

PRIORITAS STRATEGI BISNIS BENIH KERAPU DI KABUPATEN BULELENG PROVINSI BALI

Dwi Putra Darmawan¹⁾ dan Jarek Putradi²⁾

¹⁾ Guru Besar Ekonomi Pertanian dan Ketua Magister Agribisnis Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar.

²⁾ Penyuluh Pertanian, Dinas Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan Kabupaten Badung.

ABSTRACT

Successfulness of grouper seed business in Bali can not untrammelled of the big hall of ocean technical fishery research of Gondol roles. At this time, at Gerokgak District of Buleleng Regency are exists 76 units hatchery family scale and five units hatchery fledged. Though grouper seed business at hatchery level enough expands, but advantage that obtained by hatchery farmers has not yet been optimal. This research aims to analyzing the environment of internal and external factors, formulating strategy alternative, determining strategy priority, and determines strategy implementation of grouper seed business at hatchery level.

This research is conducted at Buleleng Regency in 2007, with consideration that research location is central of hatchery in Bali and constitutes of biggest grouper seed producer region in Indonesia. FGD activities involve 14 experts, which come from colleges, business practitioner and government institution and non-government organization (NGO). Internal factor and external factor indicators are evaluated with methods of IFAS and EFAS. Strategy alternative is formulated through matrix SWOT, meanwhile strategy priority and strategy implementation priority decided by Analytic Hierarchy Process (AHP).

Research findings indicates that strength of grouper fish seed business at hatchery level at Gerokgak District of Buleleng Regency is accesses market, job opportunities for local society, geographical position, guarantee of quality, amount and price, capital and banking facility, technology and processing of groupers, and enchain marketing chain, whereas its weakness is production continuities, management, business advantage and risk, as well as local government service. Opportunity of grouper fish seed business at hatchery level is exporting growth, product diversification, economic growth, interest rate and exchange rate, political stability/national security, rule of law, central government policy, and technology developing, whereas its threat is local government policy, existence of exporter competitor, and grouper seed price. Alternative of grouper seed business strategy at hatchery level, covering central of grouper seed hatchery development, collaboration of domestic and international business stakeholders, integrated business partnership, as well as marketing management repair. Highest strategy priority is central of grouper seed hatchery development, followed respectively by integrated partnership strategy, collaboration of domestic and international business stakeholder's strategy and marketing management repair strategy. Main priority of strategy implementation is applied of hatchery appropriate technology, followed respectively by partnership pattern development, quality improvement of human resources in area of hatchery, hatchery infrastructure development, perform product diversification and business development that related to hatchery.

It is therefore, need to conduct grouper fish product diversification, its main is magnified grouper fishes out in the effort to optimize *hatchery* farmer gain at Buleleng Regency. Collaboration among domestic and international business agents in grouper fishes business also needs progressively is tightened. Despitefully, integrated business partnership among farmer *hatchery*, firm/grouper fish exporter, and banking party needs immediately implemented by entangle local government as the guarantor.

Key word: grouper seed business at hatchery level, business strategy priority, SWOT analysis, Analytic Hierarchy Process (AHP).

ABSTRAK

Keberhasilan bisnis benih kerapu di Bali tidak lepas dari peran Balai Besar Riset Perikanan Budidaya Laut Gondol. Saat ini, di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng terdapat 76 unit *hatchery* Skala Rumah Tangga dan lima unit *Hatchery* Lengkap. Meskipun bisnis benih kerapu di tingkat *hatchery* cukup berkembang, tetapi keuntungan yang diperoleh petani *hatchery* belum optimal. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, menentukan prioritas strategi, dan menentukan implementasi strategi bisnis benih kerapu tingkat *hatchery*.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Buleleng pada tahun 2007, dengan pertimbangan bahwa lokasi penelitian merupakan sentra *hatchery* di Provinsi Bali dan merupakan daerah penghasil benih kerapu terbesar di Indonesia. Kegiatan FGD melibatkan 14 orang pakar yang berasal dari perguruan tinggi, praktisi bisnis, dan instansi pemerintah dan lembaga non-pemerintah. Indikator-indikator faktor internal dan faktor eksternal dievaluasi dengan metode IFAS dan EFAS. Alternatif strategi dirumuskan melalui matriks SWOT, sedangkan prioritas strategi dan prioritas implementasi strategi diputuskan dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan bisnis benih kerapu tingkat *hatchery* di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng adalah akses pasar, lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat, letak geografis, jaminan kualitas, kuantitas dan harga, permodalan dan fasilitas perbankan, teknologi budidaya kerapu dan prosesing, dan rantai pemasaran, sedangkan kelemahannya adalah kontinyuitas produksi, manajemen, keuntungan dan resiko usaha, dan layanan Pemkab.

Peluang bisnis benih kerapu adalah pertumbuhan ekspor, diversifikasi produk, pertumbuhan ekonomi, suku bunga dan kurs dollar, stabilitas politik/keamanan nasional, kepastian hukum, kebijakan pemerintah pusat, dan perkembangan teknologi, sedangkan ancamannya adalah kebijakan Pemkab, kehadiran eksportir pesaing, dan harga benih kerapu. Alternatif strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery, meliputi pengembangan sentra hatchery benih kerapu, strategi kerja sama pemangku kepentingan bisnis domestik dan internasional, strategi kemitraan bisnis terpadu, dan strategi perbaikan manajemen pemasaran. Prioritas strategi tertinggi adalah pengembangan sentra hatchery benih kerapu, diikuti berturut-turut oleh strategi pembinaan terpadu, strategi kerjasama domestik dan internasional, dan strategi perbaikan manajemen pemasaran. Prioritas implementasi strategi utama adalah penerapan teknologi hatchery tepat guna, diikuti oleh pengembangan pola kemitraan terpadu, peningkatan kualitas SDM di bidang hatchery, membangun prasarana dan sarana hatchery yang memadai, melaksanakan diversifikasi produk, dan pengembangan potensi usaha lokal yang terkait dengan hatchery.

Oleh karena itu, perlu dilakukan diversifikasi produk ikan kerapu, utamanya pembesaran ikan kerapu dalam upaya mengoptimalkan keuntungan petani hatchery di Kabupaten Buleleng. Kerjasama antara pelaku bisnis domestik dan internasional dalam bisnis ikan kerapu juga perlu semakin dipererat. Di samping itu, kemitraan bisnis terpadu antara petani hatchery, perusahaan/eksportir ikan kerapu, dan pihak perbankan perlu segera direalisasikan dengan melibatkan pemerintah daerah sebagai penjamin.

Kata kunci: benih kerapu di tingkat hatchery, prioritas strategi bisnis, analisis SWOT, Analytic Hierarchy Process (AHP).

LATAR BELAKANG

Indonesia merupakan negara pengekspor kerapu hidup. Ikan kerapu hidup hasil budidaya dan tangkap memiliki permintaan dan harga yang tinggi di pasar internasional. Jenis ikan kerapu Macan/Brown Marbled Grouper (*Ephinephelus* atau *Fuscoguttatus*) dan kerapu Bebek/Humpback atau Polka dot grouper (*Cromileptis altivelis*) sangat digandrungi oleh konsumen luar negeri maupun dalam negeri karena memiliki rasa dan aroma yang sangat khas, serta kualitas komposisi nutrisi yang sangat baik (Gunarto, 2003; Mintojo, 1999; Vidyatmoko, 2003).

Salah satu pelabuhan ekspor kerapu adalah melalui Bandara Ngurah Rai, Provinsi Bali dengan tujuan ekspor ke Singapura, Hongkong, Malaysia, Thailand, dan Vietnam. Ekspor ikan kerapu konsumsi pada tahun 2002 sebesar sebesar 2.508.760 kg. Peningkatan ekspor tersebut hampir dua kali lipat dari tahun 2001 dan tetap bertahan hingga tahun 2004. Perdagangan benih kerapu antar pulau mengalami peningkatan sebesar 5.028.040 kg (282,39%) *vis-a-vis* tahun 2003. Harga kerapu di tingkat pengumpul mencapai Rp 80.000,00 hingga Rp 100.000,00/kg untuk pasar lokal dan US\$ 12–17/kg jika dijual di negeri tujuan ekspor, bahkan kerapu Bebek laku di jual US\$ 50-60 di pasar internasional (Direktorat Jenderal Perikanan, 2004; Balai Karantina Ikan Ngurah Rai, 2005).

Di Provinsi Bali telah berkembang dengan pesat budidaya benih kerapu. Sentra pengembangannya terletak di perairan pantai Buleleng Barat, tepatnya berlokasi di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng. Keberhasilan bisnis benih kerapu di Bali tidak lepas dari peran Balai Besar Riset Perikanan Budidaya Laut Gondol. Teknologi pembenihan kerapu yang dihasilkan dapat diserap dan diterapkan masyarakat sekitarnya sehingga dapat membuka lapangan kerja baru serta meningkatkan pendapatan wilayah (Rimmer, 1999). Saat ini, di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng terdapat 76 unit Hatchery Skala Rumah Tangga (HSRT) dan lima unit Hatchery Lengkap (HL). Meskipun bisnis benih kerapu di tingkat hatchery telah dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, tetapi keuntungan yang diperoleh belum optimal. Oleh karena itu, menarik untuk dilakukan penelitian tentang pemilihan strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery yang tepat di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng dalam rangka meningkatkan kesejahteraan petani hatchery.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, menentukan prioritas strategi, dan menentukan implementasi strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali.

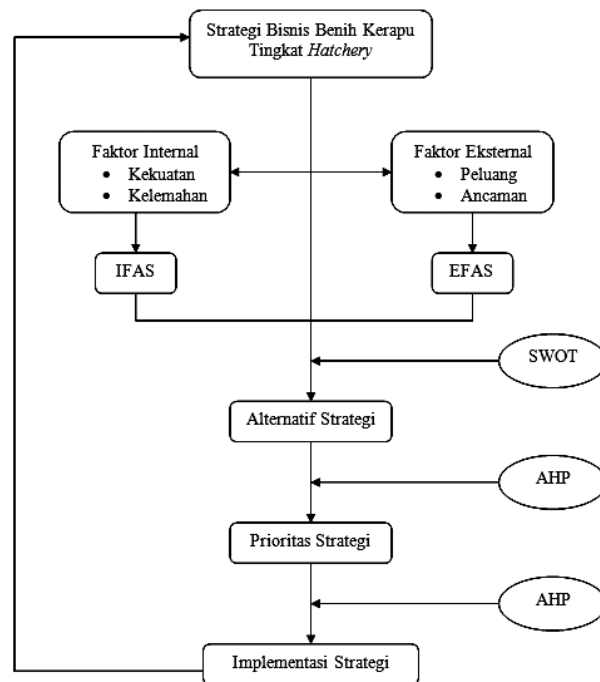
KERANGKA TEORITIS

Komoditas unggulan benih ikan kerapu di Kabupaten Buleleng adalah komoditas yang memiliki daya saing tinggi. Kecamatan Gerokgak di Kabupaten Buleleng merupakan sentra hatchery nasional dan merupakan penghasil benih terbesar di Bali. Pilihan strategi bisnis petani kerapu tingkat hatchery ternyata belum mampu menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan (*sustainable profit*).

Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis strategi faktor lingkungan internal (IFAS) dan faktor lingkungan eksternal (EFAS) dan menentukan prioritas strategi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan petani kerapu tingkat hatchery di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng. Pengambilan keputusan pilihan strategi pengembangan bisnis benih kerapu dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan para ahli di bidang pengembangan komoditas kerapu tingkat hatchery.

Metode AHP digunakan untuk memecahkan masalah kompleks yang dihadapi karena aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak. Kompleksitas juga disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambil keputusan serta ketidakpastian tersedianya data statistik yang akurat (Saaty, 1994; Saaty 1996; Saaty, 2001). Kombinasi analisis SWOT dan AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-obyektif dan multi kriteria berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hierarki (Render dan Stair, Jr., 2000).

Indikator-indikator faktor internal dan faktor eksternal yang teridentifikasi dalam FGD, dianalisis dan dikombinasikan ke dalam matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis benih kerapu. Keputusan prioritas strategi bisnis benih kerapu dan implementasinya menjadi suatu program aksi berdasarkan hasil-hasil *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

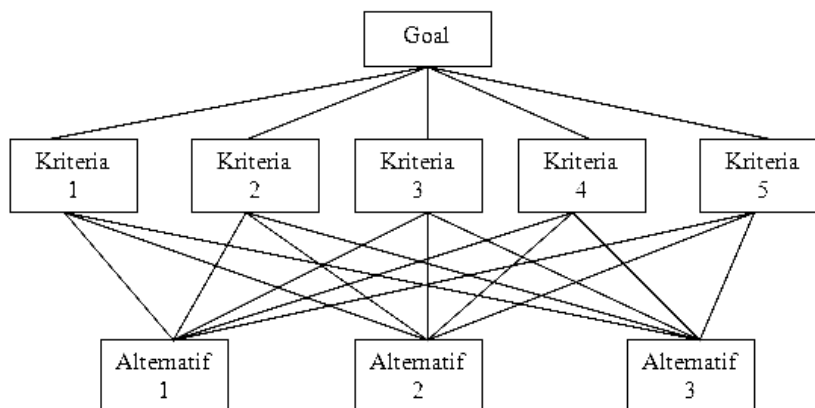


Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng pada tahun 2007, dengan pertimbangan bahwa lokasi penelitian merupakan sentra hatchery di Provinsi Bali dan merupakan daerah penghasil benih kerapu terbesar di Indonesia (BBRPBL Gondol, 2005). Kegiatan FGD melibatkan 14 orang pakar yang berasal dari perguruan tinggi, praktisi bisnis, dan instansi pemerintah dan lembaga non-pemerintah (LSM). Selanjutnya, responden ahli ini dipilah menjadi dua kelompok sesuai dengan kompetensinya, untuk mengidentifikasi unsur-unsur faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berperan penting dalam pengembangan benih kerapu. Indikator-indikator faktor internal dan faktor eksternal dievaluasi dengan metode IFAS dan EFAS. Teknik pembobotannya dilakukan dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*paired comparison*). Alternatif strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut dianalisis dengan SWOT, sedangkan prioritas strategi dan implementasi strategi dianalisis dengan metode AHP.

AHP merupakan hierarki fungsional dengan input data berupa persepsi dari para pakar. Suatu masalah yang tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu hierarki yang terdiri atas beberapa tingkatan, meliputi faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi. Dalam penerapannya, tujuan yang bersifat umum dijabarkan ke dalam sub tujuan, dilakukan dalam beberapa tahap sehingga diperoleh tujuan operasional (Azis, 1990; Azis, 1996; Azis dan Isard, 1996).

Langkah-langkah AHP sebagai berikut (Saaty, 2004; Saaty, 2003; Saaty, 2004; Saaty dan Vargas, 1998).

1. Identifikasi Sistem. Dalam praktek, tidak ada prosedur tertentu untuk membangkitkan tujuan, kriteria dan aktivitas dalam suatu hierarki, sehingga perlu dipelajari rujukan untuk memperkaya ide atau berdiskusi dengan pakar untuk mendapatkan semua konsep yang relevan dengan permasalahan.
2. Penyusunan hierarki dilakukan untuk menggambarkan elemen sistem atau alternatif keputusan yang teridentifikasi (Gambar 2).



3. Penyusunan Matriks Pendapat
 - a. Komparasi Berpasangan. Tidak semua problema dapat dipecahkan hanya melalui komponen-komponen yang terukur. Sering kali komponen yang tidak terukur mempunyai peranan yang besar sehingga tidak dapat diabaikan. Untuk

mengevaluasi nilai-nilai sosial dalam masyarakat yang kompleks diperlukan suatu metode yang tepat, yakni metode yang memungkinkan adanya interaksi antar *judgement* para pakar dengan fenomena sosial yang ada. Kuantifikasi data persepsi pakar yang bersifat kualitatif pada AHP menggunakan nilai skala komparasi 1-9, seperti pada tabel berikut.

Skala Komparasi	Definisi
1	Sama pentingnya dengan yang lain
3	Moderat pentingnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrem pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai di antara dua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika elemen i memiliki satu angka di atas dibanding elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibanding elemen i

- b. Matrik Pendapatan Individu. Formulasi matriks pendapatan individu sebagai berikut.

A = (a _{ij})	C ₁	C ₂	C _n
C ₁	A ₁₁	a ₁₂	a _{1n}
C ₂	A ₁₂	a ₂₂	a _{2n}
....
C _n	1/a _{1n}	1/a _{2n}	a _{nn}

Di sini, C₁, C₂, C_n adalah himpunan elemen level keputusan dalam hierarki. Kuantifikasi pendapat dari hasil komparasi berpasangan membentuk matriks n x n. Nilai a_{ij} merupakan nilai matriks pendapat hasil komparasi yang mencerminkan nilai kepentingan C_i terhadap C_j. Nilai a_{ij} memenuhi aturan: jika a_{ij} = α, maka a_{ji} = 1/α untuk a_{ij} ≠ 0 dan jika C_i relatif sama dengan C_j maka a_{ij} = 1; a_{ji} = 1 dan a_{ij} = 1 untuk semua i

- c. Matriks Pendapatan individu yang konsisten. Elemen-elemen matriks ini (g_{ij}) berasal dari rata-rata geometrik elemen matriks pendapat individu yang memiliki Consistency Ratio (CR) sesuai persyaratan. Formulasi rata-rata geometrik sebagai berikut.

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\sum_{k=1}^m a_{ij}(k)} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

di sini, m = jumlah matriks pendapat individu dengan CR yang memenuhi persyaratan; g_{ij} = elemen pendapatan gabungan pada baris ke-i kolom ke-j; a_{ij} = elemen matriks pendapatan individu pada baris ke-i kolom ke-j untuk matriks pendapatan individu dengan CR yang memenuhi persyaratan ke-k (k = 1, 2, ..., m).

4. Pengolahan horizontal digunakan untuk menyusun prioritas elemen keputusan setiap tingkat hierarki. Adapun tahapan pengolahannya sebagai berikut.

1. Perkalian baris (z)

$$Z_i = \sqrt[n]{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

2. Perhitungan vektor prioritas (VP) atau vektor eigen

$$VP_i = \frac{\sqrt[n]{\sum_{k=1}^n a_{ij}(k)}}{\sqrt[n]{\sum_{k=1}^n a_{ij}(k)}}$$

3. Perhitungan nilai eigen maksimum (λ_{maks})

VA = (a_{ij}) x VP, dengan V_a = (v_{ai}), VB = VA/VP, dengan VB = (v_{bi}),

$$\lambda_{maks} = I / n \left[\sum_{i=1}^n v_{bi} \right], i = 1, 2, \dots, n$$

VA = VB = vektor antara

4. Perhitungan index consistency (CI)

$$CI_i = \frac{\lambda_{maks} - \pi}{n - 1}$$

5. Consistency Ratio (CR) = CI / RI

Di sini, RI = Random Index, yang dikeluarkan Oak Ridge Laboratory dari matriks berorde 1-15 yang menggunakan sampel berukuran 100. Nilai CR merupakan patokan konsistensi atau tidaknya hasil komparasi berpasangan dalam

matiks pendapatan. Nilai $CR \leq 0,1$ merupakan mempunyai tingkat konsistensi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan..

5. Pengolahan vertikal digunakan untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat tertentu terhadap sasaran utama (fokus). Jika NP_{pq} didefinisikan sebagai nilai prioritas pengaruh elemen ke-p pada tingkat ke-q terhadap sasaran utama, maka:

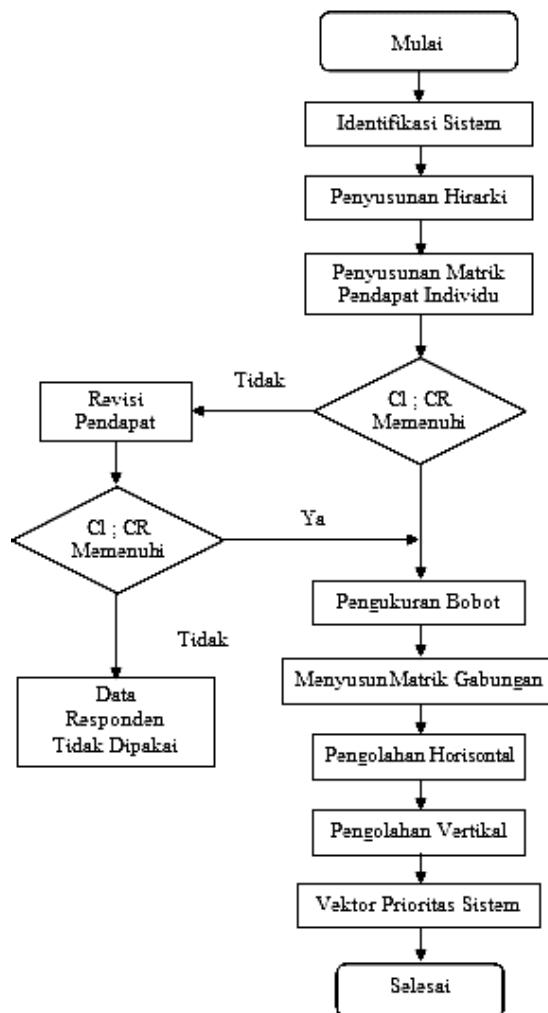
$$NP_{pq} = \sum_{t=1}^s NPH_{pq}(t, q-1) \times NPT_t(q-1), \quad (p = 1, 2, \dots, r, t = 1, 2, \dots, s)$$

Di sini NP_{pq} = nilai prioritas pengaruh elemen ke-p pada tingkat ke-q terhadap sasaran utama; NPH_{pq} = nilai prioritas pengaruh elemen ke-p pada tingkat ke-q; NPT_{pq} = nilai prioritas pengaruh elemen ke-t pada tingkat ke-(q-1).

6. Revisi pendapat dapat dilakukan apabila CR pendapat cukup tinggi, dengan mencari deviasi *Root Mean Square* (RMS) dari baris (a_{ij}) dan perbandingan nilai bobot baris terhadap bobot kolom (W_i/W_j) dan merevisi pendapat pada baris dengan nilai terbesar

$$Maks \sum_{j=1}^n (a_{ij} - w_i / w_j).$$

Penggunaan revisi pendapatan terbatas mengingat kemungkinan penyimpangan dari jawaban yang sebenarnya. Diagram alur metoda AHP dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Diagram Alur Deskriptif Metode AHP

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Faktor-faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Hasil identifikasi faktor internal bisnis benih kerapu tingkat hatchery di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa kekuatan (*strengths*) bisnis ini adalah akses pasar, lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat, letak geografis, jaminan kualitas, kuantitas dan harga, permodalan dan fasilitas perbankan, teknologi budidaya kerapu dan prosesing, dan rantai pemasaran, sedangkan kelemahannya (*weaknesses*) adalah kontinuitas produksi, manajemen, keuntungan dan resiko usaha, dan layanan Pemkab. Hasil identifikasi faktor eksternal menunjukkan bahwa peluang (*opportunities*) bisnis benih kerapu adalah pertumbuhan ekspor, diversifikasi produk, pertumbuhan ekonomi, suku bunga dan *exchange rate*, stabilitas politik/keamanan nasional, kepastian hukum, kebijakan pemerintah pusat, dan perkembangan teknologi, sedangkan ancamannya (*threats*) adalah kebijakan Pemkab, kehadiran eksportir pesaing, dan harga komoditas. Total skor faktor internal (3,250) dan faktor eksternal (3,058) tergolong tinggi karena berada di atas *cut-off value* 2,50, yang menunjukkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pembenihan kerapu tingkat hatchery mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, serta mampu memanfaatkan peluang sekaligus menghindari ancaman.

Perumusan Alternatif Strategi

Alternatif strategi bisnis dirumuskan dari matriks SWOT dengan menggunakan hasil-hasil analisis IFAS dan EFAS (Lampiran 1). Keunggulan matriks SWOT adalah kemudahan memformulasikan strategi berdasarkan penggabungan skor indikator-indikator faktor internal dan eksternal. Empat strategi utama yang disarankan, yaitu (a) strategi pengembangan sentra hatchery benih kerapu (strategi SO), (b) strategi kerja sama pemangku kepentingan bisnis domestik dan internasional (strategi ST), (c) strategi kemitraan bisnis terpadu (strategi WO), dan (d) strategi perbaikan manajemen pemasaran (strategi WT).

Prioritas Strategi Bisnis

Untuk menentukan prioritas strategi, disusun empat hierarkhi, meliputi faktor penentu peningkatan benih kerapu, pelaku atau aktor, tujuan, dan alternatif strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery. Unsur-unsur dari level faktor pada AHP dipilih dari delapan indikator faktor internal dan faktor eksternal yang memiliki skor tertinggi sedangkan unsur-unsur strategi pada AHP diambil dari alternatif strategi pada matriks SWOT. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga kesatuan analisis dan tetap fokus pada sasaran strategi. Hierarkhi dan indikator penyusun prioritas strategi bisnis benih kerapu disajikan pada Lampiran 2. Hasil analisis prioritas strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery dengan AHP menunjukkan bahwa prioritas strategi tertinggi adalah pengembangan sentra hatchery benih kerapu (skor 0,523), diikuti berturut-turut oleh strategi pembinaan terpadu (skor 0,279), strategi kerjasama domestik dan internasional (skor 0,133), dan strategi perbaikan manajemen pemasaran (skor 0,066).

Prioritas Implementasi Strategi

Untuk menentukan prioritas implementasi strategi, disusun empat hierarki, meliputi fokus, syarat penentu, target, kebutuhan target, serta implementasi strategi. Hierarkhi dan indikator penyusun prioritas implementasi strategi seperti pada Lampiran 3. Hasil analisis prioritas implementasi strategi dengan AHP menunjukkan bahwa prioritas implementasi strategi utama adalah penerapan teknologi hatchery tepat guna (skor 0,425), diikuti berturut-turut oleh implementasi strategi pengembangan pola kemitraan terpadu (skor 0,229), peningkatan kualitas SDM di bidang hatchery (skor 0,100), membangun prasarana dan sarana hatchery yang memadai (skor 0,100), melaksanakan diversifikasi produk (skor 0,100), dan pengembangan potensi usaha lokal terkait dengan hatchery (skor 0,045).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Kekuatan bisnis benih kerapu tingkat hatchery di Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng adalah akses pasar, lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat, letak geografis, jaminan kualitas, kuantitas dan harga, permodalan dan fasilitas perbankan, teknologi budidaya kerapu dan prosesing, dan rantai pemasaran, sedangkan kelemahannya adalah kontinuitas produksi, manajemen, keuntungan dan resiko usaha, dan layanan Pemkab. Peluang bisnis benih kerapu adalah pertumbuhan ekspor, diversifikasi produk, pertumbuhan ekonomi, suku bunga dan kurs dollar, stabilitas politik/keamanan nasional, kepastian hukum, kebijakan pemerintah pusat, dan perkembangan teknologi, sedangkan ancamannya adalah kebijakan Pemkab, kehadiran eksportir pesaing, dan harga benih kerapu.
2. Alternatif strategi bisnis benih kerapu tingkat hatchery, meliputi pengembangan sentra hatchery benih kerapu, strategi kerja sama antara pemangku kepentingan bisnis domestik dan internasional, strategi kemitraan bisnis terpadu, dan strategi perbaikan manajemen pemasaran.
3. Prioritas strategi tertinggi adalah pengembangan sentra hatchery benih kerapu, diikuti berturut-turut oleh strategi pembinaan terpadu, strategi kerjasama domestik dan internasional, dan strategi perbaikan manajemen pemasaran. Prioritas implementasi strategi utama adalah penerapan teknologi hatchery tepat guna, diikuti oleh pengembangan pola kemitraan terpadu, peningkatan kualitas SDM di bidang hatchery, membangun prasarana dan sarana hatchery yang memadai, melaksanakan diversifikasi produk, dan pengembangan potensi usaha lokal yang terkait dengan hatchery.

2 Saran

1. Perlu dilakukan diversifikasi produk ikan kerapu, utamanya pembesaran ikan kerapu dalam upaya mengoptimalkan keuntungan petani *hatchery* di Kabupaten Buleleng. Kerjasama antara pemangku kepentingan bisnis domestik dan internasional dalam bisnis ikan kerapu juga perlu dipererat dengan membuat nota kesepakatan (MoU). Di samping itu, kemitraan bisnis terpadu antara petani *hatchery*, perusahaan/eksportir ikan kerapu, dan pihak perbankan perlu segera direalisasikan dengan melibatkan pemerintah daerah sebagai penjamin dan pembina.
2. Implementasi strategi perlu dievaluasi dengan tolok ukur peningkatan kesempatan kerja dan kesejahteraan masyarakat setempat, terjamahnya jumlah, mutu, dan keberlanjutan produk, peningkatan akses pasar dan profitabilitas, serta ketersediaan infrastruktur penunjang bisnis benih kerapu tingkat *hatchery*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang dalam kepada F.Sa'diyah dan J.Daryanto atas komentar yang berharga dan koreksi pada *draft* tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Azis, I.J. (1990). Analytic Hierarchy Process in the Benefits/Cost Framework: A Post-Evaluation of the Trans-Sumatera Highway Project, *European Journal of Operational Research*, September, vol 48, No. 1.
- Azis, I.J. (1996). Resolving Possible Tensions in ASEAN's Future Trade: Using Analytic Hierarchy Process, *ASEAN Economic Bulletin*, Vol 12, No. 3, March, Singapore.
- Azis, I.J. and Walter Isard (1996). The Use of the Analytic Hierarchy Process in Conflict Analysis and An Extension, *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, Vol 3, No 3.
- Direktorat Jenderal Perikanan (2004). Pengembangan Budidaya Kerapu di Indonesia, DKP, Jakarta.
- Gunarto, A. (2003). Profil Teknis Teknologi Budidaya Kerapu di Indonesia, Bidang Pengkajian Kebijakan Teknologi, BPPT, Jakarta
- Mintoyo, M. (1999). Pembenuhan Ikan Kerapu Macan. Balai Budidaya Laut. Lampung
- Render, B. and R.M. Stair, Jr.(2000). *Quantitative Analysis for Managemen*, 7th Edition, Prentice-Hall, New Jersey
- Rimmer, M. (1999). Review of Grouper Hatchery Technology, NACA, Bangkok.
- Saaty, R. W. (2004). Why Barzilai's Criticisms of The AHP Are Incorrect, paper Presented at the Symposium on AHP, Organized by INSAHP, August 6-7, Bandung.
- Saaty, T.L. (1994). *Decision Making in Economics, Political, Social and Technological Environments With the Analytic Hierarchy Process*, vol VII, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. (1996). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With The Analytic Hierarchy Process*, RWS Publication, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. (2001). *Decision Making With Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*, RWS Publication, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. (2003). Time Dependent Decision-Making; Dynamic Priorities in the AHP/ANP: Generalizing from Points to Functions and from Real to Complex Variables, paper presented at the International Seminar on AHP, August 7-9, Bali.
- Saaty, T.L. (2004). Scales From Measurement Not Measurement From Scales! Paper Presented for a Symposium on AHP, Organized by INSAHP, August 6-7, Bandung.
- Saaty, T.L. and L.G. Vargas (1998). Diagnosis With Dependent Symptoms: Bayes Theorem and the Analytic Hierarchy Process, *Operations Research*, July-August, Vol. 46, No. 4.
- Vidyatmoko, D. (2003). Analisis Klaster Industri Kerapu, Faktor Pendorong dan Penghambat Pengembangan Usaha, Bidang Pengkajian Kebijakan Teknologi, BPPT, Jakarta.

Lampiran 1. Penyusunan Faktor Strategis Internal dan Eksternal serta Perumusan Alternatif Strategi dengan Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Skor	Kelemahan (W)	Skor
	<ol style="list-style-type: none"> Akses pasar Lapangan pekerjaan masyarakat setempat Letak geografis Jaminan kualitas, kuantitas, dan ragam Permodalan dan fasilitas perbankan Teknologi budidaya/prosesing kerapu Rantai pemasaran 	<p>0,484 0,005 0,488 0,246 0,019 0,098 0,306</p>	<ol style="list-style-type: none"> Kontinuitas produksi Manajemen Keuntungan dan risiko usaha Layanan Pemkab 	<p>0,856 0,588 0,142 0,018</p>
Faktor Eksternal	Peluang (O)	Skor	Strategi S-O	Strategi W-O
	<ol style="list-style-type: none"> Pertumbuhan ekspor Diversifikasi produk Pertumbuhan ekonomi, suku bunga dan nilai tukar Stabilitas politik/keamanan nasional Kepastian hukum Kebijakan pemerintah pusat Perkembangan teknologi 	<p>0,444 0,468 0,140 0,026 0,106 0,010 0,388</p>	$S1+S2+S3+S4+S5+S6+S7+O1+O2+O7$ Pengembangan Sentra <i>Hatchery</i> Benih Kerapu	$W1+W2+W3+W4+O2+O6+O7$ Kemitraan Bisnis Terpadu
	Ancaman (T)	Skor	Strategi S-T	Strategi W-T
	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan Pemkab Kehadiran eksportir pesaing Harga ikan kerapu 	<p>0,012 0,822 0,642</p>	$S1+S3+S4+S6+S7+T1+T2+T3$ Kerja Sama antara Pemangku Kepentingan Bisnis Domestik dan Internasional	$W1+W2+W4+T1+T3$ Perbaiki Manajemen Pemasaran

Lampiran 2. Hierarki dan Indikator Penyusun Prioritas Strategi Bisnis Benih Kerapu

No	Faktor Penentu	Skor	Peringkat Prioritas
1.	Akses pasar	0,127	3,5
2.	Letak geografis	0,127	3,5
3.	Kontinuitas produksi	0,328	1
4.	Manajemen	0,218	2
5.	Pertumbuhan ekspor	0,070	5
6.	Diversifikasi produk	0,069	6
7.	Kehadiran eksportir pesaing	0,038	7
8.	Harga komoditas	0,024	8
No	Aktor		
1.	Kepala Balai Riset Perikanan Budidaya Laut Gondol	0,136	3
2.	Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten/Provinsi	0,074	4
3.	Petani HSRT/HL	0,397	1
4.	Pedagang Pengumpul/Perantara/Eksportir	0,393	2
No	Tujuan		
1.	Meningkatkan keuntungan	0,397	1
2.	Meningkatkan Keahlian kerja	0,142	3
3.	Memperluas kesempatan kerja dan usaha	0,067	4
4.	Terjaminnya jumlah, mutu., ragam, dan kontinuitas	0,395	2
No	Alternatif Strategi		
1.	Pengembangan sentra hatchery benih kerapu	0,523	1
2.	Pembinaan terpadu	0,279	2
3.	Kerjasama domestik dan internasional	0,133	3
4.	Perbaiki manajemen pemasaran	0,066	4

Lampiran 3. Hierarki dan Indikator Penyusun Prioritas Implementasi Strategi Bisnis Benih Kerapu

No	Syarat Penentu	Skor	Peringkat Prioritas
1.	Anggaran Pemkab	0,441	1
2.	Lokasi yang tepat	0,151	3
3.	Dukungan masyarakat	0,076	4,5
4.	Infrastruktur yang menunjang	0,070	4,5
5.	Lembaga pembinaan dan pengembangan <i>hatchery</i>	0,256	2
No	Target		
1.	Petani HSRT/HL	0,539	1
2.	Pedagang Pengumpul/Perantara	0,196	2,5
3.	Eksportir	0,196	2,5
4.	Pemerintah dan masyarakat	0,070	4
No	Kebutuhan Target		
1.	Meningkatkan pendapatan	0,394	1,5
2.	Meningkatkan penjualan/ekspor	0,394	1,5
3.	Jaminan kelayakan usaha	0,147	3
4.	Memperluas kesempatan kerja masyarakat	0,065	4
No	Implementasi Strategi		
1.	Meningkatkan kualitas SDM di bidang <i>hatchery</i>	0,100	4
2.	Membangun sarana dan prasarana yang memadai	0,100	4
3.	Menerapkan teknologi <i>hatchery</i> tepat guna	0,425	1
4.	Mengembangkan pola kemitraan terpadu	0,229	2
5.	Melaksanakan diversifikasi produk	0,100	4
6.	Mengembangkan potensi usaha lokal yang terkait dengan <i>hatchery</i>	0,045	6