

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia sebagai negara kepulauan memiliki potensi perikanan yang sangat besar dan beragam. Indonesia memiliki 17.508 pulau dengan garis pantai sepanjang 81.000 km dan 70% dari luas Indonesia adalah lautan yaitu seluas 5,8 juta km<sup>2</sup> (Primyastanto, *et.al*, 2013). Perikanan mempunyai peranan yang cukup penting, terutama terkait dengan upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi perikanan yang diarahkan untuk meningkatkan pendapatan dan taraf hidup para nelayan, selain itu produksi perikanan juga menghasilkan protein hewani yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan pangan dan gizi untuk masyarakat, meningkatkan ekspor produk perikanan, menyediakan bahan baku industri, memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha, serta mendukung pembangunan wilayah dengan tetap memperhatikan kelestarian dan fungsi lingkungan hidup.

Sektor perikanan pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu perikanan tangkap dan perikanan budidaya. Secara keseluruhan produksi perikanan budidaya tahun 2014 masih didominasi oleh komoditas rumput laut sebesar 10.234.357 ton atau 70,47% dari total produksi, ikan sebesar 3.694.773 ton atau 25,44% dari total produksi, sedangkan udang sebesar 592.219 ton atau 4,07% dari total produksi. Capaian produksi tahun 2014 meningkat 9,17% dari tahun 2013. Capaian produksi tersebut didukung oleh ketersediaan benih dengan produksi benih sampai dengan trowulan IV tahun 2014 telah melebihi target yaitu sebesar 88 miliar ekor (122,56%), terutama untuk komoditas ikan tawar. Untuk produksi Ikan Lele di Indonesia pada tahun 2010-2014 mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Pada tahun 2010, produksi ikan lele diketahui sebesar 242.811

ton, sedangkan pada tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 94.766 ton, yaitu sebesar 337.577. Pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 103.640 ton yaitu sebesar 441.217 ton. Pada tahun 2013 juga mengalami kenaikan sebesar 102.557,05 ton, yaitu sebesar 543.774,05 ton. Pada tahun 2014 yang sebelumnya ditargetkan dapat mencapai produksi sebesar 639.206,25 ton, tetapi tidak dapat tercapai yaitu sebesar 613.119,77 ton (LAKIP KKP, 2014).

Ikan lele merupakan ikan konsumsi yang bernilai ekonomis tinggi sehingga produksi ikan lele semakin meningkat. Peningkatan produksi ikan lele sebagai ikan konsumsi menyebabkan kebutuhan benih meningkat sehingga peluang usaha produksi benih ikan lele cukup besar. Dengan adanya peluang usaha tersebut maka masyarakat di Desa Maguan memanfaatkan peluang tersebut dengan mendirikan Unit Pembenihan Rakyat (UPR). Desa Maguan mempunyai keunggulan tersendiri dibanding dengan desa-desa yang lain yang berada di Kecamatan Ngajum dalam hal pemeliharaan karena keberadaan sumber air yang sangat mendukung dengan sumber air berasal dari mata air yang berada di wilayah desa tersebut sehingga masih belum tercemar dari bahan-bahan kimia.

Potensi untuk pengembangan usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum sangatlah besar. Bila potensi ini dikelola dengan baik akan dapat menjadi andalan sebagai sumber pertumbuhan ekonomi. Saat ini teknologi pembenihan dan pembesaran berbagai komoditas ikan bernilai ekonomis telah dikembangkan dengan baik. Agar kegiatan usaha budidaya ikan dapat berlangsung sepanjang tahun dengan produksi maksimal, maka diperlukan kontinuitas benih ikan baik dalam jumlah maupun mutu. Dengan demikian produksi budidaya ikan dapat lebih terjamin dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Usaha Pembenihan Rakyat di Desa Maguan ini mempunyai peluang untuk dikembangkan ke pasar yang lebih luas karena kebutuhan konsumsi ikan



lele meningkat, maka kebutuhan benih ikan juga akan meningkat. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi kinerja usaha agar usaha dapat tumbuh dan berkembang. Untuk mengevaluasi kinerja usaha dapat dilihat dari berbagai perspektif yaitu keuangan dan non keuangan dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC).

Menurut Pramadhany (2011), manajemen tradisional umumnya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan karena lebih mudah diterapkan sehingga tolak ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang untuk meningkatkan kinerja organisasi serta dianggap tidak mampu mengukur asset tidak terwujud yang dimiliki organisasi seperti sumberdaya manusia, kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan. Untuk meningkatkan kinerja organisasi maka diperlukan suatu sistem yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan.

BSC adalah alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategi organisasi melalui empat perspektif dasar (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Ikan lele merupakan ikan konsumsi yang bernilai ekonomis dengan kebutuhan konsumsi ikan lele yang terus meningkat. Potensi untuk pengembangan usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum sangatlah besar karena kebutuhan konsumsi ikan lele semakin meningkat maka kebutuhan akan benih ikan lele juga akan mengkat. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi kinerja usaha agar usaha dapat tumbuh dan berkembang dengan lebih baik. Berdasarkan penjelasan di atas penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang?
2. Bagaimana kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan?
3. Bagaimana strategi peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis untuk penelitian ini adalah:

1. Mengetahui profil usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang.
2. Mengetahui dan menganalisis kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Menganalisisstrategi untuk peningkatan kinerja usahapembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan berguna bagi:

1. Pembudidaya

Memberikan informasi kepada pembudidaya sebagai pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja usaha pembenihan ikan lele.

2. Peneliti

Memberikan manfaat bagi pembaca, baik sebagai tambahan pengetahuan dan informasi maupun bahan untuk penelitian selanjutnya.

3. Pemerintah

Pihak-pihak ataupun institusi terkait sebagai referensi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan terkait pembenihan ikan lele.





## 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja

Menurut Srimindarti (2004) dalam Nugroho (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan menurut Mulyadi (2007) dalam Wahyuni (2011), kinerja merupakan keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Nugroho (2013), sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem yaitu:

1. Kelompok pertama "*Fully Integrated*", sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan sistem pengukuran yang paling baik yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dipertimbangkan. *Database* dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. Kelompok kedua "*Balanced*", sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan. Tujuan sistem ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

3. Kelompok ketiga "*Mostly Finacial*", kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

## 2.2 Konsep *Balanced Scor Card* (BSC)

*Balanced Score Card* menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)". Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *dalam* Witanti dan Hadiana (2015) *Balanced Score Card* (BSC) merupakan salah satu bentuk atau alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi. BSC harus mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC adalah alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategi organisasi melalui empat perspektif dasar (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *dalam* Witanti dan Hadiana (2015) terdapat empat standar perspektif BSC Antara lain:



### 1. Perspektif keuangan

*Balanced Score Card* (BSC) dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud dengan perspektif keuangan di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*.”

### 2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena pelangganlah pemakai produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dengan kata lain organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumberdaya internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung pada perspektif ini.

Manfaat *Balanced Score Card* (BSC) bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam Wahyuni (2011) adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Score Card* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.





2. *Balanced Score Card* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).
3. *Balanced Score Card* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

### 2.2.1 Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam Pramadhany (2011) dibedakan menjadi tiga tahapan:

#### 1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

#### 2) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan

operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### 3) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

BSC menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kedalam peningkatan pada suatu usaha. Keuangan yang dianalisis di penelitian ini meliputi jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek yang dianalisis meliputi permodalan, biaya produksi, penerimaan, keuntungan, *RC Ratio* dan rentabilitas. Sedangkan jangka panjang meliputi *Net Present Value* (NPV), *Net B/C Ratio*, *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* (PP).

#### 2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan fokus utama adalah bagaimana suatu usaha memperhatikan pelanggannya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan dan salah satu komponen dari sasaran keuangan usaha. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1994) dalam Junaidi (2002) mengatakan bahwa "Sektor pelanggan merupakan salah satu sektor yang paling



penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Faktor kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan”.

Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan yang membeli kembali dan loyalitas pelanggan. Ukuran dari perspektif pelanggan akan terlihat dari pencapaian (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan jumlah pelanggan loyal, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan (Rangkuti. 2011).

Pengukuran pelanggan yang dianalisis dalam penelitian ini adalah segmen pasar yang dituju, jumlah pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan, serta pemasaran karena suatu usaha akan mengalami kerugian apabila pemasaran terhambat.

### **2.2.3 Perspektif Bisnis Internal**

Menurut Rangkuti (2011), perspektif bisnis internal BSC terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting dari pada kemampuan mengelola operasi saat ini.

Proses bisnis internal dengan pendekatan BSC akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal dalam BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut. Pendekatan BSC membagi pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual (Junaidi, 2002).



### 2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Lestari (2003), menyatakan perspektif ini memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Tolak ukur kinerja untuk tahap ini dibagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah kemampuan karyawan, tolak ukur ini diarahkan untuk mencapai kepuasan karyawan, loyalitas karyawan dan produktivitas karyawan. Tolak ukur yang dapat digunakan antara lain tingkat kepuasan kerja para karyawan, besarnya pendapatan per karyawan atau nilai per karyawan. Kelompok kedua adalah kemampuan sistem informasi yang akan memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti mengenai barang dan jasa yang diberikan. Kelompok yang ketiga adalah motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu dalam perusahaan. Aspek ini merupakan kondisi prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Rangkuti (2011), kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan ukuran: tingkat keahlian SDM, komitmen SDM dan suasana kerja. Ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan terlihat dari pencapaian: peningkatan keahlian SDM dan motivasi SDM.

### 2.3 Ikan Lele (*Clarias sp.*)

Ikan lele merupakan salah satu jenis ikan air tawar yang berasal dari Filipina yang sudah dibudidayakan secara komersial oleh masyarakat Indonesia terutama di Pulau Jawa. Budidaya lele berkembang pesat dikarenakan 1) dapat dibudidayakan di lahan dan sumber air yang terbatas dengan padat tebar tinggi, 2) teknologi budidaya relatif mudah dikuasai oleh masyarakat, 3) pemasarannya

relatif mudah dan 4) modal usaha yang dibutuhkan relatif rendah (Ghufran, 2010).

Menurut Lukito (2002) *dalam* Sutrisno (2012), Ikan lele dapat hidup di lingkungan yang kualitas airnya sangat jelek. Kualitas air yang baik untuk pertumbuhan yaitu kandungan oksigen sekitar 6 ppm, karbondioksida kurang dari 12 ppm, suhu antara 24<sup>o</sup>C-26<sup>o</sup>C, NH<sub>3</sub> kurang dari 1 ppm dan cahaya tembus matahari ke dalam air maksimum 30 cm. Klasifikasi ikan lele menurut Viveen *et al* (1968) *dalam* Luthfi (2015), adalah sebagai berikut:

Filum	: Chordata
Kelas	: Pisces
Ordo	: Ostariophusi
Subordo	: Siluridae
Famili	: Clariidae
Genus	: Clarias
Spesies	: <i>Clarias</i> sp.

Ciri-ciri ikan lele menurut Huet (1994) *dalam* Luthfi (2015), memiliki bentuk kepala pipih (*depress*) dan di sekitar mulutnya terdapat empat pasang sungut. Pada sirip dadanya terdapat patil atau duri kertas yang dapat digunakan untuk mempertahankan diri dan terkadang digunakan untuk berjalan dipermukaan tanah. Ikan lele mempunyai organ *arborescent* yang merupakan alat pernafasan tambahan sehingga ikan lele memungkinkan untuk mengambil oksigen di luar air.

Usaha budidaya ikan lele merupakan siklus usaha yang relatif pendek yaitu 1,5 – 2 bulan untuk pembenihan tergantung ukuran benih sehingga perputaran uang untuk kegiatan usaha menjadi lebih cepat dengan rentabilitas relatif tinggi (mortalitas larva 30-40%), resiko budidaya relatif kecil dengan penanganan yang baik, serta kecenderungan pola makan masyarakat yang bergeser pada bahan pangan yang sehat, aman dan tidak berdampak negatif terhadap kesehatan menjadi pengaruh bagi peningkatan permintaan ikan termasuk ikan lele (Karneta, 2014).



## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Arysanti (2007) menjelaskan bahwa hasil pengukuran kinerja pada *Strategic Business Unit* (SBU) Perberasan PT Pertani (PERSERO) berdasarkan rancangan BSC secara keseluruhan pencapaian kinerja perusahaan dalam keempat perspektif BSC cukup memuaskan. Hal ini terlihat dari skor akhir pencapaian target sebesar 96,28 persen. Kontribusi pencapaian terbesar diberikan berturut-turut oleh perspektif keuangan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 113,25 persen dan 110,30 persen. Sedangkan skor perspektif pelanggan cukup baik walaupun pencapaian targetnya hanya sebesar 86,71 persen. Kurang optimalnya pencapaian target tersebut dikarenakan pencapaian target dari *market share* hanya 58,10 persen. Kinerja bisnis internal mencapai target sebesar 85,19 persen dengan skor 27,22 persen.

Berdasarkan penelitian Rahmawaty (2015), dalam penelitiannya dengan tujuan menganalisis alternatif strategi peningkatan kinerja pada UKM kluster agro di Kabupaten Bogor, merumuskan strategi peningkatan kinerja pada UKM kluster agro di Kabupaten Bogor dan mengidentifikasi ukuran kinerja pada UKM kluster agro di Kabupaten Bogor dengan metode pengumpulan data dengan wawancara dan FGD. Metode analisis data menggunakan analisis SWOT dan AHP. Hasil penelitian merumuskan sembilan alternatif strategi peningkatan kinerja yang dipetakan dalam strategi SO, WO, ST, WT. Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu dari segi perspektif finansial sasaran strateginya itu peningkatan profit dan efisiensi biaya operasional. Perspektif pelanggan sasaran strategisnya adalah mengembangkan pasar baru dan meningkatkan kualitas produk. Perspektif bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi produk, pemasaran terhadap permintaan, dan pengembangan manajemen. Perspektif pembelajaran



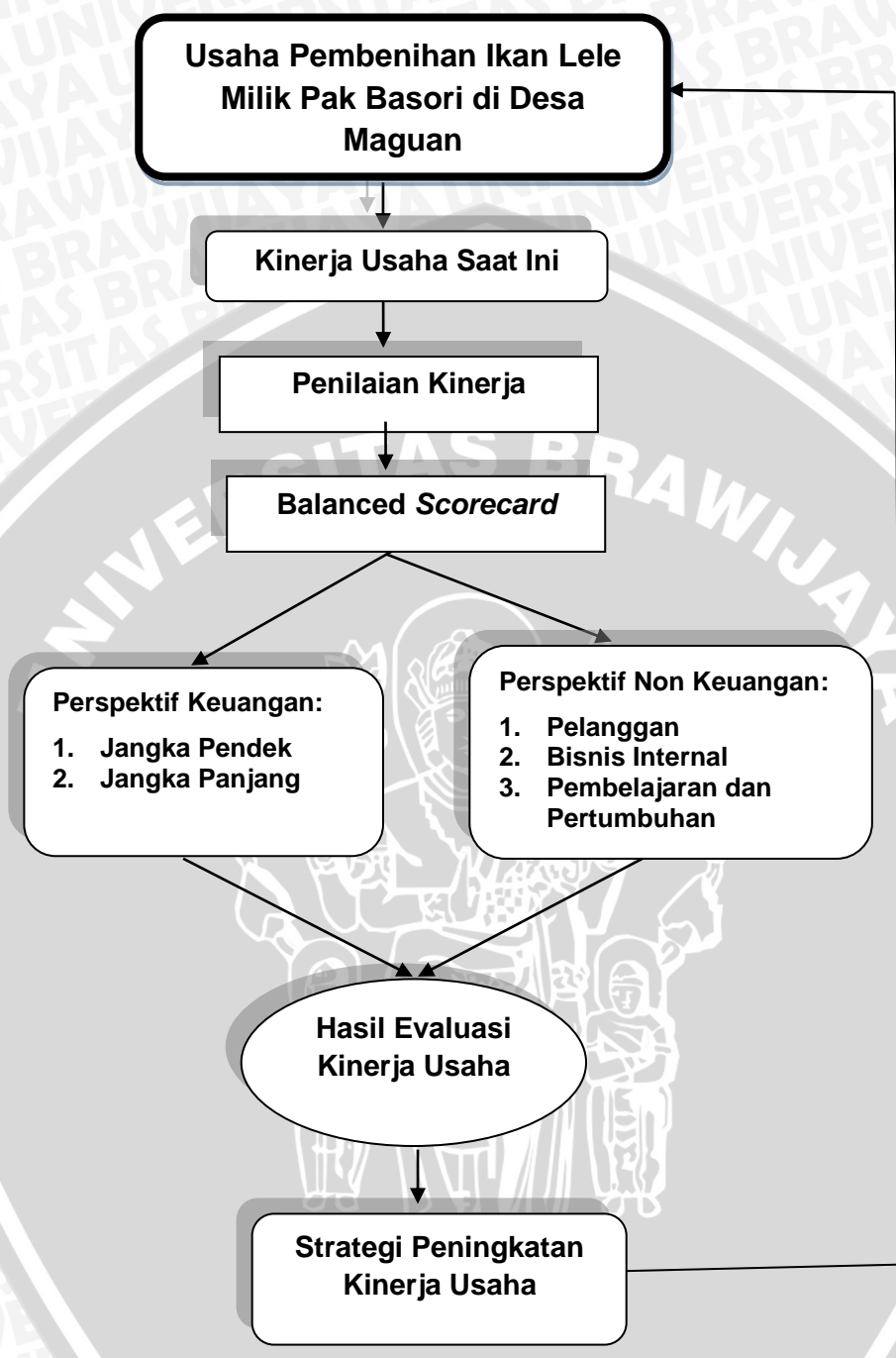
dan pertumbuhan yaitu peningkatan kualitas karyawan dan peningkatan kepuasan karyawan.

## 2.5 Kerangka Berfikir

Usaha pembenihan ikan lele milik Pak Basori ini adalah salah satu anggota dari Unit Pembenihan Rakyat (UPR) kelompok Mulyorejo I yang terletak di Desa Maguan Kecamatan Ngajum. Dalam usaha budidaya ikan yang paling menguntungkan adalah usaha pembenihan karena biaya investasi tidak terlalu besar, harga jual tinggi dan diperlukan waktu yang singkat yaitu satu setengah bulan dalam satu siklus tergantung panjang benih yang diinginkan. Pada usaha pembenihan ikan lele yang ada di Desa Maguan ini khususnya usaha pembenihan milik Bapak Basori perlu dilakukan evaluasi kinerja usaha agar dapat diketahui performa usaha, sehingga pertumbuhan dan perkembangan usaha dapat lebih baik dan bisa memenuhi kebutuhan benih ikan lele yang terus meningkat.

Untuk penilaian kinerja usaha dapat dilihat dari perspektif keuangan dan non keuangan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scor Card*. Pada perspektif keuangan dianalisis dengan keuangan jangka pendek dan jangka panjang agar mengetahui kelayakan usaha tersebut. Sedangkan perspektif non keuangan dikaji meliputi perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah menganalisis perspektif keuangan dan non keuangan didapatkan hasil evaluasi kinerja usaha. Dari hasil evaluasi kinerja usaha bisa dirumuskan strategi untuk peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele sebagai upaya untuk meningkatkan laba atau keuntungan dan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Kerangka pemikiran dalam penelitian evaluasi kinerja usaha pembenihan ikan lele dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### 3 METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori di Unit Pembenihan Rakyat (UPR) Kelompok Mulyorejo I Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang pada bulan April 2016. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa usaha pembenihan milik Bapak Basori sudah memiliki sertifikat CPIB (Cara Pembenihan Ikan yang Baik), induk yang digunakan jenis induk unggul yang diperoleh langsung dari BBI Kepanjen dan beliau merupakan pendiri usaha yang ada di Desa Maguan.

#### 3.2 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan tingkat kealamiahannya, metode penelitian dapat dikelompokkan menjadi metode penelitian eksperimen, survey dan naturalistik (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini menggunakan metode survey. Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kusioner, test, wawancara dan sebagainya (Sugiyono, 2009).

Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Menurut Narbuko dan Achmadi (2008) dalam Alfiansyah (2014), metode deskriptif merupakan penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, menyajikan data, menganalisis serta menginterpretasi. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif



untuk membuat skripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Secara khusus penelitian ini berusaha memberikan gambaran keadaan usaha pembenihan ikan lele milik salah satu anggota UPR Mulyorejo I yaitu Bapak Basori yang terletak di Desa Maguan. Dalam penelitian ini menggambarkan tentang kegiatan usaha pembenihan ikan lele yang dilakukan dan menganalisa usaha dari kegiatan tersebut. Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif ini, diharapkan peneliti mampu untuk menggambarkan kondisi yang ada sehingga dapat menggambarkan kinerja usaha dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Menurut Azwar (2013), Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan tehnik pengambilan data yang dapat berupa interview, observasi, maupun penggunaan instrumen pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya. Data primer yang diperoleh berdasarkan diskusi dan wawancara dengan pemilik usaha, karyawan dan pihak yang terlibat dalam usaha pembenihan ikan lele. Wawancara mendalam dilakukan untuk menghimpun data yang diperlukan. Adapun data primer meliputi profil usaha, proses pembenihan ikan lele, data finansial, pemasaran dan pelanggan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder. Oleh karena itu, sumber data sekunder diharapkan dapat berperan membantu memberikan data yang diharapkan. Sumber data sekunder dapat membantu memberikan keterangan atau data pelengkap sebagai bahan pembandingan (Bungin, 2001). Data sekunder dalam penelitian diperoleh dari studi

pustaka berupa laporan penelitian terdahulu (skripsi, tesis, jurnal-jurnal), buku-buku bacaan, laporan tahunan Departemen Kelautan dan Perikanan, data Statistik perikanan, data statistik Kecamatan dan sebagainya.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka.

#### **3.4.1 Observasi**

Menurut Usman dan Akbar (2008), observasi ialah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala – gejala yang diteliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila sesuai dengan tujuan penelitian, direncanakan dan dicatat secara sistematis, serta dapat dikontrol keandalannya (reliabilitas) dan validitasnya. Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti. Sedangkan menurut Narbuko dan Achmadi (2013), observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.

Observasi yang dilakukan didalam penelitian ini meliputi pengamatan secara langsung tempat usaha pembenihan ikan lele, aktivitas-aktivitas tenaga kerja (proses pembenihan dan proses pemasaran benih ikan lele) serta keadaan lingkungan sekitar usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan.

#### **3.4.2 Wawancara**

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2006). Menurut Nazir (2003), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab, sambil bertatap muka antara pewawancara



dengan penjawab dengan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data dari usaha pembenihan ikan lele ini yang meliputi profil usaha pembenihan usaha, proses pembenihan ikan lele, proses pemasaran, aspek keuangan dan jumlah karyawan. Wawancara ini dilakukan kepada pemilik usaha dan juga karyawan.

### **3.4.3 Dokumentasi**

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan mempelajari dan mencatat atau menyalin dokumen atau catatan yang dapat bersumber dari lembaga pemerintah, maupun referensi lainnya yang berguna bagi kegiatan penelitian (Nazir, 2003). Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini untuk menunjukkan gambar nyata dalam proses pembenihan ikan lele serta lingkungan sekitar usaha. Dan juga data-data yang berupa keadaan umum penelitian (letak geografis, topografi dan keadaan penduduk Desa Maguan) dari Kantor Pemerintah Desa Maguan.

### **3.4.4 Studi Pustaka**

Wartono dkk (2007) dalam Cahayani (2014), studi kepustakaan merupakan suatu kegiatan penelusuran dan penelaahan literatur. Kegiatan ini sangat diperlukan dalam melakukan penelitian dan dianggap sebagai suatu bentuk survei terhadap data yang telah ada, tanpa memandang jenis metode penelitian yang dipilih.

Pada penelitian ini studi pustaka yang dilakukan untuk sumber informasi dalam menyusun kerangka pemikiran, tinjauan pustaka, melengkapi data dan sebagai pembanding literatur. Studi pustaka yang diperoleh bisa berasal dari buku, jurnal ilmiah, laporan skripsi dan tesis.



### 3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional pada penelitian merupakan unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah (Supranto, 2003). Dalam penelitian ini definisi operasional yang digunakan adalah

- 1) Evaluasi merupakan kegiatan yang membandingkan antara hasil implementasi dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan untuk melihat keberhasilannya.
- 2) Kinerja merupakan keberhasilan dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Pembenihan merupakan kegiatan yang dimulai dari pemeliharaan induk, pemijahan sampai penetasan telur yang menghasilkan benih. Pembenihan juga merupakan kegiatan awal dari kegiatan budidaya yang akan dilakukan, tanpa kegiatan pembenihan maka kegiatan lain (pendederan dan pembesaran) tidak akan terlaksana.
- 4) Usaha pembenihan ikan lele adalah usaha pembenihan ikan lele yang dimiliki oleh Bapak Basori. Usaha ini menyediakan benih ikan lele yang berkualitas.
- 5) Kelompok usaha adalah kelompok usaha di Unit Pembenihan Rakyat Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang.
- 6) *Balanced Scor Card* (BSC) merupakan salah satu alat ukur kinerja berdasarkan keuangan dan non keuangan.
- 7) Perspektif keuangan adalah ukuran kinerja keuangan jangka pendek (rentabilitas dan *RC Ratio*) dan jangka panjang (*Net Present Value* (NPV), *Net B/C Ratio*, *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* (PP)).

- 8) Pelanggan adalah seseorang yang menjadi pembeli tetap maupun tidak tetap.
- 9) Perspektif pelanggan meliputi jumlah pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan dan kepuasan pelanggan.
- 10) Perspektif bisnis internal meliputi inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.
- 11) Inovasi merupakan gagasan yang akan dilakukan untuk menarik pelanggan baru.
- 12) Layanan purna jual adalah bentuk layanan sesudah pembelian.
- 13) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dimaksud adalah peningkatan keahlian SDM, suasana kerja dan motivasi SDM.
- 14) Karyawan merupakan SDM yang bekerja pada suatu usaha dengan imbalan gaji atau upah.

### **3.6 Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif kualitatif**

Analisis deskriptif kualitatif merupakan suatu usaha untuk menjabarkan atau menguraikan hasil penelitian yang dilakukan sesuai dengan pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kata-kata yang kemudian akan dianalisis dengan kata-kata pula terhadap sesuatu hal yang melatarbelakangi responden dalam berpikir, bertindak dan berperasaan yang selanjutnya akan direduksi, ditriangulasi, disimpulkan serta diverifikasi oleh responden dan teman sejawad untuk dikoreksi (Usman dan Akbar, 2008). Analisis data deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Mengidentifikasi teknis dari proses pembenihan ikan lele.
2. Mengidentifikasi pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dari usaha pembenihan ikan lele.



3. Menganalisis strategi peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele dengan menggunakan perspektif *Balanced Scor Card*.

### 3.6.1.1 *Balanced Score Card* (BSC)

Nilai atau Persentase tingkat kepentingan perusahaan dengan melakukan pembobotan terhadap keempat perspektif BSC dan sasaran-sasaran strategi yang harus ditentukan terlebih dahulu dan kemudian dilanjutkan dengan pengukuran. Pembobotan dilakukan agar pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang terperinci dan terkait langsung dengan kepentingan perusahaan. Besarnya nilai pembobotan akan berpengaruh nyata terhadap skor akhir pengukuran kinerja pada perusahaan. Untuk total bobot yang diberikan secara keseluruhan adalah 100 (Ramdhan, 2008).

Rangkuti (2011) menjelaskan dalam bukunya tentang cara menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator. Bobot dan Skor BSC dapat dihitung tanpa memberikan bobot untuk masing-masing indikator. Untuk menghitung Bobot dan Skor BSC tahapannya adalah sebagai berikut:

Tahap 1: Mengukur Bobot dan Bobot Indikator. Caranya adalah dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Misalnya, perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ini adalah 4, maka bobot masing-masing indikator pada perspektif keuangan ini adalah  $26/4 = 6.5$ .

Tahap 2: Mengukur skor tertimbang maksimum. Caranya adalah dengan mengalikan jumlah indikator dengan skor indikator maksimum dan juga bobot indikator.

$$\text{Skor Tertimbang Maksimum} = \text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor Indikator Maksimum} \times \text{Bobot Indikator}$$



Tahap 3: Mengukur jumlah skor indikator. Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator.

Tahap 4: Mengukur nilai akhir perkomponen. Caranya adalah dengan membagi skor tertimbang dengan skor tertimbang maksimum lalu dikali 100 persen.

$$\text{Nilai Akhir Komponen (0-100)} = \left( \frac{\text{Skor Tertimbang}}{\text{Skor Tertimbang Maksimum}} \right) \times 100\%$$

Tahap 5: Menghitung nilai akhir total. Dengan rumus:

$$\text{Nilai Akhir Total} = \left( \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \right) \times 100\%$$

Selanjutnya dengan kriteria standar kinerja sebagai berikut:

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	≥ 95
	AA	80 < TS < 95
	A	65 < TS < 80
KURANG SEHAT	BBB	50 < TS < 65
	BB	40 < TS < 50
	B	30 < TS < 40
TIDAK SEHAT	CCC	20 < TS < 30
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

Sumber: Rangkuti, 2011

### 3.6.2 Analisis Deskriptif Kuantitatif

Analisis deskriptif kuantitatif merupakan metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu kongkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Pada metode ini juga data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2009). Pada data kuantitatif meliputi analisis keuangan jangka pendek dan jangka panjang.

### 3.6.2.1 Analisis Keuangan Jangka Pendek

#### 1) Modal

Menurut Riyanto (2001) dalam Cahayani (2014), berdasarkan fungsi bekerjanya aktiva dalam perusahaan, modal dibagi kedalam modal kerja (jumlah keseluruhan aktiva lancar) dan modal tetap. Jumlah modal kerja dapat lebih mudah diperbesar atau diperkecil, sesuai dengan kebutuhan sedangkan modal tetap tidak dapat segera diperkecil sesuai dengan kebutuhan.

#### 2) Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan output. Biaya produksi terbagi atas biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya tidak berubah meskipun diikuti dengan penambahan kapasitas produksi, sedangkan biaya variabel merupakan biaya yang jumlahnya mengalami perubahan seiring dengan berubahnya kapasitas produksi (Riyanto, 2009).

Biaya total adalah jumlah biaya yang dikeluarkan untuk semua biaya tetap dan biaya variabel.

$$TC = FC + VC$$

Dimana,

TC = Total Cost

VC = Variable Cost (biaya variabel)

FC = Fixed Cost (biaya tetap)

#### 3) Penerimaan

Menurut (Primyastanto dan Istikharoh, 2006) dalam (Primyastanto, 2011) Penerimaan (*Total Revenue*) adalah pendapatan kotor usaha yang didefinisikan sebagai nilai produk total usaha dalam jangka waktu tertentu. Penerimaan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Total Penerimaan (TR) = Total Produksi X Harga Jual(P)}$$

#### 4) Keuntungan

Menurut Primyastanto dan Istikharoh (2006) dalam Primyastanto (2011) Keuntungan usaha atau pendapatan bersih adalah besarnya penerimaan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi baik tetap maupun tidak tetap. Keuntungan usaha ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\pi = \text{TR} - \text{TC}$$

Dimana :

$\pi$  : Keuntungan      TC : Total cost

TR : Total Revenue

#### 5) RC Ratio

Analisa usaha *Revenue Cost Ratio* atau *RC ratio*, merupakan salah satu analisa untuk mengetahui apakah biaya-biaya yang dikeluarkan sudah menghasilkan keuntungan atau belum. Analisa *RC ratio* merupakan perbandingan antara pendapatan dengan total biaya dalam satuan produksi per satuan waktu. Dilihat dari hasil yang apabila *RC ratio* > 1 maka usaha tersebut akan mengalami keuntungan (Primyastanto et al, 2005).

Dengan menghitung R/C ini kita dapat mengetahui perbandingan antara total penerimaan dan total biaya produksi sehingga dapat mengetahui usaha ini dikatakan menguntungkan atau tidak. Rumus yang digunakan untuk menghitung RC Ratio adalah sebagai berikut:

$$\text{R/C Ratio} = \frac{\text{TR}}{\text{TC}}$$



Keterangan:

TR : Pendapatan kotor usaha yang didefinisikan sebagai nilai produk total usaha dalam jangka waktu tertentu (Rp/tahun).

TC : Pengeluaran total yang didefinisikan sebagai semua nilai masukan yang habis terpakai atau dikeluarkan di dalam produksi, tetapi tidak termasuk tenaga kerja keluarga (Rp/tahun).

#### 6) Rentabilita

Menurut Primyastanto (2007), rentabilitas dapat juga didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan prosentase selama periode tertentu. Besarnya Rentabilitas Usaha (RU) dapat dihitung dengan persamaan:

$$RU = \frac{\text{Laba}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Keterangan:

RU : Rentabilitas Usaha

Laba : Keuntungan yang didapat dalam jangka waktu tertentu

Modal : Modal kerja yang bersumber dari modal sendiri

#### 3.6.2.2 Analisis Keuangan Jangka Panjang

##### 1) *Net Present Value* (NPV)

Menurut Harahab (2010), *Net Present Value* (NPV) merupakan selisih antara benefit (penerimaan) dengan cost (pengeluaran) yang di present valuekan.

Kriteria ini menyatakan bahwa proyek akan dipilih apabila  $NPV > 0$ , dan tidak akan dipilih/tidak layak untuk dijalankan  $NPV < 0$ .

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt-Ct}{(1+i)^t}$$

Dimana:

Bt = Manfaat pada tahun t

Ct = Biaya pada tahun t

n = Umur proyek

i = Suku bunga (DR/%)

t = Tahun kegiatan bisnis

## 2) *Net Benefit-Cost Ratio (Net B/C)*

Menurut Ervina (2011) Nilai Net B/C menunjukkan besarnya tingkat tambahan manfaat pada setiap tambahan biaya sebesar satu rupiah. Investasi dikatakan layak untuk dilakukan apabila nilai Net B/C menunjukkan angka lebih dari satu, sebaliknya apabila Net B/C menunjukkan angka kurang dari satu maka investasi tidak layak.

$$\text{Net B/C} = \sum_{t=1}^n \frac{\frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\frac{C_t - B_t}{(1+i)^t}}$$

Keterangan:

Bt = Penerimaan (benefit) yang disebabkan adanya investasi tahun ke-t

Ct = Biaya tahunan yang disebabkan adanya investasi pada ke-t

I = Tingkat suku bunga (%)

t = Umur proyek suatu usaha (t = 1,2,3,....., n)  $\frac{1}{(1+i)^t}$  = Discount Factor (DF) pada tahun ke-t

## 3) *Payback Period*

*Payback Period (periode payback)* merupakan metode yang digunakan untuk menghitung lama periode yang diperlukan untuk mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dari aliran kas masuk (*proceeds*) tahunan yang dihasilkan oleh proyek investasi tersebut. Apabila *proceeds* setiap tahunnya jumlahnya sama maka *payback period* (PP) dari suatu investasi dapat dihitung dengan cara membagi jumlah investasi (*outlays*) dengan *proceeds* tahunan.

Rumus yang digunakan untuk menghitung *payback period* (PP) adalah sebagai berikut (Suliyanto, 2010).

$$PP = \frac{I}{Ab}$$

Keterangan:

PP = Jumlah waktu (tahun/periode) yang diperlukan untuk mengembalikan modal investasi.

I = Jumlah modal investasi.

Ab = Hasil bersih per tahun/periode atau laba bersih rata-rata pertahun.

#### 4) *Internal Rate of Return (IRR)*

Menurut Husnan dan Suwarsono (2000) dalam Primyastanto (2011), metode *internal Rate of Return (IRR)* adalah menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa-masa mendatang. Apabila tingkat bunga ini lebih besar dari pada tingkat bunga relevan (tingkat keuntungan yang disyaratkan), maka investasi dikatakan menguntungkan, kalau lebih kecil dikatakan merugikan.

$$IRR = I' \frac{NPV'}{NPV' - NPV''} \times (I' - I'')$$

Keterangan:

I' = tingkat suku bunga pada interpolasi pertama (lebih kecil)

I'' = tingkat suku bunga pada interpolasi kedua (lebih besar)

NPV' = nilai NPV pada discount rate pertama (positif)

NPV'' = nilai NPV pada discount rate kedua (negatif)



#### 4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN

##### 4.1 Keadaan Geografis dan Topografis Wilayah Penelitian

Lokasi penelitian terletak di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang. Menurut Kantor Desa Maguan (2016), secara geografis Desa Maguan terletak pada posisi 113<sup>0</sup>- 115<sup>0</sup> Lintang Selatan dan 110<sup>0</sup>10' - 111<sup>0</sup>40' Bujur Timur dengan luas wilayah Desa Maguan adalah 350 Ha yang berupa lahan tanah liat. Desa Maguan memiliki batas-batas wilayah desa sebagai berikut:

Sebelah Utara	: Desa Balesari Kecamatan Ngajum
Sebelah Selatan	: Desa Ngajum Kecamatan Ngajum
Sebelah Timur	: Desa Ngasem Kecamatan Ngajum
Sebelah Barat	: Desa Ngajum Kecamatan Ngajum

Keadaan topografi ketinggian Desa Maguan berupa daratan sedang yaitu sekitar 2100 m di atas permukaan laut sehingga wilayah ini termasuk daerah berbukit-bukit dan pada daerah lereng gunung. Iklim daerah tersebut dipengaruhi oleh musim penghujan dan musim kemarau dengan suhu maksimum atau minimum berkisar dari 25<sup>0</sup>C dengan curah hujan 350 mm/tahun (Kantor Desa Maguan, 2016).

##### 4.2 Keadaan Penduduk

Berdasarkan data kependudukan Desa Maguan pada tahun 2015, jumlah penduduk Desa Maguan sebanyak 3.079 jiwa. Untuk pembagian jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Penduduk Desa Maguan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase
Laki – Laki	1.541	50,05%
Perempuan	1.538	49,95%
Jumlah	3.079	100%

Sumber: Kantor Desa Maguan, 2016

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah penduduk laki – laki pada Desa Maguan lebih banyak dari pada penduduk perempuan yaitu sebesar 1.541 orang atau 50,05% dari total penduduk Desa Maguan. Penduduk Desa Maguan sebagian besar asli dari etnis jawa yang berasal dari turun temurun, hal ini terlihat dari penggunaan bahasa Jawa yang halus sebagai bahasa untuk berinteraksi dengan warga sekitar. Selain itu juga terdapat penduduk musiman yang datang ke desa hanya untuk bermukim pada musim tertentu.

Secara umum mata pencaharian masyarakat Desa Maguan dapat teridentifikasi ke dalam beberapa sektor yaitu pertanian, perikanan budidaya, jasa/perdagangan, sektor industri dan sektor lain. Jumlah penduduk yang mempunyai mata pencaharian sebanyak 1973 orang serta jumlah penduduk yang tidak memiliki mata pencaharian sebanyak 1106 orang dengan 273 orang pengangguran dan 833 orang (balita, pelajar dan lanjut usia). Untuk klasifikasi mata pencaharian menurut sektor di Desa Maguan ditampilkan pada tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi Mata Pencaharian Menurut Sektor Di Desa Maguan

No	Sektor Pekerjaan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1.	Pertanian	870	44,10
2.	Perikanan Budidaya	115	5,83
3.	Jasa/Perdagangan:		
	Jasa Pemerintahan	55	2,79
	Jasa Perdagangan	20	1,01
	Jasa Angkutan	25	1,27
	Jasa Ketrampilan	4	0,20
	Jasa Lainnya	29	1,47
4.	Sektor Industri	10	0,51
5.	Sektor Lain	845	42,82
	Jumlah	1.973	100

Sumber: Kantor Desa Maguan, 2016



Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa sektor mata pencaharian penduduk Desa Maguan didominasi oleh sektor pertanian sebanyak 870 orang dengan presentase 44,10%.

#### 4.3 Kondisi Umum Perikanan

Desa Maguan adalah sebuah desa yang bagus untuk memulai usaha perikanan. Desa ini sangat berpotensi sekali dijadikan lahan usaha perikanan sebab daerah ini memiliki banyak sekali keunggulan-keunggulan yang menguntungkan untuk usaha budidaya perikanan. Keunggulan Desa Maguan yang pertama adalah memiliki sumber air yang melimpah yaitu sumber air Ubalan yang masih belum tercemar oleh limbah pabrik dan limbah rumah tangga sebab masyarakat sekitar sangat menjaga kebersihan sumber air tersebut agar tidak tercemar dengan cara gotong royong seluruh warga desa yang memanfaatkan sumber air tersebut dan sepakat tidak membuang limbah pabrik ataupun limbah rumah tangga di sepanjang aliran air.

Keunggulan Desa Maguan yang kedua adalah daerah ini bebas dari bencana banjir serta gempa bumi dengan minimnya bencana alam di daerah ini maka menjadi syarat terpenting dalam mendirikan sebuah usaha sebab jika mendirikan usaha pada wilayah yang rawan akan bencana alam maka akan banyak kerugian yang ditanggung pengusaha untuk perbaikan bangunan jika terjadi bencana alam selain itu usaha tidak akan dapat berkembang secara signifikan sebab dana yang keluar sebagian besar digunakan untuk perbaikan dari pada digunakan untuk pengembangan usaha.

Keunggulan yang ketiga adalah sangat menentukan kesuksesan dalam usaha perikanan yaitu tekstur tanah pada Desa Maguan adalah tanah liat/lempung, tidak berporos, berlumpur dan subur. Tekstur tanah yang seperti ini sangat cocok untuk usaha perikanan dalam bidang budidaya maupun



pembenihan ikan air tawar. Sebab tanah yang berlumpur dan tidak berporos tidak akan menyerap air dengan cepat selain itu kesuburan tanah yang ada akan lebih cepat untuk menumbuhkan pakan alami untuk ikan – ikan yang dipelihara.

Keunggulan yang keempat adalah Desa Maguan tidak memiliki suhu ekstrim, suhu di daerah ini tergolong stabil. Iklim daerah tersebut dipengaruhi oleh musim penghujan dan musim kemarau dengan suhu maksimum atau minimum berkisar dari 25°C dengan curah hujan 350 mm/tahun. Keunggulan ini dapat meminimal jumlah mortalitas ikan pada saat larva sebab jika larva ini terkena suhu ekstrim maka mortalitas meningkat selain itu pertumbuhan dan perkembangan melambat jika tidak di dukung oleh pakan yang bernutrisi serta berprotein maka larva yang dapat besar menjadi benih jumlahnya akan semakin menurun.

Keempat keunggulan di atas membuktikan bahwa Desa Maguan yang berada pada Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur sangat berpotensi untuk di jadikan ladang usaha perikanan baik perikanan budidaya maupun pembenihan. Untuk sekarang ini cukup banyak penduduk Desa Maguan yang menggeluti usaha perikanan di bidang pembenihan ikan lele. Disamping mudah penerapan ilmu pembenihan ikan lele serta lahan yang dibutuhkan untuk usaha ini tidak dibutuhkan lahan yang luas. Modal untuk usaha ini dapat disesuaikan dengan skala produksi benih. Penduduk Desa Maguan yang menggeluti usaha pembenihan ikan lele menjadi anggota dalam Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo I dan usaha ini dimulai pada awal tahun 2011.



## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Profil Usaha Pembenihan Ikan Lele

#### 5.1.1 Sejarah dan Perkembangan Usaha Pembenihan Ikan Lele

Sejak tahun 2000 belum banyak masyarakat di Desa Maguan yang mengenal usaha budidaya pembenihan ikan lele sebab rata – rata mata pencaharian mereka adalah bertani, berternak dan pengrajin mas. Jika dilihat dari letak geografis dan topografinya sangat mendukung untuk memulai usaha budidaya ikan lele. Selain itu di Desa Maguan memiliki sumber air yang melimpah serta tidak sering terjadi bencana alam. Usaha budidaya ikan lele dimulai sejak tahun 2000 yang merintis pertama kali adalah Bapak Basori yang memiliki keahlian budidaya ikan lele, Bapak Basori mempelajari tata cara budidaya ikan lele ditempat kelahirannya yaitu Pare, Kabupaten Kediri.

Beliau mulai belajar budidaya ikan lele sejak duduk dibangku Sekolah Dasar kelas 4 sampai dewasa dan beliau ingin mengembangkan usaha budidaya ikan lele ini di Desa Maguan. Awalnya hanya beliau yang berani usaha pembesaran ikan lele dengan memiliki satu kolam dan untuk menarik simpati masyarakat sekitar, setelah panen beliau membagikan ikan lele secara gratis kepada tetangga serta masyarakat sekitar yang dibawah garis kemiskinan tetapi untuk masyarakat kalangan menengah ke atas hanya dimintai pembayaran pengganti pakan saja.

Kemudian pada tahun 2004 Bapak Basori merekrut tiga pemuda untuk mengembangkan usaha pembesaran ikan dengan bimbingan beliau maka tiga pemuda ini berhasil merauk keuntungan yang besar. Kemudian usaha ini sempat mengalami kebangkrutan dikarenakan hasil panen yang dihasilkan tidak dapat di pasarkan dan dijual. Daerah pemasaran yang di tuju sedang mengalami musibah



banjir jadi para pengusaha budidaya ini menjadi bangkrut dan memikirkan cara untuk bangkit kembali dalam usaha di bidang perikanan khususnya pembenihan sebab permutaran modalnya lebih cepat selain itu untung yang didapat juga besar.

Pada tahun 2006 banyak masyarakat yang sudah mulai melirik usaha pembenihan ikan lele ini dan ingin mencobanya. Akhirnya ada sembilan orang yang bergabung untuk usaha pembenihan ikan lele dengan bimbingan Bapak Basori dan keuletannya para pengusaha pembenihan ikan lele ini berhasil meraih keuntungan yang besar serta dapat mengembalikan modalnya dengan cepat. Semakin bertambah tahun semakin banyak masyarakat yang ingin bergabung dalam usaha pembenihan ikan lele yaitu pada tahun 2009 bertambah lagi 13 orang yang ingin memulai usaha pembenihan ikan lele ini. Usaha ini sangat menguntungkan dan mudah diterapkan jadi banyak sekali masyarakat yang berminat untuk bergabung dan memulai usaha.

Pada tahun 2010 semakin bertambah lagi masyarakat ingin memulai usaha pembenihan ikan lele. Sekarang jumlah masyarakat yang bergabung adalah 85 orang. Kemudian mereka memutuskan untuk membentuk kelompok tani yang bergerak di bidang perikanan khususnya pembenihan ikan lele dengan musyawarah bersama maka diputuskan nama kelompok tani ini yaitu Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1.

Nama Kelompok MULYOREJO I berasal dari kata Mulyo dan Rejo yang memiliki arti Mulyo = mulia dan Rejo = ramai, yang memiliki makna bahwa dengan adanya usaha pembenihan ikan lele maka Desa Maguan Kecamatan Ngajum menjadi desa ramai sehingga masyarakat khususnya anggota kelompok dapat meningkatkan perekonomiannya. Kelompok ini didirikan pada tanggal 15 Oktober 2009. Kelompok Mulyorejo I merupakan salah satu wadah bagi





pembenih ikan dalam rangka mencapai tujuan yang sama. Adapun tujuan dari pembentukan kelompok Mulyorejo I adalah:

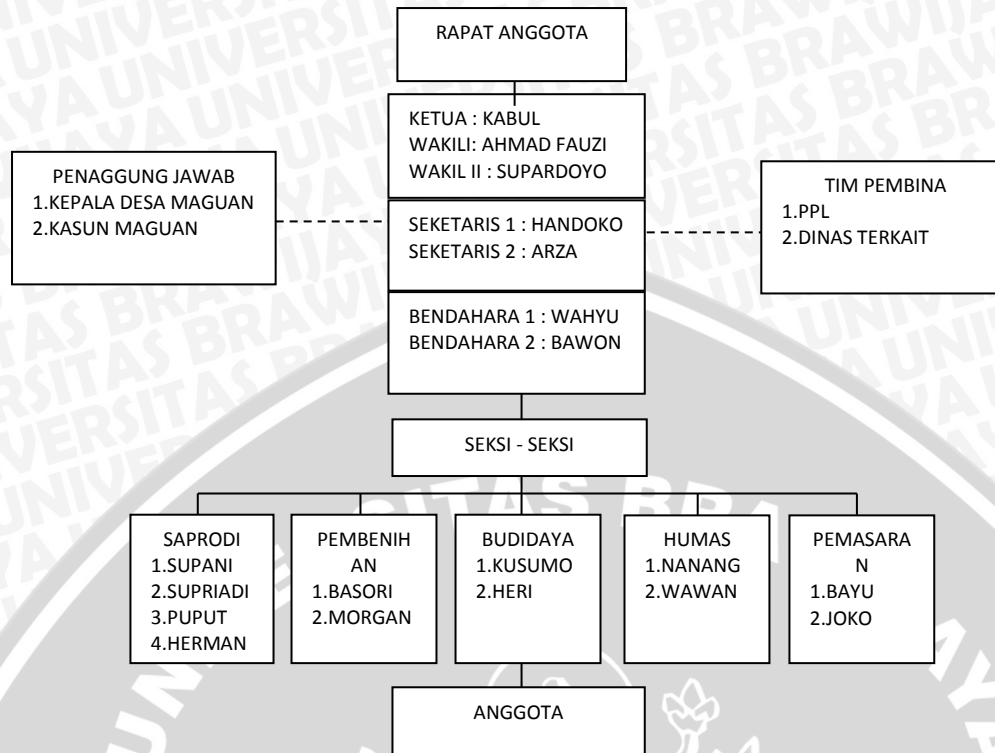
- (a) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Desa Maguan.
- (b) Mengurangi angka kemiskinan di Desa Maguan.
- (c) Mengurangi jumlah pengangguran di Desa Maguan.
- (d) Meningkatkan hasil panen pada lahan perikanan khususnya air tawar.

Pada saat ini usaha Bapak Basori sudah memiliki 26 kolam yang terdiri dari 5 kolam induk, 20 kolam pemijahan dan pendederan dan 1 kolam tandon air serta karyawan yang dimiliki sampai saat ini sebanyak 2 orang.

### **5.1.2 Struktur Organisasi Usaha Pembenihan Ikan Lele**

Pada Unit Pembenihan Rakyat (UPR) Mulyorejo 1 sudah memiliki struktur organisasi yang rapi serta memiliki tugas pokok dan fungsi untuk dijalankan para seksi yang ada agar tujuan kelompok tercapai. Selain itu mempermudah untuk berkoordinasi dengan sesama anggota kelompok berkaitan dengan harga benih dan cara mengatasi penyakit yang ada dalam pembenihan ikan lele ini selain itu dapat berbagi ilmu tentang tata cara pembenihan yang efektif dan efisien. Susunan Organisasi dibentuk oleh UPR Mulyorejo 1 bertujuan supaya benih yang dihasilkan oleh unit pembenihan ikan lele yang ada di Desa Maguan dapat terjual sehingga dalam usaha yang dijalankannya dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya kendala dalam bidang pemasarannya. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi pada kelompok UPR Mulyorejo 1 dapat dilihat pada gambar 2.





Gambar 2. Struktur Organisasi Kelompok Mulyorejo I (Data primer, 2016)

Menurut Kasmir dan Jaklar (2003) dalam Primyastanto (2006), pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya supaya tertata dengan jelas antara tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sabaik mungkin dalam bidangnya masing-masing. Adapun pembagian tugas pokok dan fungsi pengurus UPR Mulyorejo 1 tersebut antara lain:

**1) Ketua**

- a. Mengkoordinasi kepengurusan kelompok.
- b. Memimpin rapat.
- c. Mewakili kelompok berkembang dengan pihak lain.
- d. Memecahkan permasalahan yang dihadapi kelompok.
- e. Bertanggung jawab kepada Rapat Anggota Kelompok (RAT).

**2) Sekretaris**

- a. Mencatat semua administrasi kelompok.

- b. Menyiapkan buku - buku administrasi kelompok.
- c. Menyiapkan dan mencatat notulen rapat.
- d. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

### **3) Bendahara**

- a. Mencatat administrasi keuangan kelompok.
- b. Mengelola keuangan kelompok.
- c. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

### **4) Seksi Saprodi**

- a. Pengadaan sarana produksi budidaya / pembenihan (pakan, induk, probiotik, obat).
- b. Operasional prasarana produksi budidaya / pembenihan.
- c. Mengoperasikan / merawat mesin pakan.
- d. Memproduksi pakan alternatif.
- e. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

### **5) Seksi Pembenihan**

- a. Membimbing cara pembenihan ikan yang baik kepada anggota.
- b. Memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan pembenihan baik teknis maupun non teknis.
- c. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

### **6) Seksi Budidaya**

- a. Membimbing cara pembesaran ikan yang baik kepada anggota.
- b. Memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan pembenihan baik teknis maupun non teknis.
- c. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

### **7) Seksi Informasi**

- a. Mencari informasi budidaya / pembenihan ikan ke anggota.
- b. Menyebarluaskan informasi budidaya / pembenihan ikan ke anggota.

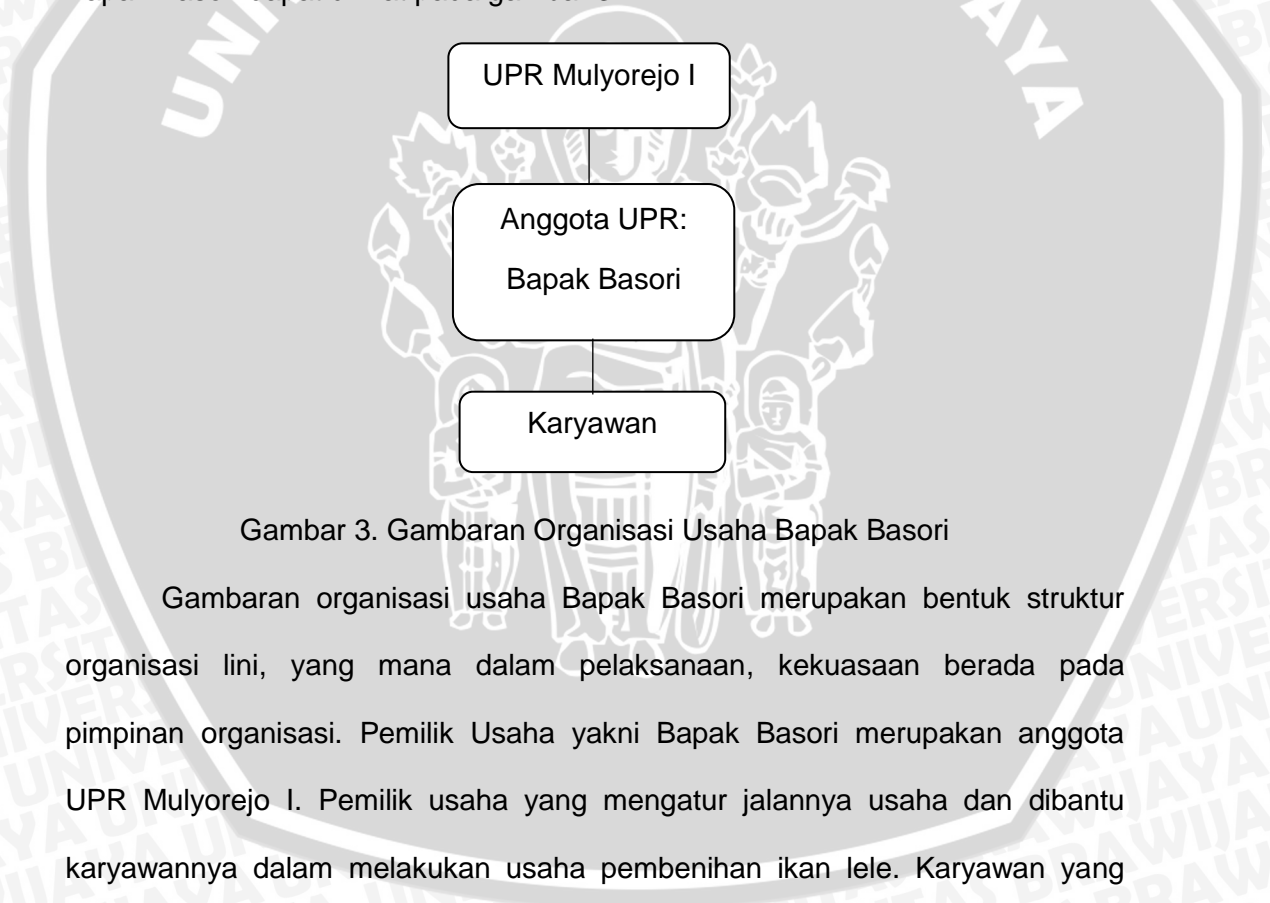


- c. Menginformasikan produksi / hasil perikanan baik benih maupun ikan konsumsi melalui media suara “sapu jagad”.
- d. Bertanggung jawab kepada ketua kelompok.

#### 8) Seksi Pemasaran

- a. Mencari dan memperluas wilayah pemasaran baik benih, ikan konsumsi dan pengolahan ikan.
- b. Mengkoordinir kegiatan pemasaran dan bertanggungjawab kepada ketua kelompok.

Adapun gambaran dari organisasi pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Gambaran Organisasi Usaha Bapak Basori

Gambaran organisasi usaha Bapak Basori merupakan bentuk struktur organisasi lini, yang mana dalam pelaksanaan, kekuasaan berada pada pimpinan organisasi. Pemilik Usaha yakni Bapak Basori merupakan anggota UPR Mulyorejo I. Pemilik usaha yang mengatur jalannya usaha dan dibantu karyawannya dalam melakukan usaha pembenihan ikan lele. Karyawan yang dimiliki berjumlah dua orang.

## 5.2 Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele

### 5.2.1 Perspektif Keuangan

Kinerja usaha pembenihan ikan lele dari perspektif keuangan dilihat dari keuangan jangka pendek dan keuangan jangka panjang.

#### 5.2.1.1 Keuangan Jangka Pendek

##### A. Permodalan

Permodalan terdiri dari modal tetap, modal lancar dan modal kerja. Modal usaha yang digunakan dalam memulai usaha pembenihan ikan lele berasal dari modal pribadi sebesar Rp. 204.523.000 dan untuk rincian modal usaha dapat dilihat pada lampiran 3. Modal Tetap atau modal yang jumlahnya tidak mudah dikurangi dan susunannya relatif permanen serta memiliki jangka waktu yang panjang. Modal tetap yang digunakan sebesar Rp 188.363.000. Sedangkan besarnya biaya penyusutan atas modal tetap selama satu tahun sebesar Rp. 17.838.600. Rincian modal tetap dapat dilihat pada lampiran 2. Kemudian modal lancar yang merupakan modal yang habis dalam satu kali proses produksi, modal lancar yang digunakan sebesar Rp 16.160.000. Sedangkan modal kerja yang digunakan pada usaha pembenihan ikan lele selama satu tahun adalah sebesar Rp 42.648.600. Rincian modal kerja dapat dilihat pada lampiran 4.

##### B. Biaya Produksi

Menurut Primyastanto (2011), biaya adalah satuan nilai yang dikorbankan dalam suatu proses produksi untuk tercapainya suatu hasil produksi. Berdasarkan sifat penggunaannya, biaya dalam proses produksi dibedakan menjadi 2, yaitu biaya tetap dan biaya variabel.

##### 1. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya tetap adalah biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi dan penggunaan besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh volume produksi. Jumlah keseluruhan biaya tetap pada usaha pembenihan ikan lele selama satu tahun

adalah sebesar **Rp 26.488.600**. Rincian perhitungan biaya tetap dapat dilihat pada lampiran 5.

## 2. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah produksi, semakin besar produksi yang ditargetkan maka semakin besar biaya variabelnya yang akan dikeluarkan. Jumlah biaya variabel pada usaha pembenihan ikan lele selama satu tahun adalah sebesar **Rp 16.160.000**. Jadi keseluruhan biaya produksi adalah sebesar **Rp. 42.648.600**. Rincian perhitungan biaya produksi dapat dilihat pada lampiran 5.

## C. Penerimaan

Penerimaan merupakan total penjualan dikalikan harga jual. Penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 3 cm sebesar Rp. 73.500.000, penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 4 cm sebesar Rp. 31.500.000 dan penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 5 cm sebesar Rp. 18.000.000. Total penerimaan yang diperoleh pada usaha pembenihan ikan lele sebesar **Rp. 123.000.000** dengan rincian perhitungan dapat dilihat pada lampiran 6.

## D. Keuntungan

Keuntungan merupakan besarnya penerimaan atau perolehan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi baik tetap maupun tidak tetap. Total Keuntungan yang diperoleh pada usaha pembenihan ikan lele dalam satu tahun sebesar **Rp. 80.351.400** dengan rincian perhitungan dapat dilihat pada lampiran 7.

## E. Rentabilitas

Menurut Riyanto (1995) dalam Primyastanto (2011), rentabilitas suatu usaha menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Menurut Riyanto (2002), rentabilitas adalah kemampuan suatu usaha untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Nilai



rentabilitas di atas 25% menunjukkan bahwa usaha tersebut bekerja pada kondisi efisien dan kondisi sebaliknya bila sama atau dibawah 25%.

Hasil rentabilitas pada usaha pembenihan ikan lele sebesar **188%**. Dilihat dari nilai rentabilitas tersebut maka perusahaan ini untung dan layak dijalankan karena nilai rentabilitas lebih tinggi dari suku bunga pinjaman pada bank yang berlaku yaitu 11,9% serta usaha yang dijalankan bekerja pada kondisi efisien karena nilai prosentase di atas 25%. Rincian perhitungan dapat dilihat pada lampiran 7.

#### F. RC Ratio

Analisis *R/C* merupakan alat analisis untuk melihat keuntungan relatif suatu usaha dalam satu tahun terhadap biaya yang dipakai dalam kegiatan tersebut. Suatu usaha dikatakan layak bila *R/C* lebih besar dari 1 ( $R/C > 1$ ). Hal ini menggambarkan semakin tinggi nilai *R/C*, maka tingkat keuntungan suatu usaha akan semakin tinggi (Effendi dan Oktariza, 2006 dalam Primyastanto, 2011).

Hasil perhitungan RC ratio pada usaha pembenihan ikan lele dalam satu tahun sebesar **2,88** yang berarti bahwa besarnya penerimaan pada usaha pembenihan ikan lele ini sebesar 2,88 kali dari total biaya yang dikeluarkan selama satu tahun. Selain itu, usaha ini menguntungkan karena nilai *R/C* tersebut lebih besar dari 1 ( $>1$ ). Semakin tinggi nilai dari perhitungan *R/C* akan menggambarkan semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang diperoleh dalam suatu usaha. Rincian perhitungan dapat dilihat pada lampiran 7.

#### 5.2.1.2 Keuangan Jangka Panjang

##### A. Net Present Value (NPV)

Metode *Net Present Value* (NPV) merupakan salah satu metode perhitungan kelayakan investasi yang banyak digunakan karena mempertimbangkan nilai waktu uang. NPV menghitung selisih antara nilai

investasi dengan nilai sekarang penerimaan kas bersih. Jika hasil perhitungan menunjukkan angka yang positif, usulan investasi dapat dipertimbangkan diterima. (Arifin, 2007 dalam Alfiansyah, 2014).

Dari uraian diatas diketahui NPV untuk menganalisis sejauh mana usaha pembenihan ikan lele dapat menguntungkan dalam jangka panjang, jika NPV negatif maka usaha tersebut tidak layak untuk dilanjutkan lagi dan harus dievaluasi demi kemajuan usaha dimasa yang akan datang, tetapi bilamana NPV positif maka usaha tersebut layak dijalankan. Usaha pembenihan ikan lele ini dari analisis NPV dalam keadaan normal diperoleh nilai positif sebesar Rp 90.906.098,638 yang artinya usaha pembenihan ikan lele bernilai positif dan NPV > 0 sehingga usaha ini layak untuk dijalankan dan menguntungkan. Untuk rincian perhitungan NPV dapat dilihat pada lampiran 8.

#### B. *Net BC Ratio*

Menurut Purba (1997) dalam Alfiansyah (2014), Net BC ratio menunjukkan angka perbandingan antar *benefit cost* dan *investment BC ratio* > 1 maka benefit yang akan diperoleh selama umur teknis ekonomis proyek yang bersangkutan lebih besar dari cost dan investmen berarti *favourble* sehingga pembangunan atau rehabilitas perluasan proyek yang bersangkutan dapat dilaksanakan dan menguntungkan sebaliknya bila BC ratio < 1 usaha tersebut mengalami kerugian.

Nilai yang diperoleh pada usaha pembenihan ikan lele dalam keadaan normal sebesar 1,48 yang artinya usaha pembenihan ikan lele memiliki BC ratio >1 maka usaha ini layak untuk dijalankan dan menguntungkan. Untuk lebih jelas perhitungan dapat dilihat pada lampiran 8.

#### C. *Internal Rate Of Return (IRR)*

Menurut Umar (1997) dalam Alfiansyah (2014), metode *Internal Rate of Return (IRR)* merupakan metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang dipakai untuk mendiskonto aliran kas bersih yang akan diterima dimasa yang



akan datang, sehingga jumlahnya sama dengan investasi awal. Metode penilaian ini dinyatakan dengan persentase yang menunjukkan kemampuan memberikan keuntungan bila dibandingkan dengan tingkat bunga umum yang berlaku pada saat usaha tersebut direncanakan. Jadi, selisih antara nilai sekarang aliran kas bersih dan nilai sekarang investasi adalah nol atau  $NPV = 0$ . Nilai IRR diperoleh dengan cara coba-coba (*trial and error*).

Pada pembenihan ikan lele ini nilai IRR dalam keadaan normal diperoleh sebesar 30% yang artinya hasil analisis IRR lebih tinggi dari tingkat suku bunga relevan (tingkat suku bunga yang diisyaratkan). Usaha pembenihan ikan lele layak untuk dijalankan dan untuk lebih jelas perhitungan dapat dilihat pada lampiran 8.

#### D. *Payback Period* (PP)

Menurut Suliyanto (2010) dalam Alfiansyah (2014), *Payback Period* (PP) merupakan metode yang digunakan untuk menghitung lama periode yang diperlukan untuk mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dari aliran kas masuk (*proceeds*) tahunan yang dihasilkan oleh proyek investasi tersebut. Apabila *proceeds* setiap tahunnya jumlahnya sama maka *payback period* (PP) dari suatu investasi dapat dihitung dengan cara membagi jumlah investasi (*outlays*) dengan *proceeds* tahunan.

*Payback Period* pada dasarnya menggambarkan panjang waktunya pengembalian dana investasi yang sudah ditanamkan pada usaha untuk dapat kembali sepenuhnya. Berdasarkan perhitungan *Payback Period* (PP) pada usaha pembenihan ikan lele pengembalian investasi kurang dari setahun dengan pengembalian 2,34 tahun dan untuk lebih jelas perhitungan dapat dilihat pada lampiran 8.



## 5.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan fokus utama adalah bagaimana suatu usaha memperhatikan pelanggannya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan dan salah satu komponen dari sasaran keuangan usaha. Pada usaha pembenihan ikan lele ini cara atau usaha memperhatikan pelanggan adalah dengan cara konsep promosi yang baik, saluran dan daerah pemasaran, serta penentuan harga dan cara pembayarannya.

### 5.2.2.1 Konsep Promosi

Penerapan konsep promosi yang dilaksanakan oleh pemilik usaha sama dengan konsep promosi UPR Mulyorejo I karena pemilik usaha adalah salah satu anggota. Penerapan konsep promosi UPR Mulyorejo I adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan media online yaitu website dan facebook dimana website tersebut berisi tentang klasifikasi benih yang dijual dan lengkap dengan harga yang terjangkau mengikuti harga pasar.
2. Mengikuti perlombaan – perlombaan yang di adakan oleh pemerintah baik tingkat provinsi ataupun tingkat nasional selainitu kelompok Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1 selalu mengikuti pameran hasil pertanian dan perikanan yang diadakan oleh pemerintah indonesia dan pemerintah malang sendiri sehingga produk benih ikan lele Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1 dapat dikenal oleh masyarakat.
3. Pelayanan konsumen yang baik dan ramah tamah kepada konsumen serta melayani pesan antar sampai tempat tujuan. Hal ini memiliki nilai positif dimata konsumen karena konsumen tidak harus datang ke tempat produksi benih.
4. Yang terakhir terletak pada pengemasan benih yang siap dipasarkan agar benih ikan lele tetap dalam kondisi yang baik pada saat sampai ke tempat konsumen yang dituju dengan mengatur kepadatan benih. Pengemasan yang baik akan tetap menjaga kualitas. Jika benih tidak dikemas dengan baik dan

sesuai SOP (Standar Oprasional Prosedur) maka yang terjadi adalah tingkat mortalitas benih meningkat selain itu akan merugikan konsumen. Jika konsumen merasa dirugikan hal ini akan menjadi ancaman yang serius bagi usaha pembenihan ikan lele. Konsumen yang kecewa tidak akan membeli produk lagi, selain itu mereka akan menyebarkan isu yang tidak baik terhadap usaha pembenihan ikan lele ini.

#### **5.2.2.2 Saluran dan Daerah Pemasaran**

Pada usaha pembenihan ikan lele di Desa maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang Jawa Timur, menggunakan saluran pemasaran secara langsung yaitu konsumen atau pedagang pengepul langsung datang ke lokasi pembenihan ikan lele untuk melihat secara langsung kondisi bibit ikan lele yang mau dijual. Kemudian pembelian bisa lewat pemesanan untuk pembeli yang berasal dari luar daerah dan biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli atau konsumen.

Daerah pemasaran dari pemilik usaha pembenihan ikan lele yang ikut pada Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1 yaitu Pasuruan, Probolinggo, Banyuangi, Madura dan juga berbagai pulau yang ada di Indonesia yaitu Kalimantan, Sumatra, Sulawesi dan Papua. Jaringan konsumen ini didapatkan setelah kelompok Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1 menjadi juara 2 Nasional pada tahun 2013 pada lomba Kinerja Kelompok Kelembagaan Perikanan Budidaya Tingkat Nasional. Sejak saat itu banyak konsumen dari luar Pulau Jawa yang memesan benih ikan lele pada Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo I.

#### **5.2.2.3 Penentuan Harga dan Cara Pembayaran**

Pemilik usaha dalam menetapkan harga sesuai dengan harga pasar yang berlaku. Harga pasar merupakan harga yang sudah ditetapkan di dalam pasar. Sehingga produsen mengikuti harga pasar dalam penjualan produknya. Harga

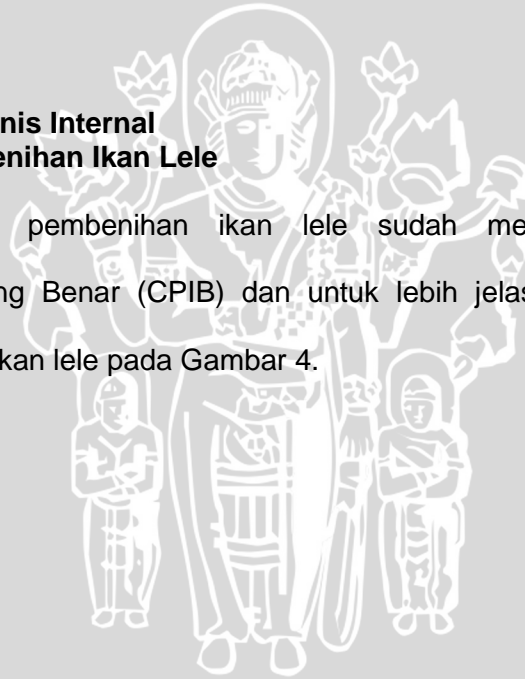
benih ikan Lele yang dijual dengan harga sebesar Rp. 70 untuk ukuran 3 cm, Rp. 90 untuk ukuran 4 cm, dan Rp. 120 untuk ukuran 5 cm.

Sistem pembayaran yang dilakukan pada usaha pembenihan ikan Lele tergantung dari kesepakatan jual beli antara pemilik usaha dengan konsumen. Sistem pembayaran dilakukan secara tunai dibayar langsung pada saat proses jual beli benih ikan lele dan tidak ada biaya pemasaran karena pembeli ada yang datang langsung ke tempat usaha pembenihan ikan lele dengan membawa transportasi sendiri sehingga tidak mengeluarkan biaya tambahan transportasi. Sedangkan untuk pengiriman ke luar daerah biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli.

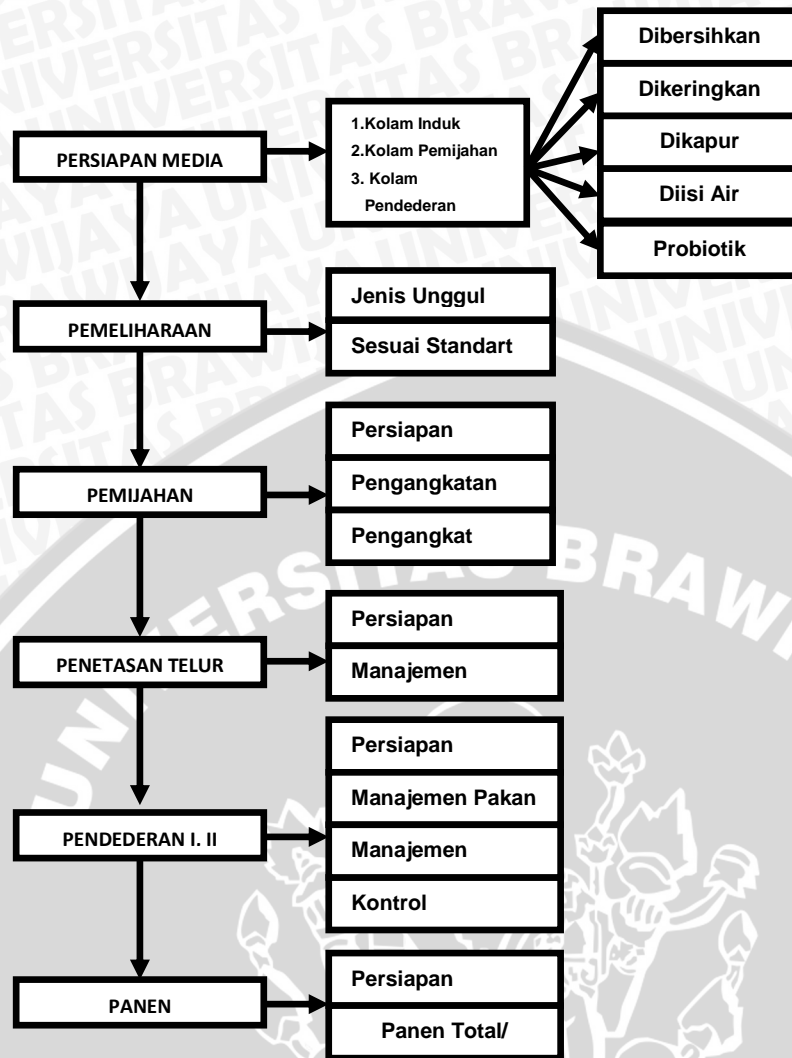
### **5.2.3 Perspektif Bisnis Internal**

#### **5.2.3.1 Proses Pembenihan Ikan Lele**

Untuk proses pembenihan ikan lele sudah menggunakan Cara Pembenihan Ikan yang Benar (CPIB) dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat tahapan pembenihan ikan lele pada Gambar 4.







Gambar 4. Tahapan pembenihan ikan lele (Kantor UPR Mulyorejo I, 2016)

1) Persiapan Kolam

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di lokasi penelitian, persiapan kolam yang dilakukan adalah untuk memberantas hama dan penyakit, memperbaiki struktur dasar kolam, membuang gas beracun dan menumbuhkan pakan alami. Tahapan yang harus dilakukan dalam persiapan kolam pemijahan dan kolam pendederan adalah sebagai berikut:

- a) Pembersihan kolam yaitu kolam yang telah digunakan untuk pemeliharaan benih atau selesai panen benih harus segera dibersihkan dengan cara disikat seluruh bagian kolam untuk membersihkan kolam dari lumut, sisa-sisa

metabolisme, sisa-sisa pakan, kuman dan bakteri yang ada pada kolam. Dalam pembersihan tidak perlu menggunakan detergen atau sabun apapun karena sisa soda api yang terkandung dalam detergen akan tertinggal di kolam yang dapat mengakibatkan telur ikan lele akan mati sebelum dibuahi.

- b) Pengeringan kolam, setelah kolam dibersihkan maka kolam akan dikeringkan selama 3 hari. Hal ini dilakukan untuk mensterilkan kolam dari hama, virus dan penyakit yang dapat menyerang benih ikan. Jika terkena sinar matahari hama, virus dan penyakit akan mati karena tidak tahan terhadap suhu tinggi.
- c) Pengecekan dan perbaikan kolam yang mungkin ada bagian-bagian kolam yang berlubang yang mengakibatkan perembesan air keluar kolam.
- d) Pengapuran kolam merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keseimbangan pH agar tetap dalam keadaan basa serta untuk membunuh kuman dan penyakit yang masih tersisa didalam kolam. Cara pemberian kapur pada kolam adalah seperti mengecat kolam dengan puas dengan dosis pemberian kapur pada kolam yang sesuai adalah  $50 \text{ gr/m}^2$ . Kemudian kapur ( $\text{CaO}$ ) dicampur dengan air menjadi  $\text{Ca(OH)}_2$  aduk sampai kapur larut dalam air. Kemudian dicat keseluruhan bagian kolam dan biarkan selama 1 hari. Setelah didiamkan selama 1 hari maka bilas kolam sampai bersih dari kapur. Jika keadaan kolam sudah bersih dari kapur maka keringkan kolam kembali.
- e) Setelah pengapuran kolam diisi air setinggi  $\frac{3}{4}$  dari tinggi kolam. Kemudian biarkan air di kolam selama 2-3 hari, jangan ditambah atau dikurangi kecuali terjadi penurunan permukaan air karena penguapan. Untuk kolam pendederan diberi probiotik dengan dosis  $10 \text{ cc/m}^2$  lalu didiamkan selama 4-7 hari.

## 2) Pemeliharaan Induk

Untuk pemeliharaan Induk pemberian pakan pada induk yaitu 1 hari 3 kali pemberian pakan yang diberikan pada pagi, siang dan sore hari. Probiotik juga

dapat diberikan untuk menjaga kualitas air serta mempercepat proses penguraian kotoran dan sisa – sisa pakan menjadi bahan organik agar tidak membahayakan induk. Pengawasan terhadap hama dan penyakit juga harus diperhatikan agar induk tetap sehat pada saat proses pemijahan berlangsung. Induk juga selalu diamati agar selalu sehat.

Standar induk yang harus diperhatikan selain matang gonad yaitu yang pertama umur induk, untuk umur induk jantan 12 bulan dan umur induk betina 12 - 18 bulan. Kemudian yang kedua adalah bobot induk, untuk induk jantan 950 - 2.500 gram dan induk betina 750 - 2.500 gram. Yang terakhir memiliki fekunditas 50.000 – 120.000 butir.

Untuk mendapatkan benih yang bagus dan berkualitas tinggi maka induk juga harus berkualitas baik. Menurut Puswowardoyo dan Djarjiah (2002), indukan yang baik dan berkualitas yaitu:

- a. Induk lele jantan
  1. Umur 8-24 bulan
  2. Tidak cacat fisik
  3. Postur tubuh ideal (berat dan panjang badan seimbang)
  4. Alat kelamin berwarna merah, memanjang, dan membengkak
- b. Induk betina
  1. Umur 1-12 bulan
  2. Tidak cacat fisik (tubuh)
  3. Perut mengembung dan lembek
  4. Alat kelamin merah dan membesar

### 3) Pemijahan

Pemijahan merupakan pengawinan induk jantan dan induk betina dalam satu tempat (kolam pemijahan). Untuk perbandingan induk jantan dan induk betina adalah 1:1. Lalu menyiapkan kolam pemijahan dengan kedalaman air



sekitar 50-60 cm dan memasang kakaban yang terbuat dari ijuk di dalam kolam. Lalu masukkan induk lele tersebut ke dalam kolam pemijahan pada pagi hari sekitar pukul 09:00–10:00 WIB. Kalau induk lele telah betul-betul matang gonad maka pada malam harinya, sekitar pukul 24:00–04:00 akan memijah, apabila belum memijah, mungkin malam berikutnya akan memijah. Setelah proses pemijahan selesai maka induk akan dipindahkan ke kolam induk apabila sudah bertelur. Telur akan menempel pada kakaban dan apabila telur sudah menetas semua maka kakaban akan diangkat dari kolam.

#### 4) Penetasan Telur

Setelah induk jantan dan induk betina sudah dipindah pada kolam induk yang berbeda maka yang harus dijaga adalah manajemen air agar tetap baik. Tata cara manajemen air kolam untuk penetasan telur sebagai berikut:

- a) Air yang digunakan bening/tidak keruh.
- b) Penambahan air sampai 30 cm untuk merangsang penetasan telur.
- c) Pergantian air sebanyak 10 – 20% jika kualitas air buruk atau terlalu keruh.
- d) Pemberian probiotik 10 cc/m<sup>2</sup> untuk menguraikan sisa penetasan.

Setelah selesai melakukan tahapan – tahapan diatas maka tinggal menunggu telur menetas menjadi larva dan merawat larva sampai menjadi benih yang siap jual.

#### 5) Pendederan I dan II

Setelah telur menetas dan menjadi larva tidak memerlukan pakan tambahan sampai menunggu kandungan kuning telurnya habis. Kandungan telur kuning akan habis dalam waktu 3 hari setelah menetas. Setelah itu harus segera diberi pakan alami yaitu berupa cacing sutra. Setelah berumur 7 hari pakan cacing sutra dicampur dengan pakan pellet halus yaitu Monolis/Nori dan dijadikan adonan, diberikan 3-4 kali dalam sehari.

Setelah manajemen pakan sudah baik maka lakukan manajemen air untuk menunjang kesehatan benih ikan lele yaitu dengan cara air yang masuk kedalam kolam harus disaring agar jernih dan bebas dari penyakit. Setelah air sudah dibersihkan dari bibit penyakit maka dilakukan pengukuran suhu secara berkala pada siang dan malam hari agar tidak terlalu ekstrim. Suhu yang sesuai bagi larva dan benih ikan lele adalah berkisar antara 25 – 30°C. Untuk menjaga selisih suhu yang cukup drastis maka pada kolam pembenihan diberikan penutup dari terpal atau anyaman bambu atau plastik pada malam hari dan pada siang hari penutup ini harus dibuka agar ada pergantian oksigen terlarut.

Kemudian diberikan probiotik sebesar 10 cc/m<sup>2</sup> perminggu untuk menguraikan sisa – sisa pakan, sisa – sisa metabolisme dan larva ikan lele yang mati, sehingga dapat dipergunakan sebagai pupuk alami untuk menumbuhkan fitoplankton sebagai pakan alami larva. Pergantian air kolam juga sangat penting untuk menambah ketersediaan oksigen dalam kolam. Pergantian air dilakukan setiap malam sebesar ± 0,5 liter/m<sup>2</sup>. Setelah tahapan perawatan larva dan benih ikan lele maka dapat dilakukan pendederan.

Pendederan I dan II ini dilakukan untuk memisahkan benih ikan lele dari ukur 3 – 5 cm untuk mencegah terjadinya kanibalisme antar benih ikan lele serta penyusutan jumlah benih ikan lele. Alat yang digunakan untuk pendederan adalah bak seleksi, tanjaran, kolam pendederan dan seser besar.

#### 6) Panen

Pemanenan ikan lele dilakukan ketika sudah mencapai ukuran 3 cm biasanya dalam kurun waktu 30-45 hari. Waktu pemanenan dilakukan pada sore sampai malam hari supaya ikan tidak mengalami stres. Ukuran lele yang dipanen biasanya beragam yaitu ukuran 3, 4, dan 5. Tahapan – tahapan dalam pemanenan adalah sebagai berikut:



- a) Mengurangi debit air pada kolam pendederan secara perlahan hingga ketinggian air di depan pintu pengeluaran air sekitar 20 cm.
- b) Memepersiapkan kolam penampungan dengan ketinggian 40 cm dengan ditambah debit air 1 liter/detik.
- c) Memasang tanjaran membentang dengan ketinggian 20 – 30 cm dan mengikat tanjaran dengan tali rafia pada kolam penampungan yang sudah dilengkapi dengan bambu.
- d) Benih diseser secara hati – hati dan masukkan kedalam tanjaran. Lalu Benih di grading dengan seritan III ukuran 13 mm benih berukuran 3 -5 cm. Kemudian menampung benih dalam bejana atau bak besar plastik yang telah di isi air 1/3 bagian dan benih siap dihitung.

Untuk menghitung benih ikan lele menggunakan teknik *sampling* yaitu dengan cara menghitung 500 ekor benih lele terlebih dahulu setelah itu benih tersebut ditimbang dengan menggunakan timbangan gula dan beras yang kecil, selanjutnya ditemukan berat 500 ekor tersebut, maka untuk menghitung benih ribuan benih tinggal mengalikan berat dari 500 ekor tersebut.

#### 7) Pengangkutan

Sebelum proses pengangkutan dilakukan proses *packing* terlebih dahulu. Tata cara pengemasan benih ikan lele menggunakan plastik dengan diameter plastik sebesar 50 cm dan panjang plastik sebesar 80 cm. untuk kepadatan benih dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Kepadatan Benih Dalam Plastik

No	Ukuran Benih (Cm)	Kepadatan (Ekor)
1	3	5.000
2	4	1.000
3	5	1.000

(Data primer, 2016)

Kepadatan yang digunakan untuk pengiriman benih ikan lele pada wilayah luar jawa dengan menggunakan *sterofoam*. Untuk membius benih ikan lele dan



mempertahankan suhu maka ditambahkan es batu atau air kedalam *sterofom*. Kepadatan pengemasan dengan menggunakan *sterofom* dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Kepadatan Benih dalam Sterofoam

No	Ukuran Benih (Cm)	Kepadatan (Ekor)
1	2 – 3	12.000 - 30.000
2	3	8.000 – 10.000
3	4 – 5	4.000 – 8.000

(Data primer, 2016)

Kepadatan yang digunakan untuk mengemas benih pada wadah jurigen dengan ukuran jurigen adalah 50 liter serta memiliki lubang udara sebagai tempat persediaan oksigen untuk benih ikan lele, kepadatan benih dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Kepadatan Benih dalam Jurigen

No	Ukuran Benih (Cm)	Kepadatan Benih (Ekor)
1	3	7.000 - 8.000
2	4	6.000 – 7.000
3	5	500 – 600

(Data primer, 2016)

Adanya fasilitas lengkap untuk mengantarkan benih ke kolasi konsumen menggunakan motor, mobil dan cargo sesuai jarak lokasi konsumen dan biaya pengiriman benih sepenuhnya ditanggung oleh pembeli. Selain itu juga biasanya konsumen membawa kendaraan mereka untuk mengangkut benih ikan lele. Sepeda motor digunakan untuk melayani pengiriman benih ikan lele pada jarak dekat. Untuk melayani pengiriman diluar pulau atau luar kota maka sarana transportasi yang digunakan adalah mobil (truk) dan cargo.

Cara pembenihan yang dilakukan oleh pemilik usaha sudah menerapkan Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB) dibuktikan dengan perolehan sertifikat CPIB dari Kementrian Kelautan dan Perikanan. Sertifikat CPIB dapat dilihat pada lampiran 9.

### 5.2.3.2 Sarana dan Prasarana

#### A. Sarana

Sarana adalah segala jenis perlengkapan dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau alat bantu dalam melaksanakan pekerjaan. Sarana yang dimiliki oleh pemilik usaha untuk melakukan suatu usaha pembenihan ikan lele adalah kolam, indukan dan peralatan yang memadai.

##### 1) Kolam

Usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori ini memiliki 26 kolam yang terbuat dari terpal yaitu 5 kolam induk dengan ukuran 4 x 6 x 1 m, 20 kolam untuk kolam pemijahan dan pendederan dengan ukuran 3 x 4 x 0,70 m, 1 kolam untuk kolam tandon air dengan ukuran 8 x 4 x 2,5 m. Pada sisi kolam terdapat lubang pemasukan dan pengeluaran air.



Gambar 5. Kolam Pembenihan

##### 2) Indukan

Indukan yang digunakan dalam usaha pembenihan ikan lele yang utama adalah induk asli sangkuriang. Usaha Bapak Basori telah memperoleh ijin untuk menggunakan induk lele langsung dari Balai Benih Induk (BBI) Kepanjen dan sertifikat induk lele sangkuriang dapat dilihat pada lampiran 10. Hal tersebut membuktikan bahwa teknis pembenihan ikan lele yang dilakukan sesuai



peraturan yang dibuat BBI Kepanjen, yaitu hasil benih yang berasal dari induk sangkuriang tidak digunakan sebagai indukan lagi. Jika hal tersebut dilanggar maka akan menurunkan kualitas benih yang dihasilkan.

Pemilik usaha membeli indukan satu paket yang semua jumlah indukannya 150 terdiri dari 100 ekor induk betina dan 50 ekor induk jantan dengan berat rata – rata 2-3 Kg dan harga per ekornya adalah Rp 50.000. Kebutuhan lain untuk dapat melakukan pembenihan lele yang utama adalah pakan. Induk lele juga membutuhkan asupan pakan untuk melengkapi kebutuhan nutrisi tubuhnya. Pakan indukan lele pada usaha Bapak Basori menggunakan pakan tambahan yaitu berupa ikan rucah, udang, dan pelet Hi-Pro-Vite 781-1.



Gambar 6. Kolam Indukan

### 3) Peralatan

Peralatan yang digunakan untuk kegiatan pembenihan ikan lele dapat dilihat pada tabel 6.



Tabel 6. Peralatan Pada Usaha Pembenihan Ikan Lele

No	Nama alat	Fungsi alat	Gambar
1.	Kakaban	Peletakan telur-telur yang telah dibuahi	
2.	Seser Besar	Untuk mengambil indukan	
3.	Ember	Untuk wadah pakan	
4.	Tanjaran	Untuk menampung benih ikan lele serta tempat pemisahan ukuran benih ikan lele pada saat proses sortir (penyeritan)	
5.	Bak seleksi	Untuk memisahkan benih ikan lele sesuai ukuran yang seragam	

No	Nama alat	Fungsi alat	Gambar
6.	Sikat	Untuk membersihkan kolam dari lumut, sisa makan dan kotoran benih ikan lele.	
7.	Paralon	Untuk saluran inlet dan outlet	
8.	Tabung oksigen	Untuk pengadaaan oksigen pada proses packing	

## B. Prasarana

Prasarana adalah faktor penunjang atau mendukung untuk melakukan suatu kegiatan pembenihan ikan lele yang di Desa Maguan yaitu sitem pengairan, sumber penerangan dan transportasi.

### 1) Sistem pengairan

Pada usaha pembenihan ikan lele di Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo 1 ini memanfaatkan ketersediaan air yang melimpah pada sumber mata air Ubalan yang berjarak sekitar 2 km dari rumah pemilik usaha yang dialirkan melalui pipa paralon dan menggunakan pipa kran secara langsung pada setiap kolam pemeliharaan benih, kolam pemijahan dan kolam induk. Sistem pengairan yang



dilakukan adalah air yang bersumber dari mata air Ubalan dialirkan melalui pipa – pipa paralon lalu ditampung ke kolam penampungan air dan disalurkan pada pipa kran yang terdapat pada tiap kolam. Hal ini memudahkan pembenih untuk mengontrol air yang dibutuhkan pada setiap kolam dengan ini dapat menghemat air agar tidak terjadi pemborosan air.

## 2) Sumber penerangan

Sumber penerangan dalam pembenihan ikan lele pada kolam pemilik usaha berasal dari sumber listrik rumahnya yang dialirkan ke kolam pembenihan dan kolam induk. Penerangan ini dilakukan untuk memudahkan dalam mengawasi perkembangan benih pada malam hari selain itu sebagai penerangan pada saat pemberian pakan.

## 3) Transportasi

Sarana transportasi yang digunakan untuk pemasaran dan penyaluran hasil pembenihan ikan lele kepada konsumen adalah sepeda motor pribadi pemilik usaha. Sepeda motor ini digunakan untuk melayani pengiriman benih ikan lele pada jarak dekat. Jarak lokasi konsumen belum menjadi permasalahan dalam mengantarkan benih lele, karena adanya fasilitas lengkap untuk mengantarkan benih ke lokasi konsumen menggunakan motor, mobil dan cargo sesuai jarak lokasi konsumen dan biaya pengiriman benih sepenuhnya ditanggung oleh pembeli. Selain itu juga biasanya konsumen membawa kendaraan mereka untuk mengangkut benih ikan lele.

### 5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus utama adalah pada sumberdaya manusia karena perspektif ini digunakan untuk mendukung tiga perspektif sebelumnya. Sumberdaya manusia atau karyawan dibutuhkan untuk penggerak dan tumbuhnya suatu organisasi. Pada usaha pembenihan ikan



lele ini memiliki dua karyawan dan apabila musim panen tiba akan ada tenaga bantuan untuk melakukan panen tersebut.

Untuk menstimulasi karyawan agar tetap giat dalam memajukan usaha pembenihan ikan lele maka pemilik usaha mengikutsertakan karyawan beserta dirinya untuk ikut dalam seminar yang diadakan Kelompok UPR Mulyorejo I. Seminar ini sangat berguna untuk meningkatkan semangat kerja agar meningkatkan produksi benih ikan lele dan bersemangat meraih keuntungan yang optimal, disamping itu pemilik usaha sering diajak study banding ke wilayah Malang dan luar Malang.

Untuk meningkatkan keahlian karyawan dan juga dirinya, pemilik usaha mengajak karyawannya mengikuti penyuluhan yang diadakan oleh penyuluh Dinas Kelautan dan Perikanan yang memberikan penyuluhan tentang teknik – teknik pembenihan ikan yang baru, efektif, dan efisien serta menghasilkan benih yang berkualitas baik.

Untuk motivasi kerja karyawan pemilik usaha selalu menekankan kepada karyawannya untuk belajar teknik-teknik pembenihan yang baik agar bila suatu saat memiliki kolam sendiri bisa menerapkan ilmunya dengan baik. Suasana kerja yang dibangun oleh pemilik usaha adalah suasana yang santai dimana karyawan dengan bebas bisa menanyakan apapun yang belum dimengerti oleh karyawan. Karyawan yang diterima oleh pemilik usaha adalah karyawan yang ingin belajar cara usaha pembenihan ikan lele dan memiliki mimpi untuk bisa memiliki kolam sendiri.

### **5.3 Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele**

#### **5.3.1 Sasaran Strategi Dalam Peningkatan Kinerja**

Konsep yang digunakan sebagai model pendekatan dalam peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele adalah *Balanced Score Card* (BSC). Salah



satu manfaat BSC adalah mengintegrasikan strategi dan visi pemilik usaha. Pemilik usaha memiliki visi yaitu “Mengembangkan usaha pembenihan ikan lele menjadi usaha yang luas atau skala besar”. Sedangkan untuk mencapai visi tersebut perlu mengintergrasikan visi ke dalam strategi. Sebelum pembuatan strategi, terlebih dahulu dirumuskan sasaran strategi untuk setiap perspektif. Rumusan sasaran strategi pada usaha pebenihan ikan lele dapat dilihat pada tabel 7

Tabel 7. Sasaran Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele

Perspektif	Sasaran Strategi
Keuangan	Peningkatan keuntungan Efisiensi biaya operasional
Pelanggan	Mengembangkan pasar baru Meningkatkan kepuasan pelanggan
Bisnis Internal	Peramalan permintaan Meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran
Pebelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan karyawan Meningkatkan kepuasan karyawan

#### 1. Perspektif Keuangan

Sektor usaha pembenihan merupakan jenis usaha yang perputaran modalnya lebih cepat dibandingkan dengan usaha pembesaran karena jangka waktu panen lebih pendek atau cepat. Perspektif keuangan pada usaha pembenihan ikan lele ini memiliki sasaran strategis yaitu mengefisiensikan biaya operasional untuk dapat meningkatkan profit atau keuntungan. Peningkatan keuntungan merupakan salah satu sasaran yang harus dicapai untuk menjamin kelangsungan hidup usaha pembenihan ikan lele.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan bagian *stakeholder* yang menjadi aset penting bagi pelaku usaha khususnya usaha pembenihan ikan lele karena tanpa adanya pelanggan suatu usaha tidak akan dapat bertahan. Bagi suatu usaha sangat



penting untuk mempertahankan pelanggannya karena dengan demikian bisa menjaga kontinuitas pendapatan bagi usaha pembenihan ikan lele ini. Oleh karena itu, sasaran strategi pada perspektif pelanggan yaitu mengembangkan pasar baru dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

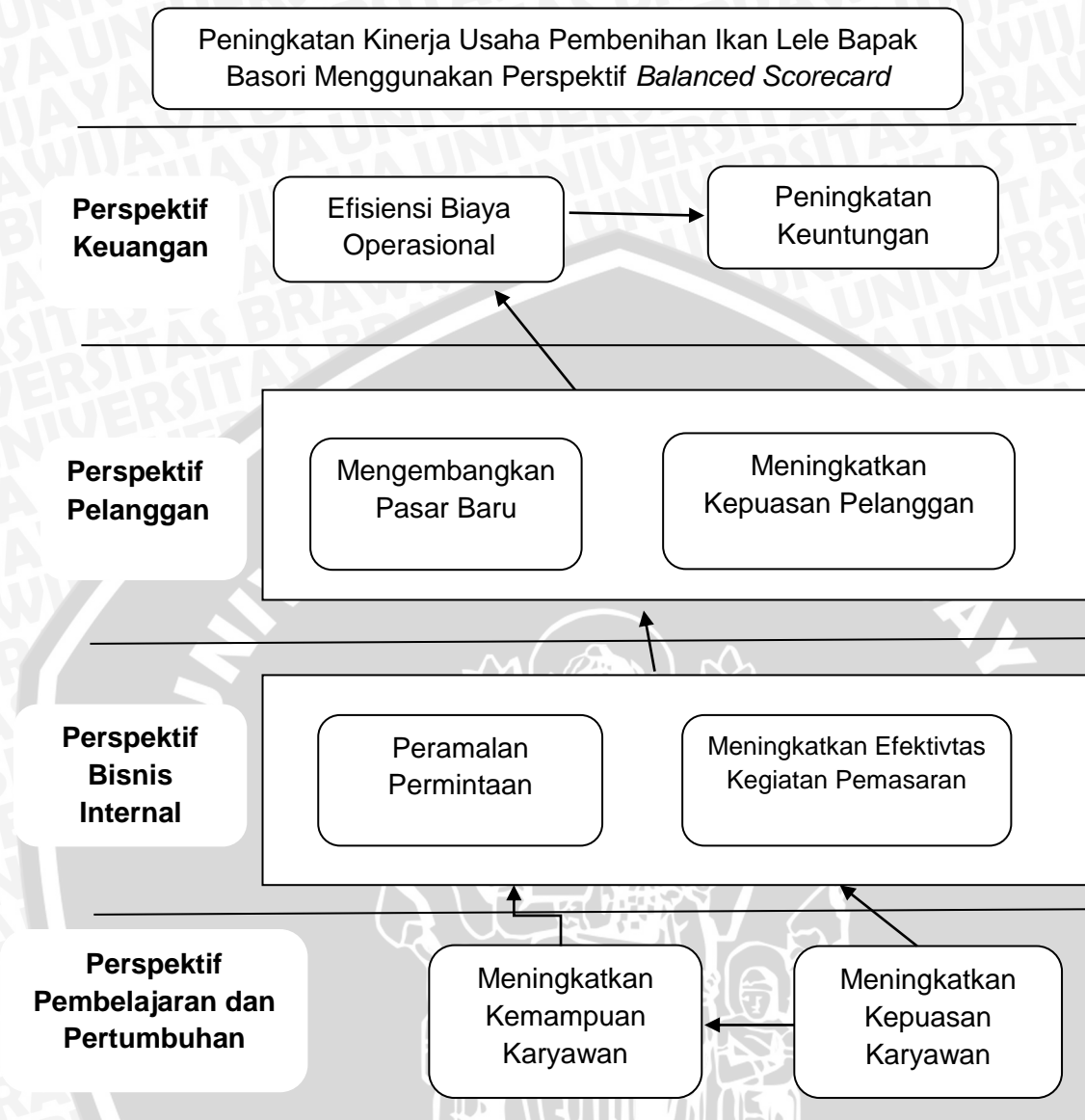
### 3. Perspektif Bisnis Internal

Ancaman yang dimiliki suatu usaha adalah berupa tingginya jumlah usaha yang sejenis dan juga menjadi pemicu penting yang harus diperhatikan untuk mempertahankan eksistensi usaha. Oleh karena itu sasaran strategi dari perspektif ini adalah peramalan permintaan, dengan peramalan permintaan yang baik diharapkan dapat memenuhi permintaan pasar. Sasaran selanjutnya adalah meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran karena usaha pembenihan ikan lele ini masih belum optimal dalam melakukan pemasarannya.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan. Untuk meningkatkan kualitas sebuah usaha maka yang perlu diperhatikan adalah kualitas karyawan dengan meningkatkan kemampuan karyawan yang dimiliki. Selain itu perlu adanya peningkatan kepuasan karyawan, jika karyawan telah merasa puas maka kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Moeherione (2009) dalam Rahmawaty (2015), mengatakan bahwa peta strategi merupakan suatu kerangka yang menguraikan secara logis dan komperhensif strategi dari suatu organisasi. Penyusunan peta strategi pada usaha pembenihan ikan lele ini dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Peta strategi usaha pembenihan ikan lele ini dapat digambarkan pada gambar 7.



Gambar 7. Peta Strategi Usaha Pembenihan Ikan Lele Bapak Basori

### 5.3.2 Indikator Kinerja Utama Usaha Pebenihan Ikan Lele

Indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicator (KPI)* merupakan ukuran atau indikator yang memberikan informasi sejauhmana keberhasilan untuk mewujudkan informasi dibandingkan dengan sasaran strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan sasaran strategi sebelumnya dapat dirumuskan IKU untuk meningkatkan kinerja usaha pembenihan ikan lele yang dapat dilihat pada tabel 8.



Tabel 8. Indikator Kinerja Utama Pada Usaha Pembenihan Ikan Lele

Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja Utama (IKU)	
		IKU Pendorong (IKUP)	IKU Hasil (IKUH)
Keuangan	Peningkatan keuntungan, efisiensi biaya operasional	Penggunaan biaya	Keuangan jangka pendek
		Pendapatan	Keuangan jangka panjang
Pelanggan	Mengembangkan pasar baru, meningkatkan kepuasan pelanggan	Keberhasilan promosi	Jumlah pelanggan tetap
			Jumlah pelanggan baru
			Tingkat kepuasan pelanggan
Bisnis Internal	Peramalan permintaan, meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran	Komplain pelanggan Peningkatan penjualan	Order produksi yang dipenuhi
			Total pendapatan
			Layanan purna jual
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan	Kinerja karyawan	Karyawan dibayar berdasarkan kinerja
			Ikut dalam pelatihan

Sasaran strategi perspektif keuangan yaitu peningkatan keuntungan dan efisiensi biaya operasional. Keduanya dipengaruhi oleh penggunaan biaya dan perolehan pendapatan yang akan berdampak pada keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Jadi jumlah indikator perspektif keuangan adalah 4.

Sasaran strategi perspektif pelanggan yaitu mengembangkan pasar baru dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mewujudkan sasaran strategi tersebut dibutuhkan keberhasilan dalam promosi yang berdampak pada jumlah pelanggan tetap, jumlah pelanggan baru dan tingkat kepuasan pelanggan. Jadi jumlah indikator perspektif pelanggan adalah 4.

Sasaran strategi perspektif bisnis internal yaitu peramalan permintaan dan meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran. Keduanya dipengaruhi oleh komplain pelanggan dan peningkatan penjualan yang berdampak pada order produksi yang dipenuhi, total pendapatan dan layanan purna jual. Jadi jumlah indikator perspektif bisnis internal adalah 5.

Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh karyawan dibayar berdasarkan kinerja dan ikut dalam pelatihan. Jadi jumlah indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 3.

Tabel 9. Jumlah Skor Indikator

Perspektif	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Nilai	Skor Indikator
Keuangan	Keuangan jangka pendek	A	4
	Keuangan jangka panjang	A	4
	Penggunaan biaya	B	3
	Pendapatan	A	4
	<b>Total</b>		<b>15</b>
Pelanggan	Keberhasilan promosi	B	3
	Jumlah pelanggan tetap	C	2
	Jumlah pelanggan baru	D	1
	Tingkat kepuasan pelanggan	B	3
	<b>Total</b>		<b>9</b>
Bisnis Internal	Komplain pelanggan	B	3
	Peningkatan penjualan	D	1
	Order produksi yang dipenuhi	A	4
	Total pendapatan	A	4
	Layanan purna jual	C	2
	<b>Total</b>		<b>14</b>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kinerja karyawan	B	3
	Karyawan dibayar berdasarkan kinerja	A	4
	Ikut dalam pelatihan	A	4
	<b>Total</b>		<b>11</b>

Pada tabel 9 diketahui jumlah skor indikator setiap perspektif dan untuk pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1 pada masing-masing indikator.

Interpretasi setiap indikator adalah sebagai berikut:



- 1) Penilaian untuk indikator keuangan jangka pendek pada usaha pembenihan ikan lele ini adalah nilai A karena pada indikator ini telah berhasil mengoptimalkan biaya produksi dengan ditandai mendapatkan keuntungan yang tinggi.
- 2) Penilaian untuk indikator keuangan jangka panjang adalah nilai A karena keuangan jangka panjang adalah peramalan untuk masa depan dan diharapkan usaha pembenihan ikan lele ini berkembang dengan lebih baik.
- 3) Pada indikator penggunaan biaya pada usaha pembenihan ikan lele diberi nilai B karena penggunaan biaya masih belum optimal.
- 4) Penilaian untuk indikator pendapatan adalah nilai A karena pendapatan yang diterima pada usaha pembenihan ikan lele ini cukup tinggi.
- 5) Penilaian indikator keberhasilan promosi adalah nilai B karena dianggap belum melakukan kegiatan promosi yang optimal.
- 6) Penilaian indikator jumlah pelanggan tetap adalah nilai C karena pelanggan tetap yang dimiliki masih 15 orang untuk pengiriman tiap bulannya dan masih perlu ditingkatkan lagi.
- 7) Penilaian indikator jumlah pelanggan baru adalah nilai D karena pelanggan baru masih sulit didapatkan yang disebabkan kurangnya promosi, cuman mengandalkan web dan informasi dari teman ke teman.
- 8) Penilaian indikator tingkat kepuasan pelanggan adalah nilai B karena pelanggan dianggap cukup puas atas pelayanan dan juga kualitas produk benih lele yang tidak mudah mati meskipun pengiriman jauh.
- 9) Penilaian indikator komplain pelanggan adalah nilai B karena masih adanya komplain dari pelanggan meskipun cuman 2-3 pelanggan.
- 10) Penilaian indikator peningkatan penjualan adalah nilai D karena pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori ini kapasitas produksi benih 200.000

ekor, apabila untuk meningkatkan penjualan perlu adanya penambahan kolam agar produksi benih bertambah.

- 11) Penilaian indikator order produksi yang dipenuhi adalah nilai A karena setiap ada pemesanan order pasti siap untuk memenuhinya.
- 12) Penilaian indikator total pendapatan adalah nilai A karena dianggap total pendapatan yang diterima pada usaha pembenihan ikan lele ini cukup tinggi.
- 13) Penilaian indikator layanan purna jual adalah nilai C karena dinilai masih perlu ditingkatkan lagi.
- 14) Penilaian indikator kinerja karyawan adalah nilai B karena dinilai masih perlu ditingkatkan lagi keahlian karyawan.
- 15) Penilaian indikator karyawan dibayar berdasarkan kinerja adalah nilai A karena pembayaran dilakukan berdasarkan kinerja yang dilakukan.
- 16) Penilaian indikator ikut dalam pelatihan adalah nilai A karena baik Bapak Basori dan karyawan selalu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang dan UPR mulyorejo I serta melakukan study banding.

### 5.3.3 Pembobotan dan Skor

Menurut Rangkuti (2011) menjelaskan dalam bukunya tentang cara menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator. Bobot dan Skor *Balanced Score Card* (BSC) dapat dihitung tanpa memberikan bobot untuk masing-masing indikator. Untuk rincian penghitung Bobot dan Skor BSC pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori dapat dilihat pada tabel 10.





**Keterangan:**

\* Jumlah indikator didapatkan dari jumlah Indikator Kinerja Utama Pendorong (IKUP) dan Indikator Kinerja Utama Hasil (IKUH) yang terdapat pada tabel 8.

\*\* Menurut Ramdhan (2008) untuk total bobot yang diberikan secara keseluruhan adalah 100. Penilaian bobot setiap perspektif sebagai berikut:

- Perspektif keuangan diberi bobot 35 karena dianggap perspektif ini paling berpengaruh terhadap usaha pembenihan ini dibuktikan dengan perolehan keuntungan yang tinggi dan perspektif ini adalah jaminan keberlangsungan hidup suatu usaha.
- Perspektif pelanggan diberi bobot 30 karena pelanggan atau konsumen dianggap aset paling penting bagi pelaku usaha, tanpa adanya pelanggan suatu usaha tidak akan dapat bertahan.
- Perspektif bisnis internal diberi bobot 20 karena pemilik usaha berharap perlu adanya penambahan jumlah kolam agar tingkat produksi meningkat sehingga usaha menjadi lebih besar dari sebelumnya.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diberi bobot 15 karena pemilik usaha menganggap masih perlu mempelajari teknik-teknik pembenihan yang baru agar proses produksi bisa berjalan secara efisien dan efektif.

\*\*\* Cara perhitungannya adalah membagi bobot dengan jumlah indikator.

\*\*\*\* Menurut Rangkuti (2011) total skor indikator maksimal adalah 16, Ini sama dengan jumlah indikator yaitu 16.

\*\*\*\*\* Cara perhitungan Skor Tertimbang Maksimal adalah mengalikan jumlah indikator dengan bobot indikator dan skor indikator maksimal.



- \*\*\*\*\* Rincian jumlah skor indikator dapat dilihat pada tabel 9.
- \*\*\*\*\* Cara perhitungan skor tertimbang adalah mengalikan jumlah skor indikator dengan bobot indikator.
- \*\*\*\*\* Cara perhitungan nilai akhir komponen adalah membagi skortertimbang dengan skor tertimbang maksimal kemudian dikali 100%.

Hasil nilai akhir total pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori diperoleh total skor sebesar 77,44%. Berdasarkan kriteria standar kinerja pada tabel 11 diketahui usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori dalam kondisi SANGAT SEHAT dengan kategori A dan baik untuk dijalankan.

#### 5.3.4 Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele

Berdasarkan hasil pengukuran bobot dan skor pada tabel 10, strategi peningkatan kinerja dilakukan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Score Card* (BSC) yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk hasil pengukuran kinerja usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori dapat dilihat pada tabel 12.

Tabel 12. Hasil Pengukuran Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele

Perspektif	Nilai Akhir Komponen (%)	Kategori	Kondisi
Keuangan	93,75	AA	Sangat Sehat
Pelanggan	56,25	BBB	Kurang Sehat
Bisnis Internal	70	A	Sangat Sehat
Pembelajaran dan Pertumbuhan	91,7	AA	Sangat Sehat

Perspektif keuangan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 93,75% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini masih dapat terus mengoptimalkan kinerja keuangan.

Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang kurang baik dibanding perspektif yang lainnya dengan kategori BBB karena memiliki skor 56,25% yang

berada pada kondisi KURANG SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini belum dapat mencapai kinerja pelanggan yang optimal.

Perspektif bisnis internal memiliki kinerja cukup baik dengan kategori A karena memiliki skor 70% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini sudah baik dalam mengoptimalkan bisnis internal.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 91,7% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini sudah sangat baik dalam mengevaluasi pembelajaran yang sudah didapatkan pada setiap pelatihan dan penyuluhan. Sedangkan untuk strategi peningkatan kinerja setiap perspektif dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13. Strategi Peningkatan Kinerja Usaha

Perspektif	Strategi
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan keuntungan</li> <li>- Meminimalisasi penggunaan biaya yang tidak perlu</li> </ul>
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan produk, harga, promosi dan tempat</li> </ul>
Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjaga standar kualitas benih</li> <li>- Menambah kolam baru</li> <li>- Memberikan layanan purna jual</li> </ul>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonus untuk karyawan</li> <li>- Tetap mendampingi karyawan</li> </ul>

Adapun strategi yang harus dilakukan untuk perspektif keuangan adalah meningkatkan perolehan laba bersih atau keuntungan dengan cara melakukan investasi yang produktif (penambahan kolam) dan meminimalisasikan penggunaan biaya yang tidak perlu. Apabila pemilik usaha dapat melakukan hal ini maka akan mampu menghasilkan kinerja keuangan yang optimal.



Adapun strategi yang harus dilakukan untuk perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan yang bisa diperoleh dengan cara memperhatikan beberapa hal berikut:

- 1) Produk yaitu berupa benih ikan lele yang memiliki kualitas yang baik dan tetap mempertahankan kualitas tersebut agar konsumen atau pelanggan puas dan senang untuk membeli benih ikan lele. Untuk mempertahankan kualitas benih ikan lele pemilik usaha memperoleh izin menggunakan induk asli dari BBI Kepanjen yang secara resmi mengeluarkan induk ikan lele sangkuriang.
- 2) Harga, dimana harga sangat berpengaruh terhadap keputusan konsumen dalam pembelian dan untuk menarik minat konsumen perlu adanya potongan harga dalam pembelian. Pada usaha pembenihan ikan lele ini potongan harga berlaku apabila adanya pembelian di atas 30.000 ekor benih ikan lele maka akan mendapatkan potongan harga sebesar Rp. 15 rupiah. Dengan adanya potongan harga tersebut diharapkan bisa menarik pelanggan untuk membeli benih ikan lele.
- 3) Promosi, meningkatkan promosi dengan mengikuti seminar perikanan atau melakukan publikasi ke media masa agar pengusaha pembesaran ikan lele mengetahui dan tertarik untuk membeli benih ikan lele. Apabila hal ini terjadi maka usaha pembenihan ikan lele ini akan memperoleh pelanggan baru dan bisa memperluas pasar.
- 4) Tempat, di tempat usaha yang digunakan masih belum ada baner atau papan nama yang menjelaskan bahwa ditempat tersebut menjual benih ikan lele, sebaiknya diberi papan nama agar konsumen mengetahuinya serta dalam perluasan kolam perlu penambahan kolam agar meningkatkan produksi benih ikan lele yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan.

Apabila keempat hal diatas bisa terpenuhi diharapkan bisa mendapatkan pelanggan baru serta tetap mempertahankan pelanggan tetap dengan demikian dapat meningkatkan kinerja perspektif pelanggan.

Adapun strategi yang harus dilakukan agar dapat meningkatkan lagi kinerja bisnis internal adalah yang pertama menjaga standar kualitas benih ikan lele agar meminimalkan komplain dari pelanggan. Kedua menambah kolam baru agar meningkatkan jumlah produksi benih ikan lele yang juga akan meningkatkan penjualan serta dapat memenuhi order produksi yang dipesan. Ketiga memberikan layanan purna jual yang berupa garansi yaitu apabila ada kematian benih ikan lele maka akan diambil setengah dari total pengambilan benih ikan lele. Apabila pemilik usaha dapat melakukan ketiga hal itu maka akan mampu mengoptimalkan kinerja bisnis internal.

Strategi yang dilakukan untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan sebaiknya pemilik usaha memberikan bonus untuk karyawan apabila berhasil melaksanakan pemesanan yang besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam setiap pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja dalam artian memberikan arahan yang lebih baik, disamping itu pemilik usaha bisa melihat keahlian karyawan masih tetap mempertahankan kualitasnya atau tidak.





## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian tentang evaluasi kinerja usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Profil usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori adalah tentang sejarah dan struktur organisasi. Perintis usaha pembenihan ikan lele adalah Bapak Basori dan untuk struktur organisasi untuk usaha milik Bapak Basori masih belum ada, karena sifatnya masih informal. Pada saat ini usaha Bapak Basori sudah memiliki 26 kolam yang terdiri dari 5 kolam induk, 20 kolam pemijahan dan pendederan dan 1 kolam tandon air serta karyawan yang dimiliki sampai saat ini sebanyak 2 orang.
2. Berdasarkan perhitungan *Balanced Score Card* (BSC) maka nilai yang diperoleh usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori adalah sebesar 77,44% yang berada dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A. Artinya kinerja usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori sudah baik. Perspektif keuangan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 93,75%. Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang kurang baik dibanding perspektif yang lainnya dengan kategori BBB karena memiliki skor 56,25%. Perspektif bisnis internal memiliki kinerja cukup baik dengan kategori A karena memiliki skor 70%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 91,7%.
3. Strategi peningkatan kinerja perspektif keuangan yang harus dilakukan adalah meningkatkan perolehan laba bersih atau keuntungan dengan cara melakukan investasi yang produktif (penambahan kolam) dan

meminimalisasikan penggunaan biaya yang tidak perlu. Adapun strategi peningkatan kinerja perspektif pelanggan dengan memperhatikan produk, harga, tempat dan promosi. Sedangkan strategi peningkatan kinerja perspektif bisnis internal adalah dengan menjaga standar kualitas benih ikan lele, menambah kolam baru dan memberikan layanan purna jual. Kemudian strategi peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan beberapa hal yaitu untuk meningkatkan kepuasan karyawan sebaiknya pemilik usaha memberikan bonus untuk karyawan apabila berhasil melaksanakan pemesanan yang besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam setiap pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja dalam artian memberikan arahan yang lebih baik.

## 6.2 Saran

Saran yang diberikan peneliti untuk usaha pembenihan ikan lele adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah kolam baru yang menghasilkan peningkatan produksi benih ikan lele agar bisa meningkatkan penjualan dan bisa memenuhi permintaan yang dipesan konsumen.
2. Lebih meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan seperti meningkatkan kualitas benih dan didukung dengan promosi. Dengan promosi yang luas maka meningkatkan jumlah konsumen yang akan membeli. Sedangkan dengan mempertahankan kualitas benih ikan lele agar dapat bertahan di pasaran dan meminimalkan komplain konsumen atau pelanggan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Alfiansyah, Bambang. 2014. Perencanaan Pengembangan Usaha Pembesaran Ikan Koi Di Desa Pranggang Kecamatan Plosoklaten Kabupaten Kediri Jawa Timur. UB: Malang.
- Arysanti, A. Budi. 2007. Pengukuran Kinerja *Strategic Business Unit* (SBU) Perberasan PT Pertani (PERSERO) Dengan Konsep *Balanced Skorcard*. IPB: Bogor.
- Azwar, saifuddin. 2013. Metode penelitian. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Bungin, B. 2001. Metode Penelitian Sosial. Airlangga University Press. Surabaya. 340 Hlm
- Cahayani, Diastien. 2014. Perencanaan Pengembangan Usaha Otak-Otak Bandeng (*Chanos chanos*) Milik Ibu Suwartin Di Kelurahan Pandu, Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ghufran, M. 2010. Budidaya Ikan Lele di Kolam Terpal. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Harahab, Nuddin. 2010. Penilaian Ekonomi Ekosistem Hutan Mangrove dan Aplikasinya dan Perencanaan Wilayah Pesisir. Graha Ilmu: Malang.
- Junaidi. 2002. Kontribusi Penerapan *Balanced scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Karneta, Railia. 2014. Analisis Usaha Budidaya Ikan Lele Pada Lahan Rawa di Sumatera Selatan. Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Sriwingan: Palembang.
- Lestari, D. Indra. 2003. Analisa Efektifitas Kinerja Sebelum Dan Sesudah Penerapan *Balanced Skorcard* Studi Kasus Pada PT. PINDAD (Persero). Bandung: Universitas Widyatama Bandung.
- Luthfi. 2015. Analisis Kelayakan Usaha Pembesaran Ikan Lele Sangkuriang Di Kecamatan Megamendung Kabupaten Bogor. Bogor: IPB.
- Mulyana, Deddy. 2006. Metodologi penelitian kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Narbuko dan achmadi. 2013. Metode penelitian. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nazir. 2003. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Nugroho, W. adhitya. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Kosep *Blanced Scorcard* (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Pramadhany, W.E. Yuzantra. 2011. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. Universitas Diponegoro: Semarang.

Primyastanto, Mimit. 2005. Perencanaan Usaha (Bussines Plan) Sebagai Aplikasi Ekonomi Perikanan. Bahtera Press. Malang.

Primyastanto, Mimit. 2007. Buku Panduan Praktikum Evaluasi Proyek Usaha. Fakultas Perikanan Universitas Brawijaya. Malang.

Primyastanto, Mimit. 2011. Fesibility Study usaha perikanan (sebagai aplikasi dari teori studi kelayakan usaha perikanan).UB Press. Malang.

Primyastanto, Mimit. 2013. Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pendapatan dan Pengeluaran Nelayan Payang Jurung Di Selat Madura. Universitas Brawijaya. Malang.

Puspowardoyo, H dan Djarjiah. 2002. Pembenihan dan Pembesaran Lele Hemat Air. Kanisius. Yogyakarta.

Rahmawaty, Amelia. 2015. Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Kluster Agro Kabupaten Bogor. IPB: Bogor.

Ramdhan, Robby. 2008. Penerapan Konsep *Balanced Scor Card* dalam Pengukuran Implementasi Strategi Pada Perusahaan di PT. Agroindo Usaha Jaya, Jakarta. IPB: Bogor.

Rangkuti, Freddy. 2011. SWOT *Balanced Scor Card*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Riyanto, B. 2002. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yayasan badan Penerbit Universitas Gajah Mada: Yogyakarta.

Riyanto, B. 2009. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yayasan badan Penerbit Universitas Gajah Mada: Yogyakarta.

Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.

Suliyanto, 2010. Studi Kelayakan Bisnis. Andi. Yogyakarta.



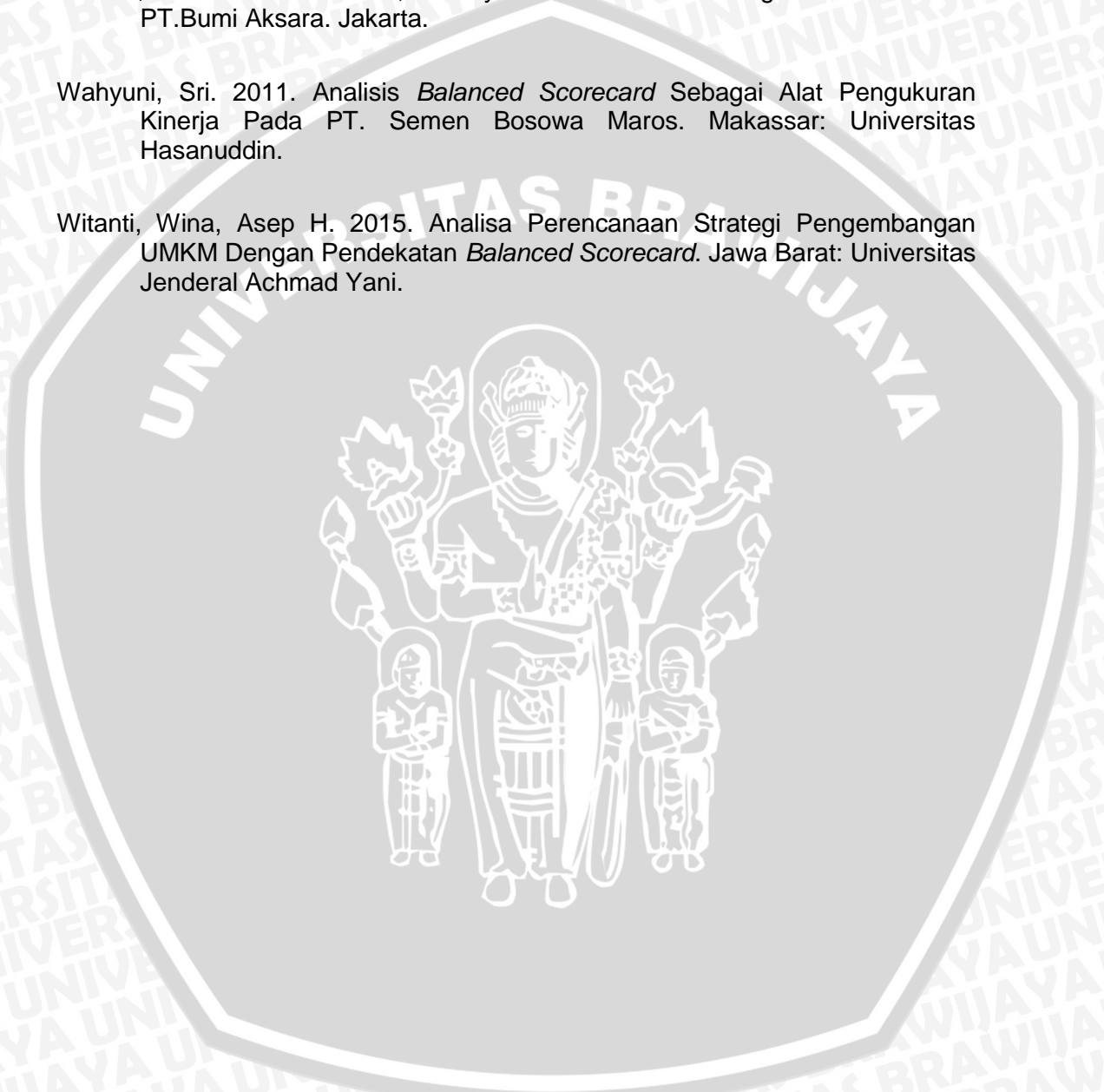
Supranto, J. 2003. Metode Penelitian Hukum dan Statistik. PT. Rineka Cipta. Jakarta.

Sutrisno, A. Yuli. 2012. Analisis Kelayakan Usaha Pembenihan dan Pembesaran Ikan Lele Sangkuriang. Bogor: IPB.

Usman, Husaini dan Purnomo, Setiady Akbar. 2008. Metodologi Penelitian Sosial. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Wahyuni, Sri. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. Makassar: Universitas Hasanuddin.

Witanti, Wina, Asep H. 2015. Analisa Perencanaan Strategi Pengembangan UMKM Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Jawa Barat: Universitas Jenderal Achmad Yani.



# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Peta Lokasi Penelitian



Sumber: www.infokepanjen.com (2016)





Lampiran 2. Rincian Investasi atau Modal Tetap Usaha Pembenihan Ikan  
Lele Milik Bapak Basori

No	Modal Tetap	Jumlah (satuan)	Harga Satuan (Rp)	Harga Total (Rp)	Umur Teknis (tahun)	Penyusutan (Rp/tahun)
1	Tanah	1	100.000.000	100.000.000	-	-
2	Bangunan	1	50.000.000	50.000.000	5	10.000.000
3	K. Induk	5	800.000	4.000.000	5	800.000
4	K. Pemijahan	12	800.000	9.600.000	5	1.920.000
5	K. Pendederan	8	800.000	6.400.000	5	1.280.000
6	K. Tandon Air	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000
7	Induk Jantan	50	50.000	2.500.000	5	500.000
8	Induk Betina	100	50.000	5.000.000	5	1.000.000
9	Pompa Air	2	500.000	1.000.000	5	200.000
10	Pipa Paralon	12	20.000	240.000	5	48.000
11	Seser Besar	2	35.000	70.000	5	14.000
12	Seser Kecil	3	20.000	60.000	5	12.000
13	Ember	4	30.000	120.000	5	24.000
14	Tanjaran	2	75.000	150.000	5	30.000
15	Jurigen Besar	24	65.000	1.560.000	5	312.000
16	Sikat Kolam	5	35.000	175.000	5	35.000
17	Sapu Lidi	2	10.000	20.000	2	10.000
18	Selang	2	50.000	100.000	5	20.000
18	Sabit	2	30.000	60.000	5	12.000
19	Cangkul	2	100.000	200.000	2	100.000
20	Bak Sortir	24	50.000	1.200.000	5	240.000
21	Stop Kran	26	35.000	910.000	5	182.000
22	Lampu	10	40.000	400.000	4	100.000
23	Kain Sarangan	12	20.000	240.000	5	48.000
24	Tirai Kolam	1	800.000	800.000	5	160.000
25	Kakaban	12	50.000	600.000	3	200.000
26	Timbangan	1	150.000	150.000	5	30.000
27	Tabung Oksigen	1	500.000	500.000	5	100.000
28	Regulator	1	100.000	100.000	5	20.000
29	Tutup Pipa Paralon	26	8.000	208.000	5	41.600
<b>Total</b>				<b>188.363.000</b>		<b>17.838.600</b>

Lampiran 3. Rincian Modal Lancar Usaha Pembenihan Ikan Lele Milik Bapak Basori

No	Jenis Modal Lancar	Jumlah	Harga Per Unit ( Rp)	Harga Total (Rp)
1	Pakan Induk	12 Sak (30Kg)	300.000	3.600.000
2	Pakan Benih	1.000 Gelas	7.000	7.000.000
	Cacing sutra Monolis	6 Sak	200.000	1.200.000
	Nanolis 1 dan 2	12 Sak	150.000	1.800.000
3	Listrik	1 Tahun	50.000	600.000
4	Pengairan	1 Tahun	50.000	600.000
5	Bahan Bakar	120 Liter	8.000	960.000
6	Probiotik	5 Botol	50.000	250.000
7	Isi Ulang Oksigen	1 m <sup>3</sup>	50.000	50.000
8	Plastik	1Rol	100.000	100.000
<b>Total</b>				<b>16.160.000</b>

**Modal Usaha = Modal Tetap + Modal Lancar**

= Rp.188.363.000+ Rp. 16.160.000

= Rp. 204.523.000



#### Lampiran 4. Rincian Modal Kerja (Pertahun)

No	Jenis Modal Kerja	Jumlah	Harga Per Unit ( Rp)	Harga Total (Rp)
1	Pakan Induk	12 Sak (30Kg)	300.000	3.600.000
2	Pakan Benih	1.000 Gelas	7.000	7.000.000
	- Cacing sutra Monolis	6 Sak	200.000	1.200.000
	- Nanolis 1 dan 2	12 Sak	150.000	1.800.000
3	Listrik	1 Tahun	50.000	600.000
4	Pengairan	1 Tahun	50.000	600.000
5	Bahan Bakar	120 Liter	8.000	960.000
6	Probiotik	5 Botol	50.000	250.000
7	Isi Ulang Oksigen	1 m <sup>3</sup>	50.000	50.000
8	Plastik	1Rol	100.000	100.000
9	Perawatan	1 Tahun	-	1.000.000
10	Upah Karyawan*	2 Orang	3.000.000	6.000.000
12	Penyusutan	1 Tahun	-	17.838.600
13	PBB**	1 Tahun	-	150.000
14	Sewa Tanah	1 Tahun	-	1.500.000
<b>Total</b>				<b>42.648.600</b>

#### Keterangan:

\* Upah diberikan setiap satu siklus sebesar Rp. 500.000 (2 bulan), jadi perhitungannya sebagai berikut:

Upah = Rp. 500.000 x 6 = Rp. 3.000.000 (satu tahun)

\*\* Perhitungan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Tanah = Rp. 100.000.000

Bangunan = Rp. 50.000.000

Nilai Jual Kena Pajak = 20%

Nilai Bangunan = 0,5 persen x 20 persen x Rp. 50.000.000

= Rp. 50.000

Nilai Tanah = 0,5 persen x 20 persen x Rp. 100.000.000

= Rp. 100.000

Jadi nilai PBB = Rp. 50.000 + Rp. 100.000

= Rp. 150.000

Lampiran 5. Rincian Biaya Produksi Usaha Pembenihan Ikan Lele Milik Bapak Basori

No	Jenis Biaya	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Total (Rp)
1	<b>Biaya Tetap (FC)</b>			26.488.600
	Upah Karyawan	2 Orang	6.000.000	
	Penyusutan	1 Tahun	17.838.600	
	Perawatan	1 Tahun	1.000.000	
	PBB	1 Tahun	150.000	
	Sewa Tanah	1 Tahun	1.500.000	
2	<b>Biaya Variabel (VC)</b>			16.160.000
	Pakan Induk	12 Sak (30Kg)	3.600.000	
	Pakan Benih			
	- Cacing sutra	1.000 Gelas	7.000.000	
	- Monolis	6 Sak	1.200.000	
	- Nanolis 1 dan 2	12 Sak	1.800.000	
	Listrik	1 Tahun	600.000	
	Pengairan	1 Tahun	600.000	
	Bahan Bakar	120 Liter	960.000	
	Probiotik	5 Botol	250.000	
	Isi Ulang Oksigen	1 m <sup>3</sup>	50.000	
	Plastik	1Rol	100.000	
<b>Total Biaya (TC)</b>				<b>42.648.600</b>



Lampiran 6. Rincian Penerimaan Usaha Pembenihan Ikan Lele Milik Bapak Basori

No	Jenis Penerimaan Benih Ikan Lele	Harga (Rp)	Total Penjualan (ekor/tahun)	Penerimaan (Rp/tahun)
1	Ukuran 3 cm	70	1.050.000	73.500.000
2	Ukuran 4 cm	90	350.000	31.500.000
3	Ukuran 5 cm	120	150.000	18.000.000
<b>Total</b>				<b>123.000.000</b>

**Penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 3 cm**

$$\begin{aligned} TR &= P \times Q \\ &= \text{Rp } 70 \times 1.050.000 \text{ekor} \\ &= \text{Rp. } 73.500.000 \end{aligned}$$

**Penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 4 cm**

$$\begin{aligned} TR &= P \times Q \\ &= \text{Rp } 90 \times 350.000 \text{ekor} \\ &= \text{Rp. } 31.500.000 \end{aligned}$$

**Penerimaan untuk benih ikan lele ukuran 5 cm**

$$\begin{aligned} TR &= P \times Q \\ &= \text{Rp } 120 \times 150.000 \text{ekor} \\ &= \text{Rp. } 18.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Penerimaan Total} &= \text{benih ikan lele ukuran 3 cm} + \text{benih ikan lele ukuran} \\ &\quad \text{4 cm} + \text{benih ikan lele ukuran 5 cm} \\ &= \text{Rp. } 73.500.000 + \text{Rp. } 31.500.000 + \text{Rp. } 18.000.000 \\ &= \text{Rp. } 123.000.000 \end{aligned}$$

Lampiran 7. Rincian Perhitungan Jangka Pendek Usaha Pembenihan Ikan Lele Milik Bapak Basori

Penyusutan	Rp. 17.838.600
Biaya Tetap (FC)	Rp. 26.488.600
Biaya Variabel (VC)	Rp. 16.160.000
Biaya Total (TC)	Rp. 42.648.600
Total Penerimaan	Rp. 123.000.000

➤ **Keuntungan  $\pi$**  = Total Penerimaan (TR) – Biaya Total (TC)  
 = Rp. 123.000.000 – Rp. 42.648.600  
 = Rp. 80.351.400

➤ **RC Ratio**

$$R/C = \frac{TR}{TC}$$

$$R/C = \frac{Rp. 123.000.000}{Rp. 42.648.600} = 2,88$$

➤ **Rentabilitas**

$$R = \frac{L}{M} \times 100\%$$

$$= \frac{Rp. 80.351.400}{Rp. 42.648.600} \times 100\%$$

$$= 188 \%$$



Lampiran 8. Analisis Perhitungan Jangka Panjang Usaha Pembenihan Ikan Lele Milik Bapak Basori

NORMAL							
NO	URAIAN	TAHUN KE					
		0	1	2	3	4	5
0.116	Df (11,6%)	1.00	0.90	0.80	0.72	0.64	0.58
i	Inflow (Benefit)						
	Hasil Penjualan		123,000,000	123,000,000	123,000,000	123,000,000	123,000,000
	Nilai Sisa						70,324,400
	Gross Benefit(A)		123,000,000	123,000,000	123,000,000	123,000,000	193,324,400
	PVGB		110,215,054	98,759,009	88,493,735	79,295,462	111,677,504
	Jumlah PVGB						488,440,764
ii	Outflow (Cost)						
	Investasi Awal	188,363,000					
	Penambahan Investasi		0	224,400	618,000	644,800	91,500,150
	Biaya Operasional		42,648,600	42,648,600	42,648,600	42,648,600	42,648,600
	Gross Cost (B)	188,363,000	42,648,600	42,873,000	43,266,600	43,293,400	134,148,750
	PVGC	188,363,000	38,215,591	34,423,536	31,128,643	27,910,326	77,493,568
	Jumlah PVGC						397,534,665
	Net Benefit (A-B)	-188,363,000	80,351,400	80,127,000	79,733,400	79,706,600	59,175,650
	PVNB	-188,363,000	71,999,462	64,335,472	57,365,093	51,385,135	34,183,936
iii	NPV	90,906,098.6379321	> 0 (layak)				
iv	Net B/C	1.48	> 1 (layak)				
v	IRR	30%	> 11,6% suku bunga pinjaman (layak)				
vi	PP	2.34	lama waktu pengembalian Investasi				




Lampiran 9. Sertifikat Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB)





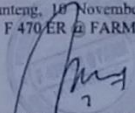
Lampiran 10. Sertifikat Induk Lele Sangkuriang

**F 470 ER @ FARM**  
Sekretariat  
Jl. Cibanteng Desa. Jatiragas Hilir Kec. Patokbeusi Kab. Subang 41263

---

**SURAT KETERANGAN ASAL**  
No : 04/<sup>285</sup>F/F/XI/2015

Jenis Ikan	: Lele
Strain/Varietas	: Ikan Lele Sangkuriang
Species	: Clarias sp
Klasifikasi	: Calon Induk
Asal	: F 470 ER @ FARM™ Plasma Binaan BPBAT Cijengkol – Subang
Umur	: ≥ 10 Bulan
Ukuran	: ± 500 Gram
Penerima	: Kabu,Handoko ( UPR Mulyorejo )
Alamat	: JL. IR. Soekarno RT 11 RW 5 Ds. Maguan Kec. Ngajum, Kab . Malang – Jawa Timur
Jumlah	: 1 Paket ( 10 ekor betina 5 Ekor jantan )
Rekomendasi	: Sebagai induk untuk produksi benih sebar

Cibanteng, 10 November 2015  
F 470 ER @ FARM  
  
M. Fathrohman, SE