GUBERNUR ACEH

PERATURAN GUBERNUR ACEH
NOMOR 01 TAHUN 2020

TENTANG

RENCANA STRATEGIS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH BALAI TERNAK NON RUMINANSIA PADA DINAS PETERNAKAN ACEH TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT ALLAH YANG MAHA KUASA

GUBERNUR ACEH,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 41 ayat (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Rencana Strategis Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Ternak Non Ruminansia pada Dinas Peternakan Aceh Tahun 2020-2024;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Propinsi Atjeh dan Perubahan Peraturan Pembentukan Propinsi Sumatera Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1103);

2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);

4. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);

5. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 62, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4633);

6. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61,Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846);

7. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);

8. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61,Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846);

9. Undang Undang.../2

9. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5597) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322);
12. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah;
13. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal;
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pencapaian Standar Pelayanan Minimal;
15. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 547);
16. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1213);
17. Qanun Aceh Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Daerah Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2008 Nomor 08, Tambahan Lembaran Daerah Nanggroe Aceh Darussalam Nomor 18);
18. Qanun Aceh Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Aceh (Lembaran Aceh Tahun 2016 Nomor 16, Tambahan Lembaran Aceh Nomor 87);
19. Peraturan Gubernur Aceh Nomor 127 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Peternakan Aceh (Berita Daerah Aceh Tahun 2016 Nomor 129);
20. Peraturan Gubernur Aceh Nomor 74 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Ternak Non Ruminansia pada Dinas Peternakan Aceh (Berita Daerah Aceh Tahun 2018 Nomor 74);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG RENCANA STRATEGIS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH BALAI TERNAK NON RUMINANSIA PADA DINAS PETERNAKAN ACEH TAHUN 2020-2024.

BAB I.../3

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Aceh adalah daerah provinsi yang merupakan kesatuan masyarakat hukum yang bersifat istimewa dan diberi kewenangan khusus untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dipimpin oleh seorang Gubernur.
2. Pemerintah Aceh adalah unsur penyelenggara Pemerintahan Aceh yang terdiri dari Gubernur dan Perangkat Aceh.
3. Gubernur adalah Gubernur Aceh.
4. Sekretaris Daerah yang selanjutnya disebut Sekda adalah Sekretaris Daerah Aceh.
5. Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Ternak Non Ruminansia yang disingkat UPTD BTNR adalah Unit Pelaksana Teknis Daerah pada Dinas Peternakan Aceh.
6. Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagaimana pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya.
7. Dewan Pengawas adalah Dewan Pengawas BLUD UPTD BTNR.
8. Fleksibilitas adalah kelcluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
9. Satuan Pengawas Internal adalah kelompok fungsional yang bertugas melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan sumber daya BLUD BTNR dalam mendukung terciptanya sistem pengendalian internal yang efektif di Lingkungan UPTD BTNR.
10. Pendapatan adalah semua penerimaan dalam bentuk kas dan tagihan BLUD yang menambah ekuitas dana lancar dalam periode anggaran bersangkutan yang tidak perlu dibayar kembali.
11. Biaya adalah sejumlah pengeluaran yang mengurangi ekuitas dana lancar untuk memperoleh barang dan/atau jasa untuk keperluan BLUD.
12. Investasi adalah penggunaan asset untuk memperoleh manfaat ekonomis yang dapat meningkatkan kemampuan BLUD dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.
13. Rekening Kas BLUD adalah rekening tempat penyimpanan uang BLUD yang dibuka oleh Pemimpin BLUD pada bank umum untuk menampung seluruh penerimaan pendapatan dan pembayaran pengeluaran BLUD.
14. Rencana Bisnis dan Anggaran BLUD yang selanjutnya disebut RBA adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran BLUD.
15. Rencana Strategis yang selanjutnya disebut Renstra adalah dokumen perencanaan BLUD untuk periode 5 (lima) tahunan.

BAB II.../1

BAB II
RENCANA STRATEGIS

Pasal 2

(1) Renstra BLUD UPTD BTNR Tahun 2020-2024 merupakan penjabaran dari Renstra Dinas Peternakan Aceh Tahun 2017-2022.
(2) Renstra BLUD UPTD BTNR sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi pedoman BLUD UPTD BTNR dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran UPTD BTNR.

BAB III
RENCANA STRATEGIS

Pasal 3

(1) Renstra BLUD UPTD Balai Ternak Non Ruminansia disusun dengan sistematika sebagai berikut:
BAB I : Pendahuluan;
BAB II : Profil UPTD dan Kinerja Saat Ini;
BAB III : Arahan dan Prioritas Strategis;
BAB IV : Indikator Kinerja Utama dan Program Kerja Strategis;
BAB V : Prosedur Pelaksanaan dan Akuntabilitas Program;dan
BAB VI : Penutup.
(2) Isi Renstra BLUD UPTD Balai Ternak Non Ruminansia beserta uraian Renstra sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 4

Peraturan Gubernur ini berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatan nya dalam Berita Daerah Acch.

Ditetapkan di Banda Aceh
pada tanggal 10 Januari 2020
15 Jumadil Awal 1441

Plt. GUBERNUR ACEH,

NOVA IRIANSYAH

Diundangkan di Banda Aceh
pada tanggal, 10 Januari 2019
15 Jumadil Awal 1441

SEKRETARIS DAERAH ACEH,

TAQWALLAH

BERITA DAERAH ACEH TAHUN 2019 NOMOR 2

LAMPIRAN
PERATURAN GUBERNUR ACEH
NOMOR 01 TAHUN 2020
TENTANG RENCANA STRATEGIS
BADAN LAYANAN UMUM DAERAH
UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH
BALAI TERNAK NON RUMINANSIA
PADA DINAS PETERNAKAN ACEH
TAHUN 2020-2024.----------

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG DAN TUJUAN

1.1.1 Latar Belakang

Tata kelola sistem yang modern dari organisasi publik selayaknya dirancang atas dasar visi, misi dan tujuannya. Terkait hal tersebut sebaiknya setiap organisasi publik perlu menyusun prioritas pengelolaan dan pengembangnya agar segenap komponen organisasi publik dan para mitra kerjanya bergerak searah dan sinergis menuju tujuan (*goal*) yang telah direncanakan. Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Balai Ternak Non Ruminansia (BTNR) Aceh merupakan salah satu organisasi publik, dalam upaya memenuhi salah satu pemenuhan persyaratan administrasi untuk menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah dengan tersedianya dokumen Rencana Strategis (RENSTRA). Penyusunan Dokumen RENSTRA Satuan Kerja Perangkat Daerah ini ditujukan sebagai syarat usulan penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) oleh UPTD BTNR Aceh. RENSTRA merupakan dokumen perencanaan yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan sehingga dapat tepat sasaran dalam mengelola sumberdaya yang tercermin dalam program-program kerja sebagai upaya-upaya mencapai hasil yang diharapkan.

RENSTRA bagi sebuah organisasi publik merupakan perwujudan amanah dan aspirasi yang bersumber dari kepentingan stakeholders kuncinya. Renstra juga merupakan bentuk tanggungjawab utama jajaran manajemen puncak organisasi publik terhadap pemenuhan kepentingan stakeholders kuncinya. Oleh karena itu, renstra organisasi seharusnya menjadi pedoman utama bagi setiap jajaran manajemen puncak dari suatu organisasi publik dalam menilai kemajuan status pencapaian visi dan target kinerja organsisasi jangka pendek dan panjang serta mengendalikan arah pengelolaan dan pengembangan roda organisasinya agar sejalan dengan tuntutan utama stakeholders kuncinya.

Memperhatikan pentingnya merealisasi visi UPTD BTNR Aceh dalam menghadapi tantangan yang berkembang di masa mendatang, maka dibutuhkan sebuah dokumen rencana strategis periode tahun 2020 – 2024. Dokumen RENSTRA ini diharapkan akan menentukan arah dan prioritas strategis UPTD BTNR Aceh untuk periode tahun 2020 – 2024 dalam mengemban misi dan mencapai visi organisasi.

Lingkungan Eksternal Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) UPTD Balai Ternak Non Ruminansia, berhadapan dengan perkembangan tehnologi Peternakan unggas, dan pakan ternak, perkembangan penyakit ungags yang semakin variatif, dan tuntutan masyarakat terhadap mutu layanan UPTD BTNR, serta produk yang dihasilkannya semakin tinggi. Sedangkan lingkungan internal organisasi berhubungan dengan birokrasi yang kaku, kurangnya jiwa wirausaha, ketidakjelasan fungsi baik pada level eksekutor kebijakan maupun pada level operasional dan kebiasaan berada pada zona aman (*safety zone*) seringkali menjadi penghambat jalannya sistem perencanaan yang sudah dibangun.

Dalam upaya menjawab tantangan maka perlu perubahan pengelolaan keuangan UPTD Balai Ternak Non Ruminansia (BTNR) dari bentuk pengelolaan keuangan SKPA pada umumnya menjadi Badan Layanan Umum yang memberikan ruang gerak yang lebih fleksibel dalam merencanakan alokasi sumber daya, sesuai dengan perubahan kondisi sektor peternakanan. Diharapkan UPTD BTNR Aceh akan tumbuh, efisien dalam pengelolaan keuangan, dan bahkan bersaing menjadi mandiri sesuai dengan arah bisnis yang ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategis. Tentu saja dengan catatan semua pihak berhak dan wajib berkomitmen agar dokumen perencanaan ini tidak hanya sekedar dokumen kelengkapan administrasi saja

1.1.1.1 Pengertian dan Ruang Lingkup

Rencana Strategis UPTD BTNR adalah proses berkelanjutan dan sistematis dari pembuatan keputusan bisnis di bidang penyediaan jasa layanan peternakan (*result*) dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasikannya untuk usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut (*effort*) dan mengukur hasilnya melalui umpan balik (*evaluation*) dalam rangka meningkatkan nilai tambah bagi *stakeholder* (*stakeholder value*) .

1.1.1.2 Hubungan Antara RENSTRA dengan RPJMA

Rencana Strategis UPTD BTNR memiliki kerangka waktu 5 tahun mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024, yang akan merupakan penjabaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban pada unit-unit pelayanan yang ada. RENSTRA sebagaimana dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA) merupakan dokumen rencana jangka menengah yang harus dicapai oleh UPTD BTNR Aceh. Sinergi dokumen RENSTRA dengan RPJMA menjadi sangat penting, agar capaian pembangunan yang digariskan pada RPJMA dapat dilaksanakan oleh UPTD BTNR.

Visi, misi, tujuan stategis serta kegiatan yang tertuang dalam Rencana Strategi UPTD BTNR sejalan dengan visi, misi dan sasaran yang akan dicapai oleh UPTD BTNR sebagaimana amanah pada RPJMA, dimana Provinsi Aceh ingin menjadikan UPTD BTNR sebagai UPTD yang memberikan jasa produk peternakan bagi masyarakat dan peternak secara efisien, bermutu tinggi serta harga terjangkau.

1.1.2 Tujuan

UPTD BTNR Aceh merupakan bagian dari Dinas Peternakan Aceh yang mulai beroperasi sejak tahun 2009, oleh karena itu pengelolaanya mengacu kepada pola birokrasi, sehingga memerlukan energi yang cukup besar untuk dapat tumbuh sehat. Sistem manajemen UPTD BTNR Aceh pada dasarnya adalah unit usaha yang harus mampu bertahan dalam situasi penuh dengan persaingan usaha yang serupa dengan tetap masih menganut pola birokrasi pemerintahan.

Terjadinya perubahan regulasi, politik serta perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa secara sadar ataupun tidak lingkungan internal UPTD BTNR untuk terpengaruh untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal tersebut. Hal terpenting adalah sejauh mana sumber daya manusia yang ada di UPTD BTNR bisa melakukan perubahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang ada, agar UPTD BTNR Aceh dapat menjadi lebih kompetitif dan ungul dalam persaingan usaha yang ada.

Beberapa tujuan yang hendak dicapai atas penyusunan Rencana Strategis pada UPTD BTNR Aceh untuk periode 2020 - 2024, di antaranya adalah:

1) Sebagai *road map* dalam mengarahkan kebijakan alokasi sumber daya untuk pencapaian visi dan misi.
2) menjadi dasar untuk mengomunikasikan arah dan prioritas strategis pengembangan dan pengelolaan kepada para pemangku kepentingan inti (*key stakeholders*)
3) Untuk mempersatukan langkah dan gerak serta komitmen seluruh insan dalam meningkatkan kinerja sesuai standar manajemen dan standar mutu layanan yang telah ditargetkan dalam dokumen perencanaan.

RENSTRA juga berkaitan dengan persyaratan administratif yang harus dipenuhi sebagai UPTD dengan Badan Layanan Umum Daerah. Hal ini berdasar pada PP 23/2005 tentang BLU dalam pasal 4 (4) dan sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri No 61 Tahun 2007 pasal 11 diuraikan tentang Persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut:

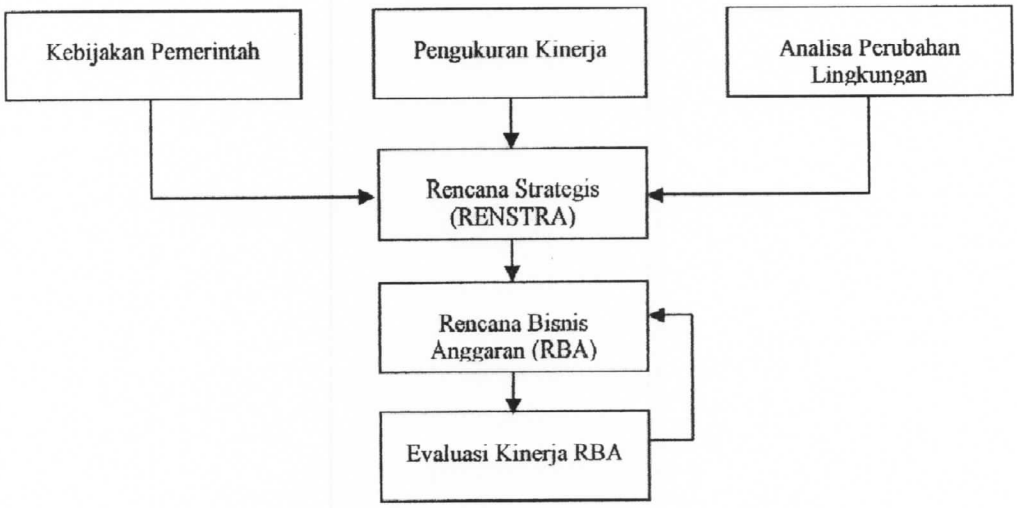
a. pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan,dan manfaat bagi masyarakat;
b. pola tata kelola;
c. rencana strategis;
d. laporan keuangan pokok;
e. standar pelayanan minimum; dan
f. laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

1.2 KONSEPSI DASAR

Pengelolaan keuangan dan non keuangan pada entitas bisnis merupakan sebuah siklus yang terus berlangsung (*continue*). Siklus tersebut diawali dengan aktivitas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring, pengukuran, dan pelaporan yang akan dijadikan umpan balik untuk perencanaan berikutnya. Pengelolaan pelayanan di bidang peternakan pada UPTD BTNR menuntut kecermatan, keakuratan, dan kecepatan pengambilan keputusan karena menyangkut kepentingan peternak yang sangat mengharapkan jasa layanan dari UPTD BTNR. Untuk itu perencanaan UPTD

BTNR haruslah memiliki fleksibilitas dan elastisitas relatif tinggi, dengan mensyaratkan pemenuhan implementasi siklus tersebut dalam pelaksanaan pengelolaan kinerja. Konsepsi dasar penyusunan Rencana Strategis UPTD BTNR dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini :

Gambar 1.1
Konsepsi Dasar Penyusunan Rencana Strategi
UPTD BTNR Aceh



Memperhatikan konsepsi dasar penyusunan RENSTRA diatas, maka beberapa hal menjadi perhatian dalam penyusunan RENSTRA UPTD BTNR Aceh, antara lain:

1) Penyusunan RENSTRA diselaraskan dengan ketentuan-ketentuan yang merupakan representasi kebijakan pemerintah, seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Aceh.
2) Penyusunan RENSTRA memuat target-target kinerja keuangan dan operasional, sesuai kemampuan dengan melihat data historis 3 sampai dengan 5 tahun terakhir.
3) Penyusunan RENSTRA dilakukan dengan memperhatikan perkembangan lingkungan yang mempengaruhi pencapaian target yaitu aspek persaingan, tehnologi, sosial politik, dan budaya setempat.

4) Penyusunan RENSTRA diimplementasikan dalam perencanaan tahunan berupa Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). RBA ini merupakan kontrak kinerja tahunan antara pemilik dan pengelola.
5) Dilakukan evaluasi laporan pertanggungjawaban pelaksanaan RBA, dan pelaksanaan evaluasi akan dilaporkan dalam bentuk
6) Laporan hasil evaluasi kinerja, serta digunakan sebagai dasar umpan balik terhadap penyusunan RBA tahun berikutnya.

1.3 METODOLOGI

Dalam menyusun RENSTRA UPTD BTNR Aceh periode tahun 2020 – 2024 ini, dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

a) Melakukan analisa Kebijakan Pemerintah

Tahapan ini dilakukan untuk menganalisa pengajuan pengelolaam UPTD BTNR Aceh memiliki dasar hukum, dan tidak bertentangan dengan peraturan yang ada.

b) Menentukan analisa lingkungan dan kinerja

Tahapan ini dilakukan untuk menganalisa dinamika tuntutan dari lingkungan eksternal dan internal UPTD BTNR Aceh pada kurun waktu tahun 2020 - 2024. Analisa ini dilakukan dengan mengidentifikasi apa saja harapan dan kekhawatiran stakeholders kunci dari UPTD BTNR Aceh untuk kurun waktu tahun 2020 – 2024. Tahapan ini juga dilengkapi dengan aktivitas: menganalisa kinerja pembanding yang cukup baik (benchmark/patok duga), dan mengidentifikasi aspirasi manajemen UPTD BTNR Aceh, khususnya harapan dan kekhawatiran manajemen menghadapi dinamika tuntutan stakeholders kunci dalam kurun waktu tahun 2020 – 2024.

c) Menentukan arah dan prioritas strategis UPTD BTNR Aceh

Tahap ini bertujuan untuk menentukan arah dan prioritas strategis UPTD BTNR Aceh untuk kurun waktu tahun 2020 – 2024. Fase ini akan menganalisa kekuatan (*strength*), kekurangan/kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Pada tahap ini juga dilakukan analisa daya saing terhadap UPTD BTNR Aceh dalam menghadapi peluang dan ancaman

serta mempertimbangkan kekuatan dan ancaman. Berdasarkan hasil analisa daya saing selanjutnya dilakukan analisa SWOT. Berbagai sasaran strategis yang direkomendasikan dari analisa SWOT menunjukkan prioritas strategis yang hendak dilakukan UPTD BTNR Aceh dalam kurun waktu tahun 2017 – 2021.

Berdasarkan sasaran strategis yang teridentifikasi, peta strategi ditentukan. Peta strategi dalam dokumen ini merupakan gambaran jalinan sebab-akibat berbagai sasaran strategis UPTD BTNR Aceh untuk mencapai visi 2024. Jalinan sebab-akibat, serta sasaran strategis digambarkan dalam perspektif *learning and growth*, perspektif *internal businness process*, perspektif *stakeholders* serta perspektif finansial. Berdasarkan peta strategi tersebut, setiap sasaran strategis ditentukan KPI (*Key Performance Indicator*) yang relevan. Peran KPI ini adalah untuk menentukan tingkat keberhasilan (kualitatif) pencapaian suatu sasaran strategis dalam mewujudkan visi UPTD BTNR Aceh. Setiap KPI dilengkapi dengan target KPI yang menggambarkan ukuran kuantitatif keberhasilan pencapaian sasaran strategis pada suatu tahun. Target KPI ditentukan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

d) Menentukan program kerja strategis UPTD BTNR Aceh:

Tahapan ini akan menjelaskan apa saja program kerja strategis yang dibutuhkan oleh UPTD BTNR Aceh dalam mewujudkan visi 2024. Program kerja strategis menggambarkan kumpulan rencana aksi atau kegiatan yang diperkirakan dapat mewujudkan suatu sasaran strategis. Program kerja strategis ditentukan mulai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.

e) Proyeksi pendapatan dan anggaran

Tahapan ini bertujuan utama untuk menyajikan informasi tentang estimasi pendapatan usaha dan berbagai bentuk biaya yang akan terjadi terkait dengan upaya mewujudkan berbagai sasaran strategis guna mewujudkan visi UPTD BTNR Aceh .

Rencana Strategis UPTD BTNR disusun dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang tersedia, pengamatan, wawancara dan menyebarkan formulir-formulir pengumpulan data, serta pembahasan melalui *focus group discussion* (FGD) atas seluruh isi materi RENSTRA UPTD BTNR Aceh. RENSTRA UPTD BTNR Aceh telah

ditelaah dan dibahas secara transparan dengan menggunakan kaidah-kaidah profesi yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari kelompok kerja.

BAB II
PROFIL UPTD DAN KINERJA SAAT INI

2.1 PROFIL UPTD BTNR

UPTD Balai Ternak Non Ruminansia pada Dinas Peternakan Aceh dibentuk melalui Peraturan Gubernur tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas pada Dinas Peternakan Aceh. UPTD BTNR Aceh merupakan bagian dari Dinas Peternakan Aceh. Pembentukan UPTD BTNR pada Dinas Peternakan Aceh adalah dalam rangka meningkatkan nilai tambah usaha peternakan dan pembinaan peternak di Provinsi Aceh sehingga mempunyai daya saing secara nasional. Penerapan teknologi peternakan diharapkan mampu meningkatkan produksi dan produktivitas peternakan, begitu pula optimalisasi seluruh sumber daya yang ada baik sumber daya manusia, sarana prasarana serta lahan.

UPTD saat ini dipimpin oleh seorang kepala UPTD yang bertanggung jawab kepada kepala Dinas. Secara struktur organisasi UPTD BTNR Aceh terdiri dari:

a. Kepala UPTD BTNR Aceh
b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
c. Kepala Seksi Produksi dan Pengelolaan Ternak Non Ruminansia
d. Kepala Seksi Pakan
e. Kelompok Jabatan Fungsional

Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi, dan Kelompok jabatan Fungsional tunduk di bawah koordinasi Kepala UPTD BTNR Aceh.

Ke depan UPTD BTNR pada Dinas Peternakan Aceh akan dikembangkan menjadi lembaga pelayanan di bidang peternakan dalam arti luas, yang memberikan pelayanan berupa penyediaan telur, daging ayam, pakan ternak yang bermutu dan berkualitas prima, serta mampu meningkatkan produksi dan produktivitas peternakan. Untuk mendukung perubahan UPTD menjadi BLUD beberapa hal terus dibenahi, baik SDM, maupun berbagai sarana dan prasarana, serta berbagai fasilitas penunjang lainnya. Kegiatan-kegiatan yang UPTD BTNR antara lain:

1) Memelihara dan mengelola peternakan non ruminansia;
2) Memproduksi pakan ternak untuk kebutuhan sendiri dan untuk dijual kepada masyarakat luas;
3) Menghasilkan DOC ayam buras unggul ataupun ternak non ruminansia lainnya sesuai permintaan masyarakat;
4) Menghasilkan daging ayam broiler dana yam afkir untuk kebutuhan pasar lokal di Aceh;
5) Memberikan layanan advis/nasehat dan bimbingan pengembangan ternak non ruminansia kepada masyarakat calon peternak atau mengalami kendala dalam berusaha. Juga dapat dijadikan tempat magang bagi siswa/mahasiswa jurusan peternakan, sehingga tidak perlu pergi jauh ke tempat lain diluar Aceh;
6) Menghasilakan Pendapatan Asli Aceh, terutama dalam rangka kesiapan Aceh menjelang berakhirnya dana OTSUS.

UPTD BTNR Aceh merupakan salah satu dari beberapa UPTD yang ada di bawah Dinas Peternakan Aceh Aceh untuk menjadi BLUD. Pengusulan UPTD BTNR Aceh menjadi BLUD bukanlah tanpa maksud, usulan menjadi BLUD ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan peternak di wilayah Aceh, selain kemandirian keuangan tentunya. Penerapan BLUD pada UPTD BTNR Aceh, diharapakan akan lebih menonjolkan produktivitas, fleksibilitas, efisien dan efektivitas. Selain itu kemandirian ini akan mampu memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dalam pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban, sehingga kinerja UPTD BTNR Aceh yang akan menjadi BLUD lebih bisa diandalkan serta lebih transparan dan akuntabel.

UPTD Balai Ternak Non Ruminansia (BTNR) memiliki luas lahan ±19 Ha, lahan tersebut merupakan lahan kering yang berada pada ketinggian ± 458 M dpl, rata-rata curah hujan ± 2.400 mm/tahun, jenis tanah latosol, serta tingkat kesuburan sedang dan solum tanah ± 50 cm dengan derajat keasaman (pH) ± 5 – 6,5. Lahan ini masing-masing berada di Kecamatan Blang Bintang - Kabupaten Aceh Besar dengan Luas 15 Ha., dan Kecamatan Saree - Kabupaten Aceh Besar dengan luas 4 Ha.

2.1.1 Landasan Hukum Usulan BLUD

Adapun yang menjadi landasan hukum pengusulan perubahan bentuk pengelolaan UPTD BTNR Aceh menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah sebagai berikut :

a. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
b. Undang-undang Republik Indonesia No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
c. Undang-undang no.11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh.
d. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502);
e. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4585);
f. Peraturan Pemerintah No.23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU).
g. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi perangkat daerah.
h. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 74 Tahun 2012: Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
i. Peraturan Menteri Keuangan No. 07/PMK.02/2006 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Badan Layan Umum
j. Peraturan Menteri Keuangan No. 08/PMK.02/2006: tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa pada Badan Layanan Umum
k. Peraturan Menteri Keuangan No. 119/PMK.05/2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layan Umum

l. Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 31/Permentan/OT.140/2/2014 Tentang Pedoman Budi Daya Ayanm Pedaging dan Ayam Petelur Yang Baik.

m. Keputusan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 420/Kpts/OT.210/2001 tentang Pedoman Budidaya Ternak Ayam Buras Yang Baik.

n. Qanun Aceh No 15 Tahun 2012 Perubahan atas Qanun No 5 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam

o. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah.

2.1.2 Struktur Organisasi Setelah Penetapan BLUD Pada UPTD BTNR Aceh

Mengacu pada pasal 6 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 79 Tahun 2018 tentang Badan layanan Umum Daerah, ayat (1) yang menyatakan bahwa Pejabat pengelola BLUD terdiri atas: a. pemimpin; b. pejabat keuangan; dan c. pejabat teknis. Dalam rangka peningkatan pelayanan peternakan pada masyarakat, maka rencana Struktur Organisasi UPTD BTNR pada Dinas Peternakan Aceh saat menjadi BLUD adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin adalah Kepala UPTD BTNR Aceh

b. Pejabat Keuangan, adalah Kepala Sub Bagian Tata Usaha UPTD

c. Pejabat Teknis, terdiri dari

- Kepala Seksi Produksi dan Pengelolaan Ternak Non Ruminansia; dan
- Kepala Seksi Pakan Ternak Non Ruminansia.

Dengan terbentuknya BLUD maka kepala UPTD BTNR Aceh akan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur Aceh melalui Sekretaris Daerah Aceh.

2.1.3 Jasa Layanan Badan Layanan Umum Daerah UPTD BTNR

UPTD BTNR Aceh menyediakan layanan bagi masyarakat dan peternak baik berupa barang dan jasa. Barang dan jasa produk peternakan yang disediakan oleh UPTD BTNR Aceh antara lain:

a. Produksi dan pemasaran telur ayam ras
b. Penjualan Ayam Afkir
c. Pakan Ternak
d. Pengelolaan kotoran ayam *(feses)*
e. Layanan Advis Pengembangan Ternak Non Ruminansia

Dengan tersedianya pelayanan penyediaan produk petermalam sebagaimana disebutkan di atas, maka UPTD BTNR pada Dinas Peternakan Aceh dapat melakukan pelayanan sektor peternakan terutama penyaluran bibit dan obat-obatan ternak kepada masyarakat serta produk jasa lainnya, yang secara periodik kinerja pelayanannya dapat diukur, pengukuran dilakukan dengan membandingkan capaian yang dapat dircalisasi setiap tahunnya.

2.2 CAPAIAN KINERJA SEBELUMNYA

Setelah didirikan pada tahun 2009, UPTD BTNR secara manajemen telah beberapa kali mengalami pergantian pucuk pimpinan. Pergantian pucuk pimpinan ini mengakibatkan kurang stabilnya pengelolaan berbagai sumber daya yang ada, ditambah kurang memadainya sumber anggaran untuk men*support* operasional UPTD BTNR. Meskipun demikian pelan-pelan dengan berbagai kekurangan yang ada UPTD BTNR telah mengalami kemajuan disana-sini. Realisasi program peningkatan hasil peternakan mengalami peningkatan dari Rp4.919.574.160,- tahun 2016, menjadi Rp14.674.254.922. sementara PAA meningkat sebeasr 0,14% tahun 2017 dari tahun sebelumnya.

Tabel 2.1
Laporan Realisasi Anggaran UPTD BTNR Aceh
Tahun Nov.2017 s/d 2016

No	Program/ Kegiatan	Sumber	2017			2016		
			Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%
1	Program Peningkatan Produksi Hasil Peternakan	APBA	Rp15.004.467.800	Rp14.674.254.922	97,8	Rp4.944.006.000	Rp4.919.574.160	99,5
3	Target PAA	APBA	Rp132.070.000	Rp152.932.000	1,16	Rp130.000.000	Rp132.070.000	1,02

Untuk tahun 2016 setoran PAD sebesar Rp132.070.000,- dan mengalami peningkatan untuk tahun 2017 menjadi sebesar Rp152.932.000,-. Untuk 2 tahun terakhir setoran PAA melebihi dari target yang telah di tetapakan oleh Pemerintah Aceh. Belanja pegawai mengalami penurunan realisasi menjadi sebesar 96%. Secara total realisasi belanja operasi sebesar 97% atau Rp4.373.668.350, dan realisasi belanja modal sebesar 98% atau sebesar Rp14.674.254.922,-. Berikut kinerja realisasi pendapatan dan beban UPTD untuk sd. Nov. 2017 dan 2016 (Tabel 2.2):

Tabel 2.2
Laporan Realisasi Anggaran UPTD BTNR Aceh
Tahun Nov.2017 s/d 2016

URAIAN	Anggaran 2017	Realisasi 2017	Rasio Realisasi Anggaran	Anggar 2016	Realisasi 2016	Rasio Peningkatan Realisasi
PENDAPATAN						
Pendapatan Jasa Layanan dari Masyarakat	-	1.077.879.500	0%	-	846.166.000	27%
Pendapatan APBA	15.004.467.800	14.674.254.922	98%		4919574160	0%
JUMLAH	15.004.467.800	15.752.134.422	105%		5.765.740.160	27%
BELANJA						
BELANJA OPERASI						
Belanja Pegawai	302.400.000	290.304.000	96%		125.944.800	0%
Belanja Barang dan Jasa	4.188.066.000	4.083.364.350	98%		492.879.360	0%
Jumlah Belanja Operasi	4.490.466.000	4.373.668.350	97%		618.824.160	
BELANJA MODAL						
Belanja Gedung dan Bangunan	10.200.482.600	9.996.472.948	98%		3.493.500.000	0%
Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	313.519.200	304.113.624	97%		807.250.000	0%
Jumlah Belanja Modal	10.514.001.800	10.300.586.572	98%		4.300.750.000	0%
JUMLAH BELANJA (16+25)	15.004.467.800	14.674.254.922	98%		4.919.574.160	0%
SURPLUS/DEFISIT	-	1.077.879.500		-	846.166.000	55%

Sumber: data keuangan UPTD BTNR Diolah

2.2.1 Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja pelayanan merupakan capaian pelayanan yang telah dikerjakan oleh UPTD BTNR Aceh. Kinerja pelayanan yang baik tentu dapat dilakukan dengan dukungan SDM yang tepat dan cukup. Secara keseluruhan jumlah SDM yang ada terdiri dari PNS pada UPTD BPTP sebanyak 11 orang dengan berbagai pangkat dan jabatan, tenaga kontrak sebanyak 5 orang, secara lengkap SDM berdasarkan tingkat pendidikan dan status di jelaskan pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2
Jumlah SDM UPTD BTNR Aceh
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan dan Status Tahun 2017

No	Pendidikan	Teknis	Non Teknis	Status Kepegawaian		Jumlah
				PNS	Kontrak	
1	Sarjana (S3)			1 orang	-	1 orang
2	Sarjana (S2)			1 orang	-	1 orang
3	Dokter Hewan			2 orang	1 orang	3 orang
4	Sarjana (S1)			5 orang	-	6 orang
5	SLTA/Sederajat			1 orang	5 orang	6 orang
Jumlah Total				10 orang	6 orang	16 orang

Bila di perhatikan dari tingkat pendidikan, maka pendidikan; Doktor 1 orang, Magister 1 orang, Sarjana 9 orang. Kurangnya jumlah staf dan karyawan pada UPTD BTNR Aceh menyebabkan kurangnya produksi yang di hasilkan. Latar belakang pendidikan yang ada umumnya dari *background* peternakan (satu konsentrasi pendidikan) membuat kinerja pelayanan yang ada masih terbilang rendah bila dibandingkan potensi yang ada. Untuk itu tambahan staf dengan *background* pendidikan yang sesuai dengan pekerjaanya menjadi sangat penting agar dapat saling melengkapi, sehingga UPTD BTNR Aceh dapat terus maju dan berkembang,

Ke 11 Program kegiatan yang telah disusun diatas menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh UPTD BTNR Aceh hanya 5 kegiatan pelayanan selebihnya merupakan program non pelayanan seperti penyempurnaan peraturan, sosialisasi melalui aktualisasi (pemutakhiran) data & informasi perbenihan, dan kerjasama melalui mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi perbenihan nasional, secara spesifik meliputi:

1) Penjualan bibit unggas

2) Produksi dan pemasaran telur ayam ras
3) Penjualan ayam afkir
4) Penjualan pakan ternak
5) Penjualan pupuk kandang
6) Penjualan eggtray

Beberapa hal lain yang belum dimasukkan dan dapat menjadi sumber pendapatan adalah konsultansi perbenihan dan optimalisasi Fasilitas Penunjang UPTD BTNR Aceh.

2.2.2 Produksi dan Penjualan Telur Unggas

Output utama dari UPTD BTNR Aceh adalah tersedianya telur dan daging unggas. Produksi telur ini dilakukan untuk mengisi kebutuhan akan telur di Aceh. Pasokan telur konsumsi saat ini hamper semuanya di datangkan dari provinsi tetangga. Impor telur dari Sumatera Utara ini juga belum mampu menutupi kebutuhan konsumsi akan telur. Hasil produksi UPTD BTNR ini diharapkan mampu mengisi pangsa pasar yang belum terpenuhi.

Berikut data produksi dan penjualan bibit unggul ternak unggas untuk 3 tahun terakhir sejak tahun 2015 sd. 2017:

Tabel 2.3
Produksi dan Penjualan Telur Ayam Ras
UPTD BTNR Aceh Tahun 2015 – 2017

No	Jenis	Tahun					
		Aug 2017		2016		2015	
		Produksi (Butir)	Jual (Rp)	Produksi (Butir)	Jual (Rp)	Produksi (Butir)	Jual (Rp)
1	Telur ayam ras	925.933	**667.053.000**	1.208.809	**846.166.000**	472.768	**189.107.000**
2	Ayam Afkir	0	**77.300.053**	0	**0**	0	**0**
	Total	925.933	**744.353.053**	1.208.809	**846.166.000**	472.768	**189.107.000**

Sumber: UPTD BTNR Aceh, Des 2016

Penjualan hasil produksi telur menunjukkan bahwa produksi telur tahun 2016 terjual 1.208.809 butir dengan nilai Rp846.166.000,-, dan 925.933 butir telur terjual untuk tahun 2017 dengan nilai Rp667.053.000. di akhir bulan Agustus ayam petelur tidak dalam kondisi produktif lagi untuk dijadikan petelur, maka dari bulan September 2017 ayam petelur di afkir dan di jual kepasar dengan harga rata-rata Rp20.000 per ekor dengan total nilai jual ayam afkir Rp77.300.053.- sehingga total pendapatan penjualan untuk telur ayam dan ayam afkir Rp744.353.053. Mengingat masih terbatasnya telur yang dihasilkan menyebabkan terbatasnya pangsa pasar yang dapat dilayani oleh UPTD. Hasil produksi telur dan ayam afkir ini masih terbilang kecil mengingat kapasitas kandang ayam unggas Blang Bintang sebanyak 140.000 ekor, sementara sampai dengan Agustus 2017 ayam petelur yang di pelihara hanya sebanyak 3.500 ekor, sehingga biaya pemeliharaan belum efisien.

Bila di perhatikan secara seksama pengelolaan UPTD BTNR belum optimal hal ini terlihat dari:

a. Jumlah ayam petelur yang ada saat ini jumlahnya masih kecil, padahal kapasitas kandang yang ada mampu menampung 140.000 ekor ayam petelur, namun jumlah ayam petelur yang terisi saat ini hanya 3.500 ekor
b. Jenis ternak non ruminansia lainnya belum di pelihara secara bisnis, seperti itik dan jenis unggas lainnya.
c. Pemeliharaan ayam petelur, masih dimulai dari ayam petelur dara (Pullet) sebaiknya di pelihara dari *one day chick* (ODC), sehingga biaya pembelian ayam jauh lebih murah, dan lebih mampu menyerap tenaga kerja lebih besar.
d. Pakan yang di konsumsi oleh ayam petelur saat ini masih di beli, sebaiknya di lakukan produksi sendiri, sehingga mampu menghidupkan sentra industri lain, seperti, pembelian jagung dari petani, dan tepung ikan dari nelayan/industri yang menghasilkan tepung ikan, selain jika diproduksi sendiri maka akan mampu menyerap tenaga kerja.
e. Tempat pusat pelatihan peternakan unggas
f. Penggunaan tenaga SDM untuk kebutuhan pelatihan di luar UPTD BTNR
g. Litbang guna mengembangkan species baru unggas yang unggul dari species jenis unggas yang ada di Aceh.
h. Penjualan telur dan unggas afkir masih menggunakan pendekatan retribusi, belum

menggunakan tarif yang ideal agar UPTD dapat berkembang, namun dengan tetap memperhatikan kemampuan daya beli masyarakat tentunya.

2.2.3 Capaian Kinerja Keuangan

Capaian kinerja keuangan adalah capaian yang dapat direalisasikan oleh UPTD BTNR Aceh secara keuangan. Capaian terdiri capaian belanja dan sumber belanja, serta capaian pendapatan bagi negara dan bagi provinsi Aceh, dalam bentuk setoran PAD dan setoran PNBP.

2.2.3.1 Belanja UPTD BTNR

Belanja UPTD BTNR Aceh pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA), merupakan bagian dari belanja Dinas Peternakan Aceh. Bila di perhatikan dari sisi pengelolaan belanja, belanja UPTD BTNR Aceh ada yang dikelola oleh Dinas Peternakan Aceh dan juga ada yang dikelola oleh UPTD BTNR Aceh. Data belanja UPTD BTNR Aceh berikut merupakan total belanja yang dimiliki oleh UPTD BTNR yang tertera pada APBA pada Dinas Peternakan Aceh. Rata-rata rasio APBA terhadap total belanja selama lima tahun adalah sebesar 0,81%, sementara Rata-rata rasio APBN terhadap total belanja selama lima tahun adalah sebesar 0,19%, namun bila diperhatikan rata-rata peningkatan belanja sebesar 35%. Berikut tabel Anggaran Belanja dan Sumber Belanja lima tahun terkhir.

Tabel 2.4
Anggaran Belanja dan Sumber Belanja
UPTD BTNR Aceh Tahun anggaran 2012 – 2016

Tahun	Sumber Dana APBA (Rp)	Rasio APBA atas Total Belanja	Sumber Dana APBN (Rp)	Rasio APBN atas Total Belanja	Total Belanja	Persentase Peningkatan Belanja
2012	1.420.258.760	0,72	550.000.000	0,28	1.970.258.760	
2013	1.075.500.000	0,69	483.000.000	0,31	1.558.500.000	-0,21
2014	2.301.652.400	0,88	301.690.000	0,12	2.603.342.400	0,67
2015	4.046.779.910	0,88	562.076.000	0,12	4.608.855.910	0,77
2016	4.690.140.000	0,89	609.120.000	0,11	5.299.260.000	0,15
Rata-rata		0,81		0,19		0,35

Sumber: UPTD BTNR Aceh, Des 2016

Tabel 2.4 di atas menunjukkan bahwa setiap tahunnya UPTD BTNR Aceh memiliki peningkatan alokasi belanja, baik yang bersumber dari APBA maupun yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Bila diperhatikan secara total realisasi belanja dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 masing-masing sebagi berikut: anggaran terendah adalah sebesar Rp1.558.500.000,- untuk tahun anggaran 2013. Alokasi anggaran tertinggi ada pada tahun 2016 dengan nilai Rp5.299.260.000,-.

2.2.3.2 Setoran PAD dan PNBP

Daerah dengan segala konsekwensinya di tuntut oleh negara untuk lebih mampu mencari sumber-sumber pendapatan bagi belanja operasional daerahnya sendiri, sehingga negara tidak terlalu terbebani oleh belanja masing-masing daerah baik daerah provinsi maupun kabupaten/kota. SKPD dengan berbagai bentuknya, serta badan usaha milik daerah (BUMD) merupakan struktur dari pelaksana kegiatan pemerintah daerah, dan juga pemerintah pusat. SKPD diharapakan mampu menggali dan menyetor pendapatan bagi daerah, serta bagi negara jika menggunakan belanja operasi yang bersumber dari APBN.

Melihat sumber belanja operasional UPTD BTNR Aceh berasal dari APBN dan APBD, maka setoran APBN dan APBD dilakukan oleh UPTD BTNR Aceh sesuai dengan peraturan yang ada. Secara total setoran PAD terbesar dilakukan oleh UPTD BTNR Aceh pada tahun 2017 dengan nilai Rp.152.932.000,-, sementara terendah pada tahun 2015 dengan nilai Rp83.143.000,-.

Bila menggunakan tahun dasar perhitungan 2015, maka terjadi peningkatan PAD sebesar 84% untuk tahun 2017, dan 59% untuk tahun 2016. Tabel 2.5 dibawah menunjukkan rata-rata peningkatan (penurunan) setoran PAD Berikut besaran setoran pendapatan asli daerah (PAD) yang dilakukan oleh UPTD BTNR Aceh:

Tabel 2.5
Setoran PAD dan PNBP UPTD BTNR Aceh
Tahun 2015-2017

Tahun	Setoran PAD (Rp)	Rasio Setoran PAD	Total Setoran	Rasio Kenaikan (Penurunan)
2017	152.932.000	0,42	152.932.000	1,84
2016	132.070.000	0,36	132.070.000	1,59
2015	83.143.000	0,23	83.143.000	1,00
Jumlah	368.145.000	1,00	368.145.000	
Rata-rata	122.715.000			

Sumber: UPTD BTNR Aceh, Des 2016

BAB III
ARAH DAN PRIORITAS STRATEGIS

3.1 VISI, MISI, STRATEGI, FALSAFAH, DAN TATA NILAI

Sebagai arah untuk mencapai kemajuan dan perkembangan yang diharapkan kedepan dalam jangka menengah dan panjang, UPTD BTNR yang akan menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di bidang Peternakan khususnya penyediaan telur, daging ayam, pupuk limbah, eggtray, serta produk turuan telur dan daging ayam, serta pengembangan bisnis terkait.

3.1.1 Visi

Visi UPTD BTNR dalam Rencana Strategis periode 2020 – 2024 ditetapkan sebagai berikut:

> "Mewujudkan Unit Pelaksana Teknis Dinas Balai Ternak Non Ruminasia yang tangguh, mandiri, berdaya saing tinggi, dan mampu menyediakan pelayanan secara optimal guna ketersediaan sumber pangan unggas bagi masyarakat Aceh".

3.1.2 Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan Visi yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat dicapai dan berhasil dengan baik. Misi juga merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi.

Berdasarkan Visi yang telah ditetapkan, maka misi UPTD BTNR adalah sebagai berikut:

a. Melaksanakan pengelolaan produksi telur, daging, pakan unggas secara efektif, efisien, dan bernilai ekonomi tinggi.
b. Meningkatkan kemandirian produksi telur, daging, dan pakan unggas yang berkualitas.
c. Meningkatkan kesejahteraan peternak unggas di seluruh wilayah provinsi Aceh.

d. Meningkatkan ketersediaan telur, daging, dan pakan unggas merata secara proporsional di seluruh wilayah Provinsi Aceh dengan harga terjangkau
e. Mengoptimalkan Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Ternak.

3.1.3 Strategi

a. Pengembangan kawasan sentral pemeliharaan ternak unggas;
b. Peningkatan investasi dan kemitraan serta akses sumber pemodalan bagi pengembangan UPTD BTNR dan masyarakat peternak unggas binaan;
c. Peningkatan kualitas dan kuantitas produk peternakan unggas yang berdaya saing;
d. Penerapan rekayasa teknologi dan sistem informasi penerapan sistem agribisnis peternakan unggas secara terpadu dan utuh;
e. Peningkatan diversifikasi dan pola konsumsi produk pangan asal unggas; dan
f. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya peternakan unggas spesifik lokasi.

3.1.4 Falsafah

"tercukupinya kebutuhan akan telur, daging, dan pakan unggas melalui pelayanan ketersediaan hasil produksi, pendidikan dan penelitian"

3.1.5 Tata Nilai

Nilai-nilai dasar yang dianut merupkan turunan falsafat yang selalu menjadi pedoman bagi seluruh pejabat dan staf dan sekaligus merupakan budaya kerja, merupakan modal utama untuk mewujudkan visi dan misi UPTD BTNR. Nilai-nilai dasar akan dapat menjamin keberadaan dan kemajuan di masa mendatang. Tata nilai terdiri dari; Nilai Dasar dan Keyakinan Dasar, dan Komitmen yang dianut oleh UPTD BTNR diuraikan berikut ini:

A. Nilai Dasar, yang dianut oleh UPTD BTNR adalah"PHAKAN."

1) **Profesionalisme**
Yaitu keyakinan terhadap tatanan dalam memberikan pelayanan yang berlandaskan pada kaidah ilmiah dan kaidah profesi serta tidak bertentangan dengan norma–norma yang berlaku di masyarakat, seperti bertanggungjawab, inovatif, kreatif, dan optimis.

2) ***Hardwork***
Yaitu dalam melaksanakan tugas senantiasa dilakukan melalui kerja keras agar tujuan organisasi dan kepuasan pelanggan terpenuhi.

3) **Agama**
Yaitu melaksanakan seluruh kegiatan balai ternak non ruminansia dengan mengedepankan nilai-nilai agama islam, seperti: sholat pada waktunya, jujur, adil, ikhlas, sopan santun, serta norma islam lainnya.

4) **Kerjasama**
Dalam melaksanakan tugas senantiasa dilakukan melalui kerjasama yang baik, baik di internal BTNR maupun kerjasama dengan pihak lain diluar guna mewujudkan keberhasilan bersama.

5) **Adat**
Dalam melaksanakan tugas senantiasa memperhatikan nilai-nilai adat dan budaya Aceh, seperti: memuliakan tamu,

6) **Norma**
Dalam melaksanakan tugas senantiasa memperhatikan peraturan pemerintah, dan SOP yang ada.

B. Keyakinan Dasar, yang dianut adalah"UNGGAS"

1) **Unggul**

Kami percaya bahwa keunggulan (mutu produksi dan mutu pelayanan) menjadi modal utama dalam keberhasilan.

2) **Gugus**
Kami percaya kerjasama dan relasional yang baik adalah kunci kepuasan bagi semua pihak.

3) ***ASAP (as soon as possible)***

Kami percaya bahwa pelayanan yang cepat akan membuat kepercayaan masyarakat akan tumbuh dan berkembang.

4) **Soliditas**

Kami percaya bahwa sesuatu yang solid akan memunculkan kekuatan, baik kekuatan di internal maupun kekuatan dengan pihak eksternal.

C. **Komitmen,** yang dianut adalah:

Manajemen dan seluruh staf UPTD BTNR berkomitmen:

1) Memberikan pelayanan yang prima kepada pengguna secara professional sesuai dengan perkembangan terkini serta standar yang berlaku;
2) Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dan pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja;
3) Menjamin akuntabilitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan peternakanan;.
4) Meningkatkan pelayanan secara terus menerus berkesinambungan yang berbasis data dengan melibatkan pegawai dan stakeholder.

Bagian ini menyajikan informasi tentang harapan dan kekhawatiran utama dari para *stakeholders* inti UPTD BTNR Aceh pada kurun waktu tahun 2017 – 2021. Tabel 3.1 di bawah ini menyajikan informasi harapan dan kekhawatiran utama para *stakeholders* inti.

Tabel 3.1
Aspirasi *Stakeholders* Inti

No	Komponen *Stakeholders* inti	Harapan
1	Peternak	Tersedianya benih, pelayanan yang efektif, tepat, aman, *One stop service.*
2	Peserta Didik	Kasus yang beragam, alat yang memadai dan canggih, dapat bimbingan yang optimal, lulus tepat waktu.
3	Pemerintah Aceh	Terlayaninya kebutuhan ungags unggul bagi para peternak di seluruh Aceh dan nasional. Meningkatnya produksi pangan, jejaring berjalan baik, UPTD tumbuh dan berkembang dengan sehat.

4	Kementerian Peternakan	Pusat bibit Ternak nasional, benchmark BLUD Peternakan khususnya bidang penyediaan Unggas unggul
5	Fakultas Peternakan Unsyiah	Pendidikan baik dan lulus tepat waktu , lulusan siap bersaing LN, terintegrasi dengan penelitian peternakan yg berkualitas.
6	Mitra Kerja	Tidak ada komplain, hubungan kerjasama yang semakin baik, serta jumlah kerjasama semakin meningkat.
7	Staf	Remunerasi memadai sarana prasarana siap pakai, tempat kerja yang nyaman, wahana pengembangan diri, SOP jelas, evaluasi kinerja berkala, jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.

3.2 TANTANGAN STRATEGIS

Memperhatikan dinamika aspirasi *stakeholders* kunci dan informasi dari *benchmark*, maka tantangan strategis yang akan dihadapi oleh UPTD BTNR Aceh untuk periode tahun 2017 – 2024 adalah sebagai berikut:

1) Ketidakjelasan regulasi dan belum optimalnya dukungan dari Kementerian Peternakan kepada UPTD BTNR Aceh
2) Belum optimalnya dukungan dari Pemerintah Aceh kepada UPTD BTNR Aceh, baik dalam regulasi, belanja, dan ketersediaan SDM.
3) Biaya pengadaan anakan unggas dan bahan baku pakan yang terbatas, sehingga kapasitas optimal pemeliharan ayam petelur tidak maksimal, begitu pula pemanfaatan mesin pengolahan pakan belum optimal
4) Kemampuan penyerapan/pasar relatif masih terbatas
5) Produsen ayam petelur belum begitu berkembang di Aceh, schingga kapasitas maksimal pengolahan pakan belum dapat dilaksanakan.
6) UPTD BTNR belum melakukan kerjasama secara komprehensif dengan kabupaten/kota guna melakukan produksi secara optimal dan terpenuhinya kebutuhan telur di masing-masing kabupaten/kota.
7) Kondisi sarana/prasarana pendukung belum memadai
8) Kualitas dan Kuantitas SDM masih terbatas
9) Integrasi proses bisnis dan IT yang belum memadai
10) Integrasi dengan vendor.

3.4 ANALISA SWOT

Untuk menilai kemampuan daya capai dan posisi UPTD BTNR Aceh dilakukan dengan pendekatan Analisa SWOT. Analisa SWOT adalah analisa yang digunakan dengan mempertimbangkan faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknes*), peluang (*opportunity*) dan hambatan (*threath*).

Analisis *strengths, weakness, oppurtunities* dan *threats* (SWOT) adalah analisa yang mengidentifikasi berbagai faktor yang dianalisa secara sistematis dengan tujuan merumuskan strategi. Analisis ini berdasarkan pada logika untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Oppurtunities*), sekaligus secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threats*).

Perencanaan strategis (*Strategic Planner*) rencana strategis UPTD BTNR Aceh berdasarkan faktor-faktor strategis (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Kinerja UPTD BTNR Aceh dapat ditentukan oleh kombinasi analisa faktor internal (*internal factor analysis*/IFAs) yang terdiri dari faktor *strength dan weaknes*, dan analisa faktor eksternal (*external factor analysis*/EFAs) yang terdiri dari faktor *oppotunity dan threats*. Analisa SWOT dilakukan dengan membandingkan antara faktor eksternal *opportunities* dan *threats* dengan faktor internal *strengths* dan *weakness*. Analisa SWOT ini dilakukan berdasarkan berbagai potensi dari lingkungan bisnis yang ada pada UPTD BTNR Aceh secara kelembagaan, baik secara lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

3.4.1 Analisis Lingkungan Bisnis

Globalisasi mengisyaratkan bahwa mekanisme pasar akan semakin didominasi oleh perusahaan dan organisasi yang mampu memberikan pelayanan atau produk unggulan dan mampu memiliki daya saing tinggi adalah keharusan agar organisasi bisa tetap eksis.

Pengaruh globalisasi, kondisi geografis yang menguntungkan dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap jasa produk peternakanan, memberikan tekanan dan tantangan bagi yang menyediakan produk baik barang maupun jasa

dibidang peternakan untuk semakin realistis. Kondisi tersebut mendorong persaingan khususnya UPTD BTNR Aceh, menerapkan manajemen modern yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat peternak menjadi keharusan. Setidaknya UPTD BTNR Aceh masih diuntungkan, karena sebagian anggaran belanja masih ditopang dari subsidi pemerintah, hampir 100% infrastruktur, gaji pegawai PNS dibayar dari APBA/N. Namun secara psikologis tekanan tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja, mengingat tuntutan masyarakat pengguna jasa layanan semakin tinggi.

Setiap organisasi pada masa kini, baik pemerintah maupun swasta, harus mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah secara cepat agar mampu bertahan. Solusi awal dari tuntutan tersebut adalah mengenali lingkungan dengan baik dengan cara melakukan analisis lingkungan. Salah satu alat yang sering digunakan dalam analisis lingkungan strategis bisnis adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

3.4.1.1 Analisis Faktor Internal (*Internal Factor Analysis*/IFAs)

Analisis faktor internal (***Internal Factor Analysis* /IFAs)** memetakan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh UPTD BTNR. Dengan menggunakan skala likert 1, 2 dan 3 untuk kekuatan serta -1, -2, dan -3 untuk kelemahan, melalui *focus group* ***discussion* (FGD)** telah dilakukan penilaian terhadap aspek-aspek internal.

Aspek-aspek internal tersebut diklasifikasikan dengan menggunakan pendekatan aspek pada *balance scorecard* (BSC), yaitu aspek pelanggan (*costumer*), aspek proses bisnis internal (*internal business process*), aspek pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) serta aspek keuangan (*finance*). Ringkasan hasil analisis lingkungan internal adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Internal Factor Analysis

No	OBYEK ANALISIS	PELUANG			ANCAMAN		
		1	2	3	-1	-2	-3
A	**Pelanggan**						
1	Loyalitas Pelanggan						

No	OBYEK ANALISIS	PELUANG			ANCAMAN		
		1	2	3	-1	-2	-3
	✓ Customer Acquisition		2				
	✓ Customer Loyalty		2				
2	Keluhan Pelanggan						
	✓ Menurunnya angka keluhan pelanggan					-2	
	Score A	4			-2		
B	**Proses Bisnis Internal**						
1	Produksi dan Pemasaran Telur Ayam		2				
2	Daging Ayam Broiler			3			
3	Pakan Ternak		2				
4	Eggtray	1					
5	Layanan konsultansi/Advis Pengembangan Ternak Non Ruminansia	1					
	Score B	9			0		
C	**Pertumbuhan Dan Pembelajaran**						
1	Kelengkapan Ketersediaan SDM	1					
2	Pengembangan SDM	1					
3	Komitmen SDM		2				
4	Kelengkapan dan Kualitas Infrastruktur						
	a. Perkantoran		2				
	b. Alat Peternakan		2				
	c. Luas Ruangan Pelayanan	1					
	Score C	9			0		
D	**Keuangan**						

No	OBYEK ANALISIS	PELUANG			ANCAMAN		
		1	2	3	-1	-2	-3
1	Perkembangan Pertumbuhan Pendapatan (SGR)		2				
2	Perkembangan Cost Recovery Ratio (CRR)		2				
	Score D	4			0		
	TOTAL SCORE (A+B+C+D)	26			-2		
	FINAL SCORE (Peluang-Ancaman)	24					

3.4.1.2 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal (***External Factor Analysis /EFAs)*** memetakan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dimiliki oleh UPTD BTNR. Dengan menggunakan skala likert 1, 2 dan 3 untuk kekuatan serta -1, -2, dan -3 untuk kelemahan. Melalui *focus group discussion* (FGD) telah dilakukan penilaian terhadap aspek-aspek eksternal. Aspek-aspek eksternal tersebut diklasifikasikan dengan menggunakan metode *Competitive Setting Profile* menilai kondisi persaingan dalam bisnis benih padi dan palawija dengan faktor-faktor yang dinilai adalah:

a. Aspek Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat.

Adapun variabel-variabelnya sebagai berikut ini:

1) Daya beli masyarakat terhadap pelayanan
2) Penyedia produk peternakan an se Provinsi Aceh
3) Meningkatnya pertumbuhan perusahaan pesaing
4) Image masyarakat terhadap pelayanan penyediaan produk peternakan di lingkungan Provinsi
5) Pola pikir masyarakat yang semakin kritis

b. Aspek Ekonomi Nasional / Daerah

1) Pertumbuhan ekonomi daerah
2) Kenaikan harga listrik, BBM
3) Kenaikan pendapatan peternak

4) Aspek Dukungan dari Pemda dan DPRA/Masyarakat
5) Dukungan tarif dari Pemda/ DPRA
6) Dukungan dari masyarakat
7) Dukungan pencapaian standar pelayanan minimal dari Pemda/ DPRA

c. Aspek Hukum

1) Kebijakan Nasional
2) Otonomi Daerah
3) Peraturan Daerah

d. Aspek Geografis, Tata Ruang dan Lingkungan

1) Provinsi Aceh sebagai daerah peternakan potensial
2) Banyak pengembangan peternakan di wilayah Provinsi Aceh

Ringkasan hasil analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Exsternal Factor Analysis

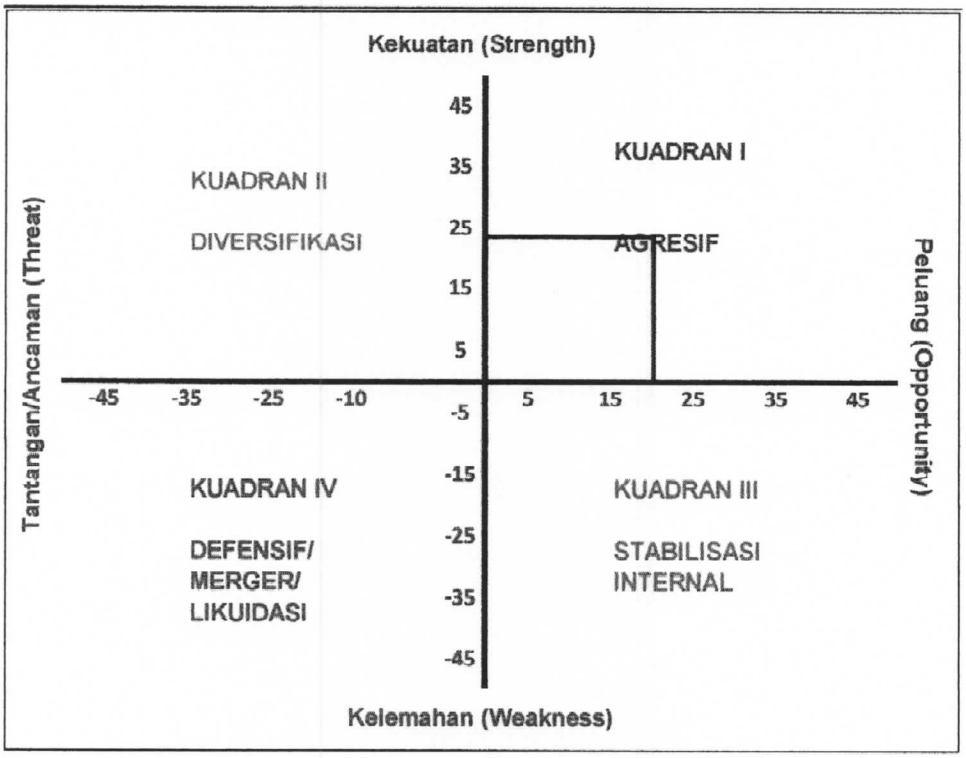
No	OBYEK ANALISIS	PELUANG			ANCAMAN		
		1	2	3	-1	-2	-3
A	**Aspek Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat**						
1	Daya beli masyarakat terhadap pelayanan		2				
2	Sebagai penyedia produk peternakanan se Provinsi Aceh		2				
3	Meningkatnya pertumbuhan perusahaan pesaing					-2	
4	Image masyarakat terhadap pelayanan penyediaan produk peternakan di lingkungan Provinsi		2				
5	Adanya persaingan antar penyediaan telur, daging, dan pakan ternak					-2	
6	Adanya tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan penyediaan telur, daging dan paka ternak		2				
7	Pola pikir masyarakat yang semakin kritis				-1		
	Score A	8			-5		
B	**Aspek Ekonomi Nasional/Daerah**						

No	OBYEK ANALISIS	PELUANG			ANCAMAN		
		1	2	3	-1	-2	-3
1	Pertumbuhan ekonomi daerah		2				
2	Kenaikan harga listrik, BBM						-3
3	Naiknya Pendapatan Peternak		2				
	Score B		4			-3	
C	**Aspek Dukungan dari Pemda dan DPRD/Masyarakat**						
1	Dukungan dari masyarakat)		2				
2	Dukungan tarif dari Pemda/DPRA		2				
3	Dukungan pencapaian standar pelayanan minimal dari Pemda/DPRA			3			
	Score C		7			0	
D	**Aspek Hukum**						
1	Peraturan Daerah	1					
2	Otonomi Daerah		2				
3	Kebijakan Nasional sektor peternakan		2				
	Score D		5			0	
E	**Aspek Geografis, Tataruang dan Lingkungan**						
1	Provinsi Aceh sebagai daerah peternakan potensial		2				
2	Banyak pengembangan peternakan di wilayah Provinsi Aceh		2				
	Score E		4			0	
	TOTAL SCORE (A+B+C+D+E)		28			-8	
	FINAL SCORE (Peluang-Ancaman)		20				

3.4.2 Posisi UPTD BTNR

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal di atas, dapat disimpulkan bahwa UPTD BTNR berada pada kuadran I, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini.

GAMBAR 3.1 KUADRAN ORGANISASI
UPTD BTNR ACEH TAHUN 2016



Oleh karena posisi kuadran UPTD BTNR berada pada Kuadran I, maka strategi yang digunakan adalah Strategi Agresif, yaitu menggunakan kekuatan yang ada secara optimal untuk meraih peluang besar yang tersedia.

3.4.3 Faktor Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors*)

Dari hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa persepsi pelanggan terhadap UPTD BTNR Aceh masih relatif baik meskipun kualitas pelayanan masih relatif rendah dan masih banyak perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut disebabkan oleh:

1) Permintaan telur, daging dan pakan ternak dari distributor dan pedagang telur, daging, dan pakan ternak kadang terlambat diterima, karena turunnya anggaran tidak *matching* dengan kebutuhan .
2) Persediaan yang tidak cukup sehingga distribusi telur, daging dan pakan ternak tidak mampu menjangkau kabupaten/kota lainnya di provinsi Aceh.
3) Belum tersedianya tarif pelayanan baik untuk penjualan telur, daging dan pakan ternak dan jasa secara kompetitif.
4) Belum memadainya sarana prasana untuk mendukung produksi optimal.
5) Belum di kelolanya dengan baik pemanfaatan secara optimal atas sarana dan prasarana yang ada.
6) Belum terbina kerjasama dan tersosialisasinya (*linkage program*) dengan baik tentang penggunaan telur, daging dan pakan ternak dengan kabupaten/kota di Provinsi Aceh, yang menyebabkan distribusi hasil telur, ayam afkir, dan pakan ternak belum maksimal.
7) Dinas peternakanan kabupaten/kota masih terkesan berjalan sendiri-sendiri dengan program dan kegiatannya, sehingga tidak terkoneksinya hasil yang diharapkan, dan menyebakan masih rendahnya kinerja peternakanan di beberapa kabupaten/kota.
8) Belum memadainya sumberdaya manusia yang ada pada UPTD BTNR baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, menyebabkan masih rendahnya capaian Visi, Misi, Strategi, Falsafah, dan Tata Nilai yang telah di gariskan.
9) Belum terbangunnya sistim informasi manajemen dan sistim informasi akuntansi, sehingga pengambilan keputusan yang tepat masih belum memadai.
10) Minimnya penggunaan media massa dan IT sebagai sarana bagi UPTD BTNR Aceh dalam mensosialisasikan Produksi UPTD BTNR berupa telur, daging dan pakan ternak, Kinerja, dan hal-hal yang mendukung tercapainya Visi, Misi, Strategis, Falsafah, dan Tata Nilai yang telah di gariskan

Dengan menggunakan matriks SWOT, dapat diuraikan Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan sebagai berikut:

Tabel 3.4
Matriks Analisa SWOT

Interanl Faktor Analysis (IFAs) / External Faktor Analysis (EFAs)	**Kekuatan (Strengths)** 1) Ketersediaan Anggaran (APBD) 2) Tarif layanan terjangkau 3) Peralatan dan perlengkapan yang memadai 4) Teknologi yang canggih 5) UPTD BTNR adalah milik Provinsi	**Kelemahan (Weakness)** **1)** Belum terbangunnya sistim akuntansi keuangan yang baku **2)** Produksi belum optimal **3)** Pemeliharaan & Perawatan sarana dan prasarana masih rendah **4)** Ketersediaan sumber daya manusia Manajemen **5)** Masih minimnya anggaran
Peluang (Opportunities) 1) Adanya tuntutan masyarakat terhadap produk peternakan lokal 2) Pertumbuhan ekonomi daerah 3) Kuatnya dukungan dari pemda/DPRD dan masyarakat 4) Aspek Hukum (Kebijakan Otonomi Daerah) 5) Banyaknya pengembangan peternakan di wilayah Provinsi Aceh. 6) Meningkatnya penggunaan IT dalam berbagai Aspek. 7) Tersedianya SDM yang cukup dari perampingan Strukturisasi SKPA dan Lulusan Perguruan Tinggi (PT)	**Strategi KP (SO)** a) Penyediaan dan peningkatan kualitas pelayanan melalui ketersediaan bibit, obat dan pakan ternak dengan kualitas dan harga terjangkau b) Melakukan kegiatan sosialisasi/ promosi layanan kepada masyarakat c) efisiensi pengeluaran dengan memperhatikan keberlangsungan (*sustainability*) bisnis UPTD d) Menyediakan payung hukum memadai untuk praktik bisnis UPTD e) Optimalisasi sarana prasarana pengembangan benih dan potensi peternakan dengan menjaga efektifitas, efisiensi, ekonomisasi dengan harga terjangkau. f) Pemanfaatan IT untuk men support seluruh aktivitas operasional UPTD. g) Melakukan kerjasama dengan PT guna pengembangan produk dan layanan melalui Tridarma PT.	**Strategi LP (WO)** a) Meningkatkan pemanfaatan IT dalam berbagai aspek manajemen, keuangan dan promosi. b) Menurunkan tingkat keluhan pelanggan c) Melakukan pendekatan ke DPRD dan Pemerintah Provinsi, guna peningkatan minimnya anggran UPTD. d) Memanfaatkan SDM yang tersedia dari perampingan Restrukturisasi SDM SKPA dan melakukan kerjasama dengan PT dengan prinsip saling menguntungkan guna menutupi kekurangan SDM. e) Memanfaatkan pertumbuhan ekonomi daerah guna mendongkrak peningkatan pelayanan dan distribusi bibit, obat dan pakan ternak ke masing-masing kabupaten/kota
Ancaman (Treaths) 1) Pesaing dari luar Aceh 2) Kenaikan harga listrik dan BBM 3) Jarak regional antar Kabupaten/ Kota yang terbilang jauh dari	**Strategi KA (ST)** a) Melakukan kerjasama dengan pesaing dalam hal yang menguntungkan UPTD dan masyarakat b) melakukan efisiensi penggunaan BBM dan Listrik, dan penggunaan Sumber Daya	**Strategi LA (WT)** -

UPTD.	Energi terbarukan lainnya. c) Melakukan kerjasama dengan dinas peternakan an kabupaten/kota guna menghindari biaya distribusi yang tinggi akibat jarak serta keterjangkauan pelayanan bagi masyrakat Aceh.	

Catatan :

SO/KP : Strength and Opportunity/Kekuatan dan Peluang

WO/LP : Weakness and Opportunity/Kelemahan dan Peluang

ST/KA : Strength and Threat/Kekuatan dan Ancaman

WT/LA : Weakness and Threat/Kelemahan dan Ancaman

3.5 TUJUAN STRATEGIS

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, umumnya 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun. Dengan diformulasikannya tujuan strategis ini maka UPTD BTNR dapat secara tepat mengetahui apa yang harus dilaksanakan dalam memenuhi visi dan misinya dengan mempertimbangkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Lebih dari itu, perumusan tujuan strategis juga memungkinkan untuk mengukur sejauh mana visi dan misi telah dicapai mengingat tujuan strategis dirumuskan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

3.6 SASARAN STRATEGIS, INDIKATOR DAN TARGET KINERJA

Untuk mencapai Visi dan Misi yang telah ditetapkan, dengan memperhatikan analisis SWOT, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan formulasi strategi yang lebih konkrit, tajam dan terukur berupa sasaran strategis (*Strategic Objective*), indikator dan target kinerjanya dalam kurun waktu tahun 2020 – 2024 Sasaran strategis tersebut disusun berdasarkan pendekatan *balance scorecard* (BSC) yaitu dengan menitik beratkan pada 4 (empat) perspektif berikut ini.

3.6.1 PERSPEKTIF PELANGGAN

Perspektif ini lebih menekankan pada kepuasan pelanggan (*end user)* sebagai tujuan akhir pelayanan kepada masyarakat peternak. Berdasarkan data historis kondisi pelanggan UPTD BTNR menunjukkan posisi yang relatif baik dilihat dari tingkat loyalitas dan keinginan masyarakat untuk menjadi pelanggan baru. Dalam 5 (lima) tahun ke depan kondisi ini diharapkan dapat meningkat, melalui penetapan sasaran **Peningkatan Mutu Pelayanan pada Pelanggan**.

Diharapkan target kegiatan dengan orientasi pelanggan dapat menurunkan angka keluhan pelanggan, bertambahnya pelanggan serta diterimanya produk benih UPTD oleh konsumen. indikator dan target kinerja Perspektif pelanggan, sebagai berikut :

Tabel 3.5
Perspektif Pelanggan (%)
UPTD BTNR Aceh Tahun 2024

No	Indikator Kinerja	Target
		2024
1	Menurunnya angka keluhan pelanggan	10%
2	Customer acquisition	15%
3	Customer loyality	60%

3.6.2 PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Pada perspektif ini, menjadi penekanan adalah perbaikan proses bisnis internal. Seluruh aspek internal diperbaiki secara berkelanjutan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan. Data historis menunjukkan kinerja yang masih dapat diperbaiki dan ditingkatkan. Peningkatan kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) diharapkan mampu memberikan kontribusi langsung pada peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal. Sasaran strategis yang ditetapkan untuk mendukung perspektif proses bisnis internal adalah:

a) Mengembangkan produk lain yang dapat dibuat dari sumberdaya yang dimiliki, seperti; makanan setengah jadi dari telur dan ayam, serta pengembangan pakan ternak lainnya untuk mengopetimalkan produktivitas mesin pakan.
b) Meningkatnya kemampuan penanganan pengendalian penyakit ternak.
c) Meningkatkan Produksi hasil peternakan non ruminasia di Provinsi Aceh. Target ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi ketersediaan produk yang di butuhkan oleh masyarakat dari hasil lain telur, ayam, dan, pakan unggas., serta ketersediaannya di semua kabupaten/kota di Aceh bahkan jika memungkinkan kebutuhan benih nasional, sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan hasil Peternakan. indikator dan target kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.6
Target Produksi Ternak Non Ruminansia

No	Jenis	Target Peningkatan 2021				
		Hasil Produksi	Produksi	Pemasaran	Distribusi	Ketersedian Produk
1	✓ Telur Ayam	85%	85%	90%	90%	90%
2	✓ Daging Ayam Afkir	85%	85%	90%	90%	90%
3	✓ Pakan Ternak	85%	85%	90%	90%	90%
4	✓ Eggtray	85%	85%	90%	90%	90%
5	✓ Pupuk kotoran Ayam	85%	85%	90%	90%	90%

3.6.3 PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) lebih menitikberatkan pada proses pengembangan SDM sebagai *learning process* dan pengembangan sarana dan prasarana sebagai bentuk pertumbuhan (*growth*) dari kapasitas UPTD BTNR. Sasaran strategis yang ditetapkan untuk mendukung perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah:

a) Meningkatnya Kapabilitas dan Kompetensi SDM.

Keberadaan SDM sesaui kebutuhan menjadi sangat penting untuk memajukan UPTD. Kurangnya kemampuan dan jumlah SDM yang ada membutuhkan program peningkatan kemampuan SDM, penambahan jumlah SDM, bahkan peningkatan program peningkatan disiplin dan motivasi terhadap staf. Indikator dan target kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.8
Target Peningkatan SDM

No	Indikator Kinerja	Target
		2024
1	Rata-rata karyawan mengikuti diklat	20%
2	Tingkat kehadiran pegawai	90%
3	Menurunnya tingkat pelanggaran disiplin pegawai	-
4	Kelengkapan Ketersediaan SDM	
	✓ Manajemen/Keuangan	80%
	✓ Unit Produksi Ternak	80%
	✓ Unit Produksi Pakan	75%
	✓ Unit Produksi Limbah	75%
	✓ Unit Produksi Eggtray	75%
	✓ Unit Produksi Hasil Turunan	75%

b) Meningkatkan kuantitas dan kualitas Infrastruktur

Terbatasnya jumlah infrastruktur pendukung operasional UPTD menyebabkan kinerja yang ada kurang maksimum. Infrastruktur dengan indikator dan target kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.9
Target Peningkatan Infrastruktur

No	Indikator Kinerja	Target
		2024
1	Perkantoran	
	✓ Kelengkapan peralatan Manajemen	70%
	✓ Kelengkapan peralatan pengelolaan produksi ternak	70%
	✓ Kelengkapan peralatan pengolahan pakan ternak	70%
	✓ Kelengkapan peralatan pengolahan limbah ternak	70%
	✓ Kelengkapan peralatan pengolahan eggtray	70%
	✓ Kelengkapan peralatan pengolahan produk turunan telur dan ayam	70%
2	Alat peternakanan	
	✓ Kelayakan prasarana produksi peternakan (telu dan ayam)	70%
	✓ Kelayakan peralatan pengolahan pakan	75%
	✓ Kelayakan peralatan pengolahan limbah kotoran unggas	70%
	✓ Kelayakan peralatan pengolahan eggtray	70%
	✓ Kelayakan peralatan pengolahan produk turunan telur dan unggas	70%
3	Terpenuhinya Luas Ruang Pelayanan	
	✓ Manajemen dan Pemasaran Hasil Produksi	70%
	✓ Unit Pengolahan Produksi Ternak	70%
	✓ Unit Pengolahan pabrik pakan	70%
	✓ Unit Pengolahan Eggtray	70%
	✓ Unit Pengolahan Produksi Limah	70%

	✓ Unit Pengolahan Produksi Turunan	70%

3.6.4 PERSPEKTIF KEUANGAN

Kinerja keuangan adalah gambaran posisi keuangan UPTD BTNR baik dari sumber pendanaan maupun pembiayaan. Dalam mengukur perspektif keuangan digunakan 3 indikator yaitu : Tingkat Pertumbuhan Pendapatan *(Sales Growth Rate), Cost Recovery Ratio (CRR)* dan Tingkat Kemandirian Keuangan.

UPTD BTNR adalah UPTD yang baru untuk menjadi yang dibentuk dibawah Dinas Peternakan, sehingga belum ada data keuangan untuk mengukur kinerja keuangan. Namun berdasarkan proyeksi kerangka pembiayaan dapat dilihat potensi dari sisi keuangan dalam jangka waktu 5 tahun ke depan perkembangan indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.10
Target Indikator Keuangan

No	Jenis	Proyeksi BLUD					Total	Rerata
		2018	2019	2020	2021	2022		
a	Penjualan Telur, Ayam Afkir,	2.934.375.000	4.401.562.500	6.602.343.750	9.903.515.625	14.855.273.438	38.697.070.313	7.739.414.063
c	Pendapatan Lain-Lain	1.467.187.500	2.200.781.250	3.301.171.875	4.951.757.813	7.427.636.719	19.348.535.156	3.869.707.031
1	Total Penjualan (a+b+c)	4.401.564.518	6.602.345.769	9.903.517.645	14.855.275.459	22.282.912.178	58.045.605.469	11.609.121.094
	Belanja Operasional	9.520.000.000	9.520.000.000	9.520.000.000	9.520.000.000	9.520.000.000	47.600.000.000	9.520.000.000
	Belanja Program Non Program Operasional kantor	10.651.000.000	9.585.900.000	8.520.800.000	7.455.700.000	6.390.600.000	42.604.000.000	8.520.800.000
3	Total Belanja	20.171.000.000	19.105.900.000	18.040.800.000	16.975.700.000	15.910.600.000	90.204.000.000	18.040.800.000
4	Surplus (Defisit)	(15.769.435.482)	(12.503.554.231)	(8.137.282.355)	(2.120.424.542)	6.372.312.178	(32.158.394.531)	(6.431.678.906)
	SGR	9,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	209,0%	41,8%
	CRR	46%	69%	104%	156%	234%	610%	122%
	Kemandirian Keuangan	22%	35%	55%	88%	140%	339%	68%

a. *Sales Growth Ratio* (SGR)

Indikator Pendapatan yang digunakan untuk mengukur kemampuan UPTD BTNR yaitu proyeksi penjualan dengan metode *Sales Growth Ratio* (SGR). Sumber pendapatan UPTD berasal dari penjualan telur ayam, pakan ternak, pupuk dari limbah, eggtray, dan hasil produk turunan, serta Optimalisasi Pemanfaatan SDM dan Aset. Berdasarkan data proyeksi penjualan 5 tahun kedepan mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024, setelah UPTD BTNR berubah status menjadi BLUD, maka proyeksi tingkat pertumbuhan pendapatan UPTD BTNR setiap tahunnya mengalami peningkatan rata-rata 41,8%. Pertumbuhan 41,8% ini terjadi mengingat besarnya potensi kandang, dan mesin yang ada belum berproduksi secara optimal selama ini.

Rerata *sales growth ratio* selama lima tahun pertama UPTD menerapkan - BLUD adalah 47%. Rasio pertumbuh sebesar ini terbilang tinggi dan layak untuk dijadikan BLUD. Bila diperhatikan lebih detil pendapatan tersebut merupakan pendapatan kotor (omzet), bukan pendapatan bersih (laba). Untuk tahun 2020 sampai tahun 2024 UPTD masih diperkirakan masih belum berlaba, dan perkiraan untuk tahun 2024 baru berlaba. Untuk mendukung produksi yang ada, serta guna mencukupi kebutuhan fasilitas dan peralatan yang belum memadai diharapkan

subsidi pemerintah tetap dilakukan namun seiring tahun anggaran susidi ini akan terus menurun, di perkirakan susidi pemerintah guna mendukung produksi yang ada dari tahun 2020 sd. 2024 masing-masing adalah;

Rp10.651.000.000, Rp9.585.900.000, Rp8.520.800.000, Rp7.455.700.000, Rp6.390.600.000. dengan asumsi anggaran gaji dan honor pegawai tetap dan di tanggung oleh APBA. Perkiraan laba tahun 2024 adalah sebesar Rp6.372.322.178, Dukungan anggaran ini sangat penting untuk menutupi defisit pelaksanaaan anggaran program kegiatan yang dilakukan.

b. *Cost Recovery Ratio* (CRR)

Indikator *CRR* digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana kontribusi laba operasional UPTD BTNR terhadap Belanja Operasi. Berdasarkan data proyeksi laba penjualan dan belanja operasi 5 tahun kedepan mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 ini menunjukkan kondisi yang sehat. Rata-rata 122% biaya operasional dapat ditutupi dari hasil pendapatan operasional. Namun bila diperhatikan pertahun kemampuan laba menutupi belanja operasional bervariasi dari 46% ditahun pertama BLUD dan terus meningkat 234% ditahun 2024. Bermakna bahwa hanya sd. tahun 2019 saja UPTD tidak mampu menutupi biaya operasionalnya, namun setelah di tahun 2019 kemampuan UPTD BTNR Aceh dalam menutupi beban operasional sangatlah baik. Dimana untuk tahun 2020, CRR UPTD BTNR sebesar 104% artinya tahun 2020 UPTD BTNR telah mampu menutupi biaya sebesar 4%, bahkan terus meningkat dimana tahun 2024 sebesar 234%.

Belanja operasional yang diperhitungkan di sini sudah termasuk belanja tidak langsung pegawai dan belanja tidak langsung pegawai (program pengembangan SDM). Termasuk ke dalam program ini yaitu; Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur, Program Peningkatan Kinerja & Disiplin Aparatur, Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. Kedepan UPTD BTNR akan mengfokuskan perhatian untuk memperbesar SGR dengan cara memperbesar sumber pendapatan, efisiensi belanja operasional serta belanja program lainnya.

c. Tingkat Kemandirian Keuangan UPTD

Indikator ini untuk mengukur sampai sejauh mana kontribusi pendapatan operasional terhadap Total Belanja. Berdasarkan data proyeksi penjualan dan total belanja 5 tahun kedepan mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 indikator ini menunjukkan kecenderungan keuangan yang semakin kuat. Rata-rata 68% dari Total Belanja dibiayai dari Pendapatan Operasional. Memang bila diperhatikan pada tahun pertama menjadi BLUD kemandirian keuangan baru sebesar 22% (tahun 2020), namun terus meningkat, dan untuk tahun 2024 kemandirian keuangan sudah 140%,. Maknanya UPTD BTNR Aceh dengan kekuatan kemampuan keuangan yang ada telah mampu sebesar 140% menutupi belanja yang bersumber dari APBA dan APBN, dan bermakna 40% mengalami surplus pada tahun 2024.

Data perhitungan kemampuan kemandirian keuangan diatas menunjukkan bahwa UPTD BTNR dapat memperbesar tingkat kemandirian keuangan dengan cara bertahap mengurangi ketergantungannya kepada keuangan Pemerintah Aceh. Sasaran strategis yang ditetapkan untuk mendukung perspektif keuangan adalah:

a) **Meningkatkan pendapatan dan efisiensi biaya**, dengan indikator dan target kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.11
Rasio Keuangan

No	Indikator Kinerja	Target
		2024
1	Rata-rata pertumbuhan pendapatan (SGR)	41,8%
2	Cost Recovery Ratio (CRR)	122%
3	Tingkat kemandirian keuangan	68%

3.7 STRATEGI DAN KEBIJAKAN

Strategi merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya organisasi yang meliputi penetapan kebijaksanaan, program operasional dan kegiatan atau aktifitas dengan memperhatikan sumber daya organisasi serta keadaan lingkungan yang dihadapi. Strategi akan memberikan arah dan dorongan kegiatan

operasi, memberikan kesatuan pandang dalam melaksanakan tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

3.7.1 Strategi

Strategi yang ditetapkan manajemen UPTD BTNR dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran berdasarkan analisa SWOT di atas adalah sebagai berikut:

a) Penyediaan dan peningkatan kualitas pelayanan melalui ketersediaan jumlah kebutuhan disetiap kabupaten/kota di Aceh dengan harga terjangkau

b) Melakukan kegiatan sosialisasi/ promosi layanan kepada masyarakat

c) Menyediakan payung hukum memadai untuk praktik bisnis UPTD.

d) Penataan kelembagaan, SDM, dan optimalisasi sarana prasarana pengembangan produksi dan potensi peternakan dengan menjaga efektifitas, efisiensi, ekonomisasi.

e) Pemanfaatan IT untuk men-*support* seluruh aktivitas operasional UPTD.

f) Melakukan kerjasama dengan PT guna pengembangan produk dan layanan bermutu tinggi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Tridarma PT).

g) Melakukan kerjasama dengan pesaing dalam hal yang menguntungkan UPTD dan masyarakat

h) Melakukan kerjasama dengan dinas peternakan kabupaten/kota guna menghindari biaya distribusi yang tinggi akibat jarak serta keterjangkauan pelayanan bagi masyarakat Aceh.

i) Melakukan efisiensi penggunaan BBM dan Listrik, dan penggunaan Sumber Daya Energi terbarukan lainnya.

j) Memastikan ketersediaan anggaran yang memadai guna mensupport seluruh aktivitas bisnis UPTD, dan ketersediaan layanan bagi masyarakat, dengan menerapkan prinsip *good corporate governance.*

3.7.2 KEBIJAKAN

Untuk menjamin terlaksananya strategi, maka perlu ditetapkan suatu kebijakan operasional sebagai pedoman atau acuan dalam menjabarkan strategi ke dalam program dan kegiatan. Kebijakan yang ditetapkan adalah sebagai berikut.

1) Peningkatan fungsi pembinaan manajemen perkantoran, dukungan administratif, pengawasan fungsional dan sumberdaya manusia
2) Peningkatan peran sektor peternakanan dalam menunjang peningkatan perekonomian daerah
3) Peningkatan ketersediaan, keanekaragaman dan ketahanan pangan sumber hewani dengan menumbuh kembangkan kawasan sentra agribisnis dan daerah potensial melalui pengembangan produksi ternak unggas dan pakan unggas
4) Pemerataan kesempatan SDM untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan standar kompetensi dan profesi
5) Penegakan disiplin pegawai
6) Peningkatan sistem pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana secara bertahap dan berkelanjutan
7) Penataan manajemen yang didukung sistem informasi yang tersedia
8) Optimalisasi pendapatan dan pengendalian biaya operasional

BAB IV
INDIKATOR KINERJA UTAMA & PROGRAM KERJA STRATEGIS

Strategi bisnis merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis yang ditetapkan. Upaya-upaya tersebut dilakukan dengan menyusun program-program kerja yang direncanakan dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki. Program kerja diarahkan pada pencapaian sasaran strategis sebagai berikut:

4.1 PROGRAM

Penetapan Program Kerja merupakan bagian dari tahap formulasi strategi dalam upaya pencapaian arah bisnis yang telah ditetapkan, dengan sasaran akhir kebijakan dan program adalah tercapaianya kemandirian sektor peternakan di Provinsi Aceh. Adapun secara sistematis program-program kerja diarahkan pada pencapaian keberhasilan yang mendukung sasaran strategis dalam empat perspektif *balance scorecard* (BSC) sebagai berikut :

4.1.1. PERSPEKTIF PELANGGAN

Program-program kerja dalam perspektif pelanggan merupakan upaya-upaya yang dilaksanakan dalam rangka peningkatan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) melalui peningkatan mutu pelayanan, sehingga peternak yang menjadi resources awal produksi dapat ditingkatkan kesejahteraannya karena adanya peningkatan hasil produksi. Program kerja pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perspektif Pelanggan

Kebijakan		Program Kerja	Sasaran
1	Peningkatan kualitas pelayanan dengan fokus pada kepuasan pelanggan	1.1 Sosialisasi/ Promosi baik dengan pendekatan IT (Web) dan manual tentang pemanfaatan unggas unggul	1.1.1 TersedianyaWeb UPTD 1.1.2 Tersedianya informasi pelayanan dan UPTD pada Web. 1.1.3 Bertambahnya konsumen/ peternakan 1.1.4 Menurunnya komplain pelanggan atas pelayanan yang diberikan
		1.2 Program kemasan pemasaran unggas hasil produksi peternakan.	1.2.1 Tersedianya produk telur, ayam, pakan, pupuk, dan produk turunan lainnya yang akan dipasarkan dalam kemasan menarik.
		1.3 Program Tercukupinya seluruh permintaan kebutuhan unggas unggul guna mendukung Peningkatan Ketahanan Pangan	1.3.1 Meningkatnya produksi pangan di seluruh kab./ kota Prov. Aceh.
		1.4 Program Tersedianya Benih Unggul di semua kabupaten/ kota di Aceh	1.4.1 Tersedinya cukup persediaan pangan hewani guna menyangga kebutuhan pokok masyarakat.
		1.5 Program Pembangunan fasilitas *marketing office* yang berorientasi pada kepuasaan pelanggan	1.5.1 Tersedianya berbagai contoh produk telur, ayam, pakan, pupuk, dan produk turunan lainnya pada outlet UPTD, pada Dinas Peternakan dan pada Mitra Usaha kabupaten/kota

4.1.2 PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Program kerja dalam perspektif proses bisnis internal, diarahkan pada upaya peningkatan mutu layanan. Di samping itu, pada perspektif ini dilengkapi dengan program kerja yang menunjang efisiensi, efektifitas dan kelancaran pelayanan. Program kerja pada perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perspektif Proses Bisnis Internal

Kebijakan		Program	Sasaran Program
1	Peningkatan Jumlah produksi, Kuantitas dan Kualitas hasil produksi	1.1 Program pengembangan produksi turunan 1.2 Program peningkatan penggunaan pakan dan pengobatan unggas yang tepat	1.1.1 Tersedianya produk baru BTNR 1.2.1 Terpenuhi ketersediaan Produk BTNR di semua kabupaten kota di Aceh 1.2.2 Meningkatnya hasil produksi unggas karena penggunaan pakan dan obat unggas yang tepat
2	Penyediaan Kelengkapan Peraturan BLUD	3.1 Program Penyusunan Kelengkapan Peraturan BLUD	3.1.1 Tersedianya kepastian hukum bagi seluruh aktivitas pelayanan BLUD
4	Penanggulangan kelebihan produksi ungas	4.1 Program pengembangan produk layanan dari output UPTD BTNR.	4.1.1 Tersedianya varian produk ikutan dari Output UPTD. 4.1.2 Berkurangnya hasil produksi yang tidak dapat dimanfaatkan, serta bernilai tinggi
5	Peningkatan sumber pendapatan (*income generating*)	4.2 Program optimalisasi pemanfaatan Aset dan SDM UPTD	4.2.1 Peningkatan sumber penerimaan dari pemanfaatan optimalisasi aset 4.2.2 Kerja sama perasional (KSO) pemanfaatan optimalisasi aset 4.2.3 Pemanfaatan SDM dalam proses pendidikan, pelatihan dan asistensi peternakan unggas

4.1.3 PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Program-program ke rja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diarahkan pada upaya peningkatan pertumbuhan baik dari sisi aset berwujud dan tak berwujud maupun kemampuan menghasilkan pendapatan jasa layanan peternakan yang dapat membiayai pengeluaran belanjanya. Aset berwujud

merupakan infrastruktur yang mendukung pelayanan sedangkan aset tak berwujud berupa *human capital* (*Comitment & Capabilty*), *organization culture*, dan *organization goodwill*. Program kerja pada perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kebijakan		Program		Sasaran Program
1	Meningkatkan Disiplin Pegawai	1.1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Meningkatnya Disiplin dan Komitmen pegawai
2	Pemerataan kesempatan mengikuti Diklat	2.1	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Tersedianya SDM berkualitas sesuai standard
3	Pengembangan sistem informasi dan akuntabilitas publik	3.1	Program peningkatan kinerja & disiplin aparatur berbasis IT dan	Tersedianya sistem informasi berkualitas yang dapat menyajikan laporan kinerja & disiplin aparatur
4	Penataan manajemen dan peningkatan kesejahteraan SDM	4.1	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Penataan manajemen dan kesejahteraan SDM meningkat

4.1.4 PERSPEKTIF KEUANGAN

Program-program kerja pada perspektif keuangan diarahkan pada upaya peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya. Program kerja perspektif keuangan akan mendukung program kerja pada 3 perspektif lainnya. Program kerja pada perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Perspektif Keuangan

Kebijakan	Program	Sasaran Program
1. Penyediaan dan Pengembangan sistem informasi manajemen	1.1 Program Penyediaan SIM dan Keuangan, terkoneksi dengan sistim akuntansi keuangan daerah	1.1.1 Mudah dan cepat dalam proses pelayanan manajemen dan keuangan 1.1.2 Akuntablitas dan

(SIM) dan Keuangan, serta kinerja program	1.2 Program Penyusunan Tarif BLUD-UPTD-BTNR Aceh 1.3 Program Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) 1.4 Program Penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) 1.5 Program evaluasi kegiatan binis 1.6 Program audit kinerja dan keuangan	transparansi pengelolaan Manajemen dan keuangan 1.1.3 Tersedianya Pergub tarif sebagai dasar harga layanan UPTD kepada pelanggan 1.2.1 Tersedianya dokumen RENSTRA 1.3.1 Tersedianya Dokumen RBA 1.4.1 Tersedianya laporan kinerja kegiatan bisnis baik secara internal maupun eksternal 1.5.1 Laporan Audit Internal dan Eksternal.

4.2 KEGIATAN

Berdasarkan strategi dan kebijaksanaan yang telah ada, maka ditetapkan program kegiatan UPTD BTNR, program kegiatan yang disusun mulai dari kegiatan internal UPTD (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), kegiatan dengan orientasi kepuasan pelayanan pelanggan dan kesejahteraan peternak (perspektif pelanggan), peningkatan dan pengembangan bisnis UPTD (perspektif proses bisnis), dan penyediaan dan pengembangan sistem informasi manajemen (SIM) dan keuangan, serta kinerja keuangan (perspektif keuangan) adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5
Program Kerja

No	Program	Kegiatan	
Kontinuitas, Pertumbuhan, dan Pengembangan UPTD			
1	a. Program Pelayanan Administrasi perkantoran	1.1	Penyediaan jasa surat menyurat
		1.2	Penyediaan jasa dan peralatan komunikasi, sumber daya air dan listrik
		1.3	Penyediaan jasa peralatan, perlengkapan, dan cetakan dan penggandaan dokumen

No	Program	Kegiatan	
			kantor
		1.4	Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional
		1.5	Penyediaan jasa administrasi keuangan
		1.6	Penyediaan jasa kebersihan kantor
		1.7	Penyediaan peralatan rumah tangga
		1.8	Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan
		1.9	Penyediaan makanan dan minuman
		1.10	Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
		1.11	Peningkatan pelayanan administrasi perkantoran
	b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	1.12	Pembangunan baru dan pemeliharaan gedung kantor
		1.13	Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan gedung kantor
		1.14	Pengadaan dan pemeliharaan mebeleur
		1.15	Pengadaan dan pemeliharaan komputer
		1.16	Pembangunan dan pemeliharaan sarana penunjang UPTD
	c. Program peningkatan kinerja & disiplin aparatur berbasis IT	1.17	Pengadaan pakaian dinas kantor dan lapangan beserta perlengkapannya
		1.18	Pengawasan dan dan pengendalian disiplin pegawai dan staf secara manual dan IT
		1.19	Pelaporan Kinerja Aparatur dan UPTD secara kontinue dan online
	d. Program Peningkatan Kapasitas Sumber	1.20	Pendidikan dan pelatihan formal, terutama terkait peningkatan pelayanan UPTD

No	Program	Kegiatan	
	Daya Aparatur	1.21	Peningkatan jumlah layanan, serta efisiensi biaya layanan.
		1.22	Pemberian remunerasi berbasis kinerja
Orientasi Pelayanan Kepuasan Pelanggan UPTD, dan kesejahteraan Peternak			
2	a. Sosialisasi/ Promosi baik dengan pendekatan IT (Web) dan manual tentang pemanfaatan benih unggul	2.1	Melakukan kajian kebutuhan informasi yang harus tersedia pada Web, termasuk linkage program
		2.2	Pengadaan komputer dan perangkat penunjangnya
		2.3	Pembangunan Web UPTD dan penyajian informasi berdasarkan hasil kajian kebutuhan informasi
		2.4	Sosialisasi/promosi produk secara manual dengan mengikuti event-event pemasaran, seminar, workshop, baik lokal, dan nasional
		2.5	Pelatihan peternak dan pelaku usaha
		2.6	Penyuluhan dan pendampingan peternak dan pelaku agribisnis
	b. Kemasan pemasaran benih hasil produksi peternakan.	2.7	Pengadaan model dan kemasan bagi produk UPTD
		2.8	Pelatihan kemasan bagi peternak dan Mitra Bisnis Binaan
	c. Tercukupinya seluruh permintaan kebutuhan benih unggul guna mendukung Peningkatan Ketahanan Pangan hewani	2.9	Peningkatan quantitas dan qualitas produksi hasil peternakan unggas
		2.10	Penanganan pasca produksi telur dan pengolahan hasil produksi
		2.11	Pengadaan alat angkut hasil produksi kepasar
	d. Tersedianya hasil produksi di semua	2.12	Distribusi hasil produksi keseluruh kabupaten/ kota

No	Program	Kegiatan	
	kabupaten/ kota di Aceh	2.13	Melakukan kerjasama dengan Dinas/Instansi terkait dan Mitra Bisnis
		2.14	Pengadaan Alat Transportasi Distribusi ternak unggas
	e. Pembangunan dan pengembangan fasilitas *marketing office* yang berorientasi pada kepuasaan pelanggan	2.15	Pembangunan outlet pemasaran hasil produksi telur baik pada kantor UPTD, maupun Outlet/Toko Penjualan yang berorientasi pelanggan
		2.16	Tersedianya fasilitas penunjang outlet, berupa mebeleur, komputer, dan SDM pemasaran yang handal dan standby pada hari kerja
	f. Program peningkatan hasil produksi melalui penerapan teknologi peternakan	2.17	Pengadaan sarana dan prasarana teknologi peternakan
		2.18	Perawatan sarana dan prasarana Teknologi Hasil Perternakan
Peningkatan dan Pengembangan Bisnis UPTD			
3	a. Program pengembangan produk turunan hasil ternak unggas	3.1	Bekerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam mengembangkan Varietas Baru unggas, dan produk turunan melalui penelitian
		3.2	Sertifikasi produk varietas baru
		3.3	Ujicoba unggas varietas dan produk turunan baru
	b. Program peningkatan penggunaan bibit Unggas Unggul dan Produk Turunan	3.4	Pengembangan intensifikasi pemeliharaan ternak
		3.5	Perluasan areal pemeliharaan ternak
		3.6	Produksi Massal Produk Turunan sesuai dengan kebutuhan
		3.7	Pengembangan pasar

No	Program	Kegiatan	
	c. Program Basmi Penyakit Unggas	3.8	Pengadaan obat penyakit unggas
		3.9	Pemberdayaan siswa, mahasiswa praktik, dan peternak dalam pemberantasan penyakit unggas
		3.10	Pengadaan alat penyemprot hama penyakit, Pullet dan/atau DOC
	d. Program Penyusunan Kelengkapan Peraturan BLUD	3.11	Penyusunan Peraturan Gubernur Tentang Tarif Layanan
		3.12	Penyusunan Peraturan Gubernur Tentang Rencana Strategis
		3.13	Penyusunan Peraturan Gubernur Tentang Anggaran Dasar UPTD
		3.14	Penyusunan kebutuhan SOP-UPTD
	e. Program pengembangan produk layanan dari hasil peternakan	3.15	Pengembangan produk layanan lainnya dari hasil peternakan.
		3.16	Pengadaan mesin pengolah pakan
	f. Program optimalisasi pemanfaatan Aset dan SDM UPTD	3.17	Optimalisasi lahan belum termanfaatkan
		3.18	Optimalisasi pemanfaatan space gudang
		3.19	Optimalisasi peralatan yang ada
		3.20	Optimalisasi tempat dan mesin pengolahan pakan
		3.21	Optimalisasi mess pegawai belum termanfaatkan
		3.22	Optimalisasi mess pegawai yang belum termanfaatkan
		3.23	Pemanfaatan SDM UPTD dalam proses pendidikan, pelatihan, dan asistensi peternakan oleh pihak lain
Penyediaan dan Pengembangan sistem informasi manajemen (SIM) dan Keuangan,			

No	Program	Kegiatan	
serta kinerja Keuangan			
4	a. Program Penyediaan SIM dan Keuangan yang sesuai dengan bisnis UPTD, dan sistim keuangan daerah	4.1	Kajian kebutuhan program SIM dan keuangan bagi UPTD
		4.2	Pengadaan software SIM dan Keuangan bagi UPTD
		4.3	Pelatihan penggunaan Sofware SIM dan Keuangan UPTD
	b. Penyusunan Tarif BLUD-UPTD-BTNR Aceh	4.4	Kajian Kebutuhan dan Penyusunan Tarif Layanan UPTD
	c. Penyusunan RENSTRA	4.5	Kajian Kebutuhan dan Penyusunan RENSTRA
	d. Penyusunan RBA	4.6	Penyusunan RBA
	d. Evaluasi kegiatan bisnis dan Keuangan	4.7	Monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan kegiatan bisnis dan keuangan UPTD
	e. Audit kinerja dan keuangan	4.8	Pelaksanaan audit tahunan atas kegiatan Bisnis UPTD oleh eksternal audit

5.3 KERANGKA PEMBIAYAAN JANGKA MENENGAH (*MEDIUM TERM EXPENDITURE FRAMEWORK*)

Kerangka pembiayaan jangka menengah (*Medium term expenditure framework*) meliputi kerangka pembiayaan lima tahun ke depan yaitu mulai tahun 2020 sampai dengan 2024.

Program-program kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran strategis didukung dengan kerangka pembiayaan, meliputi proyeksi pembiayaan Belanja Modal dan Belanja Operasi. Dalam jangka menengah tersebut diperlukan pembiayaan sebesar Rp90.204.000.000..- dengan komposisi Belanja Operasi sebesar Rp48.704.000.000,- dan Belanja Modal sebesar Rp41.500.000.000,-. Sumber pembiayaan tersebut berasal dari Pendapatan Internal sebesar Rp54.515.116.591,- dan

subsidi dari APBA Pemerintah Provinsi Aceh Rp42.604.000.000,-. Dalam unsur Belanja Operasi terdapat Belanja Pegawai PNS pada UPTD yang masih disubsidi dari Pemerintah Daerah Aceh sebesar Rp16.500.000.000.- Rincian Proyeksi pendapatan dan Belanja sebagai berikut:

Tabel 4.6

Proyeksi Pendapatan

N0	ITEM PENDAPATAN	PROYEKSI 2018 - 2022	RASIO
1	Penjualan Telur, Ayam Afkir serta hasil ternak non ruminasia lainnya	35.073.880.125	36%
2	Pendapatan Jasa Bank	1.904.296.404	2%
3	Pendapatan Lainnya	17.536.940.063	18%
4	Pendapatan Sumber APBA	42.604.000.000	44%
5	Pendapatan Sumber APBN	-	0%
	Total Pendapatan & Aset Terikat	97.119.116.591	100%

Tabel 4.7
Proyeksi Belanja Program

NO	NAMA PROGRAM	PAGU INDIKATIF		
		JUMLAH BELANJA	BELANJA MODAL	BELANJA OPERASIONAL
A	**BELANJA TAK LANGSUNG**	**16.500.000.000**	**0**	**16.500.000.000**
1	Non program (Belanja tidak langsung)	16.500.000.000		16.500.000.000
B	**BELANJA LANGSUNG**	**73.704.000.000**	**41.500.000.000**	**32.204.000.000**
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	8.000.000.000	5.000.000.000	3.000.000.000
2	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	3.750.000.000	2.750.000.000	1.000.000.000
3	Program Peningkatan Kinerja & Disiplin Aparatur	3.000.000.000		3.000.000.000
4	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya	5.250.000.000		5.250.000.000
5	Program Sosialisasi/Promosi (Pendekatan IT dan Manual) Tentang Pemanfaatan produk UPTD BTNR	1.200.000.000	1.000.000.000	200.000.000
6	Program Kemasan Pemasaran Benih Hasil Produksi Peternakan	3.500.000.000	2.000.000.000	1.500.000.000
7	Program Tercukupinya Seluruh Permintaan Kebutuhan hasil produk BTNR Guna Mendukung	8.000.000.000	4.500.000.000	3.500.000.000
8	Program Tersedianya Telur dan Ayam, pakan ternak, pupuk limbah di Semua Kabupaten/Kota di Aceh	8.400.000.000	4.500.000.000	3.900.000.000
9	Program Pembangunan dan Pengembangan Fasilitas *Marketing Office* dengan orientasi kepuasan	6.150.000.000	4.650.000.000	1.500.000.000
10	Program Peningkatan Hasil Produksi Melalui Penerapan Teknologi Peternakan	5.500.000.000	3.500.000.000	2.000.000.000
11	Program Pengembangan Varietas Baru Ternak Unggul	9.000.000.000	6.000.000.000	3.000.000.000
12	Program Peningkatan Penggunaan Varietas Baru Ternak Unggul dan Produk Turunan Baru	2.500.000.000	1.750.000.000	750.000.000
13	Program penyuntikan obat-obatan unggas	1.500.000.000	750.000.000	750.000.000
14	Program Penyusunan Kelengkapan Peraturan BLUD	600.000.000		600.000.000
15	Program Pengembangan Produk Layanan Dari Peternakan Non Ruminansia	3.400.000.000	3.000.000.000	400.000.000
16	Program Optimalisasi Pemanfaatan Aset dan SDM	2.000.000.000	1.500.000.000	500.000.000
17	Program Penyediaan SIM dan Keuangan yang sesuai dengan bisnis UPTD, dan sistim keuangan daerah	750.000.000	600.000.000	150.000.000
18	Penyusunan Tarif dan Pergub Tarif BLUD-UPTD-BBTP Aceh	100.000.000		100.000.000
19	Penyusunan RSB	79.000.000		79.000.000
20	Penyusunan RBA	150.000.000		150.000.000
21	Evaluasi kegiatan bisnis dan Keuangan	375.000.000		375.000.000
22	Audit kinerja dan keuangan	500.000.000		500.000.000
	Jumlah A + B	**90.204.000.000**	**41.500.000.000**	**48.704.000.000**

BAB V
PROSEDUR PELAKSANAAN DAN AKUNTABILITAS PROGRAM

5.1 PROSEDUR PELAKSANAAN PROGRAM

Pelaksanaan program dan kegiatan dapat dirinci menjadi dua yaitu pelaksanaan program kegiatan secara fisik dan keuangan. Untuk pelaksanaan program dan kegiatan secara fisik yang bersifat pengadaan barang dan jasa mengikuti pengadaan barang dan jasa sesuai ketentuan pemerintah, sedangkan untuk pelaksanaan program dan kegiatan yang bukan pengadaan barang dan jasa mengikuti ketentuan baik yang mengatur secara umum maupun khusus tentang pelaksanaan program dan kegiatan tersebut. Hal yang cukup penting dalam pelaksanaan program dan kegiatan selain kepatuhan terhadap peraturan adalah tercapainya output dan outcome dari program dan kegiatan tersebut. Dengan tercapainya output dan outcome dari pelaksanaan program dan kegiatan tersebut maka tujuan dan arah serta perencanaan baik jangka pendek,menengah dan panjang pembangunan UPTD BTNR akan terwujud.

Pelaksanaan program dan kegiatan secara keuangan mengikuti ketentuan pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah mengatur pencairan dana sampai pertanggungjawaban. Dalam pengelolaan keuangan daerah juga diatur tentang otorisasi dan verifikasi permintaan, pencairan dan pertanggungjawaban dana yang dimaksudkan agar pengeluaran uang dilakukan sesuai perencanaan dan dapat dipertanggung jawabkan baik secara formal maupun material.

5.2 AKUNTABILITAS PROGRAM

Akuntabilitas program menempatkan siapa atau bidang mana yang menjadi pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre)* dari aktivitas program kegiatan yang dilakukan. Pusat pertanggungjawaban juga bermakna memiliki tugas dan fungsi monitoring dan evaluasi atas kegiatan yang dilakukan guna memastikan apakah aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan rencana program kegiatannya, sekaligus akuntabilitas juga bermakna melaporkan kegiatan dan bertanggungjawab atas program

kegiatan yang dilakukan. Akuntabilitas progam pada UPTD BTNR, bila mengacu pada paparan yang telah di jelaskan diatas, maka pusat pertanggungjawaban atau penanggungjawab program kegiatan di sesuaikan dengan paparan analisa *Balance Scorecard* yaitu; perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, dan keuangan. Berikut penanggungjawab program kegiatan berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard*:

Tabel 5.1
Program Kegiatan, Pagu Indikatif dan Penanggungjawab

NO	NAMA PROGRAM	PAGU INDIKATIF	PENAGGUNG JAWAB
A. PERSPEKTIF PELANGGAN			
1	Program Sosialisasi/Promosi (Pendekatan IT dan Manual) Tentang Pemanfaatan produk UPTD BTNR dan produk turunan unggas dan	1.200.000.000	Pejabat Teknis Produksi Ternak dan Pejabat Teknis Pengolahan Pakan Ternak
2	Program Kemasan Pemasaran Benih Hasil Produksi Peternakan	3.500.000.000	
3	Program Tercukupinya Seluruh Permintaan Kebutuhan hasil produk BTNR Guna Mendukung Peningkatan Ketahanan Pangan	8.000.000.000	
4	Program Tersedianya Telur dan Ayam, pakan ternak, pupuk limbah di Semua Kabupaten/Kota di Aceh	8.400.000.000	
5	Program Pembangunan dan Pengembangan Fasilitas *Marketing Office* dengan orientasi kepuasan pelanggan	6.150.000.000	
6	Program Peningkatan Hasil Produksi Melalui Penerapan Teknologi Peternakan	5.500.000.000	
	Total Belanja Perspektif Pelanggan	**32.750.000.000**	
B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL			
7	Program Pengembangan Varietas Baru Ternak Unggul dan Produk Turunan Baru	9.000.000.000	Pejabat Teknis Produksi Ternak dan Pejabat Teknis Pengolahan Pakan Ternak
8	Program Peningkatan Penggunaan Varietas Baru Ternak Unggul dan Produk Turunan Baru	2.500.000.000	
9	Program penyuntikan obat-obatan unggas	1.500.000.000	
10	Program Penyusunan Kelengkapan Peraturan BLUD	600.000.000	
11	Program Pengembangan Produk Layanan Dari Peternakan Non Ruminansia	3.400.000.000	
12	Program Optimalisasi Pemanfaatan Aset dan SDM UPTD	2.000.000.000	
	Total Belanja Perspektif Proses Bisnis Internal	**19.000.000.000**	
C. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN			
13	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	8.000.000.000	Pejabat Keuangan
14	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	3.750.000.000	
15	Program Peningkatan Kinerja & Disiplin Aparatur	3.000.000.000	
16	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	5.250.000.000	
	Total Belanja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	**20.000.000.000**	
D. PERSPEKTIF KEUANGAN			
17	Program Penyediaan SIM dan Keuangan yang sesuai dengan bisnis UPTD, dan sistim keuangan daerah	750.000.000	Pejabat Keuangan
18	Penyusunan Tarif dan Pergub Tarif BLUD-UPTD-BBTP Aceh	100.000.000	
19	Penyusunan RSB	79.000.000	
20	Penyusunan RBA	150.000.000	
21	Evaluasi kegiatan bisnis dan Keuangan	375.000.000	
22	Audit kinerja dan keuangan	500.000.000	
	Total Belanja Perspektif Keuangan	**1.954.000.000**	
	Jumlah Belanja Program Pada Berbagai Perspektif	**73.704.000.000**	

5.3 REVISI RENCANA STRATEGIS

Rencana Strategis ini bersifat proyektif, oleh karena itu apabila dalam kurun waktu periode RENSTRA (2020 sd. 2024) kondisi realisasinya berbeda, maka baiknya RENSTRA ini perlu dilakukan revisi. Revisi akibat perubahan kondisi ini dapat saja disebabkan perubahan lingkungan strategis bisnis UPTD BTNR, yang menyebabkan perubahan prioritas program dalam RENSTRA. Perubahan prioritas program juga disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang berubah untuk menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian rencana strategis UPTD BTNR ini bukan merupakan hal yang dogmatis dan statis tetapi bersifat dinamis sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis bisnis.

BAB VI
PENUTUP

Rencana Strategis dirumuskan untuk mengatur arah perkembangan organisasi untuk meraih keberhasilan di masa mendatang, dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4502), dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Rencana Strategis dapat di implementasikan dengan efektif dan efisien apabila terdapat komitmen dan dukungan penuh dari pimpinan melalui proses komunikasi yang baik dengan seluruh unsur yang ada di dalam, konsisten dengan situasi, kompetensi dan transparansi yang ada sehingga dapat memperoleh manfaat dari peluang yang ada serta memperkecil atau menghilangkan dampak negatif yang mengancam kesinambungan operasional, serta memperhatikan kemampuan realistik organisasi.

Rencana Strategi ini, memiliki arah yang jelas, bagaimana cara mencapai sasaran srategis serta sebagai dasar setiap langkah yang akan diambil.

Rencana Strategi UPTD BTNR disusun dengan pendekatan *Balance Score Card* (BSC) dan Analisa SWOT, yaitu dengan memperhatikan 4 perspektif berikut ini:

1) Perspektif pelanggan.
2) Perspektif proses bisnis internal.
3) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
4) Perspektif keuangan.

Suatu perencanaan yang baik selalu didasarkan pada kondisi obyektif lingkungan sebagai bahan evaluasi untuk proyeksi rencana tindak lanjut. Sampai sejauh mana pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja, agresifitas, pertumbuhan, daya saing dan budaya kerja pada maka hasil yang didapat adalah dari uraian analisa lingkungan internal dan eksternal.

Kebutuhan dokumen perencanaan pada UPTD BTNR pada umumnya dilatar belakangi oleh upaya mempertahankan kelangsungan hidup UPTD BTNR, serta untuk

menaikkan citra UPTD BTNR agar mendapatkan legitimasi dalam pencapaian visi misi, dan/atau berkompetisi memenangkan persaingan mencapai visi sosio ekonominya. Lingkungan bisnis yang terus berubah, memerlukan pengelolaan perubahan yang dapat memetakan pengaruh kekuatan-kekuatan terhadap arah organisasi dengan mendasarkan pada pemetaan kekuatan tersebut, akan dijadikan bahan penyusunan dokumen perencanaan yang diharapkan benar-benar mampu menampung berbagai kepentingan dan pengetahuan antisipatif yang dapat dijadikan dasar penetapan keputusam strategis untuk kepentingan pencapaian visi organisasi.

Dalam upaya mewirausahakan maka pembentukan UPTD BTNR menjadi Badan Layanan Umum adalah sangat tepat. Fleksibilitas yang diberikan akan menjadikan secara leluasa merencanakan alokasi sumber daya, sesuai dengan perubahan kondisi . Dengan menjadi , diharapkan UPTD BTNR akan dapat tumbuh, efisien dalam pengelolaan keuangan dan bahkan bersaing menjadi mandiri sesuai dengan arah bisnis yang ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategis. Tentu saja dengan catatan semua pihak berhak dan wajib berkomitmen agar dokumen perencanaan ini tidak hanya sekedar dokumen formalitas atau di atas kertas saja.

Plt. GUBERNUR ACEH,

NOVA IRIANSYAH