

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BALAI BENIH IKAN PROPINSI JATIM DI UNIT PENGELOLA BUDIDAYA AIR TAWAR (UPBAT) PUNTEN BATU MALANG JAWA TIMUR

STRATEGY FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF FISH SEED CENTERS OF JAVA PROVINCE IN FRESH WATER CULTIVATION MANAGEMENT UNIT (UPBAT) PUNTEN BATU MALANG EAST JAVA

Suzana Sri Hartini¹, Didik Trisbiantoro^{1*}, Sumaryam², Kesya Amelia Solossa¹

¹Agrobisnis Perikanan, Fakultas Pertanian, Universitas Dr Soetomo

²Budidya Perairan, Fakultas Pertanian, Universitas Dr Soetomo

*e-mail: diktristoro@gmail.com

ABSTRAK

Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) adalah badan yang diberi tugas untuk menyediakan benih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat/ pembudidaya ikan, maka pada umumnya dilihat kemajuan dan pengembangan lembaganya. adalah badan yang diberi tugas untuk menyediakan benih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat/ pembudidaya ikan, maka pada umumnya dilihat kemajuan dan pengembangan lembaganya. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui kondisi faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) dalam Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sekaligus merumuskan alternatif strategi peningkatan kinerja balai benih ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN). Penelitian ini berbentuk analisis deskriptif untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu usaha sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Selain itu juga perlu memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam dunia perikanan agar dapat lebih optimal dalam bekerja sehingga kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB Punten) juga akan meningkat.

Kata kunci: SWOT; Kinerja; Balai benih; Pembudidaya; SDM

ABSTRACT

Aquaculture Installation (IPB PUNTEN) is an agency that is given the task of providing seeds to meet the needs of the community/fish cultivators, so in general the progress and development of the institution is seen. is an agency that is given the task of providing seeds to meet the needs of the community/fish cultivators, so in general the progress and development of the institution is seen. The purpose of the study was to determine the conditions of internal factors (Strengths and Weaknesses) and external factors (Opportunities and Threats) in the Fish Seed Center of East Java Province at the Aquaculture Installation (IPB PUNTEN) while at the same time formulating alternative strategies for improving the performance of the East Java Provincial Fish Seed Center at the Installation Aquaculture (IPB PUNTEN). This research is in the form of descriptive analysis to identify internal and external factors that are strengths, weaknesses, the SWOT Matrix can clearly describe how the external opportunities and threats faced by a business can be adjusted to its strengths and weaknesses. In addition, it is also necessary to pay attention to the level of education and experience possessed in the world of fisheries so that they can be more optimal in their work so that the performance of the Fish Seed Center of East Java Province at the Aquaculture Fishery Installation (IPB Punten) will also increase.

Keywords: SWOT; Performance; Seed center; Cultivator; Human Resource

PENDAHULUAN

Sektor perikanan merupakan sektor pertanian yang menjadi salah satu faktor yang dapat mendukung kegiatan perekonomian Indonesia. Menurut Daryanto, A (2007), sumber daya pada sektor perikanan merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi hajat hidup masyarakat dan memiliki potensi dijadikan sebagai penggerak utama (*prime mover*) ekonomi nasional. Menurut UU No 31 tahun 2004, Perikanan adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya ikan dan lingkungannya mulai dari praproduksi, produksi, pengolahan sampai dengan pemasaran yang dilaksanakan dalam sistem bisnis perikanan.

Kekayaan Indonesia berupa sumber daya perikanan yang sangat luas menjadi modal dasar dalam pembangunan nasional sekaligus memiliki potensi yang sangat besar bagi pembangunan kelautan dan perikanan. Sektor perikanan di Indonesia berkembang 8.37% pada basis year-on-year (y/y) pada kuartal ketiga tahun 2015, jauh lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi negara ini secara keseluruhan (di 4,73% y/y) pada kuartal yang sama. Ekspor produk perikanan Indonesia tercatat sebesar 244,6 juta dollar Amerika Serikat (AS) pada bulan Oktober 2015, sedangkan impor hanya mencapai 12,5 juta dollar AS (menyiratkan surplus perdagangan sebesar 232,04 juta dollar AS) (Investment Indonesia,2016).

Dari sisi produksi, pada tahun 2011 produksi perikanan nasional mencapai 12,39 juta ton. Dari jumlah itu, produksi perikanan tangkap sebanyak 5,41 juta ton dan produksi perikanan budidaya 6,98 juta ton. Dari total produksi perikanan budidaya, jumlah budidaya ikan dalam kolam air tawar menyumbang angka hingga 1,1 juta ton. Sisanya adalah budidaya tambak air payau, budidaya di laut, budidaya dalam keramba dan budidaya jaring apung. Kenaikan produksi budidaya ikan dalam kolam air tawar cukup pesat yaitu berkisar 11 persen setiap tahun. Hal ini menunjukkan ada gairah besar di masyarakat untuk mengembangkan usaha budidaya ikan air tawar. Tentunya pertumbuhan produksi ini mengacu pada permintaan pasar yang terus meningkat (KKP News, 2016).

Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) merupakan unit di bawah Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur khususnya dalam rangka mendukung program revitalisasi perikanan budidaya dalam pencapaian target peningkatan produksi perikanan budidaya dalam mendukung Jawa Timur sebagai lumbung ikan nasional. Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) adalah badan yang diberi tugas untuk menyediakan benih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat/ pembudidaya ikan, maka pada umumnya dilihat kemajuan dan pengembangan lembaganya. Dengan

melihat permasalahan tersebut di atas maka perlu dilihat strategi apa yang dilaksanakan tersebut

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui kondisi faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) dalam Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sekaligus merumuskan alternatif strategi peningkatan kinerja balai benih ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN).

METODE

Penelitian ini berbentuk analisis deskriptif, yaitu suatu jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian melalui penganalisisan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Strategi Peningkatan Kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN).

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor Strategi Peningkatan Kinerja Balai Benih Ikan baik internal (kekuatan, kelemahan) maupun eksternal (peluang, ancaman) dalam kondisi saat ini kemudian berusaha membandingkan antara factor internal kekuatan kelemahan dengan faktor eksternal peluang ancaman.

Lingkungan internal yang dianalisis meliputi kondisi keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, prouksi / operasional, dan manajemen. Sedangkan lingkungan eksternal yang dianalisis meliputi kondisi perekonomian, sosial budaya, pemerintah, teknologi dan persaingan. Untuk merumuskan alternatif Strategi Peningkatan Kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) digunakan analisis Matriks SWOT. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu usaha sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T.

Dalam analisis SWOT perlu di ketahui lebih dulu kekuatan dan kelemahan IPB Punten untuk menggabarkan kondisi yang sesungguhnya, sedang untuk menggambarkan peluang dan tekanan terutama dari kompetitornya juga harus di

identifikasi lebih dulu. Untuk lebih jelasnya unsur-unsur apa saja yang tertera dalam SWOT dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matrik Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tekanan (SWOT)
Table 1. Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	KEKUATAN/ STRENGTHS Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal/ <i>Determine 5-10 internal strength factors</i>	KELEMAHAN/ WEAKNESSES Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal/ <i>Determine 5-10 factors of internal weakness</i>
PELUANG/ OPPORTUNITIES Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang internal/ <i>Determine 5-10 internal probability factors</i>	STRATEGI (SO)/ STRATEGY (SO) Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang/ <i>Creating strategies that use strengths to take advantage of opportunities</i>	STRATEGI (WO)/ STRATEGY (WO) Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang/ <i>Creating strategies that minimize weaknesses to take advantage of opportunities</i>
ANCAMAN / THREATS Tentukan 5-10 faktor-faktor Ancaman internal/ <i>Determine 5-10 Internal Threat factors</i>	STRATEGI (ST)/ STRATEGY (ST) Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman/ <i>Creating strategies that use strength to overcome threats</i>	STRATEGI WT/ STRATEGY (WT) Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman/ <i>Creating strategies that minimize weaknesses and avoid threats</i>

Sumber/Source : David & David (2015)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Faktor Eksternal (EFE)

Menurut David, 2015, matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara daerah-daerah intuitif. Menurut David (2012) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Faktor Eksternal (EFE)
Table 2. Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) and External Factor Evaluation Matrix (EFE)

Faktor Eksternal/ <i>External Factors</i>	Bobot/ <i>Weight</i>	Peringkat/ <i>Rating</i>	Skor Bobot/ <i>Weight Score</i>
<i>Kekuatan/ Strength:</i>			
-Kekuatan 1/ <i>Strength 1</i>		1,2,3,4	
-Kekuatan 2/ <i>Strength 2</i>		1,2,3,4	
-dst/ etc			
<i>Kelemahan/ Weakness::</i>			
-Kelemahan 1/ <i>Weakness 1</i>		1,2,3,4	
-Kelemahan 2/ <i>Weakness 2</i>		1,2,3,4	
-dst/etc			
Total/ <i>Total</i>	1,00		Min=1,0 Max=4,0

Sumber/Source : David & David (2015)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penghitungan Analisis SWOT

Penghitungan Analisa SWOT ini merupakan hasil analisa faktor internal dan eksternal dari hasil pengamatan selama periode penelitian, juga ditambahkan beberapa hasil analisa faktor internal dan eksternal dari perusahaan sebagai data yang melengkapi Perumusan Analisa Strategi SWOT Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN).

Analisis Faktor Internal

Strengths (Kekuatan)

- 1) Ikan mas Punten banyak dikenal masyarakat
- 2) Memiliki jumlah benih yang banyak
- 3) Memiliki jumlah pelanggan yang cukup banyak di beberapa kota
- 4) Memiliki pelanggan yang loyal
- 5) Memiliki harga yang terjangkau

Weaknesses (Kelemahan)

- 1) Kegemaran makan ikan masyarakat Jawa Timur rendah
- 2) Target penyaluran tidak tercapai
- 3) Peningkatan industri yang semakin cepat, namun pemanfaatan teknologi kurang maksimal.
- 4) Promosi kurang maksimal.
- 5) Penurunan nilai persediaan
- 6) Kurang intens dalam menjalin hubungan dengan pelanggan
- 7) Kurang cepat dalam merespon keluhan pelanggan

Analisis Faktor Eksternal

Opportunities (Peluang)

- 1) Terdapat peningkatan jumlah penduduk
- 2) Memiliki kemungkinan menjangkau daerah-daerah kuliner
- 3) Adanya pelatihan
- 4) Peningkatan pengetahuan nilai gizi Ikan Mas

Threats (Ancaman)

- 1) Semakin meningkat pembudidaya ikan mas melakukan pembenihan mandiri
- 2) Adanya tuntutan pasar menyangkut kualitas benih
- 3) Tuntutan tata cara yang professional dalam rangka peningkatan layanan
- 4) Penyederhanaan birokrasi

Dari hasil analisa data responden yang menjawab melalui kuessioner dari unsur-unsur kekuatan dan ancaman yang dinilai mengidentifikasi strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensi ancaman eksternal.

Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Tabel 3. Hasil Matriks EFE

Table 3. EFE Matrix Results

No.	Faktor Eksternal/ External Factors	Bobot/ Weight	Peringkat/ Rating	Skor/ Score
Peluang/ Opportunity				
1	Terdapat peningkatan jumlah penduduk/ <i>There is an increase in population</i>	0.121	4	0.48
2	Memiliki kemungkinan menjangkau daerah-daerah kuliner/ <i>Has the possibility of reaching culinary areas</i>	0.127	4	0.51
3	Adanya pelatihan/ <i>There is training</i>	0.118	3	0.35
4	Peningkatan pengetahuan nilai gizi Ikan Mas/ <i>Increased knowledge of the nutritional value of Carp</i>	0.133	3	0.40
		0.499		1.74
Ancaman/ Threat				
1	Semakin merebah pembudidaya ikan mas melakukan pembenihan mandiri/ <i>More and more carp cultivators are doing independent hatchery</i>	0.086	2	0.17
2	Adanya tuntutan pasar menyangkut kualitas benih/ <i>There are market demands regarding seed quality</i>	0.159	2	0.32
3	Tuntutan tata cara yang professional dalam rangka peningkatan layanan/ <i>Demands for professional procedures in order to improve services</i>	0.118	2	0.24
4	Penyederhanaan birokrasi/ <i>Bureaucratic simplification</i>	0.138	3	0.41
		0.501		1.14
Total faktor eksternal/ Total external factors		1.000		2.88

Sumber: Pengolahan Data (2020)/ Source: Data Processing (2020)

Dari hasil analisis eksternal perusahaan, yang dinilai adalah seberapa kuat respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang ada. Diperoleh nilai skor bobot **2.88** > 2.5 yang artinya Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan baik.

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Tabel 4. Hasil Matriks IFE

Table 4. IFE Matrix Results

No.	Faktor Internal/ <i>Internal Factors</i>	Bobot/ <i>Weight</i>	Peringkat/ <i>Rating</i>	Skor/ <i>Score</i>
Kekuatan/ <i>Strength</i>				
1	Ikan mas Punten banyak dikenal masyarakat/ <i>Punten goldfish are widely known to the public</i>	0.110	4	0.44
2	Memiliki jumlah benih yang banyak/ <i>Has a large number of seeds</i>	0.113	4	0.45
3	Memiliki jumlah pelanggan yang cukup banyak di beberapa kota/ <i>Has a large number of customers in several cities</i>	0.081	2	0.16
4	Memiliki pelanggan yang loyal/ <i>Has a large number of customers in several cities</i>	0.090	2	0.18
5	Memiliki harga yang terjangkau/ <i>Have an affordable price</i>	0.079	4	0.32
		0.473		1.55
Kelemahan/ <i>Weakness</i>				
1	Kegemaran makan ikan masyarakat Jawa Timur rendah/ <i>The love of eating fish in East Java is low</i>	0.069	1	0.07
2	Target penyaluran tidak tercapai/ <i>Distribution target not achieved</i>	0.075	1	0.08
3	Peningkatan industri yang semakin cepat, namun pemanfaatan teknologi kurang maksimal/ <i>The industry is getting faster, but the use of technology is not optimal</i>	0.077	3	0.23
4	Promosi kurang maksimal/ <i>Promotion is not maximal</i>	0.085	3	0.26
5	Penurunan nilai persediaan/ <i>Decrease in inventory value</i>	0.081	2	0.16
6	Kurang intens dalam menjalin hubungan dengan pelanggan/ <i>Less intense in establishing relationships with customers</i>	0.071	2	0.14
7	Kurang cepat dalam merespon keluhan pelanggan/ <i>Not fast in responding to customer complaints</i>	0.069	3	0.21
		0.527		1.14
Total Faktor Internal/Total Internal Factors		1.000		2.69

Sumber: Pengolahan Data (2020)

Setelah melakukan analisis pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, diperoleh hasil skor bobot matriks IFE **2.69** > 2.5 yang artinya Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) dikatakan cukup kuat secara internal dalam memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan mampu menganggulangi kelemahan dari dalam perusahaan.

Matrik SWOT

Menurut David (2011), matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer, digunakan untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness- Threats*). Matriks SWOT terdiri dari *Strength, Weakness, Opportunities, Threat*.

Tabel 5. Matrik Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tekanan
Table 5. Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, (SWOT)

Strength (S)		Weakness (W)
1. Ikan mas Punten banyak dikenal masyarakat/ <i>Punten goldfish are widely known to the public</i>		1. Kegemaran makan ikan masyarakat Jawa Timur rendah/ <i>The love of eating fish in East Java is low</i>
2. Memiliki jumlah benih yang banyak/ <i>Has a large number of seeds</i>		2. Target penyaluran tidak tercapai/ <i>Distribution target not achieved</i>
3. Memiliki jumlah pelanggan yang cukup banyak di beberapa kota/ <i>Has a large number of customers in several cities</i>		3. Peningkatan industri yang semakin cepat, namun pemanfaatan teknologi kurang maksimal/ <i>The increase in the industry is getting faster, but the utilization of technology is not optimal.</i>
4. Memiliki pelanggan yang loyal/ <i>Have loyal customers</i>		4. Promosi kurang maksimal/ <i>Promotion is not optimal.</i>
5. Memiliki harga yang terjangkau/ <i>Have an affordable price</i>		5. Penurunan nilai persediaan/ <i>Decrease in inventory value</i>
		6. Kurang intens dalam menjalin hubungan dengan pelanggan/ <i>Less intense in establishing relationships with customers</i>
		7. Kurang cepat dalam merespon keluhan pelanggan/ <i>Not fast in responding to customer complaints</i>
Opportunities (O)	SO	WO
1. Terdapat peningkatan jumlah penduduk/ <i>There is an increase in population</i>	1. Mencari relasi untuk jalinan kerja sama/ <i>Looking for relationships for cooperation</i>	1. Melakukan sosialisasi tentang pentingnya makan ikan dan keunggulan ikan mas punten/ <i>Conducting socialization about the importance of eating fish and the advantages of punten carp</i>
2. Memiliki kemungkinan menjangkau daerah-daerah kuliner/ <i>Has the possibility of reaching culinary areas</i>		
3. Adanya pelatihan/ <i>There is training</i>		

4. Peningkatan pengetahuan nilai gizi Ikan Mas/ <i>Increased knowledge of the nutritional value of carp</i>			
<i>Threats (T)</i>	<i>ST</i>	<i>WT</i>	
1. Semakin meningkat pembudidaya ikan mas melakukan pembenihan mandiri/ <i>There is an increasing number of carp cultivators doing independent hatchery</i>	1. Dapat melakukan promosi lebih intens/ <i>Can do more intense promotions</i>	1. Lebih banyak melakukan promosi / <i>Do more promotions</i>	
2. Adanya tuntutan pasar menyangkut kualitas benih/ <i>There are market demands regarding seed quality</i>	2. Dapat memaksimalkan pemanfaatan teknologi / <i>Can maximize the use of technology</i>		
3. Tuntutan tata cara yang professional dalam rangka/ <i>Demands for professional procedures in order to peningkatan layanan</i>			
4. Penyederhanaan birokrasi/ <i>Bureaucratic simplification</i>			

Deskripsi Analisis Matriks SWOT

Strategi SO

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang dapat dilakukan adalah **"Mencari relasi untuk jalinan kerja sama"**. Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) dapat menambah relasi untuk menjalin kerjasama seperti dengan depot-depot atau rumah makan. Dapat dilakukan menjalin kerjasama dengan pemilik restoran yang menggunakan bahan baku ikan.

Strategi WO

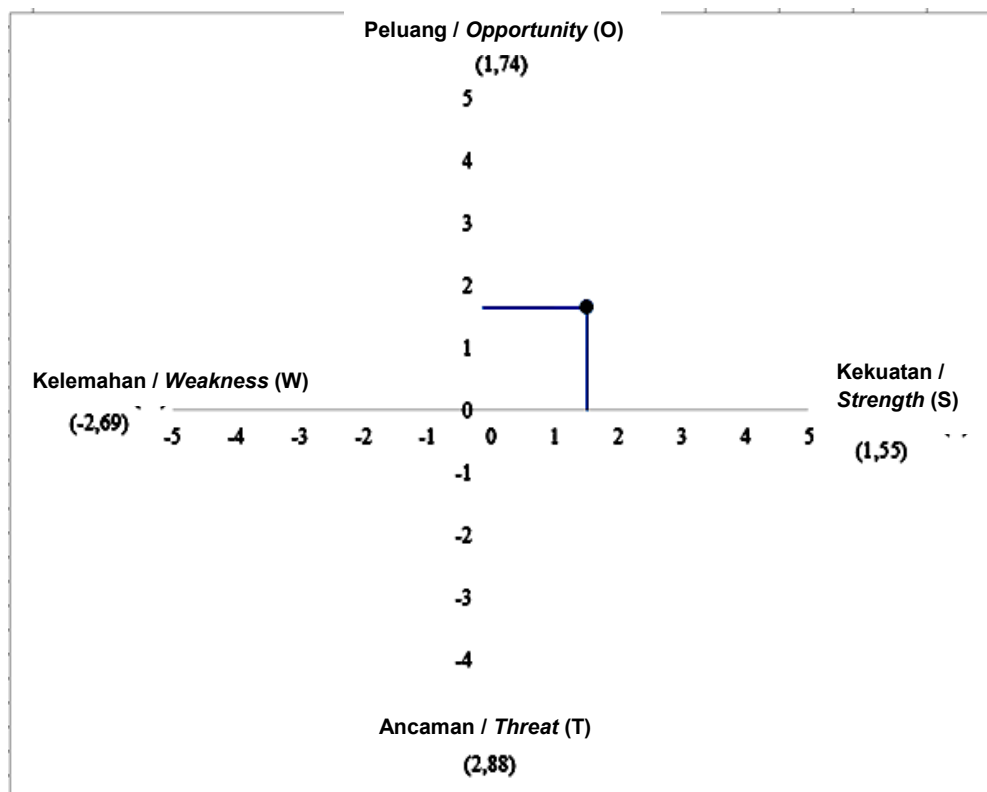
Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan yang ada dan memanfaatkan peluang. Strategi yang dapat dilakukan adalah **"Melakukan sosialisasi tentang pentingnya makan ikan dan keunggulan ikan mas punten"**. Sosialisasi sangat penting untuk dilakukan, mengingat masih rendahnya minat makan ikan pada sebagian besar masyarakat, sehingga perlu untuk diberikan pengarahannya akan pentingnya makan ikan.

Strategi ST

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang dapat dilakukan adalah **“melakukan promosi lebih intens dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi”**. Promosi dapat dilakukan secara lebih intens dengan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait. Untuk lebih meningkatkan kinerja, Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) dapat meningkatkan kinerja dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi.

Strategi WT

Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang dapat dilakukan adalah **“Lebih banyak melakukan promosi”**. Promosi merupakan hal yang penting dalam pemasaran, karena promosi menjadi sarana dalam memperkenalkan produk. Dengan promosi maka produk akan dapat semakin dikenal oleh masyarakat luas. Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) dapat menambah beberapa media sebagai sarana untuk melakukan promosi, seperti radio, televisi maupun media cetak dan juga media luar ruangan.



Gambar 1. Bagan Matrix SWOT/ Figure 1. SWOT Matrix Chart

Sumber: IPB Punten (2020)/ Figure 1. SWOT Matrix Chart

Berdasarkan titik koordinat seperti pada gambar 4.2, maka IPB Punten berada pada kuadran I yang mendukung strategi agresif. Hal ini tentunya merupakan kondisi yang sangat menguntungkan bagi IPB Punten. Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang sehingga perusahaan dapat menjawab peluang yang terbuka lebar. IPB Punten melakukan kegiatan secara agresif (maju terus pantang mundur).

Strategi Peningkatan Kinerja

Strategi didefinisikan sebagai sebuah teori tentang bagaimana untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Barney and Hesterly, 2010). Berdasarkan matrix SWOT yang sudah dibuat, maka dapat dibuat alternatif Strategi Peningkatan Kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN). Penyusunan strategi berbasis *Balanced Scorecard* melibatkan penggunaan *Key Performance Indicator* (indikator kinerja) untuk mengetahui sejauh mana pencapaian target kinerja sebelumnya sehingga membantu dalam menyusun rencana strategis periode selanjutnya agar target tersebut dapat tercapai.

Keuangan

Pada pengukuran perspektif keuangan, tahapan dari siklus kehidupan bisnis sangat dipertimbangkan. Pengukuran perspektif keuangan ditinjau melalui serapan anggaran, laporan keuangan, keuangan, nilai persediaan, B/C rasio. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa serapan anggaran dinilai baik dengan besar serapan sebesar 300.000.000/ tahun. Anggaran dapat membantu keberhasilan program-program yang menjadi prioritas Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Penilaian kinerja bila hanya diukur dari penyerapan anggaran apalagi hanya diakhir tahun memiliki kelemahan karena pengukuran hanya berdasarkan jumlah dana yang dipakai dari alokasi yang direncanakan sehingga penilaian kinerja kurang optimal dan belum memberi informasi pencapaian/realisasi secara fisik berupa *output/outcome* yang berkualitas sesuai target yang ditetapkan. Penyerapan anggaran yang tinggi tanpa *output* serta *outcome* yang optimal menunjukkan kinerja yang kurang baik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) memiliki laporan keuangan yang baik. Hal ini terlihat dari adanya penyusunan dan penyampaian laporan keuangan oleh bagian keuangan secara teratur. Laporan keuangan yang berkualitas baik dapat menggambarkan kinerja pengelolaan Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi

Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) yang baik. Laporan keuangan yang baik disusun oleh tenaga atau personil yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam hal akuntansi, terutama akuntansi berbasis akrual. Selain itu, hasil yang ada juga menunjukkan bahwa pelaporan keuangan selalu terbuka seluruh staf. Hasil penelitian juga terlihat adanya nilai persediaan yang baik.

Pelanggan

Pelanggan merupakan faktor penting dalam kegiatan usaha Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN). Dalam perspektif pelanggan ditinjau melalui harga ikan dibandingkan pesaing, kualitas mutu yang diberikan, ketersediaan benih, reputasi, hubungan yang terjalin dengan pelanggan, respon keluhan pelanggan, dan konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa harga ikan baik dibandingkan pesaing. Hal ini diketahui dari harga ikan di Kota Batu relatif tinggi dibandingkan daerah-daerah lainnya. Selain itu terlihat bahwa kualitas mutu ikan yang dihasilkan juga baik, dikarenakan Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) memiliki benih yang unggul. Terlebih benih yang dimiliki selalu tersedia.

Perspektif pelanggan juga ditinjau melalui reputasi yang dimiliki Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN), yang mana hasilnya menunjukkan bahwa Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sebagai balai benih pertama di Kota Batu memiliki reputasi yang baik. Reputasi berkaitan dengan suatu faktor yang membuat pelanggan tertarik dan tetap terikat kepada Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN). Oleh karena itu, Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) harus tetap menjaga agar pelanggan tetap puas dan selalu terikat.

Perspektif pelanggan juga dilihat dari hubungan yang terjalin dengan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Tidak hanya itu, Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) juga selalu cepat dalam merespon keluhan yang disampaikan oleh pelanggan. Dengan menggunakan hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, tujuan bisnis perusahaan yang akan dicapai. Pelanggan yang dimiliki oleh Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) terdapat di seluruh Indonesia seperti Kalimantan, Papua, dan Sulawesi.

Proses Internal

Proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang sering disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Proses bisnis internal ditinjau melalui beberapa hal yang terdiri dari produksi ikan, ragam produk, inovasi, pemasaran, sarana prasarana. Dalam perspektif proses bisnis internal, jumlah atau volume produksi sangat penting. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa produksi ikan baik, karena ikan yang diproduksi selalu tersedia dan tidak pernah kosong.

Perspektif proses bisnis internal juga ditinjau melalui ragam produk. Dalam hal ini, Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) memiliki ragam produk yang baik yang mana terlihat dari adanya berbagai macam ukuran. Salah satu strategi untuk dapat bersaing adalah memproduksi produk baru/variasi produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaingnya. Selain itu pentingnya inovasi juga diperhatikan pada perspektif proses bisnis internal, yang mana inovasi yang dilakukan Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sudah baik yang terlihat pada penerapan Ginogenesis Benih.

Perspektif proses bisnis internal juga dapat dilihat dari proses pemasaran yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran yang dilakukan Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) sudah baik. Proses pemasaran dilakukan dengan petani yang mendatangi secara langsung. Selain itu, pada perspektif proses bisnis internal juga terlihat dari terpenuhinya sarana prasarana yang tersedia secara memadai.

Pembelajaran

Sumber daya manusia adalah memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi. Perspektif pembelajaran dapat dilihat melalui jumlah SDM, pendidikan, pengalaman, pelatihan, loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari jumlah SDM menunjukkan cukup karena CPNS yang terbatas serta banyak SDM yang pensiun. Akan tetapi, sebagian besar SDM yang dimiliki mempunyai pendidikan yang baik yang mana mayoritas adalah S1 Perikanan dan D3 Perikanan. Tidak hanya pendidikan, perspektif pembelajaran juga ditinjau melalui pengalaman yang menunjukkan bahwa sebagian besar SDM memiliki pengalaman yang baik dalam dunia perikanan.

Perspektif pembelajaran juga ditinjau melalui pelatihan yang mana hasil penelitian menunjukkan adanya pelatihan yang baik. Sebagian besar SDM telah mendapatkan pelatihan yang baik dalam meningkatkan skill dan pengetahuan yang

dimiliki. Tidak hanya itu, sebagian besar SDM juga memiliki loyalitas yang tinggi, sehingga akan menguntungkan Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

. Strategi dalam meningkatkan kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) dapat dilakukan dengan memperhatikan perspektif pembelajaran yang masih kurang maksimal khususnya pada jumlah SDM yang masih terbatas. Selain itu juga perlu memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam dunia perikanan agar dapat lebih optimal dalam bekerja sehingga kinerja Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) juga akan meningkat.

Berdasarkan bagan matrix SWOT dapat disimpulkan bahwa Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) berada pada kuadran I yang mendukung strategi agresif. IPB Punten melakukan kegiatan secara agresif (maju terus pantang mundur).

Rekomendasi Kebijakan

Balai Benih Ikan Provinsi Jawa Timur Di Instalasi Perikanan Budidaya (IPB PUNTEN) harus meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang berguna untuk meningkatkan skill yang dimilikinya. Selain itu juga dapat mengupayakan penambahan jumlah SDM yang berkualitas dan memiliki pengetahuan serta skill yang mumpuni. Kemudian, IPB Punten juga dapat memperkecil atau menekan harga Ikan Mas agar dapat bersaing (lebih murah daripada harga pasar).

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, K. (2007). *Budidaya Ikan Patin Penebar Swadaya*. Jakarta.
- Daryanto, A. (2007). Dari Klaster Menuju Peningkatan Daya Saing Industri Perikanan. *Buletin Craby & Starky*, Edisi Januari 2007.
- David, F.R. (2015). *Strategi Mangement: Concepts and Cases*, 15th ed, Pearson
- David, Freddy R. (2015). *Personal Swot Analysis*. Jakarta: Gramedia
- KKP News, (2016). *Produksi Perikanan dengan perbandingan tahun*.
- Padmoko, S., Marimin, MH Bintoro. (2017). "Strategi Peningkatan Kinerja Balai Benih Ikan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sukabumi". *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*. 12 (1) : 93 - 103.

- Pearce, J. A. II dan Richard B. Robinson, Jr., (2008). *Manajemen Strategis-. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Robbins, Stephen P & Coulter Mary. (2012). *Management*. New Jersey : Pearson. Education.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa*, Cetakan ke-4. Yogyakarta: C. V Andi. Offset.
- Wisnubroto, P., dan Freitas, J. Mario. (2013). "Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Pendekatan Technology Atlas Project Method". *Jurnal Teknologi*, 6 (2), 161-168. Fakultas Teknologi Industri Institut Sains dan Teknologi AKPRIND Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2004 Tentang Perikanan