

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan yang menjadi obyek kajian peneliti adalah Unit Pelaksana Teknis milik Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Jawa Timur.

Unit Pelaksana Teknis (UPT) adalah satuan organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis dari organisasi induknya.⁷⁴

UPT milik Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Jawa Timur yang berada di Pandaan yang menjadi obyek kajian peneliti adalah bernama Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT) sebagai Unit Pelaksana Teknis Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur yang melaksanakan tugas-tugas Teknis Perikanan dan diversifikasinya.⁷⁵

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan memiliki 3 sub bagian yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Produksi Benih dan Teknik Budaya, dan Seksi Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan.

Unit Pengelola budidaya Air Tawar Pandaan mempunyai tugas dinas di bidang kegiatan produksi, penerapan teknologi perbenihan dan budidaya perikanan air tawar, pelaksanaan pengujian secara laboratories

⁷⁴ Kepmen Pendayagunaan Aparatur Negara No: 62/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Organisasi UPT. Diakses pada 8 Maret 2014. dari Memahami UPT. [kepmenPAN62-03 tt Ped Org UPT.htm](#)

⁷⁵ Hasil dokumentasi di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

kesehatan ikan dan lingkungan serta pelatihan dan ketrampilan. Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan merupakan penghasil bahan pangan, komoditi jenis ikan air tawar lainnya dengan mengembangkan usaha pembenihan dan budidaya, serta merupakan salah satu wilayah di Jawa Timur yang mampu memberikan kontribusi cukup besar dalam produksi perikanan. Di dalam organisasi ini telah dicantumkan semua tugas dan rencana yang mendetail sehingga tujuan lebih spesifik dan jelas.⁷⁶

Berbagai rencana dan program kerja tersebut diharapkan dapat dijadikan pedoman acuan dalam pelaksanaan pembangunan perikanan di UPBAT Pandaan, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan sektor perikanan, baik peningkatan produksi, peningkatan Agribisnis Aquabis Perikanan, turut mengentas kemiskinan masyarakat perikanan, maupun memberdayakan semua lini di sektor perikanan untuk tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan sesuai visi dan misi yang telah dirumuskan.

1. Visi dan Misi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT)

Visi dan misi pembangunan perikanan Budidaya Jawa Timur yang disesuaikan dengan potensi dan posisi strategis Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan, maka visinya adalah:

⁷⁶ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

“Terciptanya Unit Pelaksanaan Teknis di bidang usaha budidaya air tawar yang tangguh, profesional, berorientasi teknologi yang berwawasan ramah lingkungan.”⁷⁷

Sesuai dengan visi dan misi di atas, maka pembangunan perikanan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT) Pandaan diarahkan pada usaha budidaya dan aquabis yang berbudaya kemasyarakatan dengan memanfaatkan potensi sumberdaya yang ada, diharapkan hasil produksinya mampu bersaing secara kualitas dan kuantitas di pasar lokal, regional, nasional, maupun ekspor global dengan tetap memperlihatkan profesionalisme yang berwawasan lingkungan.

Untuk mewujudkan visi tersebut di atas, harus pula ditetapkan misi yang jelas, yang menyatakan dan menetapkan tujuan instansi dan sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Adapun misi UPBAT Pandaan adalah sebagai berikut:⁷⁸

- 1) Memperluas spektrum usaha pembangunan Perikanan UPBAT melalui diversifikasi produksi, pemasaran, sumberdaya, dan teknologi perikanan air tawar.
- 2) Mendukung perbaikan gizi masyarakat melalui program memasyarakatkan makan ikan dalam Aquabis perikanan dengan warung ikan segarnya.

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Kasubag TU dan Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Kasubag TU dan Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

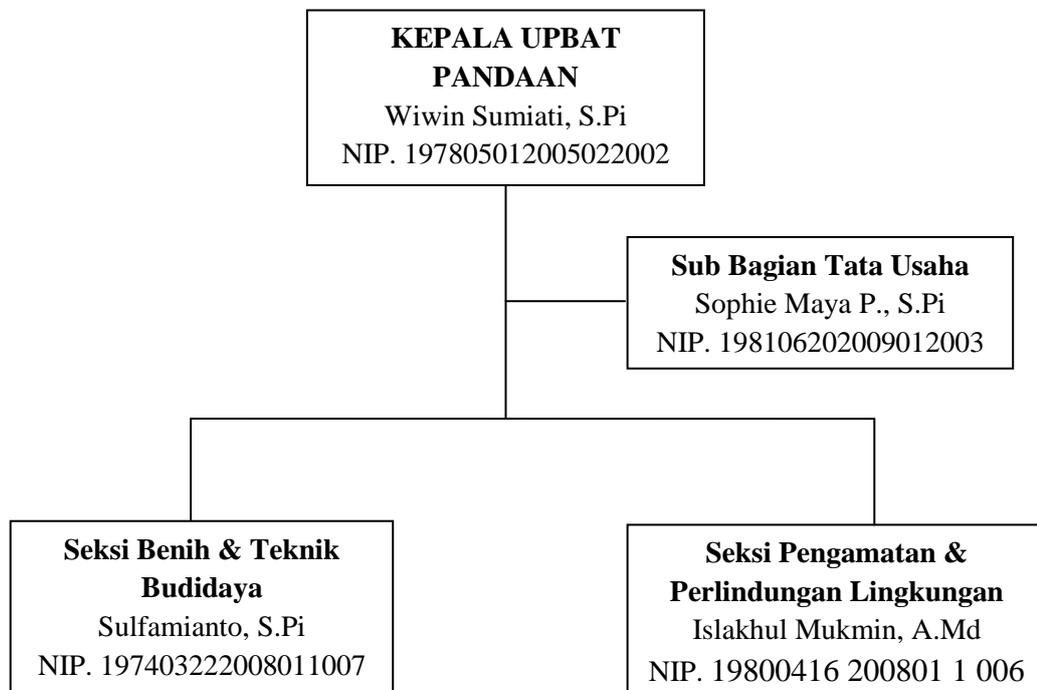
- 3) Mengembangkan dan memanfaatkan potensi sumberdaya perikanan air tawar secara optimal berkelanjutan dan ramah lingkungan.
- 4) Turut mewujudkan kemandirian masyarakat perikanan secara profesional dalam berusaha tani.
- 5) Mengoptimalkan Agribisnis Aquabis dan Agro Industri untuk peningkatan pendapatan usaha perikanan air tawar.
- 6) Meningkatkan upaya mutu produk (Induk dan Benih) dalam memenuhi kebutuhan pembudidayaan maupun penangkar ikan.
- 7) Mengoptimalkan pemasaran ikan dan produk-produk unggulan perikanan Jawa Timur.

2. Struktur Organisasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Struktur Organisasi pada UPBAT Pandaan terdiri atas 4 bagian yang membantu proses kinerja UPBAT Pandaan:

- 1) Kepala Unit.
- 2) Sub. Bagian Tata Usaha.
- 3) Seksi Produksi Benih dan Teknik Budidaya
- 4) Seksi Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan

Tabel 4.1
STRUKTUR ORGANISASI UPBAT PANDAAN⁷⁹



3. Tugas Pokok dan Fungsi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan

Tugas pokok Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT) Pandaan sesuai dengan SK Gubernur Jawa Timur No. 131 Tahun 2008 adalah Melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang kegiatan produksi, penerapan teknologi perbenihan dan budidaya perikanan air tawar, pelaksanaan pengujian secara laboratories kesehatan ikan dan lingkungan serta pelatihan dan ketrampilan. Untuk melaksanakan

⁷⁹ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

tugas tersebut, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT) Pandaan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan rencana dan pelaksanaan kegiatan budidaya/perbenihan serta kaji terap teknologi budidaya air tawar
- b. Pelaksanaan distribusi perbenihan dan budidaya perikanan air tawar
- c. Pelaksanaan pelatihan dan kaji terap teknologi perbenihan dan budidaya perikanan air tawar kepada petugas teknis lapangan
- d. Pelaksanaan pengujian secara laboratories kesehatan ikan dan lingkungan
- e. Pelaksanaan dan fasilitasi standarisasi mutu benih dan hasil budidaya air tawar
- f. Pelaksanaan ketatausahaan dan rumah tangga
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.⁸⁰

⁸⁰ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti akan menjelaskan kenyataan-kenyataan yang ada dilokasi penelitian sesuai dengan permasalahan yang diangkat. Data ini diperoleh peneliti melalui interview pada pengelola, observasi lokasi, dan dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Deskripsi tentang Proses Perencanaan Program Kerja dan Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar.

1. Proses Perencanaan Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Proses perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dengan pertimbangan menetapkan sasaran dan serangkaian tujuan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, melihat keadaan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar saat ini dan akan datang.

a. Penentuan misi dan tujuan

Dalam proses perencanaan program kerja, harus menentukan dahulu misi dan tujuan dari organisasi itu agar program yang dibuat sesuai dengan bidangnya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Adapun Visi dan Misinya adalah sebagai berikut :

Visi :

“Terciptanya Unit Pelaksanaan Teknis di bidang usaha budidaya air tawar yang tangguh, profesional, berorientasi teknologi yang berwawasan ramah lingkungan.”⁸¹

Misi :

- 1) Memperluas spektrum usaha pembangunan Perikanan UPBAT melalui diversifikasi produksi, pemasaran, sumberdaya, dan teknologi perikanan air tawar.
- 2) Mendukung perbaikan gizi masyarakat melalui program memasyarakatkan makan ikan dalam Aquabis perikanan dengan warung ikan segar.
- 3) Mengembangkan dan memanfaatkan potensi sumberdaya perikanan air tawar secara optimal berkelanjutan dan ramah lingkungan.
- 4) Turut mewujudkan kemandirian masyarakat perikanan secara profesional dalam berusaha tani.
- 5) Mengoptimalkan Agribisnis Aquabis dan Agro Industri untuk peningkatan pendapatan usaha perikanan air tawar.
- 6) Meningkatkan upaya mutu produk (Induk dan Benih) dalam memenuhi kebutuhan pembudidayaan maupun penangkar ikan.
- 7) Mengoptimalkan pemasaran ikan dan produk-produk unggulan perikanan Jawa Timur.

⁸¹ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

- 8) Menciptakan sarana mina wisata, rekreasi dan produksi perikanan melalui hiburan kolam pemancingan.⁸²

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dalam perencanaan program kerja menyesuaikan dengan Visi dan Misinya.

“Untuk proses perencanaan program kerja kita mengasumsikan dengan tujuan, misalnya untuk produksi benih kaya gitu, tujuannya kalo UPBAT Pandaan untuk memproduksi benih, eh.. gurami, nila, tombro, yang sesuai dengan visi dan misi kita. Tapi tugas pokok utama yaitu memproduksi eh.. gurami. Nah.. kalo itu misalnya dibuat program kerja ya diasumsikan berarti.”⁸³ Gambar 4.1 (pada saat wawancara dengan Kabag TU)⁸⁴

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar menyebutkan langkah-langkah dalam perencanaan program kerja berpedoman pada Visi dan Misi, bahwasannya Visi dan Misi tersebut adalah pengembangan atau manivestasi dari bentuk Unit Pengelola Budidaya Air Tawar. Karena itu dari dulu semenjak dibentuknya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sampai sekarang tidak mengalami perubahan.

“Visi dan misi kita disini adalah manivestasi dari bentuk UPBAT itu sendiri, dan dari dulu sejak kita ganti nama dan dibentuk menjadi UPBAT ini visi misinya tidak ada perubahan.”⁸⁵

”Dalam proses perencanaan program kerja itu disesuaikan dengan visi dan misi di sini, yaitu disesuaikan dengan komoditas air tawar. Kalo di sini program kerja disesuaikan dengan komoditas air tawar. Kalo di sini kebutuhannya untuk air tawar yang dikembangkan itu ikan gurami dan komoditas tambahannya nila sama ikan tombro.”⁸⁶

⁸² Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

⁸³ Hasil wawancara dengan Kabag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

⁸⁴ Terlampir foto wawancara dengan Kasubag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, hal.137.

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Kabag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Kabag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

Sedangkan tujuan dari Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah tercantum dalam struktur organisasinya tentang tupoksi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

“Sasaran dan tujuan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar itu tercantum dalam struktur organisasinya tentang tupoksi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan. Kalo visi dan misinya itu pengembangan oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sendiri...”⁸⁷

Adapun sasaran dan tujuan dari Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dijabarkan dalam setiap bagian unit yang berada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sebagai berikut:⁸⁸

1) Tupoksi Kepala Unit

Kepala unit mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengedalikan penerapan budidaya air tawar, ketatausahaan dan pelayanan masyarakat.

2) Tupoksi Sub Bagian Tata Usaha

Melaksanakan penyusunan, perencanaan dan program kegiatan Tata Usaha, kepegawaian, keuangan serta perlengkapan kantor.

Tugas :

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya, tanggal 28 Agustus 2014 pukul 11.00

⁸⁸ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

- a) Melaksanakan pengelolaan surat menyurat, urusan rumah tangga, kehumasan dan kearsipan.
 - b) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian.
 - c) Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan.
 - d) Melaksanakan pengelolaan perlengkapan dan peralatan kantor.
 - e) Menghimpun, menyusun, mengusulkan rencana kerja dan mengevaluasi serta melaporkan pelaksanaan kegiatan UPBAT.
 - f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Unit.
- 3) Tupoksi Seksi Produksi dan Teknik Budidaya

“Melaksanakan sebagian tugas UPBAT Pandaan di bidang budidaya serta penyedia induk dan benih ikan air tawar multi spesies serta pendistribusiannya “.

Tugas :

- a) Melaksanakan tugas perawatan ikan, memproduksi induk, benih dan pellet (makanan ikan)
- b) Melaksanakan pencatatan data kegiatan produksi benih sebagai bahan evaluasi dan laporan
- c) Melaksanakan kegiatan perawatan kolam/saluran/pematang, pengujian, pengelolaan kolam percontohan serta usaha penanggulangan hama penyakit ikan
- d) Melaksanakan tugas penjualan induk/benih ikan dan pellet

- e) Melaksanakan tugas perawatan dan keamanan perlengkapan/peralatan
 - f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Unit
- 4) Tupoksi Seksi Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan

“Melaksanakan sebagian tugas UPBAT Pandaan di bidang Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan serta penganalisaan terhadap kondisi biota air yang di budidayakan beserta faktor-faktor budidaya penunjang lainnya”.

Tugas:

- a) Melaksanakan tugas yang meliputi kegiatan pengamatan dan upaya penanggulangan pencemaran perairan
- b) Melaksanakan tugas perawatan dan keamanan terhadap lingkungan
- c) Melaksanakan tugas tugas lain yang diberikan oleh Kepala Unit.⁸⁹

b. Pengembangan profil perusahaan atau organisasi

Pengembangan profil perusahaan dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Pada proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, mereka melihat kondisi sekarang, dengan kata lain mereka dengan melakukan observasi sumber daya yang dimiliki

⁸⁹ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

atau sumber daya yang tersedia untuk mempermudah dalam mencapai tujuan. Sumber daya tersebut meliputi sumber dana dan tenaga yang tersedia atau yang bisa dimanfaatkan guna pelaksanaan program kerja yang telah di tetapkan.

“Melihat kondisi jelas, misalnya pada saat ini kita mau merencanakan produksi eh.. gurami, jadi kita harus tahu kebutuhannya apa saja, misalnya dari induk, induknya ada berapa, terus kemudian dari sarannya apa aja, dalam satu siklus ini kebutuhannya apa aja, tetep direncanakan. Kemudian dalam merencanakan kita lihat dulu apa yang kita punya, sumber daya misalnya itu penting juga, sumber daya manusianya kita ada, kemudian sumber dananya juga tidak ada masalah. Dan kalo untuk keadaan diluar jelas disamakan dengan harga, dikondisikan dengan harga sekarang. Jadi, kalo misal tahun kemaren harganya segini, jadi kalo tahun ini kita anggarkan. Jadi, pada saat perencanaan dan pelaksanaannya tidak bingung karena sudah dianggarkan sebelumnya.”⁹⁰

“Dalam pembuatan program kerja, kita disini tentu melihat dan harus selalu *up to date* dengan berita dan keadaan di luar sekarang ini yang baru seperti apa, jadi kita harus selalu terbuka dengan informasi dari luar. Misalnya, diluar sana sedang ramai tentang Probiotik, dan banyak orang yang menerapkannya. Kita cari tahu dulu itu seperti apa, saat kita sudah tahu dan mampu untuk menerapkannya baru kita buat.”⁹¹ Gambar 4.2 (pada saat wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya)⁹²

Adapun sumber dana yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan diperoleh dari anggaran APBD pusat melalui Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur yang menaungi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan yang kemudian dikelola oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sehingga bisa mencapai target yang ditentukan dan hasilnya dimasukkan kembali ke kas negara. Jika hasil yang disetorkan

⁹⁰ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.10

⁹¹ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.00

⁹² Terlampir foto saat wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya, hal. 139.

melebihi target yang telah ditentukan maka Unit Pengelola Budidaya Air Tawar akan mendapatkan piagam penghargaan dari pemerintah atas prestasi kerja yang dicapainya tersebut. Ketua juga memperlihatkan dan menganalisa untuk mengetahui sarana dan fasilitas yang tersedia yang mungkin dapat mendukung tercapainya tujuan.

“Kalo untuk sumber dananya kita tidak ada masalah. Sumber dana itu kita peroleh dari anggaran APBD yang diberikan melalui pimpinan pusat Dinas Perikanan Propinsi sesuai bidang, kita mengikuti bidang Budidaya. Setiap kita membuat program dan itu disetujui oleh pimpinan pusat maka dana itu juga akan keluar sesuai dengan yang kita anggarkan untuk program kerja itu. Setiap tahun kita ada target pendapatan dari pusat, dan jika pendapatan kita melebihi target maka itu juga akan masuk ke kas negara semua. Jadi kita tidak mengambil keuntungan sedikitpun dari itu. Cuma kalo pendapatan kita bisa melebihi target yang ditentukan itu kita bisa dapat penghargaan dari pemerintah, itu ya cuma dalam bentuk piagam aja. Kemudian selain dana yang mendukung juga sarana dan prasarananya ya yang penting juga untuk mendukung program kerja.”⁹³

Tenaga yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar adalah orang yang sudah mampu di bidang tersebut, yaitu bidang perikanan yang menguasai teknik budidaya dan pengamatan lingkungan di laboratorium, serta bertugas melakukan pembinaan ke pembudidaya ikan di Jawa Timur yang bekerjasama dengan Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur di masing-masing Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Pembinaan juga melalui kunjungan-kunjungan langsung pembudidaya ikan ke kantor Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

⁹³ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

“Untuk SDM nya disini sudah bagus, rata-rata sarjana perikanan, dan sudah mampu melaksanakan tugasnya masing-masing yang dibuktikan dengan terlaksananya semua program kerja pada tahun kemaren, dan memang harus terlaksana ya, cuma sebenarnya disini masih kurang banyak SDM nya, kita sudah ngajuin supaya ditambah tenaganya khususnya yang sarjana prikanan, cuman belum ada tambahan dari Dinas..⁹⁴

c. Analisa lingkungan eksternal

Dalam menyusun perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar melihat berbagai peluang yang terdapat di dalam organisasi maupun di luar organisasi, yang diperkirakan berpengaruh positif dan negatif terhadap pelaksanaan perencanaan program kerja secara operasional.

Adapun dalam menganalisa lingkungan eksternal melihat pada faktor yang mendukung dan menghambat Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dalam proses perencanaan program kerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor pendukung

a) Internal

Dalam pelaksanaanya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar didukung oleh SDM (sumber daya manusia) yang bisa dikatakan mampu untuk mengelola dengan menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Serta dengan adanya kemauan para anggota untuk melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing dalam merealisasikan kegiatan-kegiatan yang telah dirumuskan sebelumnya. Selain didukung oleh SDM, faktor lain

⁹⁴ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

yang turut mendukung terlaksananya program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar adalah sumber dana yang cukup serta sarana dan prasarana yang memadai.

“kalo untuk faktor pendukungnya di sini adalah sarana dan prasarana yang tercukupi dan faktor keuangannya yang juga baik. Kemudian tenaga kerjanya juga mumpuni dan bisa melaksanakan program kerja masing-masing dengan baik. Seperti pada tahun kemaren itu semua program kerja kita sudah bisa terlaksana dengan cukup baik karna memang program kerja itu harus terlaksana semua ya. Dan tahun kemaren pendapatan kita juga bisa melebihi target yang ditentukan pemerintah.”⁹⁵

b) Eksternal

Adanya hubungan baik antara pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dengan masyarakat sekitarnya. Apabila sedang panen ikan, sebagian hasilnya dibagi kepada masyarakat sekitar yang tujuannya agar selalu terjalin hubungan yang baik ke depannya. Di sisi lain, dengan jaringan yang luas, menjadikan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar memiliki relasi yang luas pula, misalnya daerah-daerah tempat Unit Pengelola Budidaya Air Tawar melakukan pembinaan pada kelompok tani. Kedua hal ini adalah merupakan faktor yang sangat mendukung Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dalam menjalankan Visi dan Misinya.

“Untuk pendukung eksternalnya kita ada hubungan baik dengan masyarakat sekitar, karena kita disini kan lokasinya dekat dengan perumahan. Jadi misalnya kalo kita sedang panen ikan banyak gitu ya kita sedikit bagi hasilnya

⁹⁵ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.10

jadi supaya untuk menjaga hubungan baik aja dan menghindari hal yang tidak baik, soalnya kan kita ga tau ya, dengan kita punya kolam yang sebanyak dan seluas ini kan ga mungkin kita jaga tiap kolam itu 24 jam kan, jadi supaya untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan saja. Kemudian pendukungnya juga kita punya jaringan yang bisa dibilang cukup luas lah ya dengan kita melakukan pembinaan di berbagai daerah di Jawa Timur tentu kita mempunyai *channel* di sana juga.”⁹⁶

2) Faktor penghambat

a) Internal

Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program kerja adalah jika produksi tidak dapat terealisasi dengan baik, misalnya ketika banyak ikan yang mati ataupun sakit. Hal ini berimplikasi pula pada tertundanya pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Hambatan internal lainnya adalah sarana dan prasarana budidaya banyak mengalami kerusakan, serta keadaan kolam yang terlalu luas, yang mana hal itu juga mengakibatkan kurang maksimalnya pelaksanaan program kerja yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar.

“Misalnya kita ndak dapet opo.. produksi kita nggah dapat terealisasi itu bisa, kenapa ga dapat terealisasi, karena diakibatkan kematian banyak, jadi produksi kita menurun. Lah itu kan program kita yang mau kita laksanakan jadi terhambat kaya gitu.”⁹⁷

“Untuk penghambat internalnya ada faktor teknis dan non-teknis. Untuk teknisnya kaya pemulihan ikan gurami itu kan membutuhkan teknik tertentu, tidak semua induk disini kita mampu untuk melakukan pemulihan itu, misal karena

⁹⁶ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.10

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.00

SDM nya. Kemudian faktor non-teknisnya, untuk induk gurami kan lama pertumbuhannya, induk yang kita butuhkan itu tidak setiap saat ada, tentunya kalo ada pemulihan itu kita butuh induk gurami, jadi kendalanya untuk cari induknya itu masih angel, dan perkembangan gurami itu kan lama, jadi tenaga kerjanya harus bener-bener ini, berkesinambungan, kalo tidak demikian biasanya itu nanti dikhawatirkan tidak bisa melanjutkan dari orang yang sebelumnya, kalo program itu tidak tersampaikan ke anggota dengan baik maka bisa terputus program itu untuk program selanjutnya, karena kalo kepala dinas pegawai negeri itu kan tiap tahun mengalami mutasi, beda kalo kita yang cuma staf aja kan. Kendalanya itu aja.”⁹⁸

b) Eksternal

Jika musim kemarau petani jarang yang membeli ikan, kebanyakan petani membeli ikan pada musim penghujan karena perawatannya lebih efektif daripada saat musim kemarau, selain itu debit air kecil saat musim kemarau.

“Kalo kendalanya mungkin bisa dilihat dari kendala penjualannya ya. Kalo petani itu kalo musim kemarau jarang beli ikan, musim penghujan banyak yang beli ikan karena perawatannya lebih efektif. Kemudian pada musim kemarau debit air disini kecil.”⁹⁹

Kemudian faktor dari kedisiplinan karyawan juga berpengaruh.

“Untuk hambatan eksternalnya, jujur aja ya.. kita sebagai pegawai negeri itu kan menganggap kita sudah berada di zona aman, mungkin pernah dengar hal kaya gitu, misalnya kerja ga kerja bayarannya tetep, itu seharusnya kan ga boleh itu ya, jadi hal semacam itu menjadikan di luar faktor teknik menjadi penghambat. Mengatur karyawan seperti itu tidak semudah di perusahaan, misal jam 7 tet masuk gitu ya, dan jam 3 tet baru bisa keluar, lah kita memberi konsep

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.00

⁹⁹ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 13.00

kaya gitu belum bisa, minimal belum bisa lah, yang saya bicarakan ini ga dimasukkan juga gapapa kok, terserah aja, hehe.. Komposisi pegawai itu menentukan, artinya yang kaya kita ini untuk golongan kita disini dianggap golongan mumpuni, jadi itu yang harusnya jadi kekuatan, mungkin itu kira-kira.”¹⁰⁰

d. Analisa internal perusahaan – kekuatan dan kelemahan organisasi

1) Kekuatan

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar mempunyai jaringan yang cukup luas. Hal itu dibuktikan dengan adanya beberapa daerah di Jawa Timur yang menjadi binaan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan, seperti Magetan, Ngawi, dan Madiun. Ini dapat memberikan kemudahan kepada lembaga-lembaga yang berminat untuk kerja sama dalam pengembangan program lain yang berkait dengan visi dan misi dari Unit Pengelola Budidaya Air Tawar.

“Jaringan kita disini cukup luas, selain bekerjasama dengan UPT lain kita juga mempunyai daerah-daerah binaan dari Dinas, yang menjadi binaan kita yaitu Magetan, Ngawi, Madiun dan Kabupaten Madiun.”¹⁰¹ Gambar 4.3 (pada saat wawancara)¹⁰²

Selain itu, tenaga kerja yang mumpuni di bidangnya dan kondisi lingkungan yang baik juga menjadi kekuatan tersendiri bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar.

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.00

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Kasie Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.00

¹⁰² Terlampir foto saat wawancara dengan Kasie Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, hal. 139.

“Oke.. komposisi kita untuk golongan itu sarjananya banyak, itu salah satu kekuatannya dan itu harus jadi kekuatan, walaupun untuk saat ini jujur kesana itu belum tercapai secara maksimal artinya mesti harus dipupuk lagi. Kemudian kekuatan yang kedua, kondisi lingkungan kita disini ini UPT yang secara pribadi bisa saya katakan paling strategis. Paling enak, enak dijangkau dari manapun, kemudian dekat dengan pusat keramaian dan jadi untuk kebutuhan sehari-hari itu ada dan itu jadi satu kekuatan. Kalo kita lihat UPT yang lain ya ga tau, mungkin pelosok gitu ya.. dengan hal kaya gitu orang kerja itu nuansanya uda berbeda, Cuma kadang karena UPT nya enak kita kaya di nina bobokan kan malah ndelewer, hehe.. itu salah satu kekuatan kita. Ditambah lagi orangnya masih muda-muda dan itu terbukti bisa meminimalisir konflik yang terjadi karena gayanya yang masih suka cerawakan (guyonan).”¹⁰³

Disamping itu untuk menambah kekuatan adanya sumber dana tetap dari APBD dan APBN untuk dikembangkan melalui program kerja yang telah dibuat sehingga bisa mencapai target yang diinginkan oleh organisasi.

2) Kelemahan

Kelemahan perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar adalah kurangnya jumlah SDM (sumber daya manusia) di bidang perikanan dan kurangnya vasilitas teknologi yang bisa mendukung terlaksananya program kerja.

“Kalo untuk kelemahannya mungkin perlu ditambah lagi untuk teknologinya, terus SDM nya kurang banyak, kurang banyak SDM nya khususnya yang sarjana perikanan.”¹⁰⁴

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.30

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

e. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis

1) Kesempatan

Program kerja yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar programnya tidak terlalu banyak. Artinya obyeknya sangat luas dan selalu dibutuhkan oleh masyarakat terutama bagi mereka yang berkepentingan dalam bidang itu. Dalam aktivitas kerjanya, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar senantiasa menjunjung tinggi prinsip pengabdian yang mengutamakan kemandirian, kepeloporan serta perkuat dan pemberdayaan masyarakat dengan melakukan pembinaan-pembinaan budidaya ke beberapa kelompok tani yang ada di wilayah Jawa Timur agar dapat mandiri dan berwirausaha dengan baik dan benar.¹⁰⁵ Disamping itu juga membantu petani kecil yang ingin bekerja sama dengan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar.

“Disamping kita menyediakan benih dan juga ada pemasaran, program kita harus jelas, kita sering ada petani punya ikan lalu meminta bantuan kita untuk memasarkannya, kita pasarkan dulu, walaupun itu kecil jumlahnya tapi kita ada solusi untuk itu, itu yang pertama. Kemudian dalam rangka pembinaan itu merupakan perintah, misalnya ada kelompok tani yang membutuhkan pelatihan, silahkan kita undang, dan diberikan surat tugasnya dan itu gratis, kita tidak boleh minta biaya dari mereka. Jadi kita ditugaskan dari dinas, dan kita tidak boleh ambil duit dari petani, kita istilahnya hanya berbagi lah dengan sedikit pengetahuan yang kita miliki.”¹⁰⁶

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.00

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.30

2) Ancaman

Adanya beberapa masyarakat sekitar yang memancing di kolam Unit Pengelola Budidaya Air Tawar tanpa izin. Hal itu telah diantisipasi oleh pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan dengan membagikan hasil panen kepada masyarakat sekitar tersebut agar tetap terjalin hubungan yang baik diantara keduanya.¹⁰⁷

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sendiri sangat berhati-hati dalam merencanakan program kerjanya sehingga sebisa mungkin untuk meminimalisasi resiko dan ancaman yang terjadi di kemudian hari.

“Ketika kita nyusun rencana kita juga harus liat kemampuan kita, misal kita pada tahun ini mempunya membuat ini atau mengerjakan ini, ga boleh kita disini seperti ini tapi buat program-program yang muluk-muluk yang kita ga sampai, jadi itu hal untuk meminimalisir resiko dan ancaman yang datang.”¹⁰⁸

f. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman

Untuk memperbaiki kesalahan yang tidak dihindari, yaitu dengan mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang bahwasannya kesempatan dan ancaman yang timbul karena adanya keinginan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar untuk meningkatkan produksi di sektor perikanan yaitu di bidang budidaya dan pembenihan.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.15

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.30

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dalam mengidentifikasi kesempatan dan ancaman sesuai dengan teori yang ada karena dalam perantara berbagai kesempatan yang tersedia kepala dinas dan karyawan serta ancaman yang timbul antara lain kurangnya solidaritas dari masyarakat sekitar.

g. Pembuatan keputusan strategik

Dalam pembuatan suatu keputusan mengenai beberapa hal yang tepat diwaktu yang tepat pula. Maka pengurus Unit Pengelola Budidaya Air Tawar perlu penetapan keputusan dalam menentukan tujuan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sendiri. Hal ini mengaplikasikan idealismenya yang ingin meningkatkan produksi di sektor perikanan dan pendayagunaan serta peningkatan SDM aparatur dan masyarakat perikanan agar profesional. Sedangkan keputusan tentang pengambilan sumber daya-sumber daya yang digunakan, yaitu sumber daya yang dibutuhkan dalam perencanaan program kerja tersebut.

Dalam penetapan suatu keputusan, pengurus Unit Pengelola Budidaya Air Tawar yang memutuskan dengan melalui rapat internal.¹⁰⁹ Gambar 4.4 (pada saat rapat)¹¹⁰

“Ketetapan keputusan yang digunakan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar menggunakan daya, daya pengurus, kepala dinas Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dan untuk selanjutnya diusulkan

¹⁰⁹ Notulen Rapat (terlampir), hal. 144-146.

¹¹⁰ Terlampir foto pada saat rapat, hal. 139.

kepada pimpinan pusat Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur untuk di setujui.¹¹¹

h. Pengembangan strategi perusahaan

Untuk mencapai visi dan misi yang ada, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar merencanakan program kerja yang disesuaikan dengan komoditas air tawar. Program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan pada saat ini mengacu kepada program pemerintah yang telah dicanangkan secara nasional dan program utama pembangunan perikanan dan kelautan.¹¹² Adapun program nasional pemerintah yang menjadi acuan adalah sebagai berikut:¹¹³

- 1) Program peningkatan ketahanan pangan, melalui kegiatan penyediaan bahan pangan dari sumber protein hewani atau ikan.
- 2) Program peningkatan penerimaan devisa negara, melalui kegiatan peningkatan ekspor hasil perikanan.
- 3) Program pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat perikanan.

Selain mengacu pada program nasional pemerintah, Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar juga mengacu pada program utama perikanan dan kelautan yang terdiri dari 4 program yakni :

- 1) Program ketahanan pangan
- 2) Program pengembangan agribisnis
- 3) Program pengembangan pertanian rakyat terpadu

¹¹¹ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

¹¹² Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.15

¹¹³ Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

4) Program pengembangan pengelolaan sumber daya kelautan.

Adapun Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan meliputi:¹¹⁴

- 1) Meningkatkan dan mengembangkan produksi perikanan multi species dengan aplikasi teknologi yang berwawasan lingkungan melalui kegiatan operasional produksi (budidaya, pembenihan dan penyediaan induk).
- 2) Menumbuhkembangkan kantong-kantong produksi perikanan di sentra-sentra produksi dan desa mitra perikanan.
- 3) Memasarkan produk perikanan hasil usaha tani nelayan di Jawa Timur.
- 4) Menggalakkan promosi dan informasi pasar untuk menggalang produsen dan konsumen perikanan dalam kegiatan pemasaran ikan untuk tujuan lokal maupun ekspor.
- 5) Pembinaan, penyuluhan dan bimbingan usaha tani bagi masyarakat perikanan agar mandiri dan mampu bersaing di era perdagangan bebas/globalisasi.
- 6) Peningkatan gizi masyarakat dengan memasyarakatkan makan ikan.
- 7) Pendayagunaan dan peningkatan SDM aparatur dan masyarakat perikanan agar profesional, handal, tangguh dan mandiri.¹¹⁵

¹¹⁴ Hasil dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

¹¹⁵ Hasil dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Rencana-rencana tersebut dapat dilaksanakan oleh masing-masing seksi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di Unit Pelaksanaan Teknis Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Selain itu, untuk mencapai visi dan misi yang ada, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar juga merencanakan program kerja yang meliputi program kerja jangka panjang, program kerja jangka menengah dan program kerja jangka pendek.

Adapun program kerjanya sebagai berikut:

- 1) Program kerja jangka pendek yaitu pembenihan, penyediaan bibit dan pelayanannya.
- 2) Program kerja jangka menengah yaitu kegiatan yang bersifat kaji terap
- 3) Program kerja jangka panjang yaitu pemulihan ikan gurami dan pembangunan

“Di sini kita ada program kerja jangka pendek pertahun, jangka menengah dan jangka panjang yang sifatnya berkelanjutan. Yang pertama untuk program kerja jangka panjang merupakan kegiatan propinsi yang dilimpahkan ke UPT, dan menjadi tanggung jawab UPT dalam pelaksanaannya serta memerlukan waktu yang lama. misalnya yaitu program pemulihan ikan, kenapa, karena untuk keturunan pertama menyediakan calon induk gurami itu minimal, eh.. untuk pertumbuhan pertama minimal dua (2) tahun. Jadi enam (6) sampai delapan (8) tahun nanti baru kita ada induk berkualitas begitu, ya kan.. itu namanya program jangka panjang. Terus program kerja jangka panjang lainnya adalah dalam kaitan dengan rencana pembangunan sarana untuk waktu-waktu kedepan. Kemudian yang kedua program jangka menengah biasanya adalah kegiatan yang bersifat kaji terap, misalnya kegiatan aquaponik, aquascape, dan lain-lain. Lalu yang ketiga yaitu program jangka pendek pertahun merupakan kegiatan internal UPBAT Pandaan dalam hal penyediaan bibit dan pelayanannya. Jadi yang program jangka pendeknya itu tadi, kaya pembenihan yang setiap saat selalu

ada, yang kita perhatikan apa, jelas kondisi disini, kita lihat apakah induknya sudah masa akhir misalnya, hal semacam itu kan faktor yang ada di sini, memang harus kita lihat. Kemudian dari segi jumlah induk sekarang seperti ini, bagaimana sih induknya, eh.. kolam apa, kolam sebelah mana yang mungkin akan saya gunakan untuk pembenihan, jadi memperhatikan faktor yang disini. Untuk program kerja jangka pendek dan jangka panjang memang tidak masuk dalam dokumentasi program kerja yang umum, tetapi ada dalam rencana kegiatan operasional yang juga kita buat pertahun.¹¹⁶

“Program kerja jangka panjang sampai 5 tahun yaitu pada kegiatan produksi budidaya.”¹¹⁷

Program kerja untuk mencapai tujuan jangka pendek masuk dalam Rencana Kegiatan Operasional UPBAT Pandaan Tahun 2013 sebagai berikut:

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Kasie Benih dan Teknik Budidaya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 11 Juli 2014 pukul 10.00

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Kabag TU, tanggal 28 Agustus 2014 pukul 11.00

**RENCANA KEGIATAN OPERASIONAL UNIT PENGELOLA
BUDIDAYA AIR TAWAR PANDAAN TAHUN 2013¹¹⁸**

1. Pembenihan Ikan Nila

Asumsi :

- | | |
|--------------------------------------|------------------|
| 1) Jumlah induk betina | : 600 ekor |
| 2) Jumlah induk betina produktif | : 75 % |
| 3) Siklus reproduksi induk betina | : 3 bulan sekali |
| 4) Fekunditas induk ikan nila betina | : 500 butir |
| 5) Satu siklus produksi selama | : 1 bulan |

Produksi benih

- | | | |
|----|---|----------------------|
| a. | $600 \text{ ekor} \times 75\% \times 500 \text{ butir} \times 4 \text{ siklus} \times 70\%$ | = 630.000 ekor benih |
| b. | Penjualan benih : 630.000 ekor x Rp. 10 | = Rp. 6.300.00,- |

2. Pembenihan Ikan Gurami

Asumsi :

- | | |
|--------------------------------------|------------------|
| 1) Jumlah induk betina | : 136 ekor |
| 2) Jumlah induk betina produktif | : 57 % |
| 3) Siklus reproduksi induk betina | : 4 bulan sekali |
| 4) Fekunditas induk ikan nila betina | : 3.500 butir |
| 5) Satu siklus produksi selama | : 1 bulan |

¹¹⁸ Hasil dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Produksi benih gurami :

- a. $136 \text{ ekor} \times 57\% \times 3.500 \text{ butir} \times 3 \text{ siklus} \times 60\% = 488.376 \text{ ekor benih}$
- b. $\text{Penjualan benih} : 488.376 \text{ ekor} \times \text{Rp. } 125 = \text{Rp. } 61.047.000,-$

3. Pembesaran Udang Galah

Asumsi :

- 1) Luas kolam yang digunakan : 1.000 m^2
- 2) Tebar Benih Udang Galah : 25.000 ekor
- 3) Siklus produksi budidaya : 4 bulan
- 4) Size panen udang : 40 ekor/kg

Produksi Udang Galah konsumsi :

- a. $\text{Populasi} = 25.000 \text{ ekor} \times 50\% = 12.500 \text{ ekor}$
- b. $\text{Biomass} = 12.500 \text{ ekor} : 40 = 313 \text{ kg}$
- c. $\text{Penjualan Udang Galah } 313 \text{ kg} \times \text{Rp. } 40.000 = \text{Rp. } 12.500.000,-$

4. Pembesaran Ikan Bawal

Asumsi :

- 1) Luas kolam yang digunakan : 1.000 m^2
- 2) Tebar Benih Ikan Bawal : 2.500 ekor
- 3) Siklus produksi budidaya : 5 bulan
- 4) Size panen bawal : 4 ekor/kg

Produksi Ikan Bawal konsumsi :

- a. $\text{Populasi} = 2.500 \text{ ekor} \times 70\% = 1.750 \text{ ekor}$
- b. $\text{Biomass} = 1.750 \text{ ekor} : 4 = 438 \text{ kg}$

c. Penjualan Ikan Bawal 438 kg x Rp. 9.000 = Rp. 3.937.500,-

5. Pembesaran Ikan Gurami

Asumsi :

- 1) Luas kolam yang digunakan : 1.000 m²
- 2) Tebar Benih Ikan Gurami : 2.500 ekor
- 3) Siklus produksi budidaya : 5 bulan
- 4) Size panen gurami : 4 ekor/kg

Produksi Ikan Gurami konsumsi :

- a. Populasi = 2.500 ekor x 60 % = 1.500 ekor
- b. Biomass = 1.500 ekor : 4 = 375 kg
- c. Penjualan Ikan Gurami 375 kg x Rp. 15.000 = Rp. 5.625.000,-

6. Pembesaran Ikan Patin

Asumsi :

- 1) Luas kolam yang digunakan : 1.000 m²
- 2) Tebar Benih Ikan Patin : 2.500 ekor
- 3) Siklus produksi budidaya : 6 bulan
- 4) Size panen Ikan Patin : 4 ekor/kg

Produksi Ikan Patin konsumsi :

- a. Populasi = 2.500 ekor x 60 % = 1.500 ekor
- b. Biomass = 1.500 ekor : 4 = 375 kg
- c. Penjualan Ikan Patin 375 kg x Rp. 14.000 = Rp. 5.250.000,-

7. Pembesaran Ikan Mas

Asumsi :

- 1) Luas kolam yang digunakan : 1.000 m²
- 2) Tebar Benih Ikan Mas : 2.500 ekor
- 3) Siklus produksi budidaya : 6 bulan
- 4) Size panen Ikan Mas : 3 ekor/kg

Produksi Ikan Mas konsumsi :

- a. Populasi = 2.500 ekor x 65 % = 1.625 ekor
- b. Biomass = 1.625 ekor : 3 = 542 kg
- c. Penjualan Ikan Mas 542 kg x Rp. 11.000 = Rp. 5.958.000,-

i. Mempertanggung jawabkan pelaksanaan program

Dalam pelaksanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air

Tawar perlu adanya tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Kepala dinas tanggung jawab untuk operasional pelaksanaan program
- 2) Kasie tanggung jawab harian pelaksanaan program
- 3) Kepala bidang tanggung jawab suatu bidang pelaksanaan program.

Sedangkan urutan pertanggung jawaban secara rinci yaitu :

Kepala Dinas → Sekretaris Dinas → Kepala Bidang → Kasie
 → Kepala UPT → Anggota.¹¹⁹

“Untuk urutan pertanggung jawabannya, kita dari kepala dinas ke sekretaris dinas lalu ke kepala bidang kemudian ke kasie-kasie lalu ke kepala UPT kemudian ke anggota. Kemudian yang bertanggung jawab dalam program kerja adalah kepala UPBAT. Tapi keputusan tetap dari pusat Dinas Perikanan Surabaya, jadi kita kalo merencanakan program kerja aturannya itu dari bidang budidaya di pusat propinsi sana. Misalnya, untuk UPBAT Pandaan minta tolong untuk dikembangkan komoditas ini. Jadi, kita yang mengembangkan sendiri untuk komoditasnya. Program kerja ini dapat berjalan ya dari dinas sana yang memantau juga, ga bisa kita berjalan sendiri, kan kita masih belum eselon, eselon itu masih belum KPA (Kuasa Penggunaan Anggaran) sendiri, jadi apa kalo sudah berdiri sendiri bisa tanpa melalui bidang, tapi kalo sekarang kan kita masih apa ya.. belum eselon lah, jadi pengawasannya tetep melalui bidang budidaya pusat dan keputusan juga tetep di atasan atau kepala, gitu...”¹²⁰

2. Program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan pada saat ini mengacu kepada program pemerintah yang telah dicanangkan secara nasional dan program utama pembangunan perikanan dan kelautan. Adapun program nasional pemerintah yang menjadi acuan adalah sebagai berikut:

- 1) Program peningkatan ketahanan pangan, melalui kegiatan penyediaan bahan pangan dari sumber protein hewani atau ikan.
- 2) Program peningkatan penerimaan devisa negara, melalui kegiatan peningkatan ekspor hasil perikanan.

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.15

¹²⁰ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 18 Juni 2014 pukul 14.15

3) Program pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat perikanan.

Selain mengacu pada program nasional pemerintah, Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar juga mengacu pada program utama perikanan dan kelautan yang terdiri dari 4 program yakni :

- 1) Program ketahanan pangan
- 2) Program pengembangan agribisnis
- 3) Program pengembangan pertanian rakyat terpadu
- 4) Program pengembangan pengelolaan sumber daya kelautan.

Adapun Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan meliputi :

- 1) Meningkatkan dan mengembangkan produksi perikanan multispecies dengan aplikasi teknologi yang berwawasan lingkungan melalui kegiatan operasional produksi (budidaya, pembenihan dan penyediaan induk).
- 2) Menumbuh kembangkan kantong-kantong produksi perikanan di sentra-sentra produksi dan desa mitra Perikanan.
- 3) Memasarkan produk perikanan hasil usaha tani nelayan di Jawa Timur.
- 4) Menggalakkan promosi dan informasi pasar untuk menggalang produsen dan konsumen perikanan dalam kegiatan pemasaran ikan untuk tujuan lokal maupun ekspor.

- 5) Pembinaan, penyuluhan dan bimbingan usaha tani bagi masyarakat perikanan agar mandiri dan mampu bersaing di era perdagangan bebas atau globalisasi.
- 6) Peningkatan gizi masyarakat dengan memasyarakatkan makan ikan.
- 7) Pendayagunaan dan peningkatan SDM aparatur dan masyarakat perikanan agar profesional, handal, tangguh dan mandiri.

Rencana-rencana tersebut dapat dilaksanakan oleh masing-masing seksi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan tersebut jika didelegasikan kepada masing-masing seksi, maka kegiatannya dapat dijelaskan sebagai berikut :¹²¹

a. Program Kerja Kegiatan Sub Bagian Tata Usaha

Program Kerja Sub Bagian Tata Usaha yang dilaksanakan adalah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya seperti penataan, penertiban dan perbaikan administrasi kepegawaian, keuangan, kearsipan, surat-menyurat, kebersihan dan keamanan kantor. Selain itu yang lebih diutamakan adalah program peningkatan potensi SDM aparatur yang profesional dan peningkatan sarana pra-sarana unit kerja Unit Pengelola Budidaya

¹²¹ Hasil dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Air Tawar Pandaan agar lebih representatif, tanpa mengabaikan anggaran yang semakin diperketat.¹²²

“Program kerja yang di TU tugas pokoknya seperti apa ya.. seperti administrasi kepegawaian, kearsipan, keamanan kantor, surat menyurat, dan lain-lain. Itu untuk Tata Usaha ya.. dan ini harus berjalan semua dan untuk sekarang ini harus lebih ditingkatkan lagi.”¹²³

Namun diharapkan alokasi dan pemanfaatannya dapat lebih selektif, efektif dan efisien bagi pengembangan *diversifikasi* kegiatan UPBAT dimasa mendatang.

Adapun fasilitas kerjanya adalah sebagai berikut:

- 1) Kolam-kolam operasional produksi
- 2) Gedung kantor tempat penginapan
- 3) Kios higienis ikan segar
- 4) Penginapan dan Rumah Makan WARIS
- 5) Unit laboratorium multi species dan kesehatan lingkungan
- 6) Asrama
- 7) Aula ruang rapat
- 8) Mess operator
- 9) Ruang instruktur.¹²⁴

¹²² Hasil Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

¹²³ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

¹²⁴ Hasil Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

b. Program Kerja Kegiatan Seksi Benih dan Teknik Budidaya

Kegiatan seksi benih dan teknik budidaya lebih banyak ditekankan pada kegiatan operasional kolam dengan dukungan dana APBD dan APBN untuk usaha budidaya dan pembenihan secara rinci, adapun kegiatannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Kegiatan Operasional Budidaya Ikan Multi Species

Budidaya ikan bertujuan untuk memproduksi jenis ikan tertentu hingga ukuran konsumsi atau calon induk adapun jenis ikan/udang yang dibudidayakan antara lain ikan gurami, ikan nila, ikan bawal dan udang galah. Kegiatan budidaya ini dilaksanakan dengan mengoperasikan kolam-kolam yang ditunjang dengan sarana dan prasarana yang ada di UPBAT Pandaan.

Adapun kolam yang dipakai untuk operasional budidaya ikan ini antara lain:

A1, K-8	: Kolam Pemijahan Nila
K-6, K-7, K-1B,	: Kolam Pemijahan Gurami
A-2	: Kolam Tombro dan Koi
K-1A, K-3, K-17, K-18	: Kolam Pendederan Nila
K-14A, K-14B, K-14C	: Kolam Pendederan Nila
K-2A, K-2B, K-2C	: Kolam Pendederan Gurami
K-4, K-13	: Kolam Pembesaran Patin
K-9	: Kolam Pembesaran ikan Mas

K-12	: Kolam Pembesaran Bawal
K-14D	: Kolam Pembesaran Betutu
K-14E, K-14f, K-14G	: Kolam Pembesaran ikan Mas dan Koi

2) Kegiatan Operasional Pembenihan Ikan

Kegiatan seksi pembenihan bertugas untuk menyediakan benih ikan multi species (nila, gurami) yang didistribusikan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, baik UPT lingkup Dinas Perikanan maupun kepada masyarakat pembudidaya ikan lainnya.¹²⁵

Fasilitas kerja yang dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan ini adalah kolam-kolam pembenihan dan pemijahan.

c. Program Kerja Seksi Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan

Seiring dengan perkembangan pembangunan dewasa ini telah mengakibatkan persaingan usaha semakin ketat dan tantangan pembangunan sektor perikananpun semakin kompleks. Untuk menghadapi keadaan tersebut kita harus mampu meningkatkan efisiensi, produktifitas, mutu produk dan daya saing agar dunia usaha perikanan tetap survive dan eksis di era globalisasi ini.

¹²⁵ Hasil wawancara Kasie Benih dan Teknik Budidaya dan Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Kegiatan seksi ini lebih difokuskan pada upaya peningkatan kualitas SDM Masyarakat perikanan dan para pelaku usaha perikanan lainnya. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menyebarluaskan teknologi perikanan, inovasi dan rekayasanya yang pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan sumberdaya manusia perikanan yang berkualitas, profesional dan tangguh dalam menggeluti usahanya di bidang perikanan.¹²⁶

d. Pembinaan Pembudidaya Ikan

Dalam Tahun Anggaran 2013 UPBAT Pandaan juga merencanakan pembinaan ke pembudidaya ikan di Jawa Timur. Pembinaan bisa dilakukan dalam bentuk penyuluhan langsung ke pembudidaya ikan bekerjasama dengan Dinas Perikanan dan Kelautan di masing-masing Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Pembinaan bisa juga melalui kunjungan-kunjungan langsung pembudidaya ikan ke kantor UPBAT Pandaan.¹²⁷

Gambar 4.5 (pada saat pembinaan kelompok tani)¹²⁸

“Pembinaan ditunjuk dari Dinas Propinsi. Untuk Pandaan itu sendiri kena daerah Kabupaten Madiun, Kota Madiun, Kabupaten Ngawi, Kabupaten Magetan, empat daerah itu komoditas yang di apa untuk petani binaan yang intinya pembenihan gurami sama pembesaran udang galah sama komoditas tambahannya pembesaran ikan nila.”¹²⁹

¹²⁶ Hasil wawancara dengan Kasie Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan dan Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

¹²⁷ Hasil Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

¹²⁸ Terlampir foto pada saat pembinaan kelompok tani di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, hal. 140.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan kepala sub. Bag TU Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, tanggal 21 Mei 2014 pukul 12.30

Tabel 4.2
Sasaran/Pelaksanaan ke daerah binaan tahun 2013¹³⁰

No.	Daerah	Komoditi	Keterangan
1.	Sidoarjo	Gurame	2 Desa
2.	Lumajang	Gurame	1 Desa
3.	Tulungagung	Ikan Hias	3 Desa
4.	Kediri	Ikan Hias, Gurame	3 Desa
5.	Nganjuk	Gurame	1 Desa
6.	Madiun Kabupaten	Gurame	1 Desa
7.	Madiun Kota	Gurame	1 Desa
8.	Magetan	Gurame	1 Desa
9.	Bojonegoro	Gurame	1 Desa
10.	Jombang	Gurame	3 Desa
11.	Malang	Gurame	1 Desa
12.	Blitar	Ikan Hias, Gurame	3 Desa
13.	Bondowoso	Gurame	1 Desa

e. Pembinaan SDM UPBAT Pandaan

Guna menunjang semua kegiatan yang telah direncanakan maka perlu kiranya pembinaan secara internal sehingga bisa lebih meningkatkan wawasan dan pengetahuan bagi staf UPBAT

¹³⁰ Hasil dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Pandaan. Pada tahun 2013 pembinaan-pembinaan yang direncanakan berupa:

- 1) Mengundang Pejabat di Lingkungan Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur untuk memberikan pengarahan-pengarahan secara periodik dalam hal tertib administrasi perkantoran, disiplin kepegawaian, dan lain-lain.
- 2) Mengikutsertakan staf UPBAT Pandaan dalam pelatihan-pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur maupun Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- 3) Mengikutsertakan staf UPBAT Pandaan dalam kegiatan seminar-seminar yang diselenggarakan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur, Kementerian Kelautan dan Perikanan maupun Perguruan-perguruan Tinggi.
- 4) Mengikutsertakan staf UPBAT Pandaan dalam kegiatan Studi Banding (*field trip*) baik yang diselenggarakan UPBAT Pandaan sendiri ataupun oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur.¹³¹

f. Kerjasama dengan Pihak Lain

Salah satu tugas pokok UPBAT Pandaan adalah penerapan teknologi pembenihan dan budidaya perikanan air tawar, sehingga dibutuhkan kerjasama dengan pihak-pihak lain yang memiliki misi

¹³¹ Hasil Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

sama untuk memajukan budidaya perikanan khususnya di Jawa Timur. Untuk itu tahun 2013 UPBAT Pandaan mengundang berbagai pihak baik Perguruan Tinggi maupun masyarakat yang berkepentingan dalam budidaya ikan air tawar untuk datang dan melakukan berbagai kajian-kajian ilmu terapan di bidang perikanan.¹³²

Bentuk kerjasama dengan pihak lain dapat pula berupa kerjasama dalam hal pemanfaatan SDM UPBAT Kepanjen sebagai narasumber maupun instruktur dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten/Kota di Jawa Timur, Perguruan Tinggi, ataupun Kelompok-kelompok Tani Ikan.

g. Pelayanan Jasa dan Benih Perikanan Air Tawar

Pelatihan dan Ketrampilan

Pada tahun 2013 kegiatan yang telah dilakukan antara lain :

- 1) Pengelolaan gedung pertemuan dan asrama untuk kegiatan - kegiatan pertemuan, rapat dan pelatihan yang dialokasikan di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar (UPBAT) Pandaan, baik oleh instansi pemerintah ataupun swasta.
- 2) Penyediaan fasilitas dan sarana pendukung gedung pertemuan dan asrama.

¹³² Hasil wawancara dengan Kabag TU dan Dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

- 3) Pembimbingan kepada para petani ikan dan mahasiswa / pelajar dalam pelaksanaan kegiatan praktek / penelitian di UPBAT Pandaan yang tercantum pada.
- 4) Penerimaan kunjungan kerja ataupun studi banding dari berbagai instansi pemerintah, swasta dan lainnya.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Berdasarkan pada data-data dan teori yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka peneliti mencoba untuk menganalisa tentang program kerja dan proses perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar yang terdiri atas menentukan misi dan tujuan organisasi untuk perencanaan program kerja, pengembangan profil perusahaan, analisa lingkungan eksternal (pendukung dan penghambat), analisa internal perusahaan atau organisasi (kekuatan dan kelemahan), identifikasi kesempatan dan ancaman strategik, pengambilan keputusan strategik, dan pengembangan strategi perusahaan atau organisasi.

Perencanaan adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya dan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian perencanaan merupakan fungsi yang mendasari dan mendahului atas fungsi-fungsi manajemen yang lain. Sedangkan perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar adalah proses penentuan strategi, sasaran, target dan program yang disesuaikan dengan komoditas air tawar yang mengacu kepada program pemerintah yang telah dicanangkan secara nasional dan program utama pembangunan perikanan dan kelautan.

Bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sendiri, perencanaan merupakan hal yang amat penting bagi pelaksanaan program. Hal ini

dikarenakan dengan adanya perencanaan yang baik, akan memberi efek baik pada kelancaran terhadap program-program yang ada.

1. Proses Perencanaan Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan yang menekankan pentingnya optimalisasi fungsi seluruh sumber daya yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sendiri. Dalam proses perencanaan di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar telah menetapkan perencanaan strategik yang diungkapkan oleh T. Hani Handoko.¹³³ Dalam proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar terdapat beberapa langkah sebagai berikut :

a. Penentuan misi dan tujuan

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dimana Unit Pengelola Budidaya Air Tawar membuat perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja dengan menentukan misi dan tujuannya, selain dari itu, pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar telah menentukan target yang ada.

Misi adalah penjabaran dari visi yang realistis dan terukur. Misi yaitu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usahanya mewujudkan visi. Visi dan misi yang ada di Unit

¹³³ T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen*, hal. 94-98.

Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah merupakan manivestasi dari bentuk Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan yang dikembangkan sendiri oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah tercantum dalam struktur organisasinya tentang tupoksi di setiap unit bagian yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Dalam proses perencanaan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan telah melakukan tahap awal proses perencanaan yaitu penentuan misi dan tujuan, yang mana hal itu telah ditentukan dan telah menjadi acuan oleh pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan dalam merencanakan program kerjanya.

b. Pengembangan profil perusahaan atau organisasi

Pengembangan profil perusahaan adalah yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan yang dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan dan strategi yang ada sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya perusahaan yang tersedia.

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana

menyangkut waktu yang akan datang. Unit Pengelola Budidaya Air Tawar menyesuaikan sumber daya yang ada dengan kebutuhannya dan keadaan saat ini dan akan datang sehingga Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dapat memperkirakan rencana apa yang harus dikerjakan dan sesuai dengan keadaan. Sumber daya yang ada tersebut meliputi sumber dana dan sumber tenaga yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan untuk pelaksanaan program kerja yang telah ditetapkan.

Sumber dana yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah berasal dari anggaran APBD dan selama ini tidak pernah mengalami masalah, sebab ketika pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan membuat suatu program kerja beserta anggarannya dan itu kemudian bisa dipertanggung jawabkan dan disetujui oleh pihak Pusat Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Jawa Timur yang menaunginya, maka pada saat itu juga dana akan bisa turun dan diberikan tanpa ada kendala apapun.

Sedangkan sumber tenaga yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah orang yang memang sudah ahli di bidang tersebut, yaitu bidang perikanan yang menguasai teknik budidaya dan pengamatan lingkungan di laboratorium, serta mau berbagi pengetahuan yang mereka miliki bagi orang lain yang membutuhkan pengetahuan di bidang tersebut. Hal itu dibuktikan dengan terlaksananya semua program kerja di tahun 2013 dengan

baik sehingga hasil yang diperoleh juga melebihi target yang ditentukan. Selain itu untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki, mereka juga bertugas melakukan pembinaan ke pembudidaya ikan di Jawa Timur yang bekerjasama dengan Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur di masing-masing Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Hal itu bertujuan untuk memasyarakatkan masyarakat perikanan menjadi wirausahawan yang profesional.

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar merumuskan keadaan saat ini dengan melakukan perkiraan peluang serta ancaman yang akan dihadapi pada pelaksanaannya. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, apakah peluang dan ancaman itu membawa dampak yang negatif atau positif bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Menurut teori dan data yang ada, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar melihat dan memahami posisi organisasi sekarang dan tujuan yang hendak dicapai serta sumber daya para karyawan yang tersedia untuk merumuskan keadaan saat ini dan akan datang untuk mengantisipasi apakah peluang dan ancaman akan ditimbulkan membawa dampak yang negatif atau positif bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

c. Analisa lingkungan eksternal

Secara garis besar sebuah perusahaan akan dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan dimana lingkungan tersebut dapat dibagi

kedalam dua bagian besar, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Dalam proses perencanaan program kerja suatu organisasi pasti akan mengidentifikasi dan menganalisa lingkungan eksternalnya karena setiap saat lingkungan eksternal selalu mengalami perubahan yang dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.

Demikian pula dengan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan dalam proses perencanaan program kerjanya telah menganalisis lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern. Dalam hal ini negatif atau positif bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar merumuskan pendukung dan penghambat yang terdapat pada negatif atau positif bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dan hambatan-hambatannya sehingga diketahui perkiraan atau rencana yang akan dilakukan untuk saat ini dan akan datang.

Berdasarkan teori dan data yang ada, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan mengidentifikasi segala pendukung dan penghambat, baik internal maupun eksternal, karena untuk mengetahui serta mengukur kemampuan para pengelola dalam menjalankan organisasi.

Pendukung bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sangatlah menguntungkan bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar karena dengan pendukung tersebut segala rencana dan tujuan dapat berkembang sesuai dengan kekuatan yang dimiliki.

Dalam menganalisa lingkungan eksternal melihat faktor yang mendukung (internal dan eksternal) dan faktor yang menghambat (internal dan eksternal) Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

1) Faktor pendukung

a) Internal

Faktor pendukung internal Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah memiliki Sumber Daya Manusia yang loyal dan mumpuni yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengelola dengan menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, serta memiliki sarana dan prasarana yang memadai dan juga memiliki dana yang tidak pernah ada kendala.

b) Eksternal

Kemudian faktor pendukung eksternal adalah Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan memiliki hubungan baik dengan masyarakat yang tinggal disekitarnya, sebab lokasi dari Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan sendiri adalah berada di dekat pemukiman warga. Selain itu

Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan memiliki jaringan yang luas, yaitu dengan adanya beberapa daerah di Jawa Timur yang menjadi binaannya, seperti Kota Madiun, Kabupaten Madiun, Ngawi, dll. Hal itu menjadikan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sebagai gerbang untuk membentuk dan membina kemandirian masyarakat perikanan secara profesional dalam berusaha tani.

2) Faktor penghambat

a) Internal

Hambatan internal yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Pandaan adalah ketika produksinya tidak terealisasi dengan baik yang mana hal itu berimplikasi pada terhambat dan tertundanya pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Kemudian kondisi sarana dan prasarannya ada beberapa yang mengalami kerusakan.

Selain kedua hal tersebut, ada pula yang menjadi penghambat dalam perencanaan program kerja yaitu ketika terjadi mutasi pimpinan atau Kepala UPT yang setiap tahun terkadang mengalami pergantian. Karena ada beberapa program kerja yang sifatnya berkesinambungan sehingga jika terjadi pergantian pimpinan takutnya program kerja yang ditangani oleh pimpinan sebelumnya tidak bisa dilanjutkan oleh pimpinan yang baru dan tidak bisa tersampaikan ke

anggota dengan baik yang kemudian bisa mengakibatkan terputusnya program itu untuk program selanjutnya.

b) Eksternal

Hambatan eksternalnya bisa dilihat dari pemasarannya. Saat musim kemarau petani jarang membeli ikan, biasanya petani banyak membeli ikan pada musim penghujan karena perawatan benih ikan lebih efektif pada saat musim penghujan. Kemudian yang juga menjadi hambatan adalah masalah kedisiplinan yang kurang dilaksanakan maksimal oleh karyawan di Unit Pengelola Budidaya Air Pandaan.

d. Menganalisa lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)

Setelah menganalisa lingkungan eksternal, tahap selanjutnya adalah menganalisa lingkungan internal. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan di dalam internal perusahaan itu sendiri. Di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan juga telah melakukan analisa lingkungan internal dengan mengidentifikasi segala kekuatan dan kelemahan Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Tujuan dari proses analisa internal adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

1) Kekuatan

Yang menjadi kekuatan bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah salah satunya memiliki jaringan yang cukup luas, yaitu meliputi daerah-daerah binaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu juga memiliki hubungan baik dengan Unit Pelaksana Teknis Perikanan lainnya yang ada di wilayah Jawa Timur dengan melakukan kerjasama peningkatan Sumber Daya Manusia.

Kemudian faktor lain yang menjadi kekuatan bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah memiliki tenaga kerja yang membanggakan dan ahli di bidangnya masing-masing. Hal itu dibuktikan dengan terlaksananya seluruh perogram kerja di tahun 2013 dengan cukup baik dan hasilnya bisa mencapai target, bahkan melebihi dari target yang ditetapkan.

Selain dari faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, keadaan dan kondisi lingkungan yang baik yang dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan serta ketersediaan sumber dana yang cukup juga menjadi kekuatan tersendiri bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

Komponen utama untuk mencapai keunggulan bersaing adalah kompetensi inti perusahaan yang mengandalkan *asset* atau *skill*. Dari penyajian data hasil penelitian yang telah peneliti sajikan, kedua hal tersebut yaitu *asset* atau *skill* telah dimiliki oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

2) Kelemahan

Kelemahan bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia terutama yang Sarjana Perikanan dan kurangnya vasilitas teknologi modern yang bisa mendukung dalam pelaksanaan program kerja.

e. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman strategik

Kesempatan dan ancaman dapat diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada di luar perusahaan. Dengan menggunakan curah pendapat, mengumpulkan semua kesempatan di luar organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pelayanan atau mengatasi sebuah masalah, serta mengumpulkan ancaman di luar organisasi yang dapat menghalangi pemecahan masalah. Ancaman merupakan hal-hal yang akan menjadi ancaman di masa akan datang terkait penyelenggaraan program kerja.

Di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan telah melakukan tahap mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dengan melihat faktor-faktor yang ada di luar organisasi.

1) Kesempatan

Yang menjadi kesempatan bagi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah menjadi perantara petani-petani kecil yang ingin memasarkan produknya. Sebab dalam kegiatannya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan senantiasa menjunjung tinggi prinsip pengabdian yang mengutamakan kemandirian, dan memperkuat pemberdayaan masyarakat dengan melakukan pembinaan-pembinaan budidaya ke beberapa kelompok tani yang ada di wilayah Jawa Timur agar dapat mandiri dan berwirausaha dengan baik dan benar.

2) Ancaman

Ancaman di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan adalah adanya beberapa orang yang memancing di kolam milik Unit Pengelola Budidaya Air Tawar tanpa izin dan itu tentu bisa menghambat produksinya. Tetapi hal itu kemudian diantisipasi oleh pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan yaitu dengan membagikan sedikit hasil panen kepada masyarakat sekitar agar terjalin hubungan yang baik karena bagaimanapun juga lokasi dari Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan itu menyatu dan dekat dengan pemukiman warga, sebab lingkungan sosial sekitar perusahaan atau organisasi juga bisa menjadi pengaruh dalam perkembangan organisasi itu sendiri.

f. Pembuatan keputusan strategik

Pembuatan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer.

Pembuatan keputusan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

Dalam pembuatan keputusan di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar telah melalui tahapan yang semestinya yaitu dilakukan oleh manajer dengan mempertimbangkan program dan kegiatan apa saja yang disetujui untuk kemudian dilaksanakan.

Dalam pembuatan suatu keputusan, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan melakukannya melalui rapat internal. Kemudian hasil dari rapat itu diserahkan kepada pimpinan pusat Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Jawa Timur untuk dipertimbangkan program kerja apa saja yang disetujui untuk kemudian dilaksanakan oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

g. Pengembangan strategi perusahaan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan strategi yang meliputi berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan. Penilaian alternatif-alternatif tersebut dan

pemilihan alternatif terbaik paling memuaskan diantara berbagai alternatif yang ada, dimana Unit Pengelola Budidaya Air Tawar mempunyai program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, yaitu dalam kurun waktu satu tahun yang dinamakan jangka tahunan atau sasaran jangka pendek, kemudian dalam jangka waktu antara empat tahun yang dinamakan sasaran jangka menengah, dan juga dalam kurun waktu lima sampai dua belas tahun yang dinamakan sasaran jangka panjang, sehingga dapat diketahui akan tindakan alternatif baru yang harus dilaksanakan untuk menggantikan perencanaan program yang tidak direalisasikan.

Sebuah organisasi tidak akan bisa dipisahkan dengan perencanaan, mengingat bahwa perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang semua ahli manajemen menyepakati tentang harus adanya fungsi ini.

Bahwasannya Unit Pengelola Budidaya Air Tawar ini sebagai lembaga pemerintahan yang bergerak di bidang budidaya dan pembenihan yang diprioritaskan untuk meningkatkan produksi di sektor perikanan. Unit Pengelola Budidaya Air Tawar merupakan penghasil bahan pangan, komoditi jenis ikan air tawar lainnya dengan mengembangkan usaha pembenihan dan budidaya, serta merupakan salah satu wilayah di Jawa Timur yang mampu memberikan kontribusi cukup besar dalam perkembangan Perikanan di Jawa Timur.

Berdasarkan hal diatas, Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan menyatakan bahwa Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan telah melaksanakan pengembangan terhadap rencana dalam mengantisipasi terhadap program kerja kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Sehingga dapat digantikan dengan meningkatkan pelaksanaan program kerjanya yang lainnya.

Pada penyajian data dan hasil wawancara dari responden yang peneliti sajikan sebelumnya, pihak Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan telah melakukan pengembangan strategi dengan menentukan sasaran jangka panjang dan strategi yang dipilih dengan menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan), jangka menengah, dan strategi-strategi operasional. Tetapi, hanya saja pada saat peneliti melihat dokumen program kerja milik Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan tidak dicantumkan secara terperinci program dan kegiatan apa saja yang masuk dalam sasaran program kerja jangka pendek, sasaran program kerja jangka menengah, dan sasaran program kerja jangka panjang.

Dengan kata lain, sebenarnya apa yang ada pada teori yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko dalam buku Manajemen tentang proses perencanaan telah diterapkan oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan, tetapi tidak disebutkan semuanya secara

terperinci di dalam dokumentasi program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan.

2. Program Kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar

Dalam program kerja, pegawai Unit Pengelola Budidaya Air Tawar membuat perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan program-program yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar tersebut. Hal ini dibuktikan dengan adanya rapat tahunan guna melakukan penataan pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing dan membuat program-program, baik itu program yang baru maupun program lanjutan dari program sebelumnya.

Program kerja yang ada di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan didelegasikan kepada masing-masing seksi, yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Kegiatan Seksi Benih dan Teknik Budidaya, dan Seksi Pengamatan dan Perlindungan Lingkungan.

Program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sebagai pedoman acuan dalam pelaksanaan pembangunan perikanan di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan sektor perikanan, baik peningkatan produksi, peningkatan Agribisnis Aquabis Perikanan, turut mengentas kemiskinan masyarakat perikanan, maupun memberdayakan semua lini di sektor perikanan untuk tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan.

Maka dari itu dengan melihat hasil dari uraian diatas apabila dikomparasikan antara kedua teori yaitu penggunaan 5W+1H dengan teori yang digunakan oleh Unit Pengelola Budidaya Air Tawar bahwa Unit Pengelola Budidaya Air Tawar dalam penyusunan program kerja sesuai dengan tahap proses perencanaan. Tetapi tidak semuanya disebutkan dalam dokumentasi Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan. Walaupun dalam kenyataannya dalam penyusunan program kerja Unit Pengelola Budidaya Air Tawar sudah dibilang bagus.