadi lebih kecil, konsekuensinya adalah kendali strategis atas pasar ekspor tidak berada di tangan UMKM.

Posisi UMKM dalam Saluran Distribusi

Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa UMKM akuakultur hanya berperan sebagai produsen kontrak dalam saluran distribusi internasional. Mereka tidak memiliki merek sendiri, tidak mengetahui tujuan ekspor produk, serta tidak memiliki hubungan langsung dengan pembeli akhir di luar negeri. Perusahaan mitra sepenuhnya mengendalikan rantai distribusi, termasuk proses pengolahan, pengemasan, pelabelan, hingga pengiriman ke pasar tujuan.

I2: “Produk kami langsung masuk ke rantai distribusi perusahaan. Tidak ada merek dari tambak.”

I1: “Kami tidak tahu produk dijual ke negara mana.”

I3: “Kami hanya mengikuti standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.”

Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan mitra bertindak sebagai pemimpin saluran (channel leader) yang mendominasi seluruh keputusan distribusi. Dalam kerangka Global Value Chain, UMKM menempati posisi hulu dalam rantai produksi dengan kontrol yang sangat terbatas terhadap segmentasi pasar, branding, dan diferensiasi produk (Onyeaka, 2026). Dari perspektif manajemen saluran distribusi, UMKM pada dasarnya menukar potensi kontrol pasar dengan stabilitas penjualan serta jaminan penyerapan hasil panen. Meskipun trade-off ini dapat dianggap rasional dalam jangka pendek, kondisi tersebut membatasi kemampuan UMKM untuk mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Pengendalian Harga dan Daya Tawar

Mekanisme penetapan harga dalam kemitraan ini bersifat top-down, di mana perusahaan mitra menentukan harga berdasarkan sistem grading kualitas yang ditetapkan secara sepihak. Ketiga informan menyatakan bahwa mereka tidak memiliki kewenangan untuk melakukan negosiasi harga dan hanya menerima harga yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ketidaktahuan mereka terhadap harga jual akhir di pasar ekspor semakin menegaskan posisi UMKM sebagai *price taker* dalam rantai nilai ini.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Nguyen et al., 2025), yang menjelaskan bahwa ketergantungan tinggi pada satu mitra distribusi secara struktural melemahkan posisi tawar pihak yang kurang dominan. Ketika UMKM tidak memiliki informasi mengenai harga pasar ekspor, tidak memiliki akses ke pembeli alternatif, serta tidak mampu menunjukkan nilai tambah produknya secara mandiri, maka proses negosiasi harga menjadi tidak seimbang. Perusahaan mitra memiliki keunggulan berupa informasi asimetris, yang memperkuat kendalinya terhadap margin keuntungan dalam rantai nilai.

Kondisi ini juga konsisten dengan pola yang ditemukan dalam studi tentang UMKM dalam Global Value Chain, di mana pemasok di hulu umumnya memperoleh margin paling kecil karena tidak mengendalikan aktivitas bernilai tambah tinggi seperti pengolahan, branding, dan pemasaran.

Keterbatasan Pengetahuan Pasar

Salah satu temuan paling krusial dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat pengetahuan pasar yang dimiliki oleh ketiga informan. Meskipun produk mereka telah terintegrasi dalam rantai ekspor internasional selama bertahun-tahun, tidak satu pun dari mereka menunjukkan pemahaman yang memadai mengenai pasar tujuan ekspor, standar kualitas internasional yang berlaku, tren konsumsi global, maupun mekanisme distribusi di negara tujuan.

| 13: *"Kami belum memahami prosedur ekspor."*

Kondisi ini secara mendasar bertentangan dengan salah satu asumsi utama Model Uppsala, yang menyatakan bahwa pengalaman internasional secara bertahap akan meningkatkan pengetahuan pasar dan pada akhirnya memperkuat komitmen pasar (Moschogianni, 2024). Dalam konteks UMKM akuakultur di Desa Mentoso, keterlibatan dalam aktivitas ekspor selama bertahun-tahun tidak menghasilkan akumulasi pengetahuan pasar yang signifikan, karena seluruh fungsi pemasaran internasional didelegasikan kepada perusahaan mitra. UMKM tidak memiliki akses terhadap informasi pasar (*market intelligence*) dan tidak berinteraksi langsung dengan pasar internasional, sehingga proses pembelajaran sebagaimana diasumsikan dalam Model

Uppsala tidak terjadi (Hult et al., 2020; Oliveira et al., 2022). Hal ini mencerminkan keterbatasan struktural dari model kemitraan pasif yang diterapkan, di mana partisipasi dalam pasar internasional tidak secara otomatis diikuti dengan pengembangan kompetensi internasional.

Peluang untuk Memperkuat Posisi Pemasaran

Meskipun ketiga informan mengakui keterbatasan posisi mereka dalam saluran distribusi saat ini, terdapat kesadaran dan keinginan yang kuat untuk memperkuat posisi pemasaran secara mandiri. Mereka menyadari pentingnya memiliki jaringan pembeli alternatif, sertifikasi produk internasional, serta akses terhadap informasi pasar sebagai syarat utama untuk meningkatkan daya tawar. Namun, berbagai keterbatasan struktural dan kapasitas masih menjadi hambatan utama (Kowalczyk et al., 2023; Tripathi & Singh, 2024).

Aspirasi tersebut membuka peluang strategis untuk memperkuat posisi UMKM dalam rantai nilai global. Setidaknya terdapat empat strategi yang dapat dilakukan. Pertama, diversifikasi saluran distribusi dengan menjalin hubungan dengan lebih dari satu mitra atau pembeli guna menghindari ketergantungan tunggal. Kedua, memperoleh sertifikasi internasional seperti HACCP, GlobalG.A.P., atau ASC untuk produk udang, yang dapat meningkatkan nilai produk dan membuka akses ke segmen pasar premium. Ketiga, memperkuat jaringan melalui partisipasi aktif dalam asosiasi eksportir, program dukungan pemerintah, maupun platform perdagangan digital internasional. Keempat, mengembangkan model distribusi hibrida, yaitu sebagian produksi tetap disalurkan melalui mitra untuk menjaga stabilitas volume dan pendapatan, sementara sebagian lainnya diekspor secara mandiri untuk membangun pengalaman dan jaringan pasar secara bertahap. Kombinasi strategi ini berpotensi meningkatkan kontrol pasar UMKM secara progresif tanpa menghadapkan mereka pada risiko penuh secara langsung.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya paradoks struktural dalam internasionalisasi UMKM akuakultur, di mana akses ke pasar global tidak selalu diikuti dengan pengendalian atas pasar tersebut. Meskipun seluruh informan telah terintegrasi dalam rantai pasok berbasis ekspor, peran mereka masih terbatas pada produksi hulu dengan pengaruh yang minim terhadap aktivitas hilir seperti penetapan harga, branding, dan distribusi. Hal ini menegaskan bahwa partisipasi dalam perdagangan internasional saja tidak cukup untuk mendorong peningkatan posisi (upgrading) dalam Global Value Chain.

Dari perspektif Model Uppsala, hasil penelitian ini sekaligus mendukung dan menantang asumsi dasarnya. Di satu sisi, pentingnya jaringan dalam memasuki pasar internasional terbukti, karena UMKM sepenuhnya bergantung pada mitra (Jamilah & Mardiana, 2024). Namun di sisi lain, akumulasi pengetahuan pasar yang seharusnya terjadi melalui pengalaman internasional tidak terbentuk. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk internasionalisasi yang tidak langsung dan pasif dapat membatasi proses pembelajaran, terutama ketika fungsi pemasaran sepenuhnya dikendalikan oleh pihak eksternal.

Dominasi perusahaan mitra sebagai pemimpin saluran juga mencerminkan adanya asimetri kekuatan dalam saluran distribusi. Sesuai dengan teori Global Value Chain, aktor yang menguasai aktivitas bernilai tambah tinggi seperti pengolahan, branding, dan akses pasar cenderung memperoleh porsi nilai yang lebih besar. UMKM sebagai produsen kontrak berada pada posisi dengan margin rendah dan berperan sebagai *price taker*. Mekanisme harga yang bersifat top-down semakin memperkuat ketimpangan ini, karena informasi yang tidak seimbang

menghambat kemampuan UMKM untuk bernegosiasi atau memahami kontribusi nilai mereka secara menyeluruh.

Isu lain yang krusial adalah minimnya pengetahuan pasar meskipun telah lama terlibat dalam ekspor. Hal ini menantang asumsi umum bahwa pengalaman otomatis menghasilkan pembelajaran. Dalam kasus ini, pendelegasian fungsi pemasaran kepada mitra justru membuat UMKM terisolasi dari informasi pasar, preferensi konsumen, dan dinamika persaingan. Akibatnya, UMKM menjadi efisien secara operasional tetapi tetap bergantung secara strategis, dengan kemampuan inovasi dan diferensiasi yang terbatas.

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan adanya kesadaran UMKM terhadap keterbatasan tersebut serta kebutuhan untuk melakukan perbaikan strategis. Strategi diversifikasi saluran, sertifikasi internasional, penguatan jaringan, dan model distribusi hibrida merupakan langkah yang realistis dalam kerangka keterbatasan yang ada. Strategi ini sejalan dengan konsep *functional upgrading* dalam Global Value Chain, di mana pelaku usaha secara bertahap bergerak menuju aktivitas dengan nilai tambah lebih tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya membedakan antara partisipasi dan kontrol dalam internasionalisasi UMKM. Tanpa upaya yang terarah untuk meningkatkan pengetahuan pasar, memperluas jaringan, dan memperkuat kapasitas strategis, UMKM berisiko tetap terjebak pada segmen bernilai rendah dalam sistem produksi global.

PENUTUP

Penelitian ini mengkaji pengalaman tiga UMKM akuakultur di Desa Mentoso yang terlibat dalam kemitraan ekspor internasional dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif. Berdasarkan temuan dari wawancara mendalam dan analisis data, terdapat empat kesimpulan utama. Pertama, UMKM akuakultur dalam penelitian ini secara eksklusif menggunakan strategi ekspor tidak langsung melalui kemitraan dengan perusahaan pengolahan dan eksportir. Keterlibatan mereka dalam pasar internasional bersifat pasif, tanpa kontak langsung dengan pembeli luar negeri serta tanpa investasi mandiri dalam pemasaran internasional. Kedua, konfigurasi saluran distribusi yang ada menempatkan UMKM sebagai produsen kontrak di bagian hulu rantai nilai, dengan kontrol pemasaran yang sangat terbatas. Perusahaan mitra bertindak sebagai pemimpin saluran yang secara sepihak menentukan harga, standar kualitas, branding, segmentasi pasar, dan strategi distribusi. Akibatnya, meskipun UMKM memperoleh akses pasar melalui kemitraan, tingkat pengendalian pasar mereka tetap sangat rendah. Ketiga, keterlibatan jangka panjang dalam rantai ekspor tidak menghasilkan peningkatan signifikan dalam pengetahuan pasar. UMKM tidak mengetahui negara tujuan ekspor, harga pasar internasional, maupun prosedur ekspor, karena seluruh fungsi pemasaran didelegasikan kepada perusahaan mitra. Hal ini menunjukkan bahwa pola internasionalisasi berbasis kemitraan pasif tidak secara otomatis menghasilkan akumulasi kompetensi pasar internasional, sebagaimana diasumsikan dalam Model Uppsala. Keempat, terdapat aspirasi yang jelas serta peluang konkret untuk memperkuat posisi pemasaran UMKM melalui diversifikasi saluran distribusi, perolehan sertifikasi internasional, penguatan jaringan bisnis, serta pengembangan model distribusi hibrida. Penguatan kapabilitas pemasaran ini menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan daya tawar dan memaksimalkan nilai tambah yang dapat diperoleh UMKM dalam rantai nilai global.

REFERENSI

- Civelek, M., Erben, M., Kuděj, M., Vincúrová, Z., & ... (2024). Exploring the influence of risk management capabilities on SMEs' export intentions: a cross-country analysis. *International* <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00978-2>
- García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Guzmán-Vilar, L., Martínez-Vivar, R., & Pérez-Campdesuñer, R. (2025). Exploring MSME Owners' Expectations of Data-Driven Approaches to Business Process Management. *Systems*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/systems13040265>
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38–49. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>
- Jamilah, H. M., & Mardiana, L. (2024). The role of fintech and financial literacy on MSME performance: Study on F&B MSMEs in Surabaya. *Utsaha: Journal of* <http://journal.jfpublisher.com/index.php/joe/article/view/560>
- Kowalczyk, P., Röder, M., & Thiese, F. (2023). Nudging Creativity in Digital Marketing with Generative Artificial Intelligence: Opportunities and Limitations. *Proceeding Association for Information Systems*, 4–24. https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rip
- Moschogianni, G. (2024). Interplay between Digital Marketing, Business Analytics and Innovation Capability: A Case of Greece SMEs. ... *of Management Practices, Humanities and Social* <http://global-jws.com/ojs/index.php/global-jws/article/view/249>
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2022). Foreign market knowledge, international opportunity recognition, and the performance of export-manufacturing firms. *Strategic Change*, 31(1), 179–191. <https://doi.org/10.1002/jsc.2323>
- Mukherjee, S., & Mukherjee, A. (2022). Indian SMEs in Global Value Chains: Status, Issues and Way Forward. *Foreign Trade Review*, 57(4), 473–496. <https://doi.org/10.1177/00157325221092609>
- Nguyen, K. M., Dinh, L. T. K., Ngo, T. T., Phan, T. T. T., Nguyen, P. D. H., Tran, H. P. M., & Nguyen, N. T. (2025). The Impact of 7Ps Green Marketing Mix on Customer Commitment and Willingness to Pay a Premium Price: Evidence from Vietnam. *Journal of Promotion Management*, 31(4), 578–619. <https://doi.org/10.1080/10496491.2025.2484712>
- Oliveira, R., Figueira, A. R., & Silva-Rêgo, B. (2022). Different roots, intertwined branches: linking International Business and Economic Geography through the Uppsala Model and Global Production Network. *International Marketing Review*, 39(1), 105–119. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2020-0090>
- Onyeaka, H. (2026). Introduction—Unpacking the Global Value Chain: Foundations and Frontiers. In *Global Food Value Chains: An In-depth Exploration of International Trade Dynamics* (pp. 1–4). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-032-11623-9_1

- Ranganathan, M., Knight, L., Abramsky, T., Muvhango, L., Polzer Ngwato, T., Mbobelatsi, M., Ferrari, G., Watts, C., & Stöckl, H. (2021). Associations Between Women's Economic and Social Empowerment and Intimate Partner Violence: Findings From a Microfinance Plus Program in Rural North West Province, South Africa. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(15–16), 7747–7775. <https://doi.org/10.1177/0886260519836952>
- Sunde, T. (2025). The impact of trade policies on SMEs in Windhoek, Namibia: challenges and opportunities. *Development Southern Africa*, 42(3), 463–476. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2025.2485931>
- Tran, T. L. (2026). Competition in the Digital Economy and Artificial Intelligence Era: Challenges for a Fair Digital Market and Recommendations for Vietnam. *Prawo i Wiek*, 60(1), 115–145. <https://doi.org/10.36128/a622gf96>
- Tripathi, A., & Singh, A. (2024). SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation: Exploring Business Opportunities for Entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il Region. *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3831>