

Strategi Pengembangan Fungsi Balai Benih Ikan (BBI) Dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas Di Kabupaten Ciamis

(Studi Kasus Pada Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabupaten Ciamis)

Yanti Herayani

Universitas Galuh

Korespondensi penulis: yantiherayani@yahoo.com

Abstract: *The solutions for the problem of less optimal strategy implementation in BBI Sukamaju need to be found, and as the first step, efforts are needed to evaluate the chosen strategy, to review and to re-evaluate the situations (strengths, weaknesses, opportunities and business threats), and also to update the formulated strategy so that it suits the developments of the external environment in order to support the efforts of function development of Balai Benih Ikan (BBI) on Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis at Supplying of Quality Fish Seeds in Ciamis Regency. This study explains the steps for choosing the right strategy based on the Routweer concept approach by comparing the performance of the strategy before the new strategy is introduced, which is the development strategy or known by the name Restructurisation. By using a semi-structured interview method, SWOT analysis and QSPM, there will be found an effective strategy that can help achieve the organization's objectives effectively and efficiently to support the vision, mission and the goals of regional development. From this research, based on QSPM calculation results, it can be concluded that the strategy improves coordination with various work partners (7,8), increases the partnership with UPR to increase the seed production, increases the cooperation with universities, research institutes and other partners (6,25), and becomes a priority strategy.*

Keywords: *Strategies, Function Development, Supply of Quality Needs, Strategy Performances, Restructurisation, Cooperation, Work Partners, Priority*

Abstrak: Masalah belum optimalnya implementasi strategi di BBI Sukamaju 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 Balai Benih Ikan (BBI) pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Kabupaten Ciamis. 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: Strategi, Pengembangan fungsi, Penyediaan Benih Berkualitas, kinerja strategi, Restrukturisasi, kerjasama, mitra kerja, prioritas.

I. PENDAHULUAN

Perikanan merupakan salah satu sub sektor bidang pertanian yang memiliki peranan sangat penting guna memenuhi kebutuhan manusia akan protein yang semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Terkait hal tersebut Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia di dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun 2022 telah ditetapkan target produksi perikanan sebesar 20,54 juta ton.

Pencapaian target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dalam hal ini kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia tentunya memerlukan dukungan semua Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangan yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kabupaten/Kota memiliki kewenangan dalam sub urusan Perikanan Budidaya antara lain pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan dan pengelolaan pembudidayaan ikan. Sehingga sesuai kewenangannya Pemerintah Daerah mempunyai tanggung jawab untuk mendukung pencapaian target kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan RI (target produksi, konsumsi, dan peningkatan kontribusi terhadap PDB) melalui pengelolaan pembudidayaan ikan.

Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis sebagai salah satu organisasi perangkat Daerah yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis telah berupaya meningkatkan pengelolaan pembudidayaan ikan, salah satunya melalui keberadaan Balai Benih Ikan (BBI) sebagai Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) untuk meningkatkan penyediaan benih ikan yang berkualitas. Balai Benih Ikan berfungsi sebagai penghasil induk dan benih unggul untuk keperluan pembudidayaan ikan. BBI adalah suatu sarana yang dibangun Pemerintah untuk memproduksi benih ikan dengan kualitas yang baik dan nantinya akan didistribusikan ke pembudidaya ikan .

Keberadaan Balai Benih Ikan Dinas Peternakan dan Perikanan diharapkan dapat menjalankan fungsinya sebagai penyediaan benih sebar dan calon induk ikan unggul sehingga kebutuhan akan benih yang bermutu pada masyarakat Kabupaten Ciamis 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 Ciamis demi mendorong pencapaian program ketahanan pangan sektor ikan.

Untuk melaksanakan fungsinya, BBI tentunya telah melakukan serangkaian strategi baik sebelum pengembangan maupun saat strategi pengembangan yang menjadi bagian perbaikan tugas dan fungsinya yang harus dilaksanakan dan dievaluasi. Kondisi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel I.1
Bentuk Strategi Pengembangan Pada Balai Benih Ikan
Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis

Aspek	Strategi Sebelum	Strategi Pengembangan/ Restrukturisasi
Aspek Teknis	a. Fasilitas penunjang kurang memadai b. Belum tersedianya SOP Teknik Budidaya c. Belum menerapkan standar teknis budidaya d. Belum tertata segmentasi fungsi kolam	a. Prasarana budidaya dipenuhi b. Sudah disusun SOP c. Telah memiliki Sertikat Cara Pembenihan Ikan Yang Baik (CPIB) dari Ditrektorat Jenderal Budidaya Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan d. Sudah tertata segmentasi kolam
Aspek Non Teknis	a. Belum ada pencacatan produksi dan lain-lain b. Kurang sinergisnya antara bidang dengan pelaksana di BBI c. udaya organisasi/Pembagian tugas belum jelas berdasarkan kompetensi d. Sarana budidaya masih belum memadai e. perencanaan manajerial lemah	a. Sudah tersedia data penerima hibah dan hasil produksi b. Sudah ada SK Pembagian Tugas c. Penyusunan Perencanaan Manajerial lebih disempurnakan

Tabel 1.2
Produksi benih sebar dan calon induk di BBI Kabupaten Ciamis

No	Tahun	Benih Sebar (ekor)	Calon Induk (ekor)	Jumlah Kelompok Penerima	Keterangan
1.	2000 s.d. 2019	300.000	0	6	Sebelum Restrukturisasi
2.	2020	2.041.500	1.060.100	352	Setelah Restrukturisasi
3.	2021	2.902.300	1.908.000	493	Setelah Restrukturisasi
4.	2022	857.000	3.880.925	407	Setelah Restrukturisasi

(Sumber: Laporan Tahun Bidang PPSP,2022)

Namun walaupun sudah mengalami peningkatan produksi yang cukup signifikan, masih perlu adanya upaya optimalisasi untuk mencapai target produksi benih sekitar 10 juta

ekor/tahun. Sehingga perlu dirumuskan dan ditentukan strategi yang tepat. Belum optimalnya pelaksanaan tugas dan fungsi BBI di beberapa aspek tentunya disebabkan oleh beberapa hal yang terkait dengan proses manajemen strategi.

Masalah belum optimalnya implementasi strategi di BBI Sukamaju 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 memperbaiki strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal guna mendukung upaya Pengembangan Fungsi Balai Benih Ikan (BBI) pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Kabupaten Ciamis.

II. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Pemerintahan

Unsur manajemen pemerintahan menjadi unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Menurut Salam (2007;176) dalam Suharyadi & Isnani, 2016, manajemen pemerintahan adalah upaya instansi pemerintah untuk mengelola negara agar tercapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran negara. Waluyo (2007;119) dalam Suharyadi & Isnani, 2016 mengartikan manajemen pemerintahan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan-tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai negara.

Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu dilakukan dengan memberdayakan semua potensi sumber daya manusia dan lingkungannya melalui pendekatan manajemen yang tepat, agar tujuan pemerintah dapat dicapai sesuai dengan rumusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Dengan demikian manajemen pemerintahan lebih terfokus pada alat-alat manajerial, teknis pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mengubah ide-ide dan kebijakan menjadi program tindakan (Istianto, 2011; 29) dalam Suharyadi & Isnani, 2016.

Strategi

Pengertian strategi ini pada intinya adalah adanya rangkaian kegiatan dalam mencapai kinerja yang direncanakan. Pearce dan Robinson (2005) dalam definisi strategi menggambarkan dengan jelas bahwa strategi ini pada intinya terdiri atas dua bagian, yakni formulasi atau perumusan dan implementasi strategi.

Shojaie., (2014) menjelaskan bahwa dengan membuat keputusan yang tepat, peluang dan kekuatan dapat dikolaborasikan untuk memperbaiki organisasi menuju kesuksesan. Selain itu formulasi strategi juga berguna untuk mengembangkan strategi organisasi yang sudah ada

sebelumnya. Tujuan, visi, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak. Pendekatan ini adalah cara terbaik untuk menghindari krisis organisasi (David & David, 2017 dalam Indriarti dan Chaidir, 2021).

Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan dan keterangan langkah-langkah perumusan strategi menurut Rothwell, 2005 dalam Yunus, 2016 :

Langkah 1: Merumuskan Visi, Misi dan Tujuan

Langkah ini mencakup pernyataan umum yang berkaitan dengan misi, maksud, dan tujuan organisasi.

Langkah 2: Identifikasi Strategi Sebelum dan Strategi Yang Sedang Dilaksanakan

Langkah awal adalah harus mengidentifikasi berdasarkan strategi sebelumnya dan pada saat ini. Gambaran kondisi strategi sebelum dan saat pelaksanaan untuk dapat membandingkan dan mengevaluasi hasil kinerja kedua strategi dimaksud sehingga dapat menentukan strategi – strategi yang masih perlu dilanjutkan atau dihentikan.

Langkah 3: Menentukan dan Evaluasi Kinerja Strategi Sebelum dan Strategi Saat dilaksanakan

Langkah ini diperlukan untuk mengevaluasi strategi terdahulu bekerja dan menentukan perubahan yang diperlukan sehingga laporan sebuah organisasi perlu dikaji lebih dalam. Sebuah diagnosa dapat diambil dari beberapa faktor efektifitas organisasi, proses organisasi, dan kinerja organisasi.

Langkah 4: Mengatur dan Menentukan sasaran

Sasaran adalah pernyataan tentang apa yang dituju organisasi. Sasaran tersebut memberikan petunjuk dan tujuan kepada organisasi dan anggotanya. Sasaran ini terdiri dari sasaran jangka panjang dan jangka pendek.

Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Dalam analisis SWOT didalamnya mencakup analisis kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal serta analisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Pada analisis internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi suatu organisasi. Melalui pemahaman kekuatan dan kelemahan persaingan, perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih tepat. Melalui aplikasi SWOT (analisis lingkungan internal dan eksternal) diharapkan suatu organisasi dapat mengambil

kebijakan strategik yang sesuai dengan masalah dan penanganan yang efektif di dalam tubuh organisasi tersebut.

Langkah 6: Membuat dan Mengevaluasi Alternatif Strategi dan Memilih Strategi

Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen untuk menemukan strategi akan memberikan organisasi keuntungan kompetitif. Artinya, manajemen berusaha untuk memosisikan organisasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan relatif terhadap para pesaingnya.

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Analisis ini didasari pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya..

Matriks IFE dan Matriks EFE

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (Eksternal Factor Evaluation) terdiri dari kolom, bobot, rating dan total nilai yang merupakan hasil perkalian dari bobot dan rating. Menurut David (2009) menyatakan bahwa matriks IFE digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor – faktor eksternal perusahaan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat yang sangat tepat untuk membuat prioritas informasi internal, eksternal, dan kompetitif kunci yang diperlukan dalam menyusun rencana strategis yang efektif (Gupta et al., 2015; 60). Taslimi et al. (2014; 457) yang menyatakan bahwa Analisis QSPM menentukan strategi terbaik yang sesuai pada langkah pengambilan keputusan dan pada kenyataannya mengutamakan strategi-strategi terpilih. Tujuan analisis QSPM adalah untuk menentukan strategi terbaik untuk diterapkan (Purwoko et al., 2016).

Pengembangan Fungsi

Balai Benih Ikan (BBI) adalah salah satu sarana milik pemerintah yang memiliki fungsi untuk menyediakan benih sebar ikan dan calon induk yang berkualitas yang dibutuhkan oleh masyarakat dan atau pembudidaya ikan. Pengembangan fungsi BBI dalam arti mengoptimalkan berbagai aspek operasional. Pengertian optimalisasi menurut W.J.S.

Poerdwadarminta (1976) adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien.

Balai Benih Ikan

Balai Benih Ikan (BBI) adalah salah satu sarana milik pemerintah yang memiliki fungsi untuk menyediakan benih sebar ikan dan calon induk yang berkualitas yang dibutuhkan oleh masyarakat dan atau pembudidaya ikan. Selain itu BBI juga berfungsi sebagai berikut : sarana pengembangan budidaya ikan tawar (peningkatan mutu benih dan calon induk), sarana uji lapangan/teknik budidaya (uji terap teknologi, tempat kajian ilmiah,tempat bimtek/pelatihan), serta sebagai Perintis (pendukung pembangunan, pemungutan retribusi dan sumber pendapatan daerah, penghubung antara pemerintah dengan pembudidaya ikan).

Secara umum UPTD Perbenihan Perikanan yang meliputi UPTD BBI adalah merupakan sarana bimbingan secara langsung kepada unit-unit Usaha Pembenihan Rakyat (UPR) serta Hatchery Skala Rumah Tangga (HSRT) dalam rangka pengadaan dan pengendalian mutu benih (Ditjen Perikanan Budidaya, 2006). Maka UPTD Perbenihan Perikanan mempunyai tugas pokok melaksanakan bimbingan peningkatan produksi benih dalam jumlah dan mutu.

Menurut kedudukannya UPTD Perbenihan Perikanan adalah unit pelaksana teknis Dinas Perikanan Propinsi atau Kabupaten/Kota dibidang perbenihan air tawar, air payau dan laut, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Perikanan Propinsi atau Kabupaten/Kota.

Dalam melaksanakan tugas UPTD perbenihan budidaya air tawar menyelenggarakan fungsi :

- a. Pemeliharaan calon induk "Parent Stock" menjadi induk "Parent Stock" dan distribusi induk;
- b. Penerapan teknik perbenihan dan distribusi benih;
- c. Penerapan teknik pelestarian sumberdaya ikan dan lingkungan serta teknik pengendalian hama dan penyakit;
- d. Pengendalian mutu benih melalui pelaksanaan sertifikasi sistem mutu benih

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif menekankan pada pembangunan naratif atau deskripsi tekstual tentang strategi Penguatan Fungsi Balai Benih Ikan (BBI) pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Ciamis dalam Penyediaan Benih Ikan Berkualitas di Kabupaten Ciamis..

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

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Strategi dan Arah Kebijakan Kabupaten Ciamis

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

Langkah 1 : Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan (*Establishment of Vision, Mission, and Goals*).

Tabel 4.1
Visi, Misi dan Tujuan Berdasarkan RENSTRA

VISI : Mantapnya Kemandirian ekonomi, Sejahtera Untuk Semua.			
MISI 1 : Mewujudkan Kualitas Sumber Daya Manusia			
TUJUAN : Mewujudkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Melalui Pemerataan Akses Dan Kualitas Pendidikan, Kesehatan, Daya Beli Masyarakat Serta Keberdayaan Perempuan Dan Pemuda			
MISI 3 : Membangun Perekonomian Berbasis Pemberdayaan Masyarakat, Ekonomi Kerakyatan dan Potensi Unggulan Lokal.			
TUJUAN : Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Pemberdayaan Masyarakat, Ekonomi Kerakyatan Serta Potensi Dan Keunggulan Lokal			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi peternakan dan perikanan yang berwawasan lingkungan.	2. Meningkatkan produksi perikanan yang sehat dan berkualitas	Pengembangan budidaya perikanan untuk meningkatkan produksi perikanan.	1. Meningkatkan produksi, produktifitas dan kuantitas produksi komoditas unggulan perikanan.

Penjabaran dari Renstra ini dituangkan dalam tujuan pengembangan fungsi BBI dengan strategi Restrukturisasi BBI.

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, BBI Sukamaju belum berperan dalam kapasitasnya sebagai instansi atau lembaga yang memfasilitasi aktifitas pembudidayaan benih ikan di Kabupaten Ciamis. BBI Sukamaju belum mampu menjadi penyedia benih bahkan induk dan calon induk (parent stock) karena terbentur dengan harmonisasi institusi yang masih belum berjalan dengan baik dan bahkan produktifitas BBI Sukamaju belum maksimal karena manajemen

pemeliharaan masih belum terarah. Sehingga aktifitas BBI Sukamaju dapat disimpulkan masih hanya terbatas asal memproduksi saja tanpa memikirkan kualitas dan kuantitas yang lebih baik

Tabel 4.2
Permasalahan BBI Sukamaju sebelum Strategi Pengembangan

Permasalahan	Penyebab	
	Faktor Teknis	Non teknis
Belum mampu mencapai target produksi ikan yang berkualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas penunjang minim - Teknik budidaya - Ketersediaan Induk Unggul - Kondisi SDM Tenaga Teknis - Pembagian kolam belum tertata - Kebutuhan induk dan benih yang berkualitas belum Optimal 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada pencatatan (kondisi eksisting BBI) - Kurang sinerginya koordinasi antara bidang dengan manajemen BBI Sukamaju - Faktor Cuaca - 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 4.3
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 anggaran	Proses Internal	Belum cukup	Baik

Sumber daya manusia yang handal	Penunjukkan 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 ada	Belum ada
Kualitas pelayanan	Pembagian hibah	Peningkatan jumlah penerima hibah	Pelanggan	Belum maksimal	Terjadi peningkatan kepuasan
Penguatan koordinasi	Membuka dan menjangkau jejaring	Menjalin jejaring	Proses Internal	Sulit	Belum terlaksana
Penguatan kemitraan dengan UPRR, akademisi	Membuka jejaring	Menjalin jejaring	Proses Internal	Sulit	Belum terlaksana

Langkah 4: Penentuan sasaran

Arah Pengembangan Fungsi BBI Sukamaju

Penelitian strategi pengembangan fungsi sebuah instansi atau lembaga menempatkan dan memilih BBI Sukamaju sebagai ujung tombak dan penggerak pengembangan pembudidayaan pembenihan 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 Ciamis 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 Ciamis yaitu Optimalisasi peran dan fungsi Balai Benih Ikan (BBI) melalui kebijakan strategi pengembangan atau Restrukturisasi BBI Sukamaju. Ini menjadi strategi pengembangan sebagai representasi dan peningkatan peran Dinas Peternakan dan Perikanan

Tabel. 4.4
Skema Strategi Pengembangan

Arah Kebijakan		Solusi	Manfaat	Rencana Pengembangan
Peningkatan Berkualitas peningkatkan sebar	Benih untuk benih	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 5: 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 Ciamis belum melakukan komersialisasi produknya atau belum berorientasi pada profit melainkan lebih pada pelayanan hibah benih dan calon induk ikan kepada masyarakat pembudidaya ikan.

Tabel.4.5
Perkembangan Kinerja Keuangan BBI Sukamaju

No	Tahun	Benih Sebar (ekor)	Calon Induk (ekor)	Total Produksi	Setara kas (Rp)
1.	2000 s.d. 2019	300.000	0	300.000	4.500.000
2.	2020	2.041.500	1.060.100	3.101.600	136.632.500
3.	2021	2.902.300	1.908.000	4.810.300	234.334.500
4.	2022	857.000	3.880.925	4.737.925	400.947.500

(Sumber: Laporan Tahun Bidang, 2023)

Untuk mengukur kinerja dari perspektif keuangan, salah satu parameter yang dapat digunakan adalah Rasio R/C atau rasio pendapatan dengan biaya. Rasio R/C digunakan untuk melihat keuntungan relative yang akan diperoleh dalam suatu bisnis, dimana suatu usaha dinyatakan layak jika nilai R/C yang diperoleh dinyatakan lebih besar dari 1, dan semakin tinggi nilai R/C maka tingkat keuntungan yang diperoleh suatu usaha dapat semakin tinggi. Berdasarkan data produksi/pendapatan dan biaya operasional yang diperoleh dari hasil wawancara, maka dapat dihitung nilai rasio R/C selama tiga tahun terakhir sebagaimana tercantum dalam tabel.

Tabel.4.6
Penerimaan dan Biaya Produksi Balai Benih Ikan

No	Periode	Revenue (penerimaan)	Cost (Biaya)	R/C Rasio
1	2020	136.632.500	161.000.000	0,85
2	2021	234.334.500	264.360.000	0,87
3	2022	400.947.500	403.636.000	0,99

(Sumber: Olahan Peneliti, 2023)

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 pembenihan ikan nila, namun bila melihat nilai R/C rasio terakhir yaitu tahun 2022 sebesar 0,99 atau kurang dari 1 yang artinya dari sisi kelayakan, usaha pembenihan 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 Sukamaju dalam menyalasi terbatasnya jumlah kolam pemijahan guna mencapai target produksi benih sebesar 200.000 ekor/minggu. Inovasi yang telah dilakukan di BBI Sukamaju adalah memanfaatkan kolam

pendederan yang berjumlah 45 kolam. Sebagaimana diketahui dari hasil wawancara bahwa kegiatan di Balai Benih Ikan Sukamaju difokuskan pada kegiatan pembenihan 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.

Tabel 4.7
Perkembangan Produksi dan Jumlah Kelompok Penerima

No	Tahun	Jumlah Kelompok Penerima	Keterangan
1.	2000 s.d. 2019	6	
2.	2020	352	Tersebar di 27 kecamatan
3.	2021	493	Tersebar di 27 kecamatan
4.	2022	407	Tersebar di 27 kecamatan

(Sumber:Olahan Pneeeliti, 2023)

Langkah 6: Menentukan dan Mengevaluasi Strategi Alternatif dan Memilih Strategi

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, secara umum proses produksi benih ikan nila di BBI Sukamaju sudah cukup baik dan sudah mengacu pada Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB) yang telah ditetapkan Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia, namun dari hasil penelusuran dan wawancara langsung dengan pegawai BBI Sukamaju 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 Sukamaju sebagaimana terlihat pada matrik SWOT berikut :

Tabel.4. 8
Matriks SWOT BBI Sukamaju

<p>Kekuatan (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki indukan unggul yang bersertifikat (nila nirwana 3) Telah memiliki sertifikat CPIB ketersediaan lahan untuk pengembangan prasarana dan sarana lokasi yang cukup strategis 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia yang terbatas anggaran operasional yang kurang memadai kurangnya tenaga ahli kurangnya tenaga yang terlatih Kurangnya jumlah indukan ikan kurangnya sarana laboratorium
<p>Peluang (Opportuniites)</p> <ol style="list-style-type: none"> besarnya kebutuhan akan benih sebar dan calon indukan terbatasnya jumlah pemasok benih sebar dan calon indukan nila yang berkualitas jaringan kerja yang cukup luas 	<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> Faktor hama penyakit Faktor cuaca yang tidak menentu kurangnya pasokan air selama musim kemarau kenaikan harga pakan

Data Hasil Kuesioner SWOT

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

Tabel 4.9
Matrik IFE (S) Balai Benih Ikan Sukamaju

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
Total			3,80

Tabel 4.10
Matrik IFE (W) Balai Benih Ikan Sukamaju

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
kurangnya sarana laboratorium	0,14	3,00	0,41
Total			3,55

Tabel 4.11
Matrik EFE (O) Balai Benih Ikan Sukamaju

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 nila yang berkualitas	0,34	3,17	1,08
jaringan kerja yang cukup luas	0,32	3,33	1,05
Total			3,39

Tabel 4.12
Matrik EFE (T) Balai Benih Ikan Sukamaju

Ancaman (Threath)	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 dan weaknesses), maka faktor internal dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.13
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 tabel sebagai berikut :

Tabel 4.31
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.

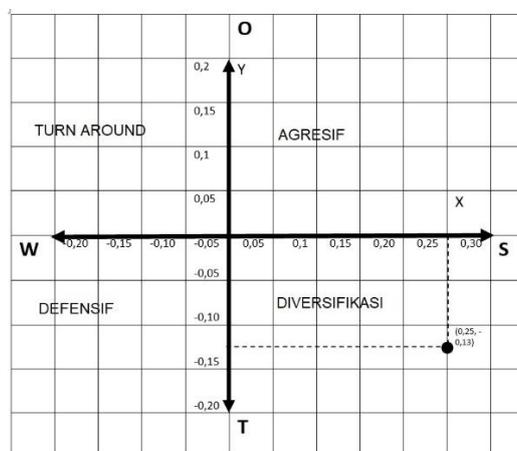
Tabel 4.32
Perolehan Skor Internal-Eksternal

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 Sukamaju sebagaimana ditampilkan dalam gambar 4.6 diagram SWOT:

Gambar 4.6
Diagram SWOT



Dari gambar 4.6 diatas maka posisi Balai Benih Ikan Sukamaju diketahui pada kuadran IV, maka strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung diversifikasi. Akan tetapi berdasarkan diagram SWOT diatas posisi Balai Benih Ikan Sukamaju 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 Sukamaju, dan selanjutnya perlu menentukan strategi apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Balai Benih Ikan Sukamaju. 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 :

	STRENGTH (KEKUATAN)	WEAKNESS (KELEMAHAN)
OPPORTUNITIES (PELUANG) 1. besarnya kebutuhan akan benih sebar dan calon indukan 2. terbatasnya jumlah pemasok benih sebar dan calon indukan nila yang berkualitas 3. jaringan kerja yang cukup luas	1.meningkatkan produksi benih sebar dan produktivitas indukan 2.meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar 3.meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB	1. Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI 2. meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya untuk memberikan pendampingan teknis di BBI 3. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan Dinas Perikanan Provinsi dan KKP dalam penyediaan Indukan Ikan berkualitas serta sarana dan prasarananya
THREATH (ANCAMAN) 1. Faktor hama penyakit 2. Faktor cuaca yang tidak menentu 3. kurangnya pasokan air selama musim kemarau 4. kenaikan harga pakan	1.Meningkatkan pelaksanaan SOP Pemberantasan Hama Penyakit dan Karantina Ikan 2.meningkatkan pelaksanaan SOP Sanitasi lingkungan dan kualitas air 3.mengembangkan pakan alami untuk mengurangi biaya pakan 4.mengembangkan sumber air alternatif (sumur bor) disertai upaya konservasi air	1.Meningkatkan kerjasama dengan Balai Karantina Ikan untuk peningkatan kapasitas petugas teknis BBI dalam pengendalian hama dan penyakit ikan 2.meningkatkan koordinasi dengan berbagai mitra kerja perencana untuk meningkatkan anggaran operasional dan penyediaan prasarna dan sarana yang memadai

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 Sukamaju

Tabel 4.17
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 kerjasama dengan Perguruan Tinggi, lembaga penelitian dan mitra kerja lainnya	6,54	II
3. Meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB meningkatkan produksi benih sebar dan produktivitas indukan	6,46	III
4. Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI meningkatkan kemitraan dengan UPR untuk meningkatkan produksi benih sebar	6,45	IV
5. Mengadakan Pelatihan teknis / up grading bagi petugas teknis BBI.	5,64	V
6. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan Dinas Perikanan Provinsi dan KKP dalam penyediaan Indukan Ikan berkualitas serta sarana dan prasarannya meningkatkan kualitas benih sebar dan calon indukan melalui pelaksanaan SOP sesuai pedoman CPIB	5,12	VI
7. mengembangkan pakan alami untuk mengurangi biaya pakan	5,01	VII
8. 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 Sukamaju 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.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

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 Sukamaju 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 Sukamaju berdasarkan pendekatan balanced scorecard perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Sukamaju 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 Sukamaju.
4. Kondisi kinerja Balai Benih Ikan Sukamaju berdasarkan pendekatan balanced scorecard perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa Balai Benih Ikan Sukamaju 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 Sukamaju 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 Sukamaju berada pada tabel nomor 5 yaitu Growth dan 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 Sukamaju 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

Saran

1. UPTD Pembibitan Ternak dan Perbenihan Ikan selaku pengelola Balai Benih Ikan Sukamaju meningkatkan komitmen pengembangan budidaya ikan dengan membuat rencana atau program kerja yang lebih baik, mendukung upaya penelitian dan pengembangan budidaya ikan serta meningkatkan Kerjasama dan koordinasi dengan semua pemangku kepentingan.
2. Terkait upaya mengatasi masalah keterbatasan sumber daya manusia serta upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Balai Benih Ikan Sukamaju, UPTD Pembibitan Ternak dan Perbenihan Ikan dapat menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian dan kelembagaan lainnya yang fokus pada pengembangan budidaya perikanan.
3. Perlu adanya peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan data di Balai Benih Ikan Sukamaju, khususnya terkait struktur populasi ikan, kasus penyakit dan hambatan produksi serta proyeksi produksi, sehingga adanya data series dan histori data akan memudahkan dalam proses evaluasi dan perencanaan strategi pengembangan bisnis ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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.
- 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.