

## UPAYA PENGEMBANGAN FUNGSI UNIT PELAYANAN TEKNIS PERIKANAN BUDIDAYA AIR TAWAR DAN AIR PAYAU (UPTPBATAP) DALAM PENYEDIAAN BENIH IKAN BERKUALITAS DI KABUPATEN TANJUNG JABUNG BARAT

Ardianto<sup>1)</sup>

Universitas Muhammadiyah Jambi<sup>1)</sup>

[artqia20@gmail.com](mailto:artqia20@gmail.com)

Hario Tamtomo<sup>2)</sup>,

Universitas Muhammadiyah Jambi<sup>2)</sup>

[Hario\\_35@umjambi.ac.id](mailto:Hario_35@umjambi.ac.id)

Deka Veronica

Universitas Muhammadiyah Jambi<sup>3)</sup>

[dekaveronica28@gmail.com](mailto:dekaveronica28@gmail.com)

### ABSTRAK

*Masalah belum optimalnya UPTPBATAP Dinas Perikanan Kab. Tanjab Barat perlu dicari solusinya, dan sebagai langkah awal diperlukan upaya untuk mengevaluasi strategi yang dipilih, meninjau dan mengkaji ulang situasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis) serta memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal guna mendukung upaya pengembangan fungsi UPTPBATAP pada Dinas Perikanan Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Tanjung Jabung Barat. Studi ini menjelaskan langkah pemilihan strategi yang tepat berdasarkan pendekatan konsep Routweer dengan cara membandingkan kinerja strategi sebelum adanya strategi baru yaitu strategi pengembangan atau dengan nama Restrukturisasi. Dengan menggunakan metode wawancara semi terstruktur, Analisa SWOT dan QSPM akan ditemukan strategi yang efektif yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien untuk mendukung visi, misi dan tujuan Pembangunan daerah. Dari penelitian ini, berdasarkan hasil perhitungan QSPM maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja (7,8), meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya (6,25) menjadi strategi prioritas.*

**Kata kunci :** Pengembangan fungsi, Penyediaan Benih Berkualitas, kinerja strategi, Restrukturisasi, kerjasama, mitra kerja, prioritas.

### PENDAHULUAN

Perikanan merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan sangat penting guna memenuhi kebutuhan manusia akan protein yang semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Terkait hal tersebut Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Barat di dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun

2025 telah menetapkan target Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp25.000.000,00 (dua puluh lima juta rupiah).

Dinas Perikanan Kabupaten Tanjung Jabung Barat sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat telah berupaya meningkatkan pengelolaan pembudidayaan ikan, salah satunya melalui keberadaan Unit Pelayanan Teknis Perikanan Budidaya Air Tawar dan Air Payau untuk meningkatkan penyediaan benih ikan yang berkualitas. Balai Benih Ikan berfungsi sebagai penghasil induk dan benih unggul untuk keperluan pembudidaya ikan. UPTPBATAP adalah suatu sarana yang dibangun Pemerintah untuk tempat percontohan budidaya serta memproduksi benih ikan dengan kualitas yang baik dan nantinya akan didistribusikan ke pembudidaya ikan.

Keberadaan UPTPBATAP Dinas Perikanan diharapkan dapat menjalankan fungsinya sebagai penyediaan benih sebar dan calon induk ikan unggul sehingga kebutuhan akan benih yang bermutu pada masyarakat Kabupaten Tanjung Jabung Barat khususnya pembudidaya dapat dipenuhi. Dengan demikian usaha budidaya perikanan diharapkan dapat berkembang pesat dan peningkatan kesejahteraan pembudidaya ikan adalah suatu target yang ingin dicapai kedepannya di Kabupaten Tanjung Jabung Barat demi mendorong pencapaian program ketahanan pangan sektor ikan. Untuk melaksanakan fungsinya, UPTPBATAP tentunya telah melakukan serangkaian upaya baik sebelum pengembangan maupun saat upaya pengembangan yang menjadi bagian perbaikan tugas dan fungsinya yang harus dilaksanakan dan dievaluasi. Kondisi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1  
Bentuk Upaya Pengembangan Pada Balai Benih Ikan Dinas Perikanan  
Kabupaten anjung Jabung Barat

| Aspek            | Strategi Sebelum   | Strategi Pengembangan/<br>Restrukturisasi  |
|------------------|--|--|
| Aspek Teknis     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fasilitas penunjang kurang memadai</li><li>- Belum tersedianya</li><li>- Belum menerapkan standar teknis budidaya</li><li>- Belum tertata segmentasi fungsi kolam</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Prasarana budidaya dipenuhi</li><li>- Sudah disusun SOP</li><li>- Telah memiliki Sertifikat Cara Pemberian Ikan Yang Baik (CPIB) dari Ditrektorat Jenderal Budidaya Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan</li><li>- Sudah tertata segmentasi kolam</li></ul> |
| Aspek Non Teknis | <ul style="list-style-type: none"><li>- Belum ada pencatatan produksi dan lain-lain</li><li>- Kurang sinergisnya antara bidang dengan pelaksana di BBI</li><li>- Budaya</li><li>- organisasi/Pembagian tugas belum jelas berdasarkan kompetensi</li><li>- Sarana budidaya masih</li><li>- Perencanaan manajerial lemah</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sudah tersedia data penerima hibah dan hasil produksi</li><li>- Sudah ada SK Pembagian Tugas</li><li>- Penyusunan Perencanaan Manajerial lebih disempurnakan</li></ul>   |

Walaupun sudah mengalami peningkatan produksi dari tahun ketahun, masih perlu adanya upaya optimalisasi untuk mencapai target produksi benih yang lebih banyak lagi dalam setiap tahunnya. Sehingga perlu dirumuskan dan ditentukan strategi yang tepat. Belum optimalnya pelaksanaan tugas dan fungsi BBI dibeberapa aspek tentunya disebabkan oleh beberapa hal yang terkait dengan proses manajemen strategi.

Masalah belum optimalnya implementasi di UPTPBATAP perlu dicari solusinya, dan sebagai langkah awal diperlukan upaya untuk mengevaluasi strategi yang dipilih, meninjau dan mengkaji ulang situasi (kekuatan, kelemahan, peluang bisnis) serta memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan

perkembangan lingkungan eksternal guna mendukung upaya Pengembangan Fungsi UPTPBATAP pada Dinas Perikanan Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

## METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif menekankan pada pembangunan naratif atau deskripsi textual tentang strategi Penguatan Fungsi UPTPB ATAP pada Dinas Perikanan Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kasus dan penelitian lapangan, dengan tujuan meneliti kasus yang terjadi di lapangan yaitu bagaimana strategi peningkatan kinerja pengelolaan Balai Benih Ikan melalui analisis SWOT dan QSPM dengan pendekatan konsep penentuan strategi berdasarkan Rothwell, 2005.

## HASIL

### Deskripsi Strategi dan Arah Kebijakan Kabupaten Tanjung Jabung Barat

Dalam perumusan strategi, peneliti memilih konsep Rotwell (2005), terdapat lima langkah perumusan strategi.

#### **Langkah 1: Perumusan Tujuan dan Sasaran (*Establishment of Goals*)**

Tabel 2  
Tujuan dan Sasaran Berdasarkan RENSTRA

| Tujuan  | Sasaran  | Strategi   | Arah Kebijakan  |
|---|--|--|---|
| Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi peternakan dan perikanan yang berwawasan lingkungan. | Meningkatnya produksi perikanan yang sehat dan berkualitas | Pengembangan budidaya perikanan untuk meningkatkan produksi perikanan. | Meningkatkan produksi, produktifitas dan kuantitas produksi komoditas unggulan perikanan. |

### Langkah 2: Identifikasi Strategi Sebelum dan Strategi Pengembangan

Pada langkah ini, peneliti menggali informasi dengan menanyakan kondisi strategi sebelumnya dengan strategi yang sedang dijalankan atau strategi pengembangan. Sebelum tahun 2019, UPT PB ATAP belum berperan dalam kapasitasnya sebagai instansi atau lembaga yang memfasilitasi aktifitas pembudidayaan benih ikan di Kabupaten Tanjung Jabung Barat. UPT PB ATAP belum mampu menjadi penyedia benih bahkan induk dan calon induk (parent stock) karena terbentur produktifitas UPT PB ATAP belum maksimal karena manajemen pemeliharaan masih belum terarah. Sehingga aktifitas UPT PB ATAP Pembengis dapat disimpulkan masih hanya terbatas asal memproduksi saja tanpa memikirkan kualitas dan kuantitas yang lebih baik.

Tabel 3  
Permasalahan BBI Pembengis sebelum Strategi Pengembangan

| Permasalahan   | Penyebab  |   |
|--|---|---|
|  | Faktor Teknis   | Non teknis  |
| Belum mampu mencapai target produksi ikan yang berkualitas | Fasilitas penunjang minim<br>Teknik budidaya<br>Ketersediaan Induk Unggul<br>Kondisi SDM Tenaga Teknis<br>Pembagian kolam belum tertata<br>Kebutuhan induk dan benih yang berkualitas belum Optimal | Tidak ada pencatatan (kondisi eksisting BBI)<br>Kurang sinerginya koordinasi antara bidang Pembengis<br>Faktor Cuaca<br>Serangan hama penyakit ikan |

(Sumber: Olahan Peneliti, 2023)

### Langkah 3 : Menentukan dan Evaluasi Kinerja Strategi Sebelum dan Strategi Saat dilaksanakan (Diagnosing Past and Present Performance)

Tabel 4  
Kondisi Strategi Sebelum dan Saat Strategi Pengembangan

| Permasalahan/Aspek Analisa                | Strategi Sebelum Pengembangan (sebelum 2020) | Strategi Setelah Pengembangan/Restrukturisasi (2020-2022) | Pendekatan Strategi | Kinerja Strategi              |   |
|---|--|---|---------------------|-------------------------------|---|
|   |  |   |                     | Strategi Sebelum Pengembangan | Strategi Setelah Pengembangan/Restrukturisasi (2020-2022) |
| Ketersediaan air                          | Pemenuhan sarana air dari bendungan sawah    | Pembangunan instalasi saluran air                         | Finansial           | Belum cukup                   | Sudah baik  |
| Ketersediaan pakan                        |  | Pakan berkualitas, Subsidi dengan pakan alami             | Finansial           | Belum cukup                   | Sudah ada peningkatan                                     |
| Sarana pendukung atau sumber daya         | Pergiliran kolam                             | Penggunaan waring, Segmentasi kolam                       | Proses internal     | Belum cukup baik              | Baik  |
| Kecukupan anggaran                        | Optimalisasi sarana                          | Penambahan penganggaran                                   | Proses Internal     | Belum cukup                   | Baik  |
| Sumber daya manusia yang handal           | Penunjukan langsung                          | Pembagian tugas, pelatihan teknis                         | Proses Internal     | Belum cukup                   | Belum sesuai  |
| Manajemen pemeliharaan                    | Pengarahan lisan                             | Penyusunan SOP MAnajemen Pemeliharaan                     | Proses Internal     | Belum tertib                  | Belum terlaksana  |
| Kualitas Benih                            | Seleksi benih                                | Sertifikasi CBIB  | Finansial           | Belum ada                     | Sudah ada   |
| Sistem dan arah pengembangan              | Untuk hibah                                  | Hibah dan Profit/komersialisasi produk                    | Finansial           | Belum adan                    | Belum ada   |
| Kualitas pelayanan                        | Pembagian hibah                              | Peningkatan jumlah penerima hibah                         | Pelanggan           | Belum maksimal                | Terjadi peningkatan kepuasan                              |
| Penguatan koordinasi                      | Membuka dan menjaring jejaring               | Menjalin jejaring   | Proses Internal     | Sulit                         | Belum terlaksana  |
| Penguatan kemitraan dengan UPRR,akademisi | Membuka jejaring                             | Menjalin jejaring   | Proses Internal     | Sulit                         | Belum terlaksana  |

## Langkah 4 : Menentukan dan Evaluasi Kinerja Strategi Sebelum dan Strategi Saat dilaksanakan (Diagnosing Past and Present Performance)

Tabel 5  
Kondisi Strategi Sebelum dan Saat Strategi Pengembangan

| Permasalahan/Aspek Analisa                | Strategi Sebelum Pengembangan (sebelum 2020) | Strategi Setelah Pengembangan/Restrukturisasi (2020-2022) | Pendekatan Strategi | Kinerja Strategi              |   |
|---|--|---|---------------------|-------------------------------|---|
|   |  |   |                     | Strategi Sebelum Pengembangan | Strategi Setelah Pengembangan/Restrukturisasi (2020-2022) |
| Ketersediaan air                          | Pemenuhan sarana air dari bendungan sawah    | Pembangunan instalasi saluran air                         | Finansial           | Belum cukup                   | Sudah baik  |
| Ketersediaan pakan                        |  | Pakan berkualitas, Subsidi dengan pakan alami             | Finansial           | Belum cukup                   | Sudah ada peningkatan                                     |
| Sarana pendukung atau sumber daya         | Pergiliran kolam                             | Penggunaan waring, Segmentasi kolam                       | Proses internal     | Belum cukup baik              | Baik  |
| Kecukupan anggaran                        | Optimalisasi sarana                          | Penambahan penganggaran                                   | Proses Internal     | Belum cukup                   | Baik  |
| Sumber daya manusia yang handal           | Penunjukka n langsung                        | Pembagian tugas, pelatihan teknis                         | Proses Internal     | Belum cukup                   | Belum sesuai  |
| Manajemen pemeliharaan                    | Pengarahan lisan                             | Penyusunan SOP MAnajemen Pemeliharaan                     | Proses Ineternal    | Belum tertib                  | Belum terlaksana  |
| Kualitas Benih                            | Seleksi benih                                | Sertifikasi CBIB  | Finansial           | Belum ada                     | Sudah ada   |
| Sistem dan arah pengembangan              | Untuk hibah                                  | Hibah dan Profit/komersialisasi produk                    | Finansial           | Belum adan                    | Belum ada   |
| Kualitas pelayanan                        | Pembagian hibah                              | Peningkatan jumlah penerima hibah                         | Pelanggan           | Belum maksimal                | Terjadi peningkatan kepuasan                              |
| Penguatan koordinasi                      | Membuka dan menjaring jejaring               | Menjalin jejaring   | Proses Internal     | Sulit                         | Belum terlaksana  |
| Penguatan kemitraan dengan UPRR,akademisi | Membuka jejaring                             | Menjalin jejaring   | Proses Internal     | Sulit                         | Belum terlaksana  |

## Langkah 5 : Penentuan sasaran

### Arah Pengembangan Fungsi UPTPB ATAP

Penelitian strategi pengembangan fungsi sebuah instansi atau lembaga menempatkan dan memilih UPTPB ATAP sebagai ujung tombak dan penggerak pengembangan pembudidayaan pemberian dan pembesaran khususnya ikan nila. Komoditas ikan nila merupakan salah satu komoditas unggulan nasional karena memiliki jumlah rumah tangga usaha budidaya ikan terbanyak. Sama dengan kondisi budidaya ikan nila di Kabupaten Tanjung Jabung Barat menunjukkan bahwa hampir disetiap rumah memiliki kolam dan memelihara ikan nila. Menelaah hasil wawancara terhadap permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai serta rencana pengembangan dan mengkaji laporan tahunan 2021 menjelaskan bahwa arah kebijakan pemerintah daerah dalam pembangunan perikanan di Kabupaten Tanjung Jabung Barat yaitu Optimalisasi peran dan fungsi Balai Benih Ikan (BBI) melalui kebijakan strategi pengembangan atau Restrukturisasi BBI Pembengis. Ini menjadi strategi pengembangan sebagai representasi dan peningkatan peran Dinas Peternakan dan Perikanan.

Tabel 6  
Skema Strategi Pengembangan

| Arah Kebijakan  | Solusi   | Manfaat  | Rencana Pengembangan   |
|---|--|--|--|
| Peningkatan Benih Berkualitas untuk Peningkatan benih sebar | Penguatan Balai Benih Ikan (BBI) meliputi pengadaan Induk, pakan, dan peralatan budidaya | Optimalnya fungsi BBI sebagai penghasil Induk dan benih sebar berkualitas melalui pengadaan Grand Parents Stock, pakan serta sarana budidaya | Optimalisasi peran dan fungsi Balai Benih Ikan (BBI) melalui penyebaran benih kepada masyarakat dengan pendekatan finansial, pembelajaran, pelanggan dan proses internal |

## Langkah 6 : Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan bentuk analisis deskriptif, yaitu suatu jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan di lapangan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian melalui penganalisisan kekuatan dan

kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh instansi. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

### **Perspektif Finansial /Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan kontribusi dan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan keuntungan perusahaan atau tidak. Pengukuran kinerja keuangan dapat dilakukan dengan berbagai parameter diantaranya peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, serta penurunan resiko.

Peneliti melakukan pendekatan terhadap tiga tema finansial di atas melalui penghitungan produksi dan harga pasar untuk larva benih sebar dan larva PS dengan pertimbangan BBI kabupaten Tanjung Jabung Barat belum melakukan komersialisasi produknya atau belum berorientasi pada profit melainkan lebih pada pelayanan hibah benih dan calon induk ikan kepada masyarakat pembudidaya ikan.

Upaya strategi pengembangan atau restrukturisasi yang telah dilakukan oleh BBI sejak tahun 2020 memang telah memberikan perubahan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun dalam peningkatan produktivitas pemberian ikan nila, namun bila melihat nilai R/C rasio terakhir yaitu tahun 2024 sebesar 0,99 atau kurang dari 1 yang artinya dari sisi kelayakan, usaha pemberian ikan yang dilakukan oleh BBI belum dapat memberikan keuntungan finansial sehingga perlu adanya reformulasi strategi untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas pada proses bisnis internal di BBI.

### **Perspektif Proses Internal**

Perspektif proses bisnis internal adalah salah satu perspektif dalam Balanced Scorecard yang menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif ini, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Langkah-langkah proses bisnis internal adalah mengatasi hal-hal seperti produktivitas, akurasi, waktu siklus, kompetensi inti, dan efektivitas penggunaan

sumber daya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan diperoleh beberapa informasi terkait Inovasi dalam proses produksi benih ikan nila. Proses pemijahan dalam waring menjadi salah satu inovasi yang dikembangkan oleh Balai Benih Ikan Pembengis dalam menyiasati terbatasnya jumlah kolam pemijahan guna mencapai target produksi benih sebesar 200.000 ekor/minggu. Inovasi yang telah dilakukan di BBI Pembengis adalah memanfaatkan kolam pendederan yang berjumlah 45 kolam. Sebagaimana diketahui dari hasil wawancara bahwa kegiatan di Balai Benih Ikan Pembengis difokuskan pada kegiatan pemberian atau produksi benih berupa larva,

dan kegiatan pendederan hanya dilaksanakan sewaktu-waktu khususnya untuk proses pembesaran calon induk Parent stock yang akan memproduksi larva benih final stock (FS), serta kegiatan pendederan calon induk PS sampai ukuran 3-5 cm. Namun kegiatan pendederan calon induk PS sampai ukuran 3-5 cm tidak secara rutin dilaksanakan, hanya dilaksanakan ketika ada permintaan khusus. Jadi secara umum kegiatan pendederan tidak dilaksanakan secara rutin sehingga kolam pendederan dapat dimanfaatkan dalam kegiatan pemijahan untuk memproduksi benih ikan nila.

### **Perspektif Pelanggan**

Dengan mengukur kinerja pada perspektif pelanggan, Balai Benih Ikan dapat mengetahui sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan.

### **Langkah 7: Menentukan dan Mengevaluasi Strategi Alternatif dan Memilih Strategi**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, secara umum proses produksi benih ikan nila di BBI Pembengis sudah cukup baik dan sudah mengacu pada Cara Pemberian Ikan yang Baik (CPIB) yang telah ditetapkan Direktur Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia, namun dari hasil penelusuran dan wawancara langsung dengan pegawai BBI Pembengis diperoleh beberapa fakta yang dapat berpengaruh terhadap produksi

benih ikan, diantaranya kondisi sebagian besar kolam yang masih berlantai tanah yang menyebabkan tidak maksimalnya proses pemanenan larva serta tidak maksimalnya proses sanitasi dan pembersihan kolam.

### Deskripsi Pembahasan Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden (pegawai BBI, Kepala Bidang dan staff Bidang Pemanfaatan dan Pengendalian Sumberdaya Perikanan) diperoleh informasi terkait Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang ada pada BBI Pembengis sebagaimana terlihat pada matrik SWOT berikut :

Tabel 7  
Matriks SWOT BBI Pembengis

|  |   |
|--|---|
| <b>Kekuatan (Strength)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Memiliki indukan unggul yang bersertifikat (nila nirwana 3)</li><li>- Telah memiliki sertifikat CPIB</li><li>- Ketersediaan lahan untuk pengembangan prasarana dan sarana</li><li>- Lokasi yang cukup strategis</li></ul> | <b>Kelemahan (Weakness)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sumber daya manusia yang terbatas</li><li>- Anggaran operasional yang kurang memadai</li><li>- kurangnya tenaga ahli</li><li>- kurangnya tenaga yang terlatih</li><li>- Kurangnya jumlah indukan ikan</li><li>- Kurangnya sarana laboratorium</li></ul> |
| <b>Peluang (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Besarnya kebutuhan akan benih sebar dan calon indukan</li><li>- Terbatasnya jumlah pemasok benih sebar dan calon indukan nila yang berkualitas</li><li>- Jaringan kerja yang cukup luas</li></ul>                     | <b>Ancaman (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Faktor hama penyakit</li><li>- Faktor cuaca yang tidak menentu</li><li>- Kurangnya pasokan air selama musim kemarau</li><li>- Kenaikan harga pakan</li></ul>   |

### Data Hasil Kuesioner SWOT

Data hasil kuesioner ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner yang telah diisi oleh responden, yang dilakukan di Balai Benih Ikan Pembengis.

Tabel 8  
Matrik IFE (S) Balai Benih Ikan Pembengis

| Kekuatan (Strength)   | Bobot | Rating | Skor        |
|---|-------|--------|-------------|
| Memiliki indukan unggul yang bersertifikat (nila nirwana 3) | 0,29  | 4,00   | 1,17        |
| telah memiliki sertifikat CPIB                              | 0,26  | 3,67   | 0,96        |
| ketersediaan lahan untuk pengembangan prasarana dan sarana  | 0,24  | 3,83   | 0,93        |
| lokasi yang cukup strategis                                 | 0,20  | 3,67   | 0,75        |
| <b>Total</b>  |       |        | <b>3,80</b> |

Tabel 9  
Matrik IFE (W) Balai Benih Ikan Pembengis

| Kelemahan (Weakness)                     | Bobot | Rating | Skor        |
|--|-------|--------|-------------|
| Sumber daya manusia yang terbatas        | 0,17  | 4,00   | 0,68        |
| anggaran operasional yang kurang memadai | 0,18  | 3,67   | 0,65        |
| kurangnya tenaga ahli                    | 0,16  | 3,33   | 0,55        |
| kurangnya tenaga yang terlatih           | 0,17  | 3,17   | 0,54        |
| Kurangnya jumlah indukan ikan            | 0,18  | 4,00   | 0,71        |
| <u>kurangnya sarana laboratorium</u>     | 0,14  | 3,00   | 0,41        |
| <b>Total</b>                             |       |        | <b>3,55</b> |

Tabel 10  
Matrik EFE (O) Balai Benih Ikan Pembengis

| Peluang (Opportunities)                                  | Bobot | Rating | Skor        |
|--|-------|--------|-------------|
| besarnya kebutuhan akan benih sebar dan calon indukan    | 0,34  | 3,67   | 1,25        |
| terbatasnya jumlah pemasok benih sebar dan calon indukan | 0,34  | 3,17   | 1,08        |
| nila yang berkualitas                                    |       |        |             |
| jaringan kerja yang cukup luas                           | 0,32  | 3,33   | 1,05        |
| <b>Total</b>   |       |        | <b>3,39</b> |

Tabel 11  
Matrik EFE (T) Balai Benih Ikan Pembengis

| Ancaman (Threat)                           | Bobot | Rating | Skor |
|--|-------|--------|------|
| Faktor hama penyakit                       | 0,28  | 3,83   | 1,08 |
| Faktor cuaca yang tidak menentu            | 0,24  | 3,17   | 0,77 |
| kurangnya pasokan air selama musim kemarau | 0,25  | 3,67   | 0,93 |
| kenaikan harga pakan                       | 0,22  | 3,33   | 0,74 |
| Total                                      |       |        | 3,52 |

### Diagram SWOT

Di dalam analisis Diagram SWOT ini menggunakan data hasil pengolahan kuesioner seperti yang tercantum pada tabel 4.26, tabel 4.27, tabel 4.28, tabel 4.29. Dengan keempat tabel tersebut akan didapat skor yang menunjukkan identifikasi faktor-faktor yang digunakan untuk merumuskan strategi Balai Benih Ikan. Untuk keseluruhan skor ini diterapkan pada diagram SWOT yang diharapkan dapat diketahui strategi yang tepat untuk dilaksanakan.

Berdasarkan data hasil dari pengolahan kuesioner faktor internal (strengths and weaknesses), maka faktor internal dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 12  
Faktor Internal

| No | Faktor Strategis            | Skor  |
|----|-----------------------------|-------|
| 1  | Faktor Kekuatan (Strength)  | 3,80  |
| 2  | Faktor Kelemahan (Weakness) | -3,55 |
|    | Total                       | 0,25  |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Sedangkan posisi faktor eksternal (Opportunities dan Threats) dapat ditampilkan dalam sebagai berikut :

Tabel 13  
Faktor Eksternal

| No | Faktor Strategis               | Skor  |
|----|--------------------------------|-------|
| 1  | Faktor Peluang (Opportunities) | 3,39  |
| 2  | Faktor Ancaman (Threats)       | -3,52 |
|    | Total                          | -0,13 |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Selanjutnya dilakukan analisis matrik Internal-Eksternal dengan melakukan perhitungan dari skor Internal dan skor Eksternal yang telah didapat, tujuan dalam analisis analisis matrik Internal- Eksternal ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Data yang telah diperoleh.

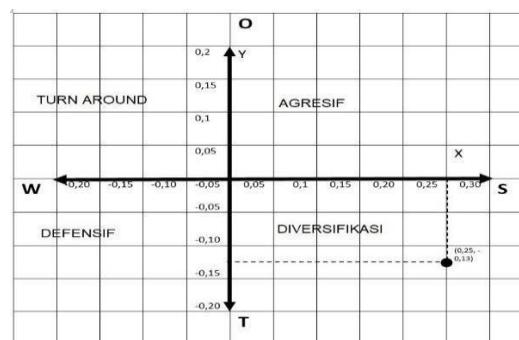
Tabel 14  
Perolehan Skor Internal-Eksternal

| No | Faktor    | Skor  |
|----|-----------|-------|
| 1  | Internal  | 0,25  |
| 2  | Eksternal | -0,13 |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan perolehan skor internal eksternal dapat diketahui posisi Balai Benih Ikan Pembengis sebagaimana ditampilkan dalam gambar 4.6 diagram SWOT:

Gambar 1  
Diagram SWOT



Dari gambar diatas, posisi BBI Pembengis diketahui pada kuadran IV, maka strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung diversifikasi. Akan tetapi berdasarkan diagram SWOT diatas posisi Balai Benih Ikan Pembengis sangat dekat dengan kuadran I yang mendukung dilakukannya strategi kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy).

## Matrik SWOT

Analisis Internal (kekuatan dan Kelemahan) dan Eksternal (peluang dan ancaman) telah dilaksanakan melalui wawancara dan observasi pada Balai Benih Ikan Pembengis, dan selanjutnya perlu menentukan strategi apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Balai Benih Ikan Pembengis. Untuk menentukan strategi apa yang harus dilaksanakan di masa yang akan datang, telah dirumuskan beberapa strategi di dalam matrik SWOT sebagaimana tercantum dalam matrik berikut ini :

|                                | <b>STRENGTH (KEKUATAN)</b>   | <b>WEAKNESS (KELEMAHAN)</b>   |  |
|--------------------------------|--|---|--|
|                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Memiliki indukan unggul yang bersertifikat (nila nirwana 3)</li><li>- Telah memiliki sertifikat CPIB</li><li>- Ketersediaan lahan untuk pengembangan prasarana dan sarana</li><li>- Lokasi yang cukup strategis</li><li>- Memiliki SOP sesuai pedoman CPIB</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sumber daya manusia yang terbatas Anggaran operasional yang kurang memadai</li><li>- Kurangnya tenaga ahli</li><li>- Kurangnya tenaga yang terlatih</li><li>- Kurangnya jumlah indukan ikan</li><li>- Kurangnya sarana laboratorium</li></ul>                       |  |
| <b>OPPORTUNITIES (PELUANG)</b> |  |   |  |
|                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Besarnya kebutuhan akan benih sebar dan calon indukan</li><li>- Terbatasnya jumlah pemasok benih sebar dan calon indukan nilai yang berkualitas</li><li>- Jaringan kerja yang cukup luas</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Meningkatkan produksi Benih sebar dan produktivitas indukan</li><li>- Meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar</li><li>- Meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI</li><li>- Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya untuk memberikan pendampingan teknis di BBI</li><li>- Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan Dinas Perikanan Provinsi dan KKP dalam penyediaan Indukan Ikan berkualitas serta sarana dan prasarana</li></ul> |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
| <b>THREATH (ANCAMAN)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faktor hama penyakit</li> <li>- Faktor cuaca yang tidak menentu</li> <li>- Kurangnya pasokan air selama musim kemarau</li> <li>- Kenaikan harga pakan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pelaksanaan SOP Pemberantasan Hama Penyakit dan Karantina Ikan</li> <li>- Meningkatkan pelaksanaan SOP Sanitasi lingkungan dan kualitas air</li> <li>- Mengembangkan pakan alami untuk mengurangi biaya pakan</li> <li>- Mengembangkan sumber air alternatif (sumur bor) disertai upaya konservasi air</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kerjasama dengan Balai Karantina Ikan untuk peningkatan kapasitas petugas teknis BBI dalam pengendalian hama dan penyakit ikan</li> <li>- Meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja perencana untuk meningkatkan anggaran operasional dan penyediaan prasarna dan sarana yang memadai</li> </ul> |
|--------------------------|---|---|--|

### Analisis QSPM

Dalam penelitian ini, delapan strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT/TOWS kualitatif, kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM untuk menjawab strategi alternatif apa yang menjadi prioritas utama bagi Balai Benih Ikan Pembengis.

Tabel 15  
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Strategi Alternatif  | TAS  | Peringkat |
|--|------|-----------|
| 1. Meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja   | 7,28 | I         |
| 2. Meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar meningkatkan  | 6,54 | II        |
| 3. Kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya   | 6,46 | III       |
| 4. Meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB meningkatkan produksi benih sebar dan produktivitas indukan | 6,45 | IV        |
| 5. Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI  | 5,64 | V         |
| 6. Meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar   |      |           |
| 7. Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI  |      |           |

|   |      |      |
|---|------|------|
| 8. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan Dinas Perikanan Provinsi dan KKP dalam penyediaan Indukan Ikan berkualitas serta sarana dan prasarana meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB | 5,12 | VI   |
| 9. Mengembangkan pakan alami untuk mengurangi biaya pakan   | 5,01 | VII  |
| 10. Mengembangkan sumber air alternatif (sumur bor) disertai upaya konservasi air   | 3,87 | VIII |

(Sumber: Olahan Peneliti, 2023)

Berdasarkan hasil analisis QSPM tampak bahwa ada tiga alternatif strategi yang menjadi prioritas untuk Balai Benih Ikan Pembengis yaitu :

1. Meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja.
2. Meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar, meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya.
3. Meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB meningkatkan produksi benih sebar dan produktivitas indukan.

Strategi prioritas berdasarkan analisis QSPM ini sudah selaras dengan rekomendasi strategi dari hasil pemetaan posisi bisnis pada matrik SWOT.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kondisi kinerja Balai Benih Ikan berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa nilai R/C terus mengalami peningkatan dengan nilai R/C rasio terakhir yaitu tahun 2022 sebesar 0,99.
2. Kondisi kinerja Balai Benih Ikan Pembengis berdasarkan pendekatan balanced scorecard perspektif proses bisnis utama menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan telah mengembangkan beberapa inovasi budidaya ikan, menjalankan standar operasional prosedur dalam kegiatan operasinya dan

telah memberikan layanan yang baik kepada konsumennya.

3. Kondisi kinerja Balai Benih Ikan Pembengis berdasarkan pendekatan balanced scorecard perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Pembengis telah memberikan pelayanan yang cukup baik kepada pelanggan/penerima bantuan hibah, hal ini terlihat dari semakin meningkatnya jumlah penerima bantuan benih ikan dari BBI dan tingkat kepuasan terhadap kualitas benih ikan nila yang dihasilkan serta kualitas pelayanan dari BBI Pembengis.
4. Kondisi kinerja Balai Benih Ikan Pembengis berdasarkan pendekatan balanced scorecard perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Pembengis telah menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan karyawan, inovasi produk, serta dapat meningkatkan efisiensi operasional dalam proses produksi benih ikan.
5. Berdasarkan hasil analisis SWOT tampak bahwa posisi bisnis Balai Benih Ikan Pembengis berada pada posisi kuadran IV dan cenderung mendekati kuadran I, yang berarti dalam posisi bertumbuh (Growth).
6. Hasil analisis matrik internal eksternal SWOT menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Pembengis berada pada tabel nomor 5 yaitu Growth and Stability dengan arahan strategi konsentrasi pada integrasi sosial.
7. Hasil Berdasarkan peringkat nilai hasil analisis QSPM terhadap strategi alternatif matrik SWOT pada Balai Benih Ikan Pembengis menunjukkan bahwa dua strategi utama yang menjadi prioritas adalah :
  - Meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja.
  - Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya.

## REFERENSI

1. Gupta, M., Shri, C., & Agrawal, A. (2015). *Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix*. Journal of Applied Packaging Research, 7(3), 60–75.
2. Purwoko, B., Gamal, A., & Kunhadi, D. (2016). *The Leather Industry Development in Tanggulangin in Facing Asean Economic Community (AEC)*

2015 with Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Society For Science and Education, 4(6), 153– 162. Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT*. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

3. Suharyadi, H., & M.A. Isnani. 2016. Manajemen Pemerintahan dalam Program Unit Reaksi Cepat Tambal Jalan di Kota Bandung Tahun 2015. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 2 Nomor 2, 2016.