

DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/psnp.11940>

FORMULASI STRATEGI RENCANA BISNIS PENGEMBANGAN JASA PINJAM-PIJAH INDUKAN DI KABUPATEN BOGOR

STRATEGIES FORMULATION OF BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF BREEDING-LOAN SERVICES IN BOGOR REGENCY

Ade Rusli Yulidar

Balai Riset Perikanan Budidaya Air Tawar dan Penyuluhan Perikanan
E-mail: extens.worker@gmail.com

ABSTRAK

Mempertimbangkan ketersediaan induk unggul ikan yang belum mencukupi di tingkat nasional, yang berpotensi meningkatkan terjadinya kawin-sekerabat (*inbreeding*) ikan, diperlukan peran pemerintah daerah untuk mengendalikan manajemen sediaan induk ikan (*broodstock*) dan dukungan bagi sektor swasta untuk mengembangkan bisnis pinjam-pijah indukan ikan. Relasi sosial pinjam-pijah indukan ikan, menurut pengalaman penyuluh perikanan dalam memfasilitasi relasi tersebut, terbukti mengurangi kawin-sekerabat ikan dan dapat dikembangkan menjadi aktifitas ekonomi yang menguntungkan. Pengembangan jasa ini menjadi aktifitas ekonomi menyangkut perubahan sosial sehingga diperlukan formulasi strategi yang rumit. Tujuan studi ini adalah menyusun formulasi strategi bagi rencana bisnis pengembangan jasa pinjam-pijah indukan di Kabupaten Bogor. Data diperoleh dari pengalaman memfasilitasi transaksi pinjam-pijah ikan di wilayah barat Kabupaten Bogor dan Kota Bogor selama tahun 2020 hingga 2022 dan melalui kuesioner serta wawancara dengan beberapa responden relevan. Analisis data menggunakan Analisis SWOT. Studi berhasil mengungkap beberapa faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap sisi komersial dari bisnis jasa pinjam-pijah indukan. Formulasi strategi yang disusun bagi rencana bisnis pengembangan pinjam-pijah indukan menunjukkan bahwa dalam jangka pendek diperlukan fokus kepada upaya untuk meraih kepercayaan dari konsumen dan mitra usaha dengan konsekuensi perolehan keuntungan yang rendah, menjadikan bisnis ini pada skala pilot.

Kata kunci: jasa pinjam-pijah, manajemen indukan, rencana bisnis

ABSTRACT

Considering the insufficient availability of superior broodstock at the national level, which has the potential to increase the occurrence of fish inbreeding, the role of local governments to control broodstock management and support for the private sector to develop broodstock breeding-loan business. Social relations breeding-loan fish, according to the experience of Fisheries extension in facilitating these relationships, proved to reduce fish inbreeding and can be developed into a profitable economic activity. The development of these services into economic activities involving social change so that the formulation of a complex strategy is required. The purpose of this study is to formulate strategies for the business plan for the development of breeding-loan services in Bogor regency. The data was obtained from the experience of facilitating fish breeding-loan transactions in the Western Region of Bogor

regency and Bogor City during 2020 to 2022 and through questionnaires and interviews with several relevant respondents. Data analysis using SWOT analysis. The study managed to uncover several internal and external factors that affect the commercial side of the breeding-loan business. The formulation of the strategy prepared for the business plan for the development of breeding-loan services shows that in the short term it is necessary to focus on efforts to gain the trust of consumers and business partners with the consequent low profit, making this business on a pilot scale.

Keywords: breeding-loan services, broodstock management, business plans

PENDAHULUAN

DJPB (2019) melaporkan Indonesia masih dihadapkan pada beberapa permasalahan dalam pembangunan perikanan budidaya, diantaranya: 1) Potensi konflik kepentingan pemanfaatan tata ruang lahan dan air; 2) Ketersediaan induk unggul belum memadai secara kuantitas dan kualitas. Induk unggul yang memiliki kualitas yang baik dan jumlah yang memadai diperlukan untuk menghasilkan benih bermutu yang sangat menentukan keberhasilan usaha budidaya ikan.

Kualitas dan kuantitas induk unggul yang belum memadai di tingkat nasional maka pemegang otoritas manajemen indukan di daerah perlu menempuh kebijakan-kebijakan yang menyelamatkan, misalnya memperketat pengendalian atas sediaan-indukan (*broodstock*) di BBI (Balai Benih Ikan) dan UPR (Unit Pembenihan Rakyat) yang diduga mengabaikan faktor genetika induk sehingga terjadinya kawin-sekerabat (*inbreeding*). Manajemen indukan ini diduga kuat menjadi pangkal masalah dalam budidaya ikan konsumsi, khususnya di Kabupaten Bogor, yakni pertumbuhan lambat, kerentanan terhadap penyakit dan abnormalitas.

Salah satu kearifan lokal yang bisa mengurangi terjadinya kawin sekerabat adalah relasi pinjam-pijah indukan ikan, karena umumnya memperpasangkan jantan dan betina berasal dari populasi yang berbeda. Sedangkan keuntungan jangka pendek dari pinjam-pijah ini bisa menjadi mekanisme pemanfaatan indukan yang matang secara lebih optimal. Permasalahan utama dalam pengembangan sistem pinjam-pijah indukan ikan di Kabupaten Bogor adalah masih berlangsung dalam kelompok sosial yang terbatas, terikat oleh modal sosial (*trust*), sehingga pengembangannya dalam skala besar dan komersial perlu rencana bisnis yang tangguh.

Novelia *et al.* (2017) menyarankan agar relasi pinjam-pijah dikembangkan menjadi usaha ekonomi tersendiri setelah meneliti relasi pinjam-pijah induk dalam pembenihan ikan Gurame di Nagari Mungo, Luak Kabupaten Lima Puluh Kota Sumatera Barat yang sudah

menjadi bagian dari budaya setempat. Demikian juga dalam pengembangbiakan ikan koi sebagaimana berlaku di kalangan pecinta ikan koi di beberapa kota, relasi pinjam-pijah induk sudah menggunakan nisbah bagi hasil yang dijadikan acuan oleh kedua belah pihak (Magetan, 2020).

Jasa pinjam-pijah indukan bisa jadi merupakan bisnis yang inovatif dalam usaha budidaya ikan, karena produk jasa ini telah berkembang dalam usaha hewan peliharaan (*pets shop*) dengan istilah pacak atau pemacakan, yakni jasa sewa pengawinan kucing atau anjing. Jasa pinjam-pijah hewan peliharaan (*pets mating services*) ini di beberapa negara lain sudah berkembang, misalnya di India dengan pemasaran jasa secara daring tercatat tahun 2014.

Pengembangan suatu bisnis membutuhkan rencana bisnis dengan formulasi strategi yang tepat agar mampu berkembang mencapai hasil yang diharapkan. Formulasi strategi berkaitan dengan bagaimana seorang manajer mengambil keputusan dari berbagai alternatif. Tanpa adanya strategi yang jelas, maka sulit diharapkan adanya konsistensi tindakan yang dilakukan manajer dan organisasi setiap kali harus “meraba-raba” untuk dapat memecahkan permasalahan secara efektif dan efisien. Sebagaimana telah dibuktikan melalui studi yang dilakukan oleh Pari dan Munir (2021) dalam formulasi strategi bisnis PT. Smartfren telecom dengan menggunakan matriks SWOT dan Samsudin (2021) dalam memilih strategi terbaik untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, sedangkan Diatin dkk (2007) dalam rencana bisnis budidaya ikan Palmas ornatipinis (*Polypterus ornatipinnis*) di Darmaga Fish Culture Bogor dan Hidayat (2016) dalam upaya meningkatkan daya saing industri batik “Mliwis Putih” di Bojonegoro

Studi ini bertujuan untuk menyusun formulasi strategi bagi rencana bisnis pengembangan jasa pinjam-pijah indukan ikan di Kabupaten Bogor sehingga memberikan keuntungan ekonomi jangka pendek dan juga dampak genetik jangka panjang. Jadi jasa ini bisa menarik bagi investor yang berorientasi keuntungan dan juga investor/lembaga yang memiliki komitmen terhadap kualitas benih ikan budidaya.

BAHAN DAN METODE

Data sebagai bahan dalam penyusunan strategi ini diperoleh melalui wawancara dengan beberapa responden relevan dan jawaban kuesioner serta dari pengalaman memfasilitasi transaksi pinjam-pijah indukan ikan di wilayah barat Kabupaten Bogor dan Kota Bogor dalam tahun 2020 hingga 2022. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Analisis data

menggunakan matrik SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) sebagaimana diuraikan Rangkuti (Radiarta *et al.*, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kompilasi data telah mengarahkan hasil yang diharapkan yakni teridentifikasi dan terinventarisasi beberapa situasi kondisi internal dan eksternal yang divalidasi melalui pengalaman dan dapat dirumuskan sebagaimana di bawah ini.

Faktor-faktor yang bisa menjadi Kekuatan

Tim pelaksana pinjam-pijah yang diarahkan oleh penyuluh perikanan dan memiliki potensi modal sosial yang baik sehingga tim memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Tim pada dasarnya mudah dipercaya (*trusted*) karena melekat pada instansi pemerintah/ lembaga terpercaya dan tujuan/aktivitasnya baik untuk masyarakat
2. Mampu memberikan layanan lain dalam pemeliharaan ikan, seperti pengobatan ikan sakit, akses informasi dan teknologi mutakhir dari berbagai sumber
3. Kemampuan tenaga teknis cukup memadai dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan sehingga memperkecil peluang terjadinya kesalahan teknis yang bisa mengurangi kepercayaan dari konsumen/pelanggan
4. Memiliki kapasitas untuk mensosialisasikan aturan dan pemahaman dalam mendukung promosi sehingga pelanggan merasa sebagai mitra dan tidak hanya sebagai konsumen yang diarahkan untuk membeli produk jasa yang disediakan

Faktor-faktor yang bisa menjadi Kelemahan

1. Bisnis belum dikelola dengan organisasi usaha/ manajemen yang memiliki legalitas formal, karena tim yang menangani jasa pinjam-pijah indukan bekerja secara insidental (saat ada pesanan) dan belum memiliki (diberikan) legalitas
2. Pendapatan masih berfluktuasi tajam sebanding dengan pemasaran langsung kepada konsumen, sehingga para teknisi pelaksana bisa kecewa jika tidak diberikan upah dasar
3. Pola manajemen usaha sebagian masih “meraba-raba”, karena belum ada usaha jasa sejenis yang bisa ditiru. Hal ini karena konsumen memiliki pilihan terbuka yang tidak simetris, antara menggunakan jasa pinjam-pijah atau melepaskan peluang untuk memperoleh benih ikan yang tingkat kepastiannya masih diragukan

4. Belum memiliki fasilitas lengkap untuk transportasi ikan ikan besar, seperti jaring penangkap yang besar atau kendaraan berpendingin.

Faktor-faktor yang bisa menjadi Peluang

1. Ada lembaga-lembaga yang memiliki komitmen memperhatikan *animal welfare*; di Indonesia berlaku UU No. 41 tahun 2014 (perubahan atas UU No.18/ 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan), PP No.95/2012 tentang Kesehatan Masyarakat Veteriner dan Kesejahteraan Hewan dan permen KP No.6/2020 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Ikan Pada Ikan Budidaya
2. Masyarakat penghobi ikan hias makin banyak dan cenderung memenuhi kebutuhannya, namun di sisi lain pemilik ikan tidak mampu memberikan kesempatan berkembangbiak bagi jenis ikan tertentu
3. Relasi pinjam-pijah indukan ikan/ ternak sudah menjadi hal biasa dalam masyarakat. Tipe transaksi pinjam-pijah bervariasi bergantung kepada banyak faktor sosial, seperti hubungan kekerabatan antara pihak pemilik dan pemakai indukan, tujuan dari perkawinan induk, kebutuhan kedua pihak, dan lain-lain.
4. Sebagian masyarakat sudah biasa memberikan tip atas jasa perantara transaksi, namun tip ini besarnya tidak tentu /belum ditentukan, berbeda dengan *fee* atau persen

Faktor-faktor yang bisa menjadi Tantangan

1. Perantara komersial (dengan *fee* atau persen) dalam jasa pinjam-pijah ikan belum biasa dalam masyarakat
2. Sebagian pemilik ikan belum mengetahui prosedur pemijahan ikan sehingga mencemaskan resiko
3. Masyarakat umumnya belum memperhatikan kebutuhan *animal welfare* untuk ikan; seperti yang terkandung dalam UU No.41/2014, PP No.95/2012 dan permen KP No.6/2020
4. Indukan ikan kadangkala dipelihara dalam wadah yang menyulitkan penangkapan secara aman, sehingga akibat pertimbangan resiko keamanan ini menggagalkan rencana transaksi pinjam-pijah

Selanjutnya dengan analisis SWOT sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 diperoleh beberapa strategi. Menurut Pearce dan Robinson (2008) analisis didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Tabel 1. Matrik SWOT untuk Menyusun Strategi Pengembangan Bisnis Pinjam-pijah Indukan Ikan di Kabupaten Bogor

	FAKTOR INTERNAL	Strengths	Weaknesses
F A K T O R E K S T E R N A L		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tim pada dasarnya mudah dipercaya (<i>trusted</i>) karena melekat pada instansi/lembaga terpercaya dan tujuan/aktivitas baik bagi masyarakat 2. Mampu memberikan jasa lain dalam pemeliharaan ikan 3. Kemampuan teknis cukup memadai dan dapat dikem-bangkan sesuai kebutuhan 4. Memiliki kapasitas untuk mensosialisasikan aturan dan pemahaman dalam mendukung promosi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bisnis belum ditangani dengan organisasi usaha/ manajemen yang memiliki legalitas formal 2. Pendapatan masih berfluktuasi tajam sebanding dengan pemasaran langsung kepada konsumen, 3. Pola manajemen usaha masih coba-coba, belum ada usaha jasa sejenis yang bisa ditiru 4. Belum memiliki fasilitas lengkap untuk transportasi ikan-ikan besar

<p style="text-align: center;">O P P o r t u n i t i e s</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relasi pinjam-pijah indukan ikan/ ternak sudah menjadi hal biasa dalam masyarakat 2. Sebagian masyarakat sudah biasa memberikan tip atas jasa perantara transaksi 3. Ada lembaga-lembaga yang punya komitmen <i>animal welfare</i>; peraturan tentang kesejahteraan hewan/ikan 4. Masyarakat penghobi ikan hias makin banyak dan cenderung memenuhi kebutuhannya 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S - O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memelihara kedekatan dengan instansi pemerintah dan lembaga terpercaya untuk sinergis dalam mempromosikan kualitas hidup ikan dengan menggunakan produk dari perusahaan 2. Memperluas komersialisasi jasa-transaksi dalam pemeliharaan kualitas hidup ikan hias dan ikan budidaya 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W - O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan peluang yang tersedia pada instansi pemerintah dan lembaga lain untuk memperoleh fasilitasi/ dukungan usaha dalam sinergitas memajukan ekonomi masyarakat yang berbasis budidaya ikan dan kesejahteraan hewan
<p style="text-align: center;">T h r e a t s</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perantara komersial (dengan <i>fee</i>) dalam pinjam-pijah ikan belum biasa dalam masyarakat 2. Sebagian pemilik ikan belum mengetahui prosedur pemijahan sehingga mengkhawatirkan resiko 3. Masyarakat umumnya belum memperhatikan kebutuhan <i>animal welfare</i> untuk ikan; 4. Indukan ikan kadangkala ditempatkan di wadah yang menyulitkan penangkapan secara aman. 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi S - T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan edukasi kepada pelaku usaha/ penghobi ikan tentang kebutuhan asasi ikan, keuntungan dan resiko dalam memenuhinya serta cara mengurangi resiko 2. Meningkatkan <i>demand</i> penghobi ikan dan pelaku usaha budidaya dengan pemberian diskon dan tawaran menarik lainnya melalui berbagai media. 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi W - T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin relasi sosial dengan masyarakat dan tokoh agama /tokoh informal serta telaten dalam menjalankan bisnis, agar lebih responsif untuk menghindari citra buruk atas perusahaan

Strategi-strategi yang telah dirumuskan redaksional sebagai hasil interaksi antara sumberdaya internal dan situasi eksternal pada matrik di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Strategi hasil interaksi antara faktor kekuatan dan peluang-peluang

1. Memelihara kedekatan dengan instansi pemerintah dan lembaga terpercaya untuk sinergis dalam mempromosikan kualitas hidup ikan dengan menggunakan produk dari perusahaan
2. Memperluas komersialisasi jasa-transaksi dalam pemeliharaan kualitas hidup ikan hias dan ikan budidaya

Strategi hasil interaksi antara kelemahan dan peluang-peluang

1. Memanfaatkan peluang yang tersedia pada instansi pemerintah dan lembaga lain untuk memperoleh fasilitasi/ dukungan usaha dalam sinergitas memajukan ekonomi masyarakat yang berbasis budidaya ikan dan kesejahteraan hewan

Strategi hasil interaksi antara faktor kekuatan dan tantangan-tantangan

1. Memberikan edukasi kepada pelaku usaha/ penghobi ikan tentang kebutuhan asasi ikan, keuntungan dan resiko dalam memenuhinya serta cara mengurangi resiko
2. Meningkatkan *demand* penghobi ikan dan pelaku usaha budidaya dengan pemberian diskon dan tawaran menarik lainnya melalui berbagai media.

Strategi hasil interaksi antara faktor kelemahan dan tantangan-tantangan

1. Menjalin relasi sosial dengan masyarakat dan tokoh agama /tokoh informal serta telaten dalam menjalankan bisnis, agar lebih responsif untuk menghindari citra buruk atas perusahaan.

Pembahasan

Keenam strategi tersebut jika dicermati mengarah kepada bidang-bidang tertentu dalam pengembangan bisnis. Menurut Andriani (2012) formulasi strategi dalam rencana bisnis setidaknya mencakup tiga aspek bisnis, yakni organisasi/manajemen, produksi dan pemasaran. Oleh karena itu dengan pencermatan terhadap esensi dari masing-masing strategi akan dapat ditentukan kesesuaian bidang implementasinya.

1. Strategi “memelihara kedekatan dengan instansi pemerintah dan lembaga terpercaya untuk sinergis dalam mempromosikan kualitas hidup ikan dengan menggunakan produk dari perusahaan” mengandung esensi bahwa perusahaan perlu membentuk kepercayaan (*trust*) dari konsumen dan mitra usaha, bahkan menjadikan kepercayaan itu sebagai *branding*. Jadi strategi ini sesuai untuk aspek organisasi/ manajemen. Pengalaman menunjukkan bahwa

- fasilitasi Tim Pinjam-pijah sangat mempengaruhi keputusan pemilik indukan, sampai pada tingkatan dimana orang yang tidak diketahui perusahaannya tidak bisa mengakses indukan jika tidak ada fasilitasi dari Tim. Dalam berbagai bisnis dengan produk berupa jasa memang kepercayaan menjadi sangat vital, demikian juga dalam bisnis jasa pinjam-pijah indukan. Pemilik hewan peliharaan karena kedekatan secara emosional umumnya keberatan melepas hewan peliharaan kepada pihak yang belum dipercaya, berhati-hati terhadap resiko yang dapat mengancam kesehatan dan kenyamanan hewan kesayangannya.
2. Strategi “memperluas komersialisasi jasa-transaksi dalam pemeliharaan kualitas hidup ikan hias dan ikan budidaya” esensinya adalah agresif dalam membuat terobosan dan menanggung keuntungan dari kreatifitas. Jadi strategi ini cocok diterapkan dalam bidang produksi. Salah satu kendala dalam bisnis pinjam-pijah ikan di Kabupaten Bogor adalah nilai budaya yang memandang buruk komersialisasi di antara sesama warga. Dengan adanya lembaga yang memberikan layanan jasa pinjam-pijah ikan maka komersialisasi pinjam-pijah ikan tidak menjadi beban bagi pemilik induk sebagaimana yang berlangsung di Nagari Mungo, Luak Kabupaten Lima Puluh Kota Sumatra Barat (Novelia dkk, 2017)
 3. Strategi “memanfaatkan peluang yang tersedia pada instansi pemerintah dan lembaga lain untuk memperoleh fasilitasi/ dukungan usaha dalam sinergitas memajukan ekonomi masyarakat berbasis budidaya ikan dan kesejahteraan hewan” esensinya adalah memperkuat kemampuan dengan memanfaatkan peluang-peluang, sehingga cocok untuk diimplementasikan dalam bidang organisasi/ manajemen.
 4. Strategi “memberikan edukasi kepada pelaku usaha/ penghobi ikan tentang kebutuhan asasi ikan, keuntungan dan resiko dalam memenuhinya serta cara mengurangi resiko” esensinya adalah penyadaran akan kemampuan untuk menanggung resiko, jadi cocok diimplementasikan dalam bidang pemasaran.
 5. Strategi “meningkatkan *demand* penghobi ikan dan pelaku usaha budidaya dengan pemberian diskon dan tawaran menarik lainnya melalui berbagai media” sesuai diterapkan dalam bidang pemasaran.
 6. Strategi “menjalin relasi sosial dengan masyarakat dan tokoh agama /tokoh informal serta telaten dalam menjalankan bisnis, agar mampu responsif untuk menghindari citra buruk atas perusahaan” esensinya adalah membina kemampuan bertahan jika terjadi goncangan terhadap perusahaan. Jadi strategi ini sesuai untuk diimplementasikan dalam bidang organisasi/ manajemen.

SIMPULAN

Formulasi strategi dalam rencana bisnis pengembangan jasa pinjam-pijah indukan ikan di Kabupaten Bogor ini berhasil merumuskan enam strategi sekaligus memosisikan strategi-strategi tersebut pada tiga aspek/bidang dari pengembangan bisnis. Setidaknya tiga strategi yang implementasinya akan mengarahkan penguatan organisasi/ manajemen melalui perwujudan kepercayaan (*trust*) dan pijakan bertahan. Satu strategi dalam bidang produksi mengarahkan pengembangan jasa pinjam-pijah secara kreatif dan dua strategi dalam bidang pemasaran memanfaatkan dan mengembangkan tema-tema yang sudah ada dalam masyarakat serta menawarkan promosi harga murah. Dengan demikian raihan pendapatan dan keuntungan pada tahap awal akan sangat rendah atau bisa jadi negatif (minus). Rencana bisnis yang disusun diarahkan untuk mengurangi resiko kerugian sehingga harus dalam skala pilot. Berbagai dinamika dalam menjalankan bisnis skala pilot ini akan menjadi pembelajaran bagi pengembangan bisnis pinjam-pijah yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. (2021). *Cara Budidaya Ikan Koi Bagi Pemula*. Retrieved from <https://www.babandungan.com/cara-budidaya-ikan-koi-bagi-pemula/>
- Andriani, D.R. (2012). *Business Plan: Modul 5 Self-Propagating Entrepreneurial Education Development*. Lab. Manajemen Analisis Agribisnis Universitas Brawijaya
- DJPB (2019). *Rancangan Teknokratik Rencana Strategis Pembangunan Perikanan Budidaya 2020-2024*. Jakarta: Ditjen Perikanan Budidaya KKP.
- Hidayat, T. (2016). *Formulasi Strategi Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri Batik "Mliwis Putih" di Desa Sobontoro, Balen, Bojonegoro*. Jurnal Edutama 3 (1): 21-30
- Magetan, P. (2020). *Mudahnya Budidaya Ikan Koi*. Retrieved from <https://hellomagetan.com/cara-budidaya-ikan-koi/>
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing 58 (3).
- Novelia, I., Hamid, H., & Bathara, L. (2017). Sistem pinjam pakai induk ikan gurami (*Osphronemus gouramy*) pada usaha pembenihan ikan gurami di Nagari Mungo Kecamatan Luak Kabupaten Lima Puluh Kota Provinsi Sumatera Barat. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/201709/loan-use-system-of-gourami-breeders-osphronemus-gouramy-at-seeding-gourami-busin>
- Pari, J.T., & Munir, N.S. (2021). Formulasi strategi bisnis. *Jurnal Manajemen*.13 (3): 457-470

- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa : Yanivi Bachtiar dan Christine. (Jakarta: Salemba Empat), 200
- Radiarta, I.N., Erlania., & Haryadi, J. (2015). Analisis pengembangan perikanan budidaya berbasis ekonomi biru dengan pendekatan analytic hierarchy process (AHP). *Jurnal Sosek KP* 10(1): 47-59
- Samsudin. (2021). Formulasi strategi dalam memilih strategi terbaik untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Retrieved from <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/pikir/article/download/360/250/#:~>