

**EVALUASI KINERJA USAHA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
USAHA KOLAM PANCING “TUNGGULWULUNG” KECAMATAN
LOWOKWARU KOTA MALANG JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Oleh:

FITRI MA'RUFAH

NIM. 145080400111028



**PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

**EVALUASI KINERJA USAHA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
USAHA KOLAM PANCING “TUNGGULWULUNG” KECAMATAN
LOWOKWARU KOTA MALANG JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Perikanan di
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan**

Universitas Brawijaya

Oleh:

FITRI MA'RUF AH

NIM. 145080400111028



**PROGRAMSTUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

MEI 2018

SKRIPSI

EVALUASI KINERJA USAHA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
USAHA KOLAM PANCING TUNGGULWULUNG KECAMATAN LOWOKWARU
KOTA MALANG JAWA TIMUR

Oleh:
FITRI MA'RUF AH
NIM. 145080400111028

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 27 Oktober 2017
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Perikanan Dan Kelautan,

Menyetujui,

Dosen Pembimbing 1,

Dr. Ir. Edi Susilo, MS

NIP. 19591205 198503 1 003

Tanggal:

Tiwi Nurjannati Utami, S.Pi,
MM

NIP. 19750322 200604 2 002

Tanggal:

IDENTITAS TIM PENGUJI

Judul : EVALUASI KINERJA USAHA DENGAN *BALANCED SCORECARD* PADA USAHA KOLAM PANCING TUNGGULWULUNG KECAMATAN LOWOKWARU KOTA MALANG JAWA TIMUR

Nama Mahasiswa : Fitri Ma'rufah

NIM : 145080400111028

Program studi : Agrobisnis Perikanan

PENGUJI PEMBIMBING

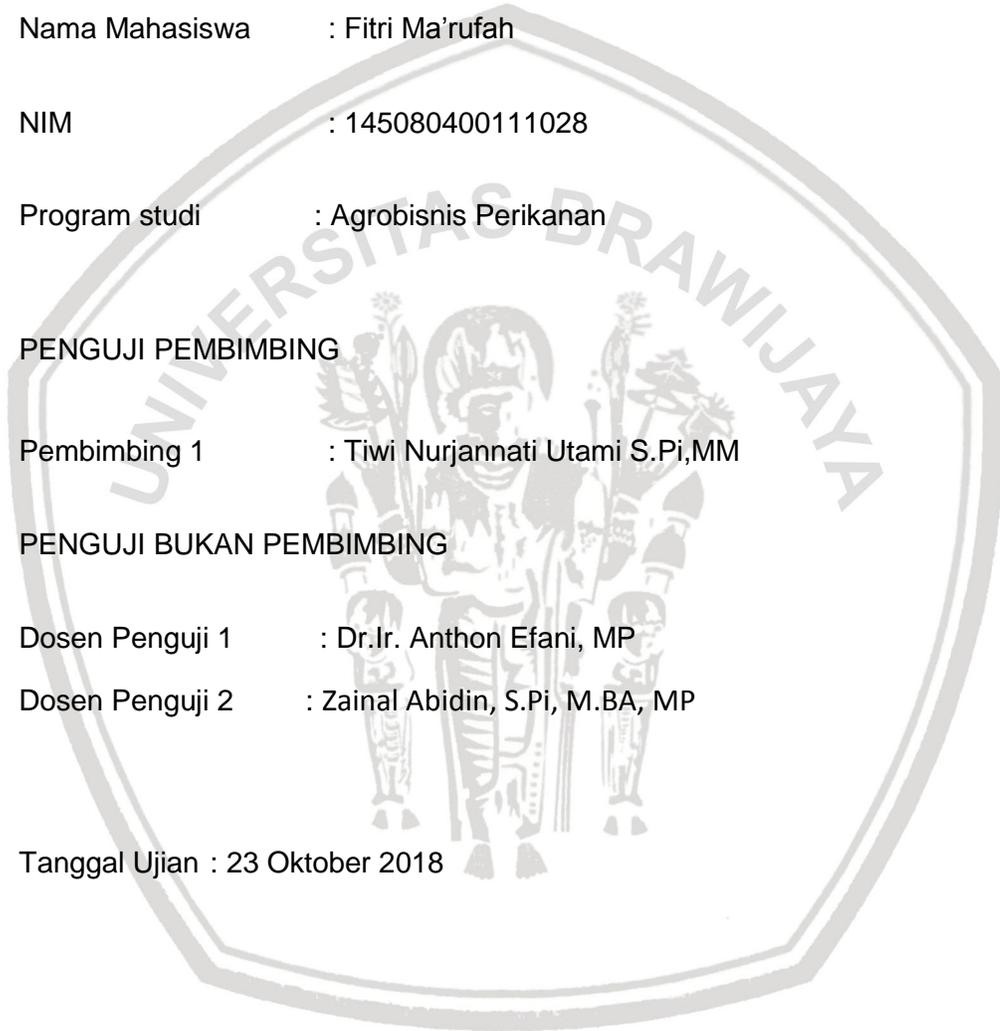
Pembimbing 1 : Tiwi Nurjannati Utami S.Pi,MM

PENGUJI BUKAN PEMBIMBING

Dosen Penguji 1 : Dr.Ir. Anthon Efani, MP

Dosen Penguji 2 : Zainal Abidin, S.Pi, M.BA, MP

Tanggal Ujian : 23 Oktober 2018



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Laporan Skripsi ini dapat terselesaikan. Dengan selesainya Laporan Skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua beserta keluarga atas doa dan dukungan setiap harinya
2. Ibu Tiwi Nurjannati Utami S.Pi, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk dalam melaksanakan serta pembuatan laporan Skripsi juga memberikan pelajaran berharga dalam melakukan penelitian.
3. Bapak Basuki Efendi, Ibu Pipit, Pak Yoyon, Pak Eko, Pak Unyil, Pak Dul, Amir dan Hendra selaku pemilik dan pegawai usaha kolam pancing "Tunggulwulung" di Kelurahan Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian.
4. Teman teman sebimbingan, teman – teman Agrobisnis Perikanan angkatan 2014 yang telah memberikan dukungan.
5. Dan semua pihak yang telah memberikan dorongan dan bantuan sehingga laporan ini dapat tersusun

Malang, 10 Oktober 2018

Penulis

RINGKASAN

FITRI MA'RUF AH. Evaluasi Kinerja Usaha dengan *Balanced Scorecard* pada Usaha Kolam Pancing "Tunggulwulung" Kecamatan Lowokwaru Kota Malang (dibawah bimbingan **Tiwi Nurjannati Utami S.Pi., MM**)

Indonesia merupakan negara maritim yang beriklim tropis dengan luas perairan 2/3 dari seluruh luas negara, memiliki lebih dari 17 ribu pulau yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Dengan wilayah perairan yang luas, sudah sewajarnya Indonesia memiliki potensi sangat besar di bidang perairan dan perikanan, termasuk pariwisata. Ada banyak jenis usaha pariwisata dibidang perikanan salah satunya yaitu usaha pemancingan. pemancingan sendiri dibagi menjadi beberapa jenis seperti pemancingan untuk ikan konsumsi atau pemancingan lomba. Usaha pemancingan Tunggulwulung merupakan kolam pemancingan lomba. Kolam pancing ini terletak di Jalan Akordion Utara Kota Malang. Lomba dilaksanakan pada hari Selasa, Kamis dan Minggu. Kolam Pancing Tunggulwulung memiliki 80 lapak atau pos pemancingan. Pengunjung yang datang berasal dari dalam dan luar kota. Sebagian dari pengunjung merupakan pelanggan tetap. Jumlah pesaing yang terus meningkat menyebabkan terjadinya penurunan jumlah pengunjung, maka dari itu perlu dilakukan evaluasi kinerja usaha. Evaluasi kinerja usaha dilakukan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial, yang dapat mengukur seberapa besar usaha ini menciptakan nilai bagi para pelanggan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak pemilik usaha harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui profil usaha dan evaluasi kinerja serta menganalisis strategi untuk peningkatan kinerja yang dapat diterapkan pada kolam pancing "Tunggulwulung" Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur

Penelitian dilakukan dengan metode studi kasus. Pemilihan tempat penelitian dilakukan secara *purposive* yaitu di Kelurahan Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* untuk pengelola dan *simple random sampling* untuk pelanggan dan karyawan. Jenis dan sumber data berupa data primer (hasil dari kuisisioner, wawancara dan observasi) dan data sekunder (dokumentasi dan studi pustaka). Metode analisis data yang digunakan analisis data adalah uji instrument penelitian, analisis keuangan dan analisis *Balanced Scorecard*.

Kolam pancing Tunggulwulung berdiri sekitar tahun. Awal mula usaha ini dibangun adalah hobi memancing dari pemilik, Bapak Basuki Efendi. Beliau sering memancing diluar kota seperti Blitar dan Pasuruan. Setelah beberapa waktu memancing berpindah pindah tempat muncul ide untuk membuat kolam pemancingan sendiri. Dengan memiliki kolam sendiri, tidak perlu pergi jauh untuk memancing. Lebih dari itu apabila memiliki usaha sendiri akan menghasilkan keuntungan yang besar. Kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk kategori

kolam pemancingan lomba. Ikan yang digunakan adalah ikan mas dengan bobot rata-rata 6-10 kg.

Kinerja usaha dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, modal tetap yang dikeluarkan sebesar Rp 824.648.000 sedangkan untuk modal kerja sebesar Rp 75.570.500. Biaya tetap pada kolam pemancingan "Tunggulwulung" sebesar Rp 11.240.500 sedangkan biaya tidak tetapnya sebesar Rp 64.330.000. Keuntungan yang diperoleh pada bulan Mei sebesar Rp 89.129.500. R/C Ratio pada usaha kolam pemancingan "Tunggulwulung" adalah 2,18 atau menguntungkan. Rentabilitas yang didapatkan sebesar 117,94%. Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan diukur menggunakan kuisioner Rata-rata keseluruhan skor pada kepuasan pelanggan yaitu 3,44 atau pelanggan puas dengan kinerja kolam pemancingan Tunggulwulung. Profitabilitas pelanggan diperoleh sebesar Rp 1.121.618,75. Pelanggan tetap berjumlah 60 orang sedangkan untuk pelanggan baru belum ada. Pada perspektif proses bisnis internal, sarana yang digunakan meliputi tempat duduk, serok, bak penampungan, diesel dan timbangan digital. Prasarana yang digunakan meliputi sumber listrik dan akses jalan. Kualitas produk dapat dikatakan baik. Pelanggan merasa puas dengan jasa yang diberikan oleh karyawan. Ikan mas yang digunakan memiliki kesehatan yang baik karena selalu dipantau. Jumlah keluhan termasuk banyak. Layanan purna jual yang diberikan oleh kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu jaminan pengembalian uang dan jaminan hadiah yang diterima pemenang lomba. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan karyawan pada kategori cukup baik dengan perolehan skor rata-rata 3,27. Produktifitas karyawan yang didapatkan sebesar Rp 27.450.000. Artinya setiap karyawan menghasilkan pendapatan sebesar Rp 27.450.000 setiap bulan. Skor rata-rata motivasi karyawan yang diperoleh yaitu sebesar 3,29 atau dapat dikatakan karyawan cukup termotivasi untuk bekerja.

Hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada kolam pemancingan Tunggulwulung adalah sebesar 84,9 %. Menurut Rangkuti(2011) usaha ini tergolong "Sangat Sehat" karena memiliki total skor $80 < \text{total skor} > 95$ atau berada pada kategori AA.

Untuk menyusun strategi peningkatan kinerja usaha, ada tiga prinsip yang harus diperhatikan yaitu faktor pendorong kinerja, hubungan sebab akibat dan keterkaitan dengan masalah finansial. Pada perspektif keuangan, strategi yang dapat digunakan adalah dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan sehingga meningkatkan keuntungan. Pada perspektif pelanggan strategi yang dapat digunakan adalah dengan mengurangi jumlah pelanggan keluar dan meningkatkan jumlah pelanggan baru. Pada perspektif proses bisnis internal strategi yang dapat digunakan adalah dengan meningkatkan kualitas produk, mengurangi jumlah keluhan pelanggan dan meningkatkan layanan purna jual. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan strategi yang dapat digunakan adalah dengan meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan.

KATA PENGANTAR

Atas berkat rahmat Allah Yang Maha Kuasa penulis dapat menyajikan laporan Usulan Skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja Usaha Dengan *Balanced Scorecard* Pada Usaha Kolam Pancing Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur” sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Perikanan di Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Brawijaya, dibawah bimbingan Ibu Tiwi Nurjannati Utami S.Pi, MM

Kegiatan penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui hasil evaluasi kinerja usaha pada Kolam Pancing Tunggulwulung metode *Balanced Scorecard* dan strategi dapat diterapkan pada Kolam Pancing Tunggulwulung agar kinerja usaha meningkat. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pengelola usaha khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Malang, 3 Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
RINGKASAN.....	vi
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.5 Tempat dan Waktu Pelaksanaan	6
2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja.....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja	7
2.1.2 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja	7
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.1 Perspektif Keuangan.....	13
2.2.2 Perspektif Pelanggan	15
2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	17
2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	19
2.3 Usaha Pemancingan	22
2.4 Ikan Mas	23
2.5. PenelitianTerdahulu	24
2.6 Kerangka Berpikir	27
3.METODE PENELITIAN	28
3.1 Lokasi Penelitian.....	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	28
3.2.1 Populasi	28
3.2.2 Sampel.....	29
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	30
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.4.1 Wawancara	31

3.4.2 Kuisisioner	31
3.4.3 Observasi.....	32
3.4.4 Dokumentasi	32
3.4.5 Studi Pustaka	33
3.5 Definisi Operasional.....	33
3.6 Analisis Data.....	35
3.6.1 Uji Instrumen penelitian.....	35
3.6.2 Analisis keuangan	37
3.6.3 Analisis Balanced Scorecard.....	39
4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	41
3.1 Kondisi Geografis dan Topografis Wilayah.....	41
3.2 Kondisi Penduduk	42
3.3 Kondisi Umum Perikanan di Kota Malang	44
5. HASIL DAN PEMBAHASAN	47
5.1 Profil Usaha Kolam Pancing Tunggulwulung.....	47
5.1.1 Sejarah Berdirinya Usaha Kolam Pemancingan “Tunggulwulung”	47
5.1.2 Usaha Pemancingan	48
5.1.3 Struktur Organisasi	49
5.2 Gambaran Umum Responden	51
5.3 Pengujian Instrumen Penelitian.....	52
5.4 Kinerja Usaha Kolam Pancing Tunggulwulung.....	54
5.4.1 Perspektif Keuangan	54
5.4.2 Perspektif Pelanggan	56
5.4.2.1 Kepuasan Pelanggan	56
5.4.2.2 Profitabilitas Pelanggan	59
5.4.2.3 Jumlah Pelanggan Tetap.....	60
5.4.2.4 Jumlah Pelanggan Baru	61
5.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	62
5.4.3.1 Sarana dan Prasarana	62
5.4.3.2 Kualitas Produk	64
5.4.3.3 Jumlah Keluhan Pelanggan.....	65
5.4.3.4 Layanan Purna Jual.....	66
5.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
5.4.1 Kepuasan Karyawan	67
5.4.2 Produktifitas Karyawan	67
5.4.3 Motivasi Karyawan	70
5.5 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard	73
5.6 Penyusunan Strategi Peningkatan Kinerja Usaha	77
6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
6.1 Kesimpulan.....	82
6.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah penduduk menurut usia	42
2. Jumlah penduduk menurut pekerjaan	42
3. Jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan	43
4. Jumlah responden menurut usia	51
5. Jumlah responden menurut pekerjaan	51
6. Jumlah responden menurut pendidikan.....	52
7. Hasil kuesioner kepuasan pelanggan.....	57
8. Sarana pada Usaha Kolam Pemancingan “Tunggulwulung”	62
9. Hasil kuesioner kepuasan karyawan	68
10 Hasil kuesioner motivasi karyawan.....	71
11 Pembobotan skor	73
12 Pengukuran skor indikator.....	74
13 Faktor pendorong kinerja	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kinerja Tindakan strategis.....	11
2. Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal.....	18
3. Struktur organisasi usaha.....	50
4. Peta strategi peningkatan kinerja usaha.....	80



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Peta lokasi penelitian	86
2. Modal tetap	87
3. Biaya Tetap dan Tidak Tetap	88
4. Modal Kerja.....	89
5. Penerimaan pada Bulan Mei	90
6. Perspektif keuangan	91
7. Hasil kuesioner.....	92
8. Uji validitas.....	94
10 Uji reliabilitas.....	96



1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh pelaku usaha untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan agar dapat mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini dan perlu adanya perubahan paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

Globalisasi merupakan perubahan yang mendunia, artinya semua negara di dunia terkena dampaknya termasuk Indonesia. Indonesia merupakan negara maritim yang beriklim tropis dengan luas perairan 2/3 dari seluruh luas negara, memiliki lebih dari 17 ribu pulau yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Dengan wilayah perairan yang luas, sudah sewajarnya Indonesia memiliki potensi sangat besar di bidang perairan dan perikanan. Menurut UU RI No 45 Tahun 2009, perikanan adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya ikan dan lingkungannya mulai dari praproduksi, produksi, pengolahan sampai dengan pemasaran yang dilaksanakan dalam suatu bisnis perikanan. Potensi yang besar tersebut harus dimanfaatkan dengan baik sehingga dapat memberikan keuntungan kepada negara dan masyarakatnya.

Salah satu pemanfaatan potensi tersebut yaitu dengan melakukan usaha dibidang pariwisata khususnya dibidang perikanan. Menurut Tanamah dan Wardoyo (2008), ditinjau dari sisi pengertian pariwisata, maka pariwisata adalah perjalanan dari suatu tempat lain yang bersifat sementara, yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mencapai keseimbangan atau

keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup. Pariwisata merupakan usaha yang bergerak pada sektor jasa. Usaha tersebut meliputi penyediaan fasilitas dan layanan kepada wisatawan untuk menikmati objek wisata yang ditawarkan. Fasilitas yang disediakan dapat berupa alat transportasi, perlengkapan dan barang penunjang lain yang dapat disewa atau dibeli.

Menurut Munizu(2010), perkembangan usaha seperti mikro dan kecil di Indonesia merupakan hal penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Untuk mengembangkan usaha, maka perlu dilakukan peningkatan kinerja usaha. Dengan melakukan evaluasi kinerja pada usaha, akan dapat diketahui hal hal apa saja yang sudah berjalan sesuai rencana dan yang perlu diperbaiki. Pada usaha wisata sesuatu yang dapat diperbaiki misalnya pengembangan sumber daya manusia, peningkatan promosi, perencanaan pengeluaran dan penambahan aset usaha.

Ada banyak jenis usaha pariwisata dibidang perikanan salah satunya yaitu usaha pemancingan. Usaha pemancingan termasuk usaha dengan prospek yang bagus dibuktikan dengan banyaknya peminat pada pada usaha ini. Pada usaha pemancingan, pemilik menyediakan fasilitas memancing dan tempat pemancingan untuk disewakan dan juga menyediakan penunjang lain seperti pakan ikan dan tempat istirahat. Usaha pemancingan sendiri dibagi menjadi beberapa jenis seperti pemancingan untuk ikan konsumsi atau pemancingan lomba. Pemancingan lomba artinya ikan yang didapat tidak dibawa pulang tetapi dilombakan dengan peserta lain siapa yang memiliki tangkapan paling besar.

Usahapemancingan Tunggulwulung merupakan kolam pemancingan lomba. Kolam pancing ini terletak di Jalan Akordion Utara Kota Malang. Lomba dilaksanakan pada hari Selasa, Kamis dan Minggu. Kolam Pancing Tunggulwulung memiliki 80 lapak atau pos pemancingan. Pengunjung yang

datang berasal dari dalam dan luar kota. Sebagian dari pengunjung merupakan pelanggan tetap.

Awalnya kolam pemancingan Tunggulwulung tidak memiliki banyak pesaing, beberapa waktu kemudian banyak masyarakat yang juga membuka usaha dibidang pemancingan. Jumlah pesaing yang semakin meningkat dan teknologi informasi yang berkembang sangat cepat dari waktu ke waktu menyebabkan usaha kolam pemancingan Tunggulwulung mengalami penurunan jumlah pengunjung. Maka dari perlu dilakukan evaluasi kinerja untuk mempertahankan agar usaha dapat terus berjalan bahkan meningkatkan pendapatan.

Usaha merupakan salah satu bentuk organisasi yang tujuannya mencari keuntungan. Menurut Purnomo dan Lestari(2010), kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang positif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan kinerja yang negatif berarti perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Evaluasi kinerja organisasi atau usaha dapat berbentuk evaluasi kuantitatif maupun kualitatif. Evaluasi kinerja kuantitatif berupa capaian-capaian keuangan, produksi, pemasaran dan efisiensi. Evaluasi kinerja kualitatif berupa kedisiplinan, kualitas pencapaian tujuan, persepsi pimpinan terhadap capaian organisasi, perilaku individual dalam organisasi, dan efektivitas.

Menurut Amir(2015), evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat keefektifan pelaksanaan sebuah program apakah sesuai dengan tujuan dan proses yang ditetapkan pada sebuah organisasi sosial kemasyarakatan yang bersifat nirlaba atau tujuan utamanya bukan finansial, dan perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan finansial. Pada organisasi nirlaba evaluasi difungsikan untuk meningkatkan keunggulan kualitas dan pada bidang bisnis evaluasi ditujukan untuk meningkatkan nilai finansial. Sesuai makna dasarnya, evaluasi merupakan

kegiatan pengumpulan informasi dalam sebuah program untuk pembuatan keputusan organisasi atau perusahaan.

Pada zaman globalisasi seperti sekarang dimana perkembangan teknologi dan informasi terjadi dengan cepat membuat lingkungan usaha lebih kompetitif apalagi dengan jumlah pesaing yang banyak. Metode evaluasi kinerja yang dilakukan harus sesuai dengan keadaan, tidak hanya melakukan evaluasi pada kinerja finansial tetapi juga memperhatikan kinerja nonfinansial dengan seimbang. Kinerja nonfinansial penting dievaluasi karena merupakan faktor pendorong dalam keberhasilan finansial.

Menurut Mulyadi dan Setyawan(2001) ukuran finansial menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar ukuran finansial. Peningkatan *finansial returns* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan, (2) meningkatnya produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan dalam usaha dan (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen karyawan. Sedangkan ukuran nonfinansial digunakan atas dasar keyakinan bahwa nilai pasar lebih banyak ditentukan oleh aktiva tak berwujud daripada aktiva berwujud, seperti kenyamanan pelanggan, nama merek, kinerja karyawan yang baik dan hubungan pemilik usaha dengan pelanggan.

Sesuai pernyataan diatas metode yang cocok untuk digunakan untuk evaluasi kinerja usaha kolam pancing Tunggulwulung yaitu metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* ditemukan oleh Robert S. Kaplan (Profesor Akuntansi Arthur Lowes Dickison di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden Renaissance Solutions, Inc) pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial, yang dapat mengukur seberapa besar usaha ini menciptakan nilai bagi para pelanggan saat ini dan yang akan datang, dan

seberapa banyak pemilik usaha harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balance Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional tetapi juga digunakan untuk mengelola strategi jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu dilakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Usaha menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Usaha Kolam Pancing Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur”

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana profil usaha kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?
2. Bagaimana kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?
3. Bagaimana strategi untuk peningkatan kinerja yang dapat diterapkan pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui profil usaha kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur
2. Mengetahui evaluasi kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur

3. Menganalisis strategi untuk peningkatan kinerja yang dapat diterapkan pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan memiliki kegunaan seperti berikut:

1. Bagi pemilik usaha, sebagai bahan masukan dan referensi dalam melaksanakan evaluasi kinerja usaha sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga mengembangkan usahanya
2. Bagi peneliti, sebagai acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.
3. Bagi masyarakat umum, sebagai tambahan pengetahuan mengenai evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

1.5 Tempat dan Waktu Pelaksanaan

Penelitian ini dilaksanakan di kolam pemancingan “Tunggulwulung” Jalan Akordion Utara, Tunggulwulung, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur pada bulan Mei 2018

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh pelaku usaha untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan agar dapat mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini dan perlu adanya perubahan paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

Globalisasi merupakan perubahan yang mendunia, artinya semua negara di dunia terkena dampaknya termasuk Indonesia. Indonesia merupakan negara maritim dengan beriklim tropis dengan luas perairan 2/3 dari seluruh luas negara, memiliki lebih dari 17 ribu pulau yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Dengan wilayah perairan yang luas, sudah sewajarnya Indonesia memiliki potensi sangat besar di bidang perairan dan perikanan. Menurut UU RI No 45 Tahun 2009, perikanan adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya ikan dan lingkungannya mulai dari praproduksi, produksi, pengolahan sampai dengan pemasaran yang dilaksanakan dalam suatu bisnis perikanan. Potensi yang besar tersebut harus dimanfaatkan dengan baik sehingga dapat memberikan keuntungan kepada negara dan masyarakatnya.

Salah satu pemanfaatan potensi tersebut yaitu dengan melakukan usaha dibidang pariwisata khususnya dibidang perikanan. Menurut Tanamah dan Wardoyo (2008), ditinjau dari sisi pengertian pariwisata, maka pariwisata adalah perjalanan dari suatu tempat lain yang bersifat sementara, yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mencapai keseimbangan atau

keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup. Pariwisata merupakan usaha yang bergerak pada sektor jasa. Usaha tersebut meliputi penyediaan fasilitas dan layanan kepada wisatawan untuk menikmati objek wisata yang ditawarkan. Fasilitas yang disediakan dapat berupa alat transportasi, perlengkapan dan barang penunjang lain yang dapat disewa atau dibeli.

Menurut Munizu(2010), perkembangan usaha seperti mikro dan kecil di Indonesia merupakan hal penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Untuk mengembangkan usaha, maka perlu dilakukan peningkatan kinerja usaha. Dengan melakukan evaluasi kinerja pada usaha, akan dapat diketahui hal hal apa saja yang sudah berjalan sesuai rencana dan yang perlu diperbaiki. Pada usaha wisata sesuatu yang dapat diperbaiki misalnya pengembangan sumber daya manusia, peningkatan promosi, perencanaan pengeluaran dan penambahan aset usaha.

Ada banyak jenis usaha pariwisata dibidang perikanan salah satunya yaitu usaha pemancingan. Usaha pemancingan termasuk usaha dengan prospek yang bagus dibuktikan dengan banyaknya peminat pada usaha ini. Pada usaha pemancingan, pemilik menyediakan fasilitas memancing dan tempat pemancingan untuk disewakan dan juga menyediakan penunjang lain seperti pakan ikan dan tempat istirahat. Usaha pemancingan sendiri dibagi menjadi beberapa jenis seperti pemancingan untuk ikan konsumsi atau pemancingan lomba. Pemancingan lomba artinya ikan yang didapat tidak dibawa pulang tetapi dilombakan dengan peserta lain siapa yang memiliki tangkapan paling besar.

Usahapemancingan Tunggulwulung merupakan kolam pemancingan lomba. Kolam pancing ini terletak di Jalan Akordion Utara Kota Malang. Lomba dilaksanakan pada hari Selasa, Kamis dan Minggu. Kolam Pancing Tunggulwulung memiliki 80 lapak atau pos pemancingan. Pengunjung yang

datang berasal dari dalam dan luar kota. Sebagian dari pengunjung merupakan pelanggan tetap.

Awalnya kolam pemancingan Tunggulwulung tidak memiliki banyak pesaing, beberapa waktu kemudian banyak masyarakat yang juga membuka usaha dibidang pemancingan. Jumlah pesaing yang semakin meningkat dan teknologi informasi yang berkembang sangat cepat dari waktu ke waktu menyebabkan usaha kolam pemancingan Tunggulwulung mengalami penurunan jumlah pengunjung. Maka dari perlu dilakukan evaluasi kinerja untuk mempertahankan agar usaha dapat terus berjalan bahkan meningkatkan pendapatan.

Usaha merupakan salah satu bentuk organisasi yang tujuannya mencari keuntungan. Menurut Purnomo dan Lestari(2010), kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang positif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan kinerja yang negatif berarti perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Evaluasi kinerja organisasi atau usaha dapat berbentuk evaluasi kuantitatif maupun kualitatif. Evaluasi kinerja kuantitatif berupa capaian-capaian keuangan, produksi, pemasaran dan efisiensi. Evaluasi kinerja kualitatif berupa kedisiplinan, kualitas pencapaian tujuan, persepsi pimpinan terhadap capaian organisasi, perilaku individual dalam organisasi, dan efektivitas.

Menurut Amir(2015), evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat keefektifan pelaksanaan sebuah program apakah sesuai dengan tujuan dan proses yang ditetapkan pada sebuah organisasi sosial kemasyarakatan yang bersifat nirlaba atau tujuan utamanya bukan finansial, dan perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan finansial. Pada organisasi nirlaba evaluasi difungsikan untuk meningkatkan keunggulan kualitas dan pada bidang bisnis evaluasi ditujukan untuk meningkatkan nilai finansial. Sesuai makna dasarnya, evaluasi merupakan

kegiatan pengumpulan informasi dalam sebuah program untuk pembuatan keputusan organisasi atau perusahaan.

Pada zaman globalisasi seperti sekarang dimana perkembangan teknologi dan informasi terjadi dengan cepat membuat lingkungan usaha lebih kompetitif apalagi dengan jumlah pesaing yang banyak. Metode evaluasi kinerja yang dilakukan harus sesuai dengan keadaan, tidak hanya melakukan evaluasi pada kinerja finansial tetapi juga memperhatikan kinerja nonfinansial dengan seimbang. Kinerja nonfinansial penting dievaluasi karena merupakan faktor pendorong dalam keberhasilan finansial.

Menurut Mulyadi dan Setyawan(2001) ukuran finansial menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar ukuran finansial. Peningkatan *finansial returns* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan, (2) meningkatnya produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan dalam usaha dan (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen karyawan. Sedangkan ukuran nonfinansial digunakan atas dasar keyakinan bahwa nilai pasar lebih banyak ditentukan oleh aktiva tak berwujud daripada aktiva berwujud, seperti kenyamanan pelanggan, nama merek, kinerja karyawan yang baik dan hubungan pemilik usaha dengan pelanggan.

Sesuai pernyataan diatas metode yang cocok untuk digunakan untuk evaluasi kinerja usaha kolam pancing Tunggulwulung yaitu metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* ditemukan oleh Robert S. Kaplan (Profesor Akuntansi Arthur Lowes Dickison di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden Renaissance Solutions, Inc) pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial, yang dapat mengukur seberapa besar usaha ini menciptakan nilai bagi para pelanggan saat ini dan yang akan datang, dan

seberapa banyak pemilik usaha harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balance Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional tetapi juga digunakan untuk mengelola strategi jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu dilakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Usaha menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Usaha Kolam Pancing Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur”

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana profil usaha kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?
2. Bagaimana kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?
3. Bagaimana strategi untuk peningkatan kinerja yang dapat diterapkan pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui profil usaha kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur
2. Mengetahui evaluasi kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur

3. Menganalisis strategi untuk peningkatan kinerja yang dapat diterapkan pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan memiliki kegunaan seperti berikut:

1. Bagi pemilik usaha, sebagai bahan masukan dan referensi dalam melaksanakan evaluasi kinerja usaha sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga mengembangkan usahanya
2. Bagi peneliti, sebagai acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.
3. Bagi masyarakat umum, sebagai tambahan pengetahuan mengenai evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

1.5 Tempat dan Waktu Pelaksanaan

Penelitian ini dilaksanakan di kolam pemancingan “Tunggulwulung” Jalan Akordion Utara, Tunggulwulung, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur pada bulan Mei 2018

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Pada dasarnya kinerja individu dan kinerja organisasi saling terkait satu sama lain. Pencapaian kinerja agregasi organisasi atau penjumlahan kinerja dari seluruh individu yang berada dalam organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015).

Pramono (2014) menuliskan dalam jurnalnya bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja dikatakan baik apabila tujuan organisasi tercapai atau terlampaui.

2.1.2 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Menurut Soemohadiwidjojo (2015), pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Jika hasil pengukuran kinerja menunjukkan nilai dibawah sasaran yang diinginkan, perusahaan

harus melakukan peningkatan atau perbaikan proses koreksi agar sasaran yang diinginkan tercapai. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja dari individu, divisi atau perusahaan.

Pengukuran kinerja tentu menggunakan alat ukur. Menurut Ciptani(2000) salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalamsuatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Menurut Amir(2015), evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat keefektifan kinerja apakah sesuai dengan tujuan dan proses yang ditetapkan pada sebuah organisasi sosial kemasyarakatan yang bersifat nirlaba atau tujuan utamanya bukan finansial, dan perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan finansial. Pada organisasi nirlaba evaluasi difungsikan untuk

meningkatkan keunggulan kualitas dan pada bidang bisnis evaluasi ditujukan untuk meningkatkan nilai finansial. Sesuai makna dasarnya, evaluasi merupakan kegiatan pengumpulan informasi dalam sebuah program untuk pembuatan keputusan organisasi atau perusahaan.

Hasil evaluasi kinerja perlu disampaikan kepada semua pemangku kepentingan, terutama kepada pihak yang dievaluasi, untuk menginformasikan hal hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan serta upaya yang dapat dilakukan. Bagi pimpinan puncak organisasi, hasil evaluasi kinerja merupakan salah satu sumber informasi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi dan mengambil tindakan penyempurnaan atau perbaikan organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015).

2.2 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* (BSC) memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Ada 4 perspektif dalam *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

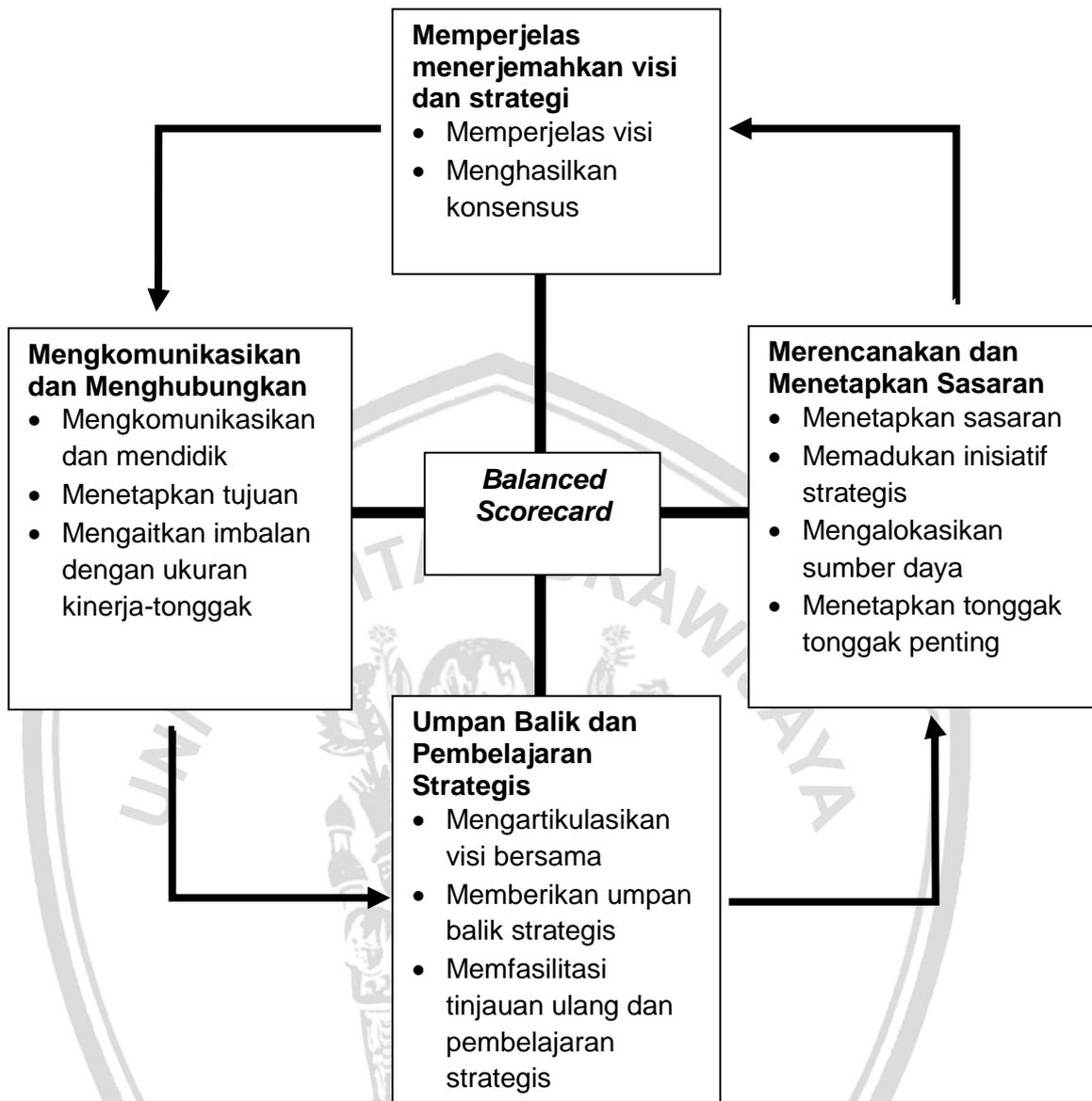
Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, system dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktifitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan

perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Balanced Scorecard seharusnya menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, BSC menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 1. *Balanced Scorecard* sebagai suatu Kerangka Kinerja Tindakan strategis(Kaplan dan Norton, 1996)

Proses scorecard diawali dengan kerjasama tim manajemen eksekutif senior untuk menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. Selanjutnya tim manajemen harus memperjelas pelanggan sasaran dan segmen pasar yang akan dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditentukan, perusahaan

kemudian menentukan berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal seperti peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada. Untuk menghasilkan inovasi dan perbaikan nyata pada proses bisnis internal diperlukan adanya pembelajaran dan pertumbuhan pada sumber daya manusia yang tujuan akhirnya yaitu untuk kepentingan pemegang saham. Strategi pada setiap perspektif akan menghasilkan konsensus dan kerjasama tim diantara semua eksekutif senior.

Tujuan dan ukuran strategi BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut member informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Selain itu, scorecard mendorong adanya dialog antar unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Diakhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang didalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

BSC akan member manfaat terbesar saat digunakan untuk mendorong terjaidinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran untuk tiga atau lima tahunan yang jika berhasil akan mengubah perusahaan. Sebuah perusahaan elektronik menetapkan sasaran finansial dua kali lipat dari pertumbuhan pelanggan saat ini. Untuk mencapainya, manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Bila semua sasaran sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang untuk mencapai tujuan yang penuh terobosan. Tujuan program rekayasa ulang tidak harus dikur dengan penghematan biaya saja tetapi

juga untuk penghematan waktu dalam siklus pemesanan, waktu peluncuran produk ke pasar yang lebih singkat dan peningkatan kemampuan pekerja.

Proses linier menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang adalah suatu contoh proses umpan balik satu putaran dimana tujuan tetap konstan. Perusahaan membutuhkan kapasitas pembelajaran putaran ganda. Para manajer harus melakukan tinjauan ulang pada kondisi pasar, proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, perilaku pesaing dan kapabilitas internal. Setelah dilakukan peninjauan ulang, maka dapat dilakukan perbaikan strategi atau bahkan menggunakan strategi baru. Dalam kasus tersebut, scorecard memiliki fungsi untuk mendorong proses pembelajaran para eksekutif mengenai kemungkinan untuk tetap hidup dan validitas dari strategi. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

2.2.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan mungkin sangat berbeda pada setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton(1996) menjelaskan ada tiga siklus hidup bisnis yaitu bertumbuh(*growth*), bertahan(*sustain*) dan menuai(*harvest*). Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat

pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Sebagian unit bisnis perusahaan berada pada tahap bertahan dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Tujuan keuangan yang ditetapkan biasanya terkait produktifitas yang dinyatakan dengan memakai ukuran terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan marjin kotor. Ukuran yang digunakan pada unit bisnis bertahan yaitu menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti tingkat pengembalian investasi, return on capital employed(ROCE) dan nilai tambah ekonomis.

Tahap ketiga yaitu menuai atau dikatakan tahap kedewasaan. Pada tahap ini perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis adalah arus kas operasi(sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Kaplan dan Norton(1996) menyebutkan tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktifitas dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa kearah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktifitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama berbagai sumber

daya perusahaan. Pada tema pemanfaatan aktiva, para manajer berusaha mengurangi jumlah modal kerja untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Setelah mengidentifikasi dan membidik segmen pasar, unit bisnis perusahaan dapat menetapkan tujuan dan ukuran untuk segmen pasar tersebut. Penelitian menunjukkan ada dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama yang meliputi ukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan, serta bukan kelompok utama yang terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

Kelompok ukuran pelanggan yang utama:

1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar dapat diukur ketika kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Sebuah lembaga keuangan dapat mengukur pangsa pasar melalui transaksi keuangan atau rekening pelanggan sasaran. Sebuah perusahaan dengan produk barang dapat mengukur pangsa pasar dengan melihat jumlah pembelian produk tersebut oleh pelanggan sasaran.

2. Retensi Pelanggan

Riset membuktikan bahwa retensi pelanggan memiliki peranan penting pada rantai keuntungan jasa. Perusahaan yang sudah mengidentifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi

pelanggan dari waktu ke waktu. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan saat ini.

3. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru pada segmen pasar. Berbagai perusahaan penyedia jasa mendapatkan pelanggan baru dengan pemasaran besar besaran dan seringkali mahal. perusahaan dapat mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, dan rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan.

4. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Bukan hal aneh jika kepuasan pelanggan dianggap hal penting. Riset menunjukkan bahwa hanya memenuhi kepuasan pelanggan tidak cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas tinggi. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sangat memuaskan, perusahaan dapat mengharapkan pelanggan melakukan pembelian ulang.

5. Profitabilitas Pelanggan

Suatu cara untuk memperoleh pelanggan yang terpuaskan adalah menjual dengan harga rendah. Karena kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian finansial yang lebih tinggi, perusahaan mungkin berharap untuk dapat mengukur profitabilitas pada unit bisnis ini.

Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan, bukan hanya terpuaskan.

Kelompok ukuran pelanggan bukan utama:

1. Atribut Produk atau Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Sebagai contoh, ada dua kelompok pelanggan pada sebuah perusahaan. Pelanggan pertama menginginkan produsen berharga rendah dan terpercaya, pelanggan kedua menginginkan pemasok yang menerapkan kebijakan diferensiasi yang mampu menawarkan produk, bentuk, dan jasa yang khusus.

2. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan pelanggan meliputi penyampaian produk atau jasa kepada konsumen, terdiri dari dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Citra dan Reputasi

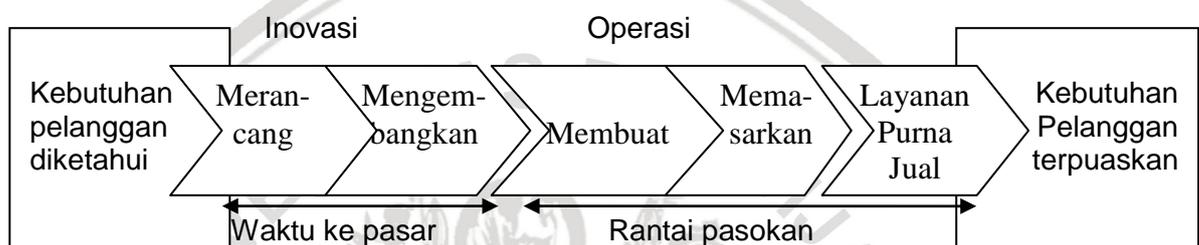
Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran

untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Ada tiga tema utama pada proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.



Gambar 2. Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal(Kaplan dan Norton,1996)

1. Inovasi

Proses inovasi terdiri atas dua komponen. Dalam komponen yang pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melaksanakan proses bisnis internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk melaksanakan komponen kedua yaitu proses penciptaan dan pengembangan produk baru.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3. Layanan Purna Jual

Tahap ketiga atau terakhir pada rantai nilai internal yaitu layanan purna jual. Layanan purna jual meliputi garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi dan kartu kredit. Perusahaan yang berupaya memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu dan biaya seperti pada proses operasi.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir pada BSC yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Kaplan dan Norton(1996) menyatakan ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

1. Kapabilitas Pekerja

Saat ini hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, operasi manufaktur yang dikendalikan komputer telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrosesan, dan perakitan yang rutin, dan perusahaan jasa semakin member pelanggannya akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Akibat terjadinya perkembangan teknologi dan informasi yang cepat ini maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreatifitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kita dapat memandang tuntutan akan pentingnya pelatihan ulang para pekerja dalam dua sisi yaitu tingkat pelatihan ulang yang dibutuhkan dan persentase tenaga kerja yang membutuhkan pelatihan ulang. Bila tingkat pelatihan ulang pekerja rendah, maka latihan dan pendidikan normal saja sudah cukup bagi perusahaan untuk mempertahankan kapabilitas pekerja.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Para pekerja dibagian operasi membutuhkan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan akurat mengenai produk yang dihasilkan atau jasa yang diberikan. Dengan memperoleh umpan balik seperti itu para pekerja diharapkan dapat mempertahankan program perbaikan yang secara sistematis mengurangi berbagai kekeliruan dan menghapuskan biaya, waktu, dan sisa produksi yang berlebihan dari sistem produksi. Sistem informasi yang baik adalah suatu persyaratan bagi pekerja untuk meningkatkan secara

berkesinambungan proses bisnis melalui berbagai upaya TQM atau secara tidak berkesinambungan melalui proyek perancangan dan rekayasa ulang.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja tidak akan mendorong keberhasilan perusahaan jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Oleh karena itu kategori ketiga pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif bekerja.

- Ukuran Saran yang Diberikan dan Dilaksanakan

Adanya pekerja yang termotivasi dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran sederhana dan banyak digunakan adalah banyaknya saran yang diberikan setiap pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan dilaksanakan.

- Ukuran Peningkatan

Hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan

perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini member indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

- Ukuran Keselarasan Perorangan dan Perusahaan

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus pada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam BSC. Ukuran keselarasan perusahaan adalah presentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perorangan dan tujuan perusahaan.

- Ukuran Tim

Setiap ukuran mengkomunikasikan dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim, dan supaya setiap tim diberbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

2.3 Usaha Pemancingan

Menurut Wiharso dan Sumardi(2011), usaha pemancingan melalui kolam pemancingan dan lingkungan merupakan salah satu usaha agribisnis dalam bidang perikanan dengan kegiatan usahanya antara lain pemasaran ikan segar dan ikan masih hidup, pemasaran ikan olahan pemasaran ikan lewat hasil pemancingan dan pemasaran jasa atau tempat rekreasi. Tidak hanya bertujuan untuk pemasaran, pada usaha pemancingan dibidang jasa pengelola usaha

menyediakan tempat beserta ikan untuk dipancing. Tujuan utama dari memancing bukan untuk memasarkan ikan tetapi untuk menyalurkan hobi.

Menurut Wudianto *et al* (1999) ada beberapa sistem pemancingan yang sering digunakan oleh pengelola pemancingan air tawar salah satunya yaitu kolam pancing lomba. Kolam pancing lomba merupakan pemancingan yang dikhususkan untuk para pemancing yang ingin mengadu ketangguhan, pengetahuan dan pengalamannya dengan pemancing lain tanpa mengurangi keakraban antar pemancing. Pada sistem pancing lomba biasanya penyelenggara telah mengisikan sejumlah ikan terlebih dahulu dan menyediakan sejumlah hadiah bagi pemenangnya. Kriteria pemenang yang ditentukan berdasarkan perolehan terberat per ekor yang didapatkan peserta lomba memancing. Lomba biasanya diadakan mulai pagi hingga sore, pada hari Minggu atau hari libur.

2.4 Ikan Mas

Menurut Khairuman (2013), klasifikasi ikan mas berdasarkan ilmu taksonomi hewan yaitu sebagai berikut:

Phyllum	: Chordata
Subphyllum	: Vertebrata
Superclass	: Pisces
Class	: Osteichthyes
Subclass	: Actinopterygii
Ordo	: Cypriniformes
Subordo	: Cyprinoidea
Faminy	: Cyprinidae
Subfamily	: Cyprininae
Genus	: Cyprinus

Species : *Cyprinus Carpio L.*

Ikan mas termasuk salah satu komoditas sektor perikanan air tawar yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Ikan ini banyak disukai masyarakat karena rasa dagingnya enak dan gurih serta kandungan proteinnya cukup tinggi. Jumlah permintaan ikan mas dari tahun ke tahun semakin meningkat terutama di kota besar. Dengan meningkatnya jumlah permintaan, maka peluang usaha untuk membudidayakan ikan mas juga meningkat. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar ikan dapat tumbuh secara optimal. Ikan mas menyukai tempat hidup di perairan tawar yang airnya tidak terlalu dalam dan alirannya tidak terlalu deras, seperti pinggiran sungai atau danau. lokasi berada pada ketinggian 1550-1600 meter diatas permukaan laut dengan suhu 25-30 ° C. Ikan mas tergolong jenis omnivora, yakni ikan yang dapat memangsa berbagai jenis pakan, baik berasal dari tumbuhan maupun binatang renik. Namun pakan utamanya berupa tumbuhan dan binatang yang terletak di dasar dan tepi perairan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Sitompul, HS (2010) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk mengetahui indikator kinerja di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, mengetahui dan mengevaluasi peta *Balanced scorecard* yang sesuai, memperoleh rancangan system penilaian kinerja yang sesuai dengan konsep BSC, dan menganalisis pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Metode AHP dilakukan untuk pembobotan sasaran strategis dan ukuran hasil *Balanced Scorecard*. Indikator penilaian kinerja yang digunakan rumah sakit Pelabuhan Jakarta ialah indikator tingkat pertumbuhan laba, rasio operasi, pertumbuhan pendapatan usaha dan kolektibilitas piutang pada perspektif keuangan. Indeks kepuasan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan pada

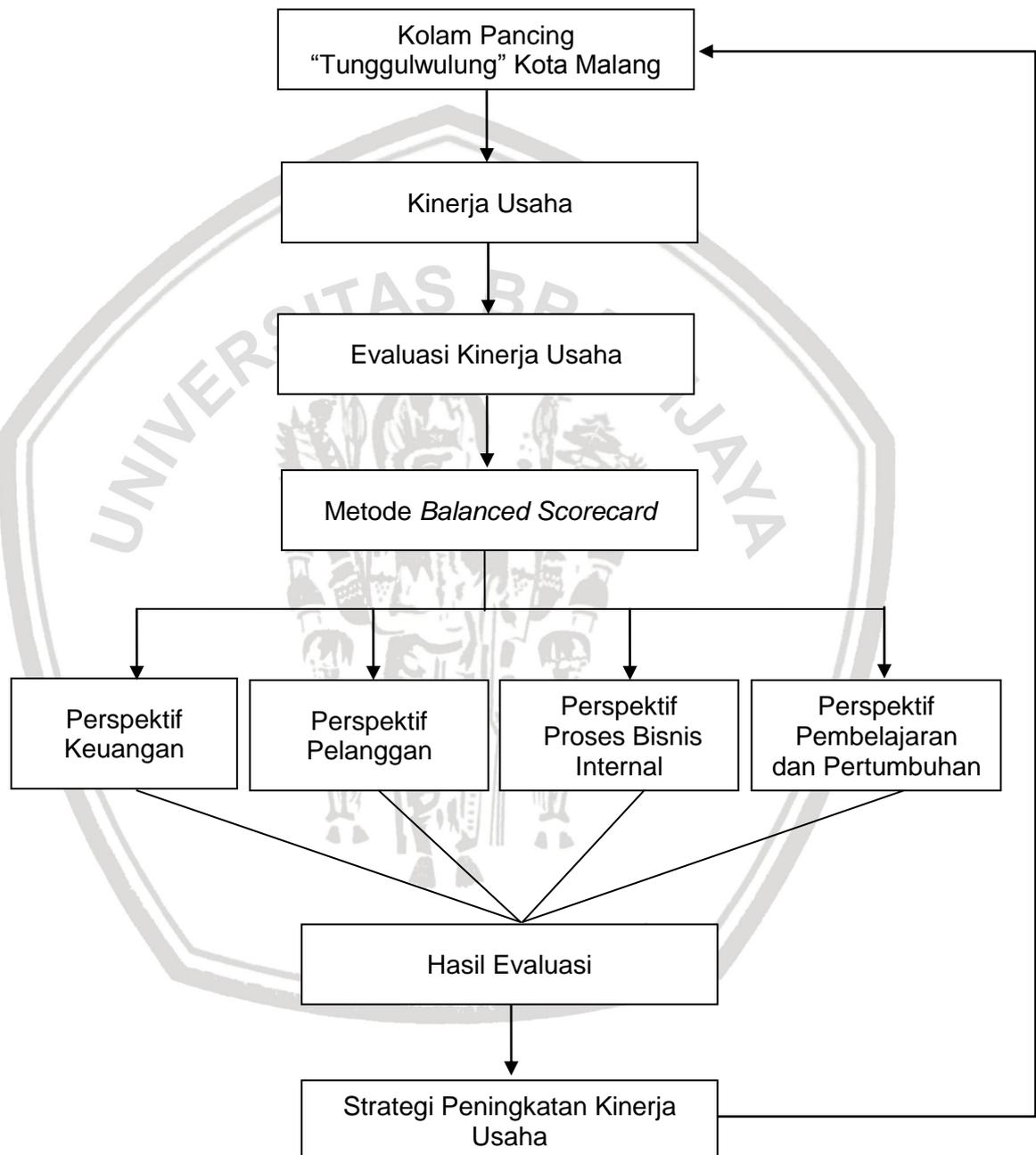
perspektif pelanggan, mutu pelayanan dan kinerja operasional pada proses bisnis internal serta indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan serta peningkatan pencapaian pelatihan kerja. Berdasarkan hasil pembobotan dengan AHP maka diperoleh skor kinerja RS Pelabuhan Jakarta, yaitu perspektif keuangan 20,09% perspektif pelanggan 14,22%, perspektif proses bisnis internal 12,52%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 26,17%. Penilaian kinerja RS Pelabuhan Jakarta secara keseluruhan mencapai skor sebesar 73%. Skor tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja RS Pelabuhan Jakarta dalam kondisi baik.

Zudia(2010) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk melakukan penilaian kinerja pada organisasi secara menyeluruh dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan menggunakan analisis faktor. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset (ROA)*, Rasio Operasi (*BOPO*), *Loan to Deposit Ratio (LDR)* mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

Widyawati(2016) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk mengetahui profil usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang, mengetahui dan menganalisis kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang. Menggunakan metode penelitian survey dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan BSC diperoleh bahwa nilai kinerja usaha sebesar 75,25% atau berada pada kategori A. Kinerja keuangan memperoleh nilai sangat baik yaitu 93,75% dengan kategori AA. Perspektif pelanggan memperoleh nilai 56,25% dengan kategori BBB atau kurang baik. Perspektif bisnis internal memiliki nilai cukup baik yaitu 70% dengan kategori A. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai kinerja sangat baik yaitu 91,7% dengan kategori AA. Strategi peningkatan kinerja perspektif keuangan dengan meningkatkan perolehan laba bersih dan meminimalisasi penggunaan biaya yang tidak perlu. Strategi peningkatan kinerja pada perspektif pelanggan dengan memperhatikan produk, harga, tempat dan promosi. Strategi kinerja perspektif bisnis internal dengan menjaga standar kualitas benih ikan lele, menambah kolam baru dan memberikan layanan purna jual. Strategi peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan meningkatkan kepuasan karyawan, dengan cara memberikan bonus apabila berhasil melaksanakan pemesanan dalam jumlah besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja untuk memberikan arahan yang lebih baik.

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki kerangka berpikir seperti berikut.



3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu studi kasus. Menurut Rahardjo(2017) studi kasus merupakan rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan dengan mendalam pada sesuatu seperti program, lembaga atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan yang lebih akurat.

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dikolam pemancingan “Tunggulwulung” Jalan Akordion Utara, Tunggulwulung, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono(2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda benda alam yang lain. Populasi bukan hanya jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari tetapi juga karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pengunjung kolam pancing Tunggulwulung, karyawan, pengelola dan semua yang ada di lokasi penelitian.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono(2012) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul betul representatif atau mewakili. Jika sampel yang diambil tidak representatif, maka kesimpulan yang diambil menjadi tidak valid.

Sampel pada penelitian ini terdiri dari pengelola, karyawan dan pengunjung. Pengambilan sampel pengelola menggunakan nonprobability sampling atau tidak memberikan peluang yang sama pada populasi untuk dijadikan sampel, dengan teknik purposive sampling yang berarti pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel pengelola yang digunakan adalah Ibu Pipit sebagai satu satunya pengelola kolam pancing “Tunggulwulung”. Sampel karyawan diambil secara sensus menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling, yaitu pengambilan sampel tanpa memperhatikan strata pada populasi. Sampel karyawan yang diambil yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 6 responden. Pengambilan sampel pengunjung menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling, yaitu pengambilan sampel tanpa memperhatikan strata pada populasi. Sampel pengunjung yang diambil pada kolam pancing “Tunggulwulung” sebanyak 18 responden yang dihitung menggunakan rumus *linear time function*.

$$n = (T - t_0)/t_1$$

$$n = (480 - 120)/20$$

$n = 18$

Keterangan:

n = ukuran sampel (responden)

T = waktu yang tersedia untuk penelitian 4 hari (480 menit)

t_0 = waktu tetap yang tidak tergantung pada besarnya sampel, yaitu waktu pengambilan sampel 2 jam per hari (120 menit)

t_1 = waktu yang digunakan setiap sampel unit, yaitu waktu yang digunakan responden untuk mengisi kuesioner (20 menit)

3.3 Jenis Data

Pada penelitian ini akan digunakan jenis dan sumber data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya individu atau perorangan. Data ini bisa berwujud hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi seperti tanda bukti pembelian barang dan karcis parkir. Semua data ini merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan (Umar, 2003).

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data hasil kuesioner pengunjung dan karyawan, data keuangan dan data wawancara seperti sejarah perkembangan usaha dan proses bisnis internal.

Menurut Umar (2003), data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut misalnya laporan keuangan seperti neraca dan rugi laba dapat diolah untuk menilai kinerja perusahaan. Sebelum menggunakan data sekunder, terlebih dahulu dicari dulu bagaimana data sekunder itu diproses.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data penduduk Tunggulwulung serta keadaan wilayahnya dan data pendukung penelitian

seperti rincian peralatan dan perlengkapan pancing yang dimiliki pada usaha kolam pancing Tunggulwulung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono(2012) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai pengaturan, berbagai sumber dan berbagai cara atau teknik. Dilihat dari segi cara, pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara, kuisisioner, observasi dan gabungan ketiganya.

3.4.1 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Wawancara mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri.

Pada penelitian ini responden yang diwawancarai yaitu pengelola kolam pancing, dan karyawan untuk mendukung data penelitian. Wawancara juga dilakukan kepada Lurah Tunggulwulung untuk mengetahui data keadaan penduduk.

3.4.2 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden. Kuisisioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuisisioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan terbuka atau tertutup

dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau melalui media perantara seperti internet atau pos.

Kuisisioner disebarakan kepada karyawan dan pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, serta kepuasan pelanggan.

3.4.3 Observasi

Teknik pengumpulan data sengan observasi memiliki ciri ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik wawancara dan kuisisioner. Jika wawancara dan kuisisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga pada obyek obyek alam yang lain. Observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala gejala alam dan bila jumlah responden yang diamati tidak terlalu besar.

Pada penelitian ini observasi dilakukan dengan mengamati keadaan tempat pemancingan dan suasana saat lomba diadakan.

3.4.4 Dokumentasi

Menurut Riyanto(2015), dokumentasi adalah pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip, yang relavan dengan penelitian ini yang digunakan sebagai sumber informasi terhadap sesuatu yang akan dicari atau dituju yang dapat berupa file foto, video, dan dokumen sehingga data yang didapat saat penelitian diharapkan lebih akurat.

Dokumentasi berupa foto dan video kegiatan saat peneltian, keadaan lokasi pemancingan dan arsip arsip yang mendukung seperti surat atau dokumen terkait usaha.

3.4.5 Studi Pustaka

Menurut Sugiyono(2012), studi pustaka berkaitan dengan referensi lain yang terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Terdapat tiga kriteria terhadap teori yang digunakan sebagai landasan penelitian yaitu relevansi, kemutakhiran, dan keaslian. Relevansi berarti teori yang dikemukakan sesuai dengan masalah yang diteliti. Kemutakhiran berarti terkait dengan kebaruan teori atau referensi yang digunakan. Keaslian terkait dengan keaslian sumber saat mengemukakan teori.

Studi pustaka dalam penelitian ini berkaitan dengan pencarian penelitian penelitian terdahulu dengan judul yang relevan dan juga mencari teori yang mendukung permasalahan penelitian.

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk melihat keefektifan sebuah program apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pada usaha
2. Usaha pemancingan merupakan salah satu usaha dibidang perikanan yang bergerak pada sektor jasa.
3. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi kinerja usaha yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Perspektif keuangan diukur dengan permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas.

5. Perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, jumlah pelanggan tetap, dan jumlah pelanggan baru
6. Pelanggan adalah pengunjung tetap dan tidak tetap
7. Kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan yang membandingkan apa yang diterima dan apa yang diharapkan
8. Profitabilitas pelanggan mengukur sejauh mana pelanggan menghasilkan keuntungan kepada usaha, dihitung dengan rumus:
(Kaplan dan Norton, 1996)

$$\text{profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{keuntungan bersih sebelum pajak}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

9. Jumlah pelanggan tetap adalah jumlah rata rata pelanggan yang berkunjung sekurang kurangnya sejak 1 tahun terakhir sampai sekarang meskipun tidak berturut turut
10. Jumlah pelanggan baru adalah jumlah rata rata pelanggan yang memancing pertama kali sejak satu bulan terakhir
11. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual
12. Kualitas produk meliputi ukuran, warna, bentuk dan kesehatan ikan
13. Jumlah keluhan pelanggan adalah jumlah keluhan yang diterima sejak satu bulan terakhir
14. Layanan purna jual adalah layanan yang diberikan setelah transaksi
15. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan
16. Karyawan adalah karyawan tetap
17. Kepuasan karyawan adalah penilaian karyawan terhadap pekerjaan meliputi rasa senang atau tidak senang

18. Produktifitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan keluaran(pendapatan), dihitung dengan rumus:

(Kaplan dan Norton, 1996)

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah karyawan}}$$

19. Motivasi karyawan adalah dorongan karyawan untuk lebih giat dalam bekerja

3.6 Analisis Data

Analisis data menggunakan analisis deskriptif. Menurut Purwoto(2007), analisis data deskriptif adalah cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Ciri ciri penyajian data lebih ditekankan dalam bentuk tabel, grafik, dan ukuran ukuran statistik, seperti presentase, rata rata, variansi, korelasi dan angka indeks. Selain itu, analisis ini tidak menggunakan uji signifikansi dan taraf kesalahan karena tidak ada kesalahan generalisasi.

Analisis data berupa uji instrument penelitian, analisis keuangan dan analisis *Balanced Scorecard*.

3.6.1 Uji Instrumen penelitian

Uji instrumen penelitian terdiri dari Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk menguji instrument penelitian berupa kuisisioner, yang akan disebarakan kepada pengunjung dan karyawan

- **Uji Validitas**

Menurut Saidani dan Arifin(2012), uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas sering

digunakan untuk mengukur ketepatan suatu *item* dalam kuisioner, apakah *item* pada kuisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas yang digunakan yaitu dengan Rumus Korelasi Product Moment sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r= Koefisien korelasi Product Moment

X= Skor masing masing pertanyaan

Y= Skor total

n= jumlah responden

Jika r-hitung lebih besar dari 0,3 maka instrumen dikatakan valid.

- **Uji Reliabilitas**

Menurut Umar(2002) setelah alat ukur dinyatakan valid langkah selanjutnya mengukur reliabilitasnya. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas suatu kuisioner dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} x \left\{ \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

Dimana:

r= reliabilitas instrumen

k= jumlah item

S_i= varian total

S_t= jumlah varian skor tiap item

3.6.2 Analisis keuangan

Analisis keuangan meliputi permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas.

- **Permodalan**

Menurut Herlianto dan Pujiastuti(2009), dalam prakteknya kebutuhan modal untuk investasi terdiri dari dua macam yaitu modal investasi dan modal kerja. Modal investasi digunakan untuk membeli aktiva tetap seperti tanah, bangunan, mesin mesin, peralatan serta investasi lainnya dan biasanya modal pinjaman berjangka waktu panjang. Kemudian modal kerja yaitu modal yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dan biasanya berjangka waktu pendek. Modal kerja digunakan untuk keperluan membeli bahan baku, membayar gaji karyawan, biaya pemeliharaan dan biaya biaya lainnya.

- **Biaya Produksi**

Menurut Slat (2013), biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk sedangkan biaya nonproduksi merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan nonproduksi seperti kegiatan pemasaran dan administrasi. Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung harga pokok produk jadi dan harga pokok produk yang pada akhir periode akuntansi masih dalam proses. Biaya non produksi ditambahkan pada harga pokok produksi untuk menghitung total harga pokok produk.

- **Keuntungan**

Menurut Ishak, *et al.* (2012), keuntungan usaha yaitu selisih antara penerimaan dan biaya. Jumlah penerimaan diperoleh dari jumlah produksi

dikalikan dengan harga jualnya. Biaya didapatkan dari penjumlahan antara biaya variabel atau biaya tidak tetap dengan biaya tetap. Biaya tetap antara lain meliputi peralatan atau perlengkapan dalam proses produksi yang dapat dipakai dalam kurun waktu yang lama, sedangkan biaya tidak tetap atau bisa disebut biaya produksi meliputi bahan baku yang habis pakai dan biaya yang besarnya sesuai kegiatan produksi.

- **R/C Ratio**

Menurut Ishak, *et al.* (2012), perhitungan keuntungan diketahui dengan menggunakan analisis Revenue Cost Ratio (R-C ratio).

$$\text{R/C Ratio} = \frac{\text{penerimaan}}{\text{biaya}}$$

Nilai R-C ratio = 1 artinya usaha tidak untung/rugi, nilai R-C ratio > 1 berarti usaha menguntungkan/efisien, nilai R-C ratio < 1 berarti usaha merugikan/tidak efisien. R-C ratio dihitung dengan rumus sebagai berikut:

R/C Ratio (*Revenue Cost Ratio*) merupakan efisiensi usaha, yaitu ukuran perbandingan antara Penerimaan usaha (*Revenue* = R) dengan Total Biaya (*Cost* = TC). Dengan nilai R/C, dapat diketahui apakah suatu usaha menguntungkan atau tidak menguntungkan. Usaha efisiensi (menguntungkan) jika nilai R/C > 1.

- **Rentabilitas**

Menurut Kartika (2011) rentabilitas yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, dinyatakan dalam satuan persen (%). Sedangkan rentabilitas ekonomi adalah perbandingan antara laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Rentabilitas dapat dihitung dengan rumus :

$$\frac{L}{M} \times 100$$

Dimana :

R = Rentabilitas (%)

L = Jumlah keuntungan yang diperoleh selama periode tertentu

M = Modal / aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba

3.6.3 Analisis *Balanced Scorecard*

Analisis *Balanced Scorecard* yang digunakan dengan cara menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata rata jumlah indikator yang dikembangkan oleh Rangkuti(2011). Ada 5 tahap dalam menganalisis BSC menggunakan nilai rata rata jumlah indikator.

Tahap 1: Mengukur bobot masing masing perspektif dan bobot indikator. Caranya dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Contohnya jika perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ada 4 maka bobot masing masing indikator pada perspektif keuangan adalah $26/4 = 6.5$

Tahap 2: Mengukur skor tertimbang maksimum

Rumus skor tertimbang maksimum = jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator

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

Tahap 4: Mengukur nilai akhir setiap komponen dengan rumus sebagai berikut.

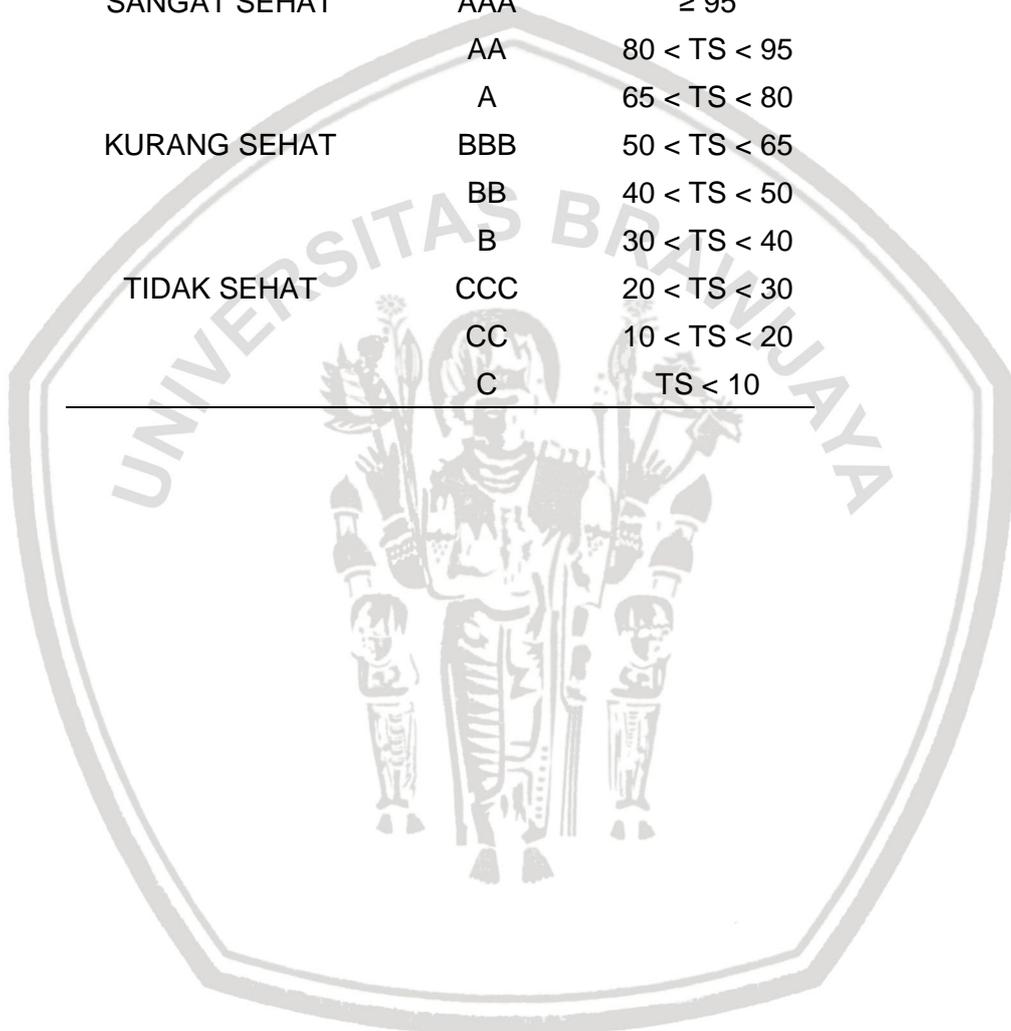
$$\text{Nilaiakhirkomponen}(0 - 100) = \frac{\text{Skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

Tahap 5: Menghitung nilai akhir total dengan rumus sebagai berikut

$$\text{Nilaiakhirtotal} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya ditentukan kategori sesuai dengan kriteria standar kinerja 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



4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Kondisi Geografis dan Topografis Wilayah

Tunggulwulung merupakan salah satu Kelurahan yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kelurahan Tunggulwulung memiliki 6 Rukun Warga(RW) dan 49 Rukun Tetangga(RT). Batas batas wilayah Kelurahan Tunggulwulung sebagai berikut:

Sebelah Utara : Kelurahan Tasikmadu dan Kelurahan Tunjungsekar

Sebelah Timur : Kelurahan Mojolangu

Sebelah Selatan : Kelurahan Jatimulyo dan Kelurahan Dinoyo

Sebelah Barat : Desa Tegalgondo

Kelurahan Tunggulwulung dibentuk pada tahun 2001 dengan luas wilayah 1.124 km². Sebagian besar lahan kosongnya berupa persawahan dan tidak memiliki garis pantai sehingga hanya ada kegiatan perikanan darat. Jarak dari pusat pemerintahan Kecamatan yaitu 3 km. Jarak dari pusat pemerintahan Kota yaitu 6 km. Jarak dari Ibukota Kabupaten yaitu 26 km. Jarak dari Ibukota Provinsi yaitu 98 km.

Kelurahan Tunggulwulung masuk kedalam wilayah Kecamatan Lowokwaru. Kecamatan Lowokwaru sendiri memiliki suhu minimum 20⁰ C dan suhu maksimum 28⁰ C serta rata rata curah hujan sebesar 2,71 mm. Kecamatan Lowokwaru terletak disebelah barat daya Kota Malang. Kecamatan Lowokwaru berada pada ketinggian 460 m diatas permukaan laut. Lahan pada wilayah Kecamatan Lowokwaru dimanfaatkan sebagai perkebunan, tegalan dan sawah. Jenis perkebunan yang digunakan yaitu perkebunan masyarakat sendiri berupa pekarangan atau halaman rumah. Jenis tanaman yang ditanam contohnya kopi, kelapa dan cengkeh. Tegalan biasanya ditanami berbagai jenis sayuran, padi, jagung dan ubi jalar. Lahan yang dimanfaatkan sebagai persawahan memiliki luas

1.523,343 ha untuk sawah irigasi teknis dan 6.918,156 ha untuk sawah irigasi non teknis. Lokasi persawahan Kecamatan Lowokwaru terletak pada 3 Kelurahan salah satunya Kelurahan Tunggulwulung.

4.2 Kondisi Penduduk

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Kelurahan Tunggulwulung, jumlah penduduk Kelurahan Tunggulwulung pada tahun 2017 sebanyak 8566 jiwa terdiri dari 4.231 jiwa laki laki dan 4.335 jiwa perempuan. Penduduk Kelurahan Tunggulwulung memiliki sebaran usia yang baik dimana usia produktif memiliki jumlah terbanyak. Usia remaja dan balita memiliki jumlah terbanyak kedua setelah usia produktif. Sedangkan usia tidak produktif memiliki jumlah paling sedikit. Data usia penduduk lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Penduduk Kelurahan Tunggulwulung menurut Usia

No.	Usia(tahun)	Jumlah(jiwa)	Persentase(%)
1	0 – 15	3.187	37,2
2	16 – 65	3.881	45,3
3	65 keatas	1.498	17,5
Jumlah		8.566	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 1 penduduk Kelurahan Tunggulwulung memiliki usia 0 – 15 tahun atau usia remaja dan balita sebanyak 3.187 jiwa atau 37,2 %. Usia 16 – 65 tahun atau usia produktif sebanyak 3.881 jiwa atau 45,3 %, ini merupakan nilai terbanyak dari ketiga golongan usia. Usia 65 tahun keatas atau usia tidak produktif memiliki jumlah paling sedikit yaitu sebanyak 1.498 jiwa atau 17,5 %.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Kelurahan Tunggulwulung menurut Pekerjaan

No.	Pekerjaan	Jumlah(jiwa)	Persentase(%)
1	PNS	236	5,7
2	ABRI	26	0,6
3	Swasta	445	10,6
4	Pedagang	640	15,3
5	Tani	75	1,8

6	Pertukangan	213	5,1
7	Buruh Tani	391	9,4
8	Pensiunan	99	2,3
9	Jasa	30	0,7
10	Pelajar	1773	42,4
11	Dosen	97	2,3
12	Guru	98	2,4
13	Sopir	53	1,3
14	Dokter	3	0,07
Jumlah		4179	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 2 jumlah penduduk yang memiliki pekerjaan sebanyak 4179 jiwa dengan pekerjaan paling banyak sebagai pelajar sebanyak 1773 jiwa atau 42,4 %. Jumlah penduduk yang bekerja sebagai pedagang sebanyak 640 jiwa atau 15,3 %, swasta sebanyak 445 jiwa atau 10,6 %, buruh tani sebanyak 391 jiwa atau 9,4 %, PNS sebanyak 236 jiwa atau 5,7 % dan pertukangan sebanyak 213 jiwa atau 5,1 %. Pekerjaan penduduk lainnya yaitu ABRI, tani, pensiunan, jasa, dosen, guru, sopir dan dokter. Penduduk yang memiliki pekerjaan tersebut berjumlah tidak lebih dari 100 jiwa untuk masing masing pekerjaan.

Tabel 3. Jumlah Penduduk menurut Kelurahan Tunggulwulung Tingkat Pendidikan

No.	Lulusan Pendidikan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	Taman Kanak-kanak	1582	18,47
2	SD	2186	25,52
3	SMP	989	11,55
4	SMA/SMK	1896	22,13
5	Akademi/D1 – D3	375	4,38
6	Sarjana	1270	14,83
7	Pascasarjana	248	2,90
8	Pondok Pesantren	3	0,04
9	Pendidikan Keagamaan	2	0,02
10	Kursus Keterampilan	15	0,18
Jumlah		8566	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 3 tingkat pendidikan penduduk di Kelurahan Tunggulwulung berada pada kisaran cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan jumlah penduduk yang lulus SMA dan pendidikan tinggi lebih dari sepertiga jumlah penduduk. Jumlah penduduk lulusan SMA sebanyak 1896 jiwa atau 22,13 %, lulusan D1 – D3 sebanyak 375 jiwa atau 4,38 %, lulusan Sarjana sebanyak 1270 jiwa atau 14,83 % dan lulusan Pascasarjana sebanyak 248 jiwa atau 2,90 %. Lulusan pendidikan terbanyak yaitu pada jenjang SD dengan jumlah 2186 jiwa atau 25,52 %. Selain itu penduduk lulusan Taman Kanak-kanak berjumlah 1582 jiwa atau 18,47 %, lulusan SMP 989 jiwa atau 11,55 persen, lulus Pondok Pesantren 3 jiwa atau 0,04 %, lulusan Pendidikan Keagamaan 2 jiwa atau 0,02 % dan lulusan Kursus Keterampilan sebanyak 15 jiwa atau 0,18 %.

Kelurahan Tunggulwulung memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang kegiatan dan kebutuhan penduduknya seperti Kantor Kelurahan, Puskesmas, Posyandu, poliklinik, PAUD, TK, SD, Perguruan Tinggi, Masjid, dan Mushola. Selain itu juga terdapat fasilitas umum yang digunakan untuk olahraga, kesenian dan Balai Pertemuan. Fasilitas yang dimiliki cukup lengkap dengan adanya fasilitas kesehatan, fasilitas ibadah dan fasilitas pendidikan. Tidak semua memiliki SMP dan SMA, salah satunya Kelurahan Tunggulwulung. Penduduk yang ingin melanjutkan SMP atau SMA dapat memilih gedung sekolah di daerah lain.

4.3 Kondisi Umum Perikanan di Kota Malang

Kota Malang tidak memiliki garis pantai sehingga tidak ada kegiatan perikanan laut, hanya ada kegiatan perikanan di darat. Berdasarkan data dari BPS Jawa Timur, luas area pemeliharaan ikan darat di Kota Malang pada tahun 2016 sebesar 144,99 ha yang dibagi menjadi 144,40 ha untuk karamba dan 0,59 ha untuk kolam. Kota Malang tidak memiliki area

pemeliharaan ikan darat berupa tambak, mina padi dan sawah tambak, dan budidaya laut. Data BPS tahun 2015 menyebutkan kota Malang tidak memiliki alat penangkap ikan di perairan umum, tetapi berdasarkan observasi di lapang ikan ditangkap menggunakan pancing.

Jumlah Rumah Tangga Perikanan(RTP) Budidaya di Kota Malang pada tahun 2017 sebanyak 263 RTP dengan pembagian 239 RTP pada kolam dan 24 RTP pada keramba. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 jumlah RTP Budidaya di Kota Malang sebanyak 202 RTP dengan 181 RTP pada kolam dan 21 RTP pada karamba. Jumlah Nelayan dan Petani Ikan di Kota Malang pada tahun 2015 sebanyak 269 jiwa dengan pembagian 27 jiwa sebagai nelayan karamba dan 242 jiwa sebagai nelayan kolam.

Produksi ikan di Kota Malang pada tahun 2016 sebesar 111,03 ton dengan 107,55 ton produksi di kolam dan 3,48 ton produksi di karamba. Jumlah tersebut mengalami penurunan karena pada tahun 2015 jumlah produksi ikan di Kota Malang sebesar 179 ton tetapi hanya produksi pada kolam sedangkan pada karamba tidak ada produksi. Apabila dibandingkan dengan produksi ikan tahun 2014, nilai tersebut mengalami kenaikan walaupun hanya sedikit. Produksi ikan pada tahun 2015 di Kota Malang sebesar 176,5 ton produksi pada kolam. Meskipun pada tahun 2016 mengalami penurunan, ada perkembangan yang terjadi yaitu adanya produksi pada karamba.

Kota Malang tidak memiliki garis pantai sehingga hanya dapat melakukan kegiatan perikanan di darat. Kegiatan perikanan memiliki banyak jenis salah satunya usaha perikanan. Usaha perikanan tidak hanya menghasilkan barang tetapi juga menghasilkan jasa misalnya usaha pemancingan. Usaha pemancingan menyediakan jasa pelayanan kepada masyarakat untuk menyalurkan hobi memancingnya dengan menyediakan tempat dan pelayanan

untuk memancing. Berdasarkan informasi yang didapat dari internet jumlah kolam pemancingan di Kota Malang sebanyak 10 kolam pemancingan dengan jenis yang berbeda, contohnya kolam pancing lomba di Tunggulwulung yang berada di Kecamatan Lowokwaru. Kecamatan Lowokwaru memiliki jumlah kolam pemancingan terbanyak sebesar 6 kolam pemancingan, sisanya berada di wilayah Kecamatan Sukun sebanyak 2 kolam pemancingan, Kecamatan Blimbing sebanyak 1 kolam pemancingan dan Kecamatan Kedungkandang sebanyak 1 kolam pemancingan. Satu satunya Kecamatan yang tidak memiliki kolam pemancingan adalah Kecamatan Klojen.



5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

5.1.1 Sejarah Berdirinya Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

Kolam pancing Tunggulwulung berdiri sekitar tahun 2004 atau sudah berjalan selama 14 tahun sampai sekarang. awal mula usaha ini dibangun adalah hobi dari pemilik, Bapak Basuki Efendi. Sebelumnya Bapak Efendi memiliki hobi memancing khususnya pemancingan yang berbentuk lomba. Beliau memancing sering diluar kota seperti Blitar dan Pasuruan. Untuk pemancing seperti Bapak Efendi, biaya bukanlah masalah utama. Hal yang paling penting adalah dapat memuaskan keinginan memancing.

Setelah beberapa waktu memancing berpindah pindah tempat muncul ide untuk membuat kolam pemancingan sendiri. Dengan memiliki kolam sendiri, tidak perlu pergi jauh untuk memancing. Selain menghemat biaya, hobi memancing juga dapat tersalurkan. Lebih dari itu apabila memiliki usaha sendiri akan menghasilkan keuntungan yang besar.

Awal perintisan usaha yaitu dengan mencari informasi tentang tanah bengkong atau tanah milik pemerintah yang dapat disewa. Kemudian berhasil menemukan tanah di daerah Tunggulwulung, lokasi usaha saat ini. Bapak Efendi termasuk beruntung mendapatkan tanah di daerah ini karena lokasinya strategis, dilewati kendaraan umum dan dekat dengan sungai yang dapat digunakan sebagai sumber air. Beliau menggunakan tenaga sekitar lokasi untuk membangun kolam. Pembangunan dimulai dengan pengerukan kolam, kemudian bangunan penunjang seperti lapak, tempat istirahat, kantin, kamar mandi. Bapak Efendi menggunakan modal sendiri dalam membangun usahanya.

Kolam Pemancingan Tunggulwulung adalah kolam pemancingan pertama di Malang. Hal tersebut menyebabkan kolam ini tidak pernah sepi pemancing

waktu itu, meskipun tarif yang ditetapkan cukup tinggi yaitu Rp 1.000.000 dan tentunya dengan hadiah yang sepadan. Harga tersebut termasuk wajar karena kalangan yang dituju adalah pemancing menengah keatas. Pemancing tidak hanya dari dalam kota tetapi juga dari luar kota. Sekarang kolam pemancingan yang berbentuk lomba sudah banyak membuat adanya persaingan dalam usaha. Karena banyak persaingan, maka sasaran yang dituju bukan menengah keatas lagi tetapi menengah kebawah.

5.1.2 Usaha Pemancingan

Kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk kategori kolam pemancingan lomba. Jenis kolam pancing lomba artinya pemancing akan mengadu kemampuan dan kreatifitasnya dalam memancing dengan waktu tercepat dan bobot tangkapan yang berat. Ikan yang digunakan adalah ikan mas dengan bobot rata rata 6-10 kg. Kolam ini terletak di Jalan Akordion utara dimana keadaan lingkungannya yang sejuk karena masih banyak pepohonan lahan persawahan disekitarnya. Keadaan jalan menuju kolam sudah beraspal dan bisa dilewati kendaraan roda empat seperti mobil dan truk. Usaha ini menempati lahan seluas 6000 m² yang digunakan untuk kolam, bangunan dan fasilitas penunjang seperti kantin dan lahan parkir. Lahan parkir disana cukup luas yang dapat diisi puluhan mobil dan sepeda motor.

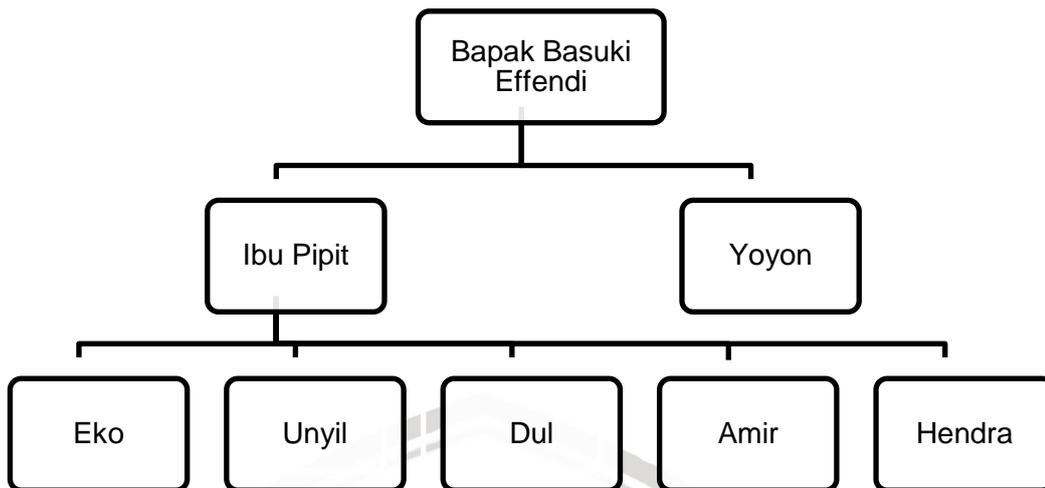
Perlombaan diadakan pada hari Selasa, Kamis dan Minggu. Pada hari Selasa dan Kamis lomba dimulai pukul 13.30 WIB dan berakhir pukul 17.30 WIB sedangkan pada hari Minggu lomba dimulai sejak pagi yaitu pukul 09.30 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB. Pada setiap lomba terdapat beberapa sesi memancing yang disebut dengan C. Hari Selasa dan Kamis memiliki 3 sesi memancing yaitu C1, C2, dan C3. Hari Minggu memiliki 4 sesi memancing yaitu C1, C2, C3 dan C4. Waktu untuk setiap sesi adalah 80 menit. Ada perbedaan

biaya pendaftaran antara hari Selasa dan Kamis dengan hari Minggu. Untuk hari Selasa dan Kamis biaya pendaftaran sebesar Rp 150.000 untuk setiap sesi dan biaya pendaftaran pada hari Minggu sebesar Rp 250.000. Hadiah yang disediakan pada hari Selasa dan Kamis sebesar Rp 6.600.000 dengan 8 nominasi. Nominasi 1 merupakan hadiah terbesar yaitu Rp 4.000.000 dan nominasi 8 memperoleh hadiah terkecil yaitu Rp 100.000. Hadiah yang disediakan pada hari Minggu sebesar Rp 12.350.000 dengan 8 nominasi. Hadiah terbesar yang bisa didapatkan adalah Rp 8.000.000.

Tata cara untuk mengikuti lomba yang pertama adalah mendaftarkan diri untuk memesan lapak. Lapak merupakan satu bagian tempat disisi kolam yang digunakan untuk memancing. Satu lapak diisi oleh dua orang, pemancing dan orang yang membantu keperluan pemancing. Kolam pemancingan Tunggulwulung menyediakan 80 lapak tempat memancing yang dibagi 40 lapak disisi kanan dan 40 lapak disisi kiri. Setelah memesan lapak, pemancing datang kekolam pada hari perlombaan untuk membayar biaya pendaftaran dan mengikuti lomba. apabila ada pemancing yang tidak datang saat perlombaan maka dapat diganti dengan orang lain. Setelah melakukan pendaftaran, pemancing menunggu undian. Undian digunakan untuk menentukan siapa yang akan masuk ke area perlombaan terlebih dahulu. Apabila semua pemancing sudah berada di area perlombaan maka MC mulai memandu acara. MC akan memberi tanda "Lomba dimulai" ketika mengawali lomba dan member tanda "lomba diakhiri" sebagai pertanda lomba berakhir.

5.1.3 Struktur Organisasi

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung terdapat struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur organisasi usaha

Struktur organisasi menunjukkan hubungan orang-orang yang memiliki kepentingan pada kolam pemancingan Tunggulwulung. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan atasan dan bawahan, serta pembagian tugas pada masing-masing bagian. Struktur organisasi akan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan dan kepada siapa tugas itu dipertanggungjawabkan. Bapak Basuki Effendi sebagai puncak organisasi memiliki peran sebagai pemilik, beliau berwenang mengambil keputusan akhir tentang jalannya usaha kolam pemancingan seperti penambahan alat dan kenaikan gaji. Tanpa persetujuan beliau, keputusan tidak dapat dilaksanakan. Di bawah Bapak Basuki Effendi yaitu Ibu Pipit dan Pak Yoyon. Mereka berperan sebagai pengelola kolam dan ditunjuk langsung oleh Bapak Basuki Effendi. Ibu Pipit sebagai pengelola keuangan dan penanggung jawab kerja karyawan. Beliau yang memberikan perintah atau tugas kepada karyawan dan mengawasi pekerjaan karyawan. Karyawan tetap pada kolam pemancingan Tunggulwulung sebanyak 5 orang yaitu Pak Eko, Pak Unyil, Pak Dul, Amir, dan Hendra. Pak Yoyon memiliki peran sebagai penanggung jawab kegiatan lomba. Beliau bertugas mengatur dan mengawasi jalannya lomba, dan bersama Ibu Pipit mengelola usaha agar berjalan dengan baik sesuai tujuan.

5.2 Gambaran Umum Responden

Responden yang dimaksud adalah pelanggan dan karyawan yang digunakan sebagai sampel pada penelitian. Untuk pengambilan responden pelanggan yaitu secara acak, siapa saja yang ditemui dan cocok dapat dipilih sebagai responden, sedangkan untuk responden karyawan diambil semua karyawan tetap.

Pembagian responden pelanggan menurut usia dapat dilihat pada Tabel 4 . Responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 1 orang atau 5,6 %. Responden berusia antara 26 sampai 35 tahun sebanyak 8 orang atau 44,4 %. Responden berusia 36 sampai 45 tahun sebanyak 6 orang atau 33,3 %. Responden berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 3 orang atau 16,7 %. Berdasarkan usia semua responden tergolong kedalam usia produktif.

Tabel 4. Jumlah Responden menurut Usia

No.	Usia(tahun)	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	<25	1	5,6
2	26-35	8	44,4
3	36-45	6	33,3
4	>45	3	16,7
Jumlah		18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pembagian responden pelanggan menurut pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 5. Responden yang memiliki pekerjaan sebagai polisi sebanyak 2 orang atau 11,1 %. Responden yang bekerja secara mandiri atau swasta sebanyak 16 orang atau 88,9 %. Semua responden memiliki pekerjaan tetap. Hal ini karena memancing membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Apabila tidak memiliki penghasilan tetap maka akan sulit untuk menjalankan hobi sebagai pemancing.

Tabel 5. Jumlah Responden menurut Pekerjaan

No.	Pekerjaan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	Polisi	2	11,1
2	Swasta	16	88,9
Jumlah		18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pembagian responden pelanggan berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 6. Responden dengan pendidikan SD sebanyak 3 orang atau 16,7 %. Responden dengan pendidikan SMP sebanyak 9 orang atau 50 %. Responden dengan pendidikan SMA sebanyak 4 orang atau 22,2 %. Responden dengan pendidikan S1 sebanyak 2 orang atau 11,1 %. Dapat dilihat bahwa responden paling banyak memiliki latar belakang pendidikan SMP dan paling sedikit S1.

Tabel 6. Jumlah Responden menurut Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	SD	3	16,7
2	SMP	9	50
3	SMA	4	22,2
4	S1	2	11,1
Jumlah		18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Responden karyawan sebanyak 6 orang dengan usia paling muda 23 tahun dan usia paling tua 49 tahun. Karyawan memiliki tingkat pendidikan paling rendah tidak tamat SD dan paling tinggi SMA, dan terdapat karyawan dengan tingkat pendidikan SMP. Pendidikan yang rendah disebabkan masalah ekonomi dan pemikiran yang menganggap pendidikan kurang penting untuk masa depan. Pendidikan sangat penting untuk pembentukan pikiran dan perilaku sehingga kehidupan yang dijalani akan lebih baik. Semua karyawan sudah bekerja di kolam pemancingan Tunggulwulung lebih dari 5 tahun. Sebagian karyawan sudah bekerja sejak awal pembangunan kolam.

5.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Salah satu teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Agar kuesioner dapat mengukur secara tepat dan dapat digunakan dalam waktu lama maka diperlukan uji instrumen penelitian uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner adalah sebagai berikut.

- Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan pertanyaan pada kuesioner sesuai untuk mengukur apa yang akan diukur, dalam hal ini kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Uji validitas menggunakan metode Product Moment dengan membandingkan skor pada masing masing pertanyaan dengan skor total. Kuesioner dikatakan valid apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$. Pada penelitian ini jumlah responden yang diambil sebanyak 18 responden untuk pelanggan dan 6 responden untuk karyawan, sehingga untuk kuesioner kepuasan pelanggan didapatkan $r\text{-tabel}$ sebesar 0,468 dan kuesioner kepuasan dan motivasi karyawan didapat $r\text{-tabel}$ sebesar 0,811. Pada pengujian validitas kuesioner kepuasan pelanggan semua pertanyaan pada kuesioner memiliki $r\text{-hitung}$ lebih dari 0,468 sehingga kuesioner dikatakan valid. Pada pengujian validitas kepuasan dan motivasi karyawan ada sebagian pertanyaan yang memiliki $r\text{-hitung}$ kurang dari $r\text{-tabel}$, namun ada literatur yang menyatakan bahwa $r\text{-tabel}$ lebih dari 3 dapat dikatakan valid dan semua pertanyaan memiliki $r\text{-hitung}$ lebih dari 3 maka kuesioner dapat dikatakan valid. Table pengujian validitas dapat dilihat pada Lampiran 8 .

- Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu kuesioner. Dengan kata lain kuesioner dikatakan lolos uji reliabilitas apabila dapat mengukur sesuatu yang sama pada waktu berbeda. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Seluruh kuesioner pada penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 sehingga kuesioner dikatakan reliabel. Kuesioner kepuasan pelanggan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,844. Kuesioner kepuasan karyawan memiliki

nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,928. Kuesioner motivasi karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,907. Hasil uji reliabilitas ada pada Lampiran 9.

5.4 Kinerja Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

5.4.1 Perspektif Keuangan

Pada kinerja perspektif keuangan, ukuran yang digunakan adalah keuangan jangka pendek. Keuangan jangka pendek dapat diartikan sebagai perhitungan keuangan dengan siklus pendek misalnya satu bulan atau satu tahun. Indikator pada perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C ratio dan rentabilitas.

- **Permodalan**

Modal yang dibahas pada penelitian ini adalah modal tetap dan modal kerja. Besarnya modal yang dikeluarkan dipengaruhi oleh jenis usaha yang dijalankan. Pada usaha kolam pemancingan lomba, modal yang dikeluarkan termasuk banyak. Hal ini dikarenakan lahan yang dibutuhkan luas dan bahan baku yang digunakan memiliki harga yang mahal. Bahan baku yang dimaksud adalah ikan mas. Selain itu ada fasilitas lain yang harus disediakan seperti bangunan. Pada usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” modal yang digunakan berasal dari modal sendiri. Modal tetap yang dikeluarkan sebesar Rp 824.648.000. Modal tersebut digunakan untuk membeli dan menyediakan aktiva yang dapat digunakan dalam jangka waktu yang panjang seperti tanah, pembangunan kolam dan pembelian peralatan penunjang usaha. Penjelasan penggunaan modal tetap dapat dilihat pada Lampiran 2. Modal kerja yaitu modal jangka pendek yang digunakan untuk membiayai kegiatan usaha seperti biaya bahan baku dan gaji karyawan. Modal kerja pada kolam

pemancingan “Tunggulwulung” sebesar Rp 75.570.500. Rincian lebih lengkap untuk modal kerja terdapat pada Lampiran 4.

- **Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan biaya yang digunakan untuk mengolah bahan baku dan habis dalam satu kali produksi. Artinya biaya ini harus disediakan ketika akan melakukan produksi baru. Biaya produksi dibagi menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap dan tidak tergantung besarnya jumlah produksi. Biaya tidak tetap adalah biaya yang jumlahnya tergantung besarnya jumlah produksi. Biaya tetap pada kolam pemancingan “Tunggulwulung” sebesar Rp 11.240.500 sedangkan biaya tidak tetapnya sebesar Rp 64.330.000. Penjelasan lebih lengkap tentang biaya tetap dan tidak tetap dapat dilihat pada Lampiran 3.

- **Keuntungan**

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dan biaya. Penerimaan didapatkan dari penjualan tiket pendaftaran lomba. Penerimaan pada bulan Mei adalah sebesar Rp 164.700.000. Biaya dibagi menjadi biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap merupakan biaya yang besarnya tidak dipengaruhi jumlah produksi sedangkan biaya tidak tetap dipengaruhi oleh jumlah produksi. Biaya tetap yang digunakan sebesar Rp 11.240.500. Biaya ini digunakan antara lain untuk pembayaran gaji karyawan dan penyusutan. Biaya tidak tetap yang digunakan sebesar Rp 64.330.000. Biaya ini digunakan misalnya untuk perawatan ikan dan perawatan alat. Berdasarkan data diatas diperoleh keuntungan sebesar Rp 89.129.500. Keuntungan yang didapat termasuk kategori tinggi karena lebih dari 50% total penerimaan. Rincian keuntungan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran 6.

- **R/C Ratio**

R/C Ratio merupakan indikator untuk mengetahui apakah usaha untung atau rugi dengan membandingkan penerimaan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Apabila R/C Ratio > 1 maka usaha dikatakan untung, apabila R/C Ratio < 1 maka usaha dikatakan rugi. R/C ratio dengan nilai 1 artinya usaha tidak untung dan tidak rugi tau impas. R/C Ratio pada usaha kolam pemancingan "Tunggulwulung" adalah 2,18. Nilai ini tergolong tinggi karena biaya yang dikeluarkan dapat menghasilkan lebih dari dua kali lipat penerimaan. Apabila penerimaan tinggi maka keuntungan juga tinggi. Keterangan lebih lengkap pada Lampiran 6.

- **Rentabilitas**

Rentabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan usaha untuk menciptakan laba dalam waktu tertentu. Rentabilitas pada penelitian ini dihitung dalam waktu satu bulan. Rentabilitas menunjukkan seberapa besar modal yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan. Pada penelitian ini rentabilitas yang didapatkan sebesar 117,94%. Artinya modal yang digunakan dapat menghasilkan 117,94 % keuntungan. Nilai ini tergolong tinggi karena nilai rentabilitas yang lebih dari 100%. Apabila nilai rentabilitas tinggi maka keuntungan juga tinggi.

5.4.2 Perspektif Pelanggan

5.4.2.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu hal penting dalam perspektif pelanggan karena apabila pelanggan puas maka akan berpengaruh baik terhadap kinerja usaha. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dengan membandingkan apa yang pelanggan harapkan dengan apa yang pelanggan

terima. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, dapat berupa fasilitas, pelayanan atau terkait keadaan ikan yang dipancing.

Menurut Hannah dan Karp(1991) ada 8 faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dibagi menjadi 3 kategori yaitu faktor produk, faktor pelayanan dan faktor pembelian. Faktor produk dibagi menjadi kualitas produk, hubungan nilai yang diterima dan diberikan, bentuk produk, keandalan. Faktor pelayanan dibagi menjadi jaminan dan respon terhadap masalah dan cara pemecahannya. Faktor pembelian dibagi menjadi pengalaman karyawan serta kemudahan dan kenyamanan.

Kepuasan pelanggan pada kolam pemancingan Tunggulwulung diukur dengan kuesioner dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1.	Menurut saya ikan yang disebar di kolam mudah memakan umpan	3,17
2.	Menurut saya pakan yang disediakan sesuai dengan ikan yang disebar	3,44
3.	Menurut saya tarif yang ditetapkan sesuai dengan hadiah yang diterima	3,39
4.	Menurut saya tarif yang ditetapkan sesuai dengan fasilitas yang disediakan	3,17
5.	Menurut saya ikan yang disebar memiliki bobot yang besar	2,50
6.	Menurut saya fasilitas yang disediakan termasuk lengkap	3,06
7.	Menurut saya hadiah yang diterima sesuai dengan yang dijanjikan di awal	3,78
8.	Menurut saya pengelola memberikan keterangan dengan jujur terkait bobot ikan yang disebar	3,61
9.	Menurut saya pengelola memberikan jaminan pengembalian uang jika ada kesalahan yang disebabkan oleh pengelola sendiri	2,94
10.	Menurut saya karyawan tanggap jika terjadi masalah saat lomba diadakan	3,78
11.	Menurut saya karyawan melayani dengan baik saat lomba diadakan	3,83
12.	Menurut saya karyawan memahami permintaan yang diberikan	3,67
13.	Menurut saya lokasi pemancingan mudah	4,11

14.	dijangkau Menurut saya suasana ditempat pemancingan terasa nyaman	3,67
Rata rata		3,44

Poin 1 dan 2 untuk mengukur kualitas produk. Poin 3 dan 4 untuk mengukur hubungan nilai yang diterima dan diberikan. Poin 5 untuk mengukur bentuk produk. Poin 6 dan 7 untuk mengukur keandalan. Poin 8 dan 9 untuk mengukur jaminan. Poin 10 untuk mengukur respon terhadap masalah dan pemecahannya. Poin 11 dan 12 untuk mengukur pengalaman karyawan. Poin 13 dan 14 untuk mengukur kemudahan dan kenyamanan.

Poin tertinggi yang diperoleh yaitu pada poin 13 yang menyatakan lokasi mudah dijangkau dengan skor rata rata 4,11. Hal ini wajar karena kolam pemancingan Tunggulwulung dilewati angkutan kota dan jalan disekitarnya sudah beraspal serta dapat dilewati kendaraan besar seperti mobil dan truk. Lokasi juga dekat fasilitas umum seperti mushola dan pertokoan. Poin tertinggi kedua yaitu poin 11 yang menyatakan karyawan melayani dengan baik saat lomba dengan skor rata rata 3,83. Karyawan selalu berada disamping pemancing untuk membantu menaikkan ikan yang sudah ditangkap dan tanggap apabila ada bantuan yang diperlukan. Antara pemancing dan karyawan juga berhubungan baik. Pemancing sering memberikan uang ucapan terima kasih kepada karyawan karena sudah membantu dan sebagai bentuk rasa syukur karena menjadi pemenang.

Poin terendah yaitu pada poin 5 dengan skor rata rata 2,50 menyatakan bobot ikan yang diberikan termasuk besar. Hal ini karena ukuran ikan pada kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk kecil dengan bobot 6 sampai 10 kg. Bobot normal untuk ikan lomba yaitu 12 kg keatas. Poin terendah kedua yaitu pada poin 9 dengan skor 2,94 yang pengelola memberikan jaminan pengembalian uang apabila terjadi kesalahan. Hal ini dimungkinkan karena

selama ini pemancing tidak pernah mengalami konflik dengan pengelola terkait pembayaran biaya memancing dan pengelola sangat teliti dalam mencatat pendaftaran dan biaya yang sudah dibayarkan.

Rata rata keseluruhan skor pada kepuasan pelanggan yaitu 3,44 dengan skor maksimum 5. Dapat dikatakan bahwa pelanggan puas dengan kinerja kolam pemancingan Tunggulwulung. Skor tersebut dapat ditingkatkan dengan memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggan sehingga kepuasan pelanggan akan meningkat.

5.4.2.2 Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan dapat dikatakan sebagai ukuran kemampuan pelanggan dalam menghasilkan keuntungan. Semakin besar profitabilitas pelanggan, maka keuntungan juga semakin besar. Ada beberapa hal yang mempengaruhi profitabilitas pelanggan salah satunya kepuasan pelanggan. Apabila kepuasan pelanggan tinggi maka profitabilitasnya juga tinggi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. Perhitungan profitabilitas pelanggan dapat dilihat dibawah berikut.

$$\begin{aligned} \text{profitabilitas pelanggan} &= \frac{\text{keuntungan bersih sebelum pajak}}{\text{jumlah pelanggan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 89.129.500 + \text{Rp } 600.000}{80} \\ &= \text{Rp } 1.121.618,75 \end{aligned}$$

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung profitabilitas pelanggan diperoleh sebesar Rp 1.121.618,75. Apabila dikaitkan dengan indikator kinerja yang lain hasil ini sudah sesuai. Misalnya dihubungkan dengan kepuasan pelanggan, pelanggan merasa cukup puas memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung sehingga memiliki kemungkinan besar untuk tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung sehingga keuntungan yang didapat tinggi.

Nilai ini juga dapat dikaitkan dengan jumlah pelanggan tetap yang juga memiliki nilai lebih dari 50%. Jumlah pelanggan tetap yang tinggi artinya loyalitas tinggi sehingga sulit untuk berpindah ke kolam pemancingan lain. Hal tersebut menyebabkan jumlah keuntungan yang diterima dapat terjaga atau memiliki kemungkinan untuk meningkat.

5.4.2.3 Jumlah Pelanggan Tetap

Pelanggan tetap merupakan pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi sehingga apabila ada perubahan pada kolam pemancingan Tunggulwulung tetap memancing disana. Perubahan yang dimaksud seperti perubahan harga yang bisa berupa kenaikan atau penurunan harga, dan penurunan kualitas ikan, kualitas pelayanan atau fasilitas. Meskipun memiliki pelanggan tetap, pengelola kolam pemancingan Tunggulwulung tetap berusaha mempertahankan dan mengelola kolam dengan sebaik mungkin. Hal tersebut dimaksudkan agar pelanggan tersebut tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung dalam waktu yang lama.

Pelanggan tetap tidak didapatkan dengan sendirinya tetapi membutuhkan usaha. Usaha tersebut terkait dengan promosi yang dilakukan dan bagaimana cara menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Kebanyakan pelanggan adalah pemancing yang sudah mencoba berbagai tempat pemancingan didalam maupun diluar kota dan sebagian dari mereka juga memiliki kolam pemancingan. Untuk mempertahankan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memancing dikolam pemancingan yang dimiliki pelanggan tersebut, mengingat pemilik juga seorang pemancing. Hal itu akan membuat pelanggan merasa dihargai, kemudian muncul keinginan untuk tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung.

Jumlah pelanggan tetap yang ada pada kolam Pemancingan Tunggulwulung termasuk banyak, yaitu sekitar 60 orang dengan jumlah lapak keseluruhan sebanyak 80 lapak. 60 orang tersebut selalu memancing di Tunggulwulung. Artinya dari 80 lapak yang disediakan pada setiap lomba, 60 lapak selalu diisi orang-orang tersebut. Sebagian besar pelanggan tetap sudah memancing disana lebih 2 tahun, bahkan ada yang sudah memancing di Tunggulwulung sejak kolam dibuka.

5.4.2.4 Jumlah Pelanggan Baru

Jumlah pelanggan baru dapat menunjukkan seberapa besar promosi yang dilakukan berhasil menarik pelanggan. Promosi kolam pemancingan Tunggulwulung awalnya dilakukan secara aktif yaitu melalui mulut ke mulut. Bapak Basuki Effendi yang seorang pemancing memberitahukan kepada pemancing lain bahwa beliau juga mendirikan kolam, kemudian banyak pemancing yang datang ke kolam pemancingan Tunggulwulung. Pemancing tersebut kemudian memberitahukan kepada pemancing lain dan jumlah pelanggan semakin meningkat. Setelah adanya perkembangan jaringan komunikasi dan peningkatan pengetahuan, maka promosi juga dilakukan dengan online melalui website. Dengan promosi online diharapkan jumlah orang yang mengetahui kolam pemancingan Tunggulwulung semakin banyak sehingga pelanggan juga semakin banyak.

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung ini jumlah pelanggan tetap tergolong banyak tetapi tidak dengan pelanggan baru. Ada beberapa pelanggan yang datang satu bulan terakhir tetapi bukan pelanggan baru melainkan pelanggan yang sudah pernah memancing disana kemudian berpindah pindah tempat dan kembali memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung, sedangkan untuk pelanggan yang baru pertama kali datang dalam waktu satu

bulan terakhir tidak ada. Hal ini menunjukkan kurang berhasilnya sistem promosi yang digunakan, sehingga dibutuhkan cara promosi baru agar dapat mendatangkan pelanggan baru. Salah satu yang dapat dilakukan yaitu memperluas jangkauan promosi, yang dulunya hanya promosi di daerah dekat dapat dicoba untuk melakukan promosi di daerah yang lebih jauh seperti daerah luar provinsi. Selain itu dapat dilakukan dengan memberikan diskon ataupun hadiah yang besar. Perbaikan fasilitas kolam juga penting dalam upaya mendapatkan pelanggan baru. Dengan memperbaiki dan menambah fasilitas, maka pelanggan akan merasa tertarik untuk memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung.

5.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.3.1 Sarana dan Prasarana

Sarana yang digunakan pada kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu kolam, tempat duduk, serok, bak penampungan, diesel dan timbangan digital.

Tabel 8. Sarana pada Usaha Kolam Pemancingan “Tunggulwulung”

No	Sarana	Gambar	Keterangan
1	Kolam		Kolam dibagi menjadi dua yaitu kolam besar dan kolam kecil. Kolam besar untuk lomba memancing, sedangkan kolam kecil untuk tempat pemulihan ikan.
2	Tempat duduk		Untuk diduduki pemancing saat lomba dilaksanakan. Setiap lapak berisi dua kursi, satu untuk pemancing dan yang lain untuk orang yang membantu pemancing.

3 Serok



Digunakan untuk membantu mengambil ikan saat pemancing berhasil menaikkan ikan

4 Bak penampungan



Untuk menampung ikan yang sudah ditangkap, yang kemudian akan ditimbang.

5 Diesel



Sebagai pengganti sumber listrik saat listrik padam

6 Timbangan Digital



Untuk menimbang ikan hasil tangkapan pemancing

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Prasarana yang digunakan pada kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu sumber listrik dan akses jalan.

1. Sumber listrik

Listrik yang digunakan berasal dari PLN dengan cara pembayaran token atau pulsa. Setiap satu bulan sekali pulsa listrik diisi untuk menunjang kegiatan usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

2. Akses jalan

Jalan menuju kolam pemancingan Tunggulwulung sudah beraspal dengan kondisi aspal yang masih baik dan juga dilewati angkot sehingga akses menuju kolam menjadi lebih mudah.

5.4.3.2 Kualitas Produk

Pengertian produk pada subbab ini adalah pelayanan(jasa) yang diberikan kepada pemancing dan ikan yang dipancing yaitu ikan mas. Menurut pemancing kualitas jasa yang diberikan bukan hal yang sangat penting sehingga pemancing tidak mempermasalahkan kualitas jasa dan menganggap jasa yang diberikan sudah baik. Anggapan ini timbul karena antara pemancing, pengelola dan karyawan sudah mengenal sejak lama sehingga jika ada pelayanan yang mungkin kurang memuaskan dapat dimaklumi. tetapi usaha dikatakan baik jika pelanggan atau pemancing juga puas terhadap pelayanan yang diberikan sehingga pengelola juga perlu memperhatikan kualitas jasa yang diberikan.

Pada pemancingan Tunggulwulung ikan yang dipakai adalah ikan mas. Ikan mas dipilih karena tahan terhadap penyakit dan dapat menyembuhkan luka dengan cepat, yang dibantu dengan obat. Ikan mas dapat digunakan memancing berkali kali karena fisiknya yang kuat. Ikan yang digunakan berasal dari Jawa Tengah khususnya Kota Solo. Alasan memilih mengambil ikan dari Solo karena Bapak Efendi sudah berlangganan dari dulu dengan pemasok, jika kehabisan stok maka pemasok akan mencarikan pengganti lain. Ikan yang digunakan harus memenuhi beberapa kriteria agar dapat digunakan dalam lomba. Kriteria yang ditetapkan yaitu ikan yang memiliki bobot minimal 6 kg, warnanya cerah tidak berjamur dan yang paling utama adalah ikan dalam kondisi sehat.

Ikan mas merupakan ikan yang rentan terhadap perubahan suhu sehingga harus dirawat dengan hati hati dan dilakukan penyesuaian sebelum ikan

digunakan dalam perlombaan. Ini juga yang menjadi alasan mengapa ikan diambil dari Solo, karena keadaan cuaca di Solo dan Malang tidak berbeda jauh sehingga perubahan suhu yang dialami tidak terlalu tinggi. Ketika mengambil ikan dari daerah yang suhunya tinggi, ikan tidak dapat bertahan lama dan mati sebelum ikan dimasukkan kolam.

Ikan mas yang ada di Kolam Pemancingan Tunggulwulung memiliki kualitas yang baik. Ikan memiliki bobot antara 6 sampai 10 kg. Ukuran tersebut termasuk kecil untuk digunakan dalam lomba, bobot normal ikan untuk lomba adalah 12 kg keatas. Ikan dalam kondisi sehat dan tidak berjamur atau memiliki kutu, warnanya cerah dan bentuknya bagus. Proses penyembuhan luka pada ikan tergolong cepat. Setelah terkena luka pancing, ikan dimasukkan kedalam cairan obat PK kemudian dimasukkan kolam karantina, satu minggu kemudian ikan sudah dapat digunakan lomba kembali.

5.4.3.3 Jumlah Keluhan Pelanggan

Kolam Pemancingan Tunggulwulung memiliki banyak pelanggan, yang tetap maupun tidak tetap. Pelanggan yang memancing disini berasal dari berbagai daerah dan tentu sudah pernah memancing dibanyak tempat selain di Kota Malang. Hal tersebut menyebabkan pelanggan dapat membedakan pelayanan dan fasilitas yang disediakan pada masing masing tempat pemancingan. Pelayanan dan fasilitas pada kolam pemancingan disatu tempat akan berbeda dengan kolam pemancingan lain. Kolam pemancingan dengan pelayanan dan fasilitas bagus, maka tarif yang dipatok tinggi. Kolam dengan pelayanan dan fasilitas biasa juga memasang tarif rendah, sesuai dengan apa yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan biasanya akan membandingkan apa yang diterima dengan apa yang dibayarkan apakah sesuai atau tidak. Jika pelayanan dan fasilitas tidak memadai maka pelanggan akan mengeluh dan

kepuasannya menurun. Hal tersebut memberikan dampak kepada kolam pemancingan itu sendiri. Hal hal yang dikeluhkan pelanggan antara lain jumlah ikan yang ditebar dan fasilitas yang disediakan seperti kantin.

Pelanggan kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk memiliki loyalitas yang tinggi meskipun banyak keluhan yang dirasakan. Keluhan keluhan yang dirasakan seperti jumlah ikan yang sedikit dan menu kantin yang sedikit juga. Pelanggan mengeluh menunggu waktu yang lama agar ikan menyangkut pada mata pancing karena ikan sedikit dan kadang berada didasar air sehingga umpan yang diberikan tidak dimakan. Selain itu pelanggan juga mengeluh makanan dan minuman yang disediakan dikantin kurang lengkap sehingga hanya dapat memilih makanan yang disediakan, atau jika mau pelanggan harus keluar kolam untuk mencari makanan lain. Meskipun banyak keluhan tetapi pelanggan masih tetap memancing di kolam pemancingan ini karena pelayanan yang diberikan sudah baik. Alasan lain adalah pelanggan sudah memancing disini sejak lama dan sudah kenal dengan karyawan dan pengelolanya sehingga pelanggan merasa nyaman saat memancing.

5.4.3.4 Layanan Purna Jual

Kolam pemancingan Tunggulwulung sudah berdiri sejak lama membuat pemiliknya sudah berpengalaman perihal seluk beluk kolam pemancingan lomba. Apalagi kolam ini adalah kolam pemancingan lomba pertama di Malang sehingga menjadi patokan orang lain yang ingin membuat kolam pemancingan lomba juga. Pengalaman yang dapat diambil seperti bagaimana cara mendapatkan pelanggan dan pelayanan seperti apa yang diberikan agar pelanggan puas. Pelayanan merupakan faktor penting yang menjadi indikator kepuasan pelanggan, meskipun bukan satu satunya. Kepuasan pelanggan akan meningkat apabila pelayanan baik. Salah satu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

adalah layanan purna jual. Layanan purna jual bisa dikatakan sebagai pelayanan yang diberikan kepada pelanggan setelah terjadi transaksi atau dengan kata lain pelayanan yang diberikan setelah pelanggan membayar tarif memancing dan pengelola menerima uang pelanggan. Pelayanan ini dapat berupa jaminan uang kembali apabila terjadi kesalahan yang dibuat oleh pemilik dan jaminan hadiah akan yang diterima apabila pelanggan menjadi pemenang lomba.

Layanan purna jual yang diberikan oleh kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu jaminan pengembalian uang dan jaminan hadiah yang diterima pemenang lomba. Jaminan pengembalian uang diberikan kepada pelanggan apabila terdapat kesalahan yang dibuat oleh pengelola misalnya kesalahan penghitungan uang dan kesalahan penulisan pendaftaran. Jaminan hadiah pemenang lomba artinya pengelola memberikan jaminan bahwa pelanggan yang dinyatakan sah sebagai pemenang lomba akan mendapatkan hadiah saat itu juga secara tunai. Ada juga pelayanan saat lomba diadakan. Pelayanan ini bukan termasuk jaminan tetapi pelayanan kebutuhan saat memancing, seperti persediaan pakan ikan, makanan dan minuman. Salah satu penjaga kantin akan berputar mengelilingi lapak pemancing atau pelanggan, jika ada pesanan maka penjaga kantin tersebut akan membuat atau mengambilkan pesanan pelanggan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah layanan purna jual yang diberikan oleh pengelola kolam pemancingan Tunggulwulung sudah baik.

5.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

5.4.4.1 Kepuasan Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang berpengaruh besar terhadap jalannya usaha. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja usaha juga akan meningkat. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja usaha, kinerja karyawan

harus ditingkatkan lebih dahulu. Salah satu indikator untuk mengetahui kinerja karyawan adalah dengan melihat tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat diartikan sebagai perasaan senang terhadap pekerjaan dan lingkungannya termasuk hubungan dengan rekan kerja karyawan. Pada penelitian ini indikator untuk mengetahui kepuasan kerja berdasarkan teori dua faktor Herzberg yaitu penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan untuk berkembang dan maju, kebijakan pengelola usaha, kondisi pekerjaan, hubungan dengan orang lain dan perasaan aman dalam bekerja.

Data kepuasan karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 9. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini	2,67
2.	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan yang diberikan atasan	1,83
3.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang	2,83
4.	Saya memiliki kesempatan belajar dalam pekerjaan ini	3,83
5.	Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab masing masing	3,83
6.	Adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja	3,33
7.	Adanya kesempatan untuk kenaikan jenjang pekerjaan	2
8.	Atasan memberikan arahan dan bimbingan dalam pekerjaan	2,33
9.	Saya merasa puas terhadap arahan yang diberikan atasan	3,17
10.	Saya menjalin hubungan baik dengan atasan	4,17
11.	Saya menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan	4
12.	Sesama rekan kerja, kami saling membantu dalam pekerjaan	4,5
13.	Sesama karyawan bekerja sama jika terjadi masalah dalam pekerjaan	4
	Rata rata	3,27

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Poin tertinggi pada pengukuran kepuasan karyawan diperoleh pada poin 12 dengan skor 4,5 yang menyatakan sesama pekerja saling membantu dalam pekerjaan. Pada hari Selasa, Kamis dan Minggu semua karyawan masuk kerja karena diadakan lomba sedangkan dihari lain karyawan bergantian bekerja dan menjaga kolam. Dua karyawan bekerja dari pagi sampai sore, selanjutnya digantikan dua karyawan yang bekerja dari sore sampai pagi. Penentuan siapa yang bekerja dipilih oleh pengelola. Semua karyawan saling membantu dalam melakukan pekerjaan. Apabila ada karyawan yang memiliki kepentingan mendadak maka karyawan lain akan menggantikan pekerjaan karyawan tersebut. Poin tertinggi kedua yaitu poin 10 memiliki skor 4,17 dengan pernyataan bahwa karyawan memiliki hubungan baik dengan atasan. Atasan yang dimaksud adalah pengelola karena yang memberikan perintah atau tugas secara langsung adalah pengelola. Sikap pengelola yang baik kepada karyawan membuat karyawan merasa senang dengan pengelola. Pengelola tidak bersikap kaku kepada karyawan. Selain pada hari perlombaan, karyawan diperbolehkan pulang secara bergantian untuk istirahat apabila telah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Poin terendah pada kepuasan karyawan diperoleh pada poin 2 dengan skor 1,83 dengan pernyataan karyawan puas dengan bonus dan tunjangan yang diterima. Poin tersebut memiliki skor terendah karena jumlah bonus dan tunjangan yang diberikan cukup minim. Selain gaji, karyawan tidak diberikan upah tambahan. Tunjangan diberikan setiap satu tahun sekali sejumlah satu kali gaji dan diberikan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Pada hari hari biasa, tidak ada bonus atau tunjangan yang didapatkan. Poin terendah kedua pada poin 7 dengan pernyataan adanya kenaikan jenjang pada pekerjaan dengan skor 2. Pada usaha dengan struktur organisasi sederhana, kenaikan jenjang pekerjaan merupakan hal yang sulit. Pada usaha ini tidak ada kenaikan jenjang pekerjaan

sehingga karyawan akan tetap menjadi karyawan selama bekerja di kolam pemancingan Tunggulwulung.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada pengukuran kepuasan karyawan kolam pemancingan Tunggulwulung dapat dikatakan kepuasan karyawan pada kategori cukup baik dengan perolehan skor rata rata 3,27 . Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan bonus ketika melaksanakan tugas dengan lebih baik atau pemenuhan kebutuhan keuangan karyawan seperti pinjaman apabila karyawan dalam kesulitan.

5.4.4.2 Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan dapat dikatakan kegiatan karyawan untuk menghasilkan suatu keluaran, dalam hal ini pendapatan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas karyawan diantaranya kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Produktifitas karyawan dan pendapatan memiliki perbandingan lurus, artinya apabila produktifitas karyawan tinggi maka pendapatan yang didapat juga tinggi. Maka dari itu untuk meningkatkan pendapatan, produktifitas karyawan harus diperhatikan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memenuhi apa yang karyawan butuhkan dan inginkan seperti fasilitas penunjang pekerjaan, pemenuhan kebutuhan jasmani misalnya makanan, minuman, tempat istirahat dan MCK serta pemenuhan kebutuhan nonfisikmisalnya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Suasana lingkungan kerja tidak hanya lingkungan fisik tetapi juga terkait hubungan baik antar karyawan.

$$\text{produktifitaskaryawan} = \frac{\text{jumlah pendapatan}}{\text{jumlah karyawan}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 164.700.000}{6}$$

= Rp 27.450.000

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung produktifitas karyawan yang didapatkan sebesar Rp 27.450.000. Artinya setiap karyawan menghasilkan pendapatan sebesar Rp 27.450.000 setiap bulan. Nilai ini sangat tinggi apabila dibandingkan gaji yang yang diterima oleh karyawan yaitu Rp 1.200.000. Dapat dikatakan pula untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp 27.450.000 pengelola harus mengeluarkan uang sebesar Rp 1.200.000. Produktifitas karyawan yang tinggi akan membuat pendapatan yang didapat juga tinggi.

5.4.3.3 Motivasi Karyawan

Menurut Handoko(2013), motivasi merupakan cara untuk menjaga sikap karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam manajemen motivasi termasuk dalam fungsi pengarahan sehingga sikap pengelola dan atasan sangat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Untuk mengukur motivasi karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung menggunakan kuesioner dengan indikator motivasi berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow yaitu kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan fisik. Hasil pengukuran motivasi karyawan kolam pemancingan Tunggulwulung dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Kuesioner Motivasi Karyawan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1	Saya memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	3,83
2	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaan saya	2,5
3	Saya lebih semangat bekerja karena jumlah gaji dan bonus yang saya terima	2,17
4	Saya lebih semangat bekerja karena sikap rekan kerja yang baik	3,67
5	Saya lebih semangat bekerja ketika atasan menerima pendapat saya	2,83
6	Saya lebih semangat bekerja karena adanya cuti dan waktu istirahat	3,67

7	Saya lebih semangat bekerja karena kondisi lingkungan yang aman	4,33
Rata rata		3,29

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Poin tertinggi yang diperoleh yaitu pada poin 7 yaitu karyawan lebih semangat bekerja karena kondisi lingkungan aman dengan skor 4,33. Keamanan kolam pemancingan Tunggulwulung sangat diperhatikan. Setiap malam dua karyawan menginap di kolam untuk menjaga kolam agar tetap aman. Kemudian selain pada hari perlombaan, pintu pagar dikolam selalu dalam keadaan tertutup untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan. Hal ini merupakan perintah langsung dari atasan sebagai upaya agar lingkungan tetap aman. Poin tertinggi kedua yaitu pada poin 1 dengan pernyataan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan skor 3,83. Seperti karyawan pada umumnya, karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sesuai dengan hirarki kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan fisik merupakan kebutuhan yang lebih dahulu untuk dipenuhi. Dengan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka kebutuhan fisik juga akan terpenuhi misalnya setelah pekerjaan selesai maka karyawan dapat beristirahat ataupun makan dan minum.

Poin terendah yaitu pada poin 3 dengan pernyataan karyawan lebih semangat bekerja karena jumlah gaji dan bonus yang diterima. Sesuai dengan poin terendah pada kepuasan karyawan yang artinya karyawan tidak puas dengan gaji dan bonus yang diterima sehingga hal tersebut tidak dapat memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Disisi lain karyawan lebih termotivasi dengan adanya uang ucapan terima kasih yang diberikan oleh pemancing. Poin terendah kedua yaitu pada poin 2 yang menyatakan karyawan memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan karyawan berpikiran bahwa semakin cepat tugas

selesai maka semakin baik. Maka dari itu kualitas pekerjaan tidak terlalu diperhatikan oleh karyawan.

5.5 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja pada usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” menggunakan metode BSC dari Rangkuti. Metode ini mengukur BSC tanpa melihat bobot masing masing indikator karena setiap indikator dianggap memiliki kepentingan yang sama sehingga menggunakan rata rata bobot indikator. Pengukuran kinerja dengan BSC adalah sebagai berikut.

- Langkah pertama adalah menentukan bobot masing masing perspektif dan bobot masing masing indikator dengan cara membagi bobot perspektif dengan jumlah indikator perspektif yang sama. Sebagai contoh pada perspektif keuangan memiliki bobot 35 dan jumlah indikator sebanyak 5, maka bobot masing masing indikator adalah $35/5 = 7$. Pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 11. Pembobotan Skor

Perspektif	Indikator Pendorong Kinerja	Bobot Indikator
Keuangan(35%)	Permodalan	7
	Biaya produksi	7
	Keuntungan	7
	R/C Ratio	7
	Rentabilitas	7
Pelanggan(30%)	Kepuasan pelanggan	7.5
	Profitabilitas pelanggan	7.5
	Jumlah pelanggan tetap	7.5
	Jumlah pelanggan baru	7.5
Proses bisnis internal(20%)	Kualitas produk	6.6
	Jumlah keluhan pelanggan	6.6
	Layanan purna jual	6.6
Pembelajaran dan Pertumbuhan(15%)	Kepuasan karyawan	5
	Produktifitas karyawan	5
	Motivasi karyawan	5

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Pemberian bobot pada perspektif berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh perspektif terhadap kinerja usaha. Perspektif keuangan

memiliki bobot tertinggi dengan bobot sebesar 30% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot terendah dengan nilai 15%. Dapat diartikan bahwa perspektif keuangan memiliki pengaruh paling besar dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh paling kecil.

- Langkah kedua adalah mengukur skor tertimbang maksimum dengan mengalikan jumlah indikator, skor indikator maksimum dan bobot indikator. Skor indikator maksimum adalah 4. Penjelasan lebih lengkap pada langkah ketiga.
 - a. Perspektif keuangan : $5 \times 4 \times 7 = 140$
 - b. Perspektif pelanggan : $4 \times 4 \times 7.5 = 120$
 - c. Perspektif proses bisnis internal : $3 \times 4 \times 6.6 = 79.2$
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: $3 \times 4 \times 5 = 60$
- Langkah ketiga adalah mengukur jumlah skor indikator dengan memberikan nilai A=4, B=3, C=4 dan D=1. Penilaian ini berdasarkan hasil penelitian diatas dan ketercapaian kinerja indikator dalam usaha. Semakin baik kinerja indikator maka nilai yang diberikan semakin tinggi. Pengukuran skor indikator dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Pengukuran Skor Indikator

Perspektif	Indikator Pendorong Kinerja	Nilai	Skor Indikator
Keuangan(35%)	Permodalan	3	B
	Biaya produksi	4	A
	Keuntungan	4	A
	R/C Ratio	4	A
	Rentabilitas	4	A
Pelanggan(30%)	Kepuasan pelanggan	3	B
	Profitabilitas pelanggan	4	A
	Jumlah pelanggan tetap	4	A
	Jumlah pelanggan baru	1	D
Proses bisnis internal(20%)	Kualitas produk	4	A
	Jumlah keluhan pelanggan	2	C
	Layanan purna jual	4	A
Pembelajaran dan	Kepuasan karyawan	3	B

Pertumbuhan(15%)	Produktifitas karyawan	4	A
	Motivasi karyawan	3	B

Sumber: data primer yang diolah, 2018

- Langkah keempat adalah mengukur nilai akhir setiap perspektif dengan rumus:

$$\text{Nilai akhir setiap perspektif}(0 - 100) = \frac{\text{Skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

Untuk mencari skor tertimbang menggunakan rumus yang sama pada langkah kedua dengan mengganti skor indikator maksimum dengan skor yang diperoleh atau

Skor tertimbang= jumlah skor indikator yang diperoleh x bobot indikator

Perolehan jumlah skor indikator pada masing masing perspektif:

- Perspektif keuangan : $3+4+4+4+4 = 19$
- Perspektif pelanggan : $3+4+4+1 = 12$
- Perspektif proses bisnis internal : $4+2+4 = 10$
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: $3+4+3 = 10$

Setelah diketahui jumlah skor indikator dapat diketahui skor tertimbang setiap perspektif:

- Perspektif keuangan : $19 \times 7 = 133$
- Perspektif pelanggan : $12 \times 7.5 = 90$
- Perspektif proses bisnis internal : $10 \times 6.6 = 66$
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: $10 \times 5 = 50$

Apabila sudah diketahui skor tertimbang maka nilai akhir setiap perspektif dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Perspektif keuangan} = (133/140) \times 100\% = 95\%$$

$$\text{Perspektif pelanggan} = (90/120) \times 100\% = 75\%$$

$$\text{Perspektif proses bisnis internal} = (66/79.2) \times 100\% = 83,3 \%$$

$$\text{Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan} = (50/60) \times 100\% = 83,3 \%$$

- Langkah kelima dan terakhir yaitu untuk menghitung kinerja usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” secara keseluruhan dengan menghitung nilai akhir total dengan rumus:

$$\text{Nilai akhir total} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Jumlah skor tertimbang dapat dilihat pada langkah keempat

$$= 133 + 90 + 66 + 50 = 339$$

$$\text{Jumlah skor tertimbang maksimum} = 140 + 120 + 79.2 + 60 = 399.2$$

Jadi nilai akhir total kinerja usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” adalah

$$\begin{aligned}\text{Nilai akhir total} &= \frac{339}{399.2} \times 100\% \\ &= 84,9\%\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil diatas, kinerja pada kolam pemancingan Tunggulwulung adalah sebesar 84,9 %. Menurut Rangkuti(2011) usaha ini tergolong “**Sangat Sehat**” karena memiliki total skor $80 < \text{total skor} < 95$ atau berada pada kategori AA. Kinerja dilihat berdasarkan 4 perspektif dari BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Apabila dilihat dari masing masing perspektif, perspektif keuangan memperoleh skor tertinggi sebesar 95% atau berada pada kategori AA sedangkan perspektif pelanggan memperoleh skor terendah sebesar 75% atau berada pada kategori A, karena memiliki total skor lebih dari 65 dan kurang dari 80. Perspektif keuangan memiliki skor tertinggi karena jumlah bobot yang ditetapkan juga tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Widyawati(2016) yang menyebutkan bahwa perspektif keuangan memiliki skor tertinggi dan bobot paling besar. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total skor sama masing masing 83,3% sehingga berada pada kategori AA.

Pelanggan mempengaruhi kinerja sebanyak 30%, sedikit lebih rendah dari perspektif keuangan yang memiliki skor 35%. Tujuan utama usaha adalah keuntungan sehingga perspektif keuangan diberi skor tertinggi. Semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling mempengaruhi termasuk perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan faktor yang harus menjadi perhatian lebih pada usaha ini adalah perspektif pelanggan diikuti dengan perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil tersebut dapat menjelaskan hasil wawancara yang menyebutkan bahwa terjadi penurunan jumlah pelanggan setelah beberapa waktu usaha dibangun. Seperti yang dapat dilihat pada hasil, perspektif pelanggan memperoleh nilai kinerja terendah meskipun nilainya cukup besar. Hal ini dikarenakan ada kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi saat memancing di kolam pancing “Tunggulwulung”. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja usaha yang harus menjadi perhatian terpenting adalah perspektif pelanggan karena memiliki skor terendah.

5.6 Penyusunan Strategi Peningkatan Kinerja Usaha

Menurut Kaplan dan Norton(1996) sebuah organisasi usaha akan menjadi lebih baik apabila dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran karena usaha tersebut dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasaran. Ada beberapa cara agar kita dapat membangun BSC yang menerjemahkan strategi kedalam berbagai ukuran dengan tiga prinsip yang harus diperhatikan yaitu faktor pendorong kinerja, hubungan sebab akibat, dan keterkaitan dengan masalah finansial.

Faktor pendorong kinerja pada usaha pemancingan “Tunggulwulung” dijelaskan pada Tabel 13. Terdapat 4 kolom pada tabel yaitu perspektif, sasaran

strategis, ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja. Perspektif berisi 4 perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis berisi sesuatu yang ingin dicapai dengan adanya ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang mencerminkan tujuan bersama dari berbagai faktor pendorong kinerja. Ukuran pendorong kinerja merupakan ukuran khusus yang ditentukan oleh peneliti berdasarkan perspektif BSC dan faktor faktor unik yang dapat mempengaruhi strategi usaha.

Tabel 13. Faktor Pendorong Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Ukuran Pendorong Kinerja
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Berkurangnya biaya yang dikeluarkan ➢ Meningkatnya keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efisiensi biaya ○ Peningkatan keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Permodalan • Biaya produksi • Keuntungan • R/C Ratio • Rentabilitas
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Meningkatnya jumlah pelanggan baru ➢ Berkurangnya jumlah pelanggan keluar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Akuisisi pelanggan ○ Retensi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pelanggan • Profitabilitas pelanggan • Jumlah pelanggan tetap • Jumlah pelanggan baru
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Meningkatnya kualitas produk dan layanan purna jual ➢ Menurunnya jumlah keluhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kualitas produk dan layanan purna jual meningkat ○ Jumlah keluhan pelanggan menurun 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk • Jumlah keluhan pelanggan • Layanan purna jual
Pembelajaran dan pertumbuhan	4. Meningkatnya produktifitas karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produktifitas karyawan meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan karyawan • Produktifitas karyawan • Motivasi karyawan

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Pada perspektif keuangan ukuran pendorong kinerja yang ditentukan yaitu permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas. Permodalan dan biaya produksi digunakan untuk mengetahui tingkat penggunaan biaya

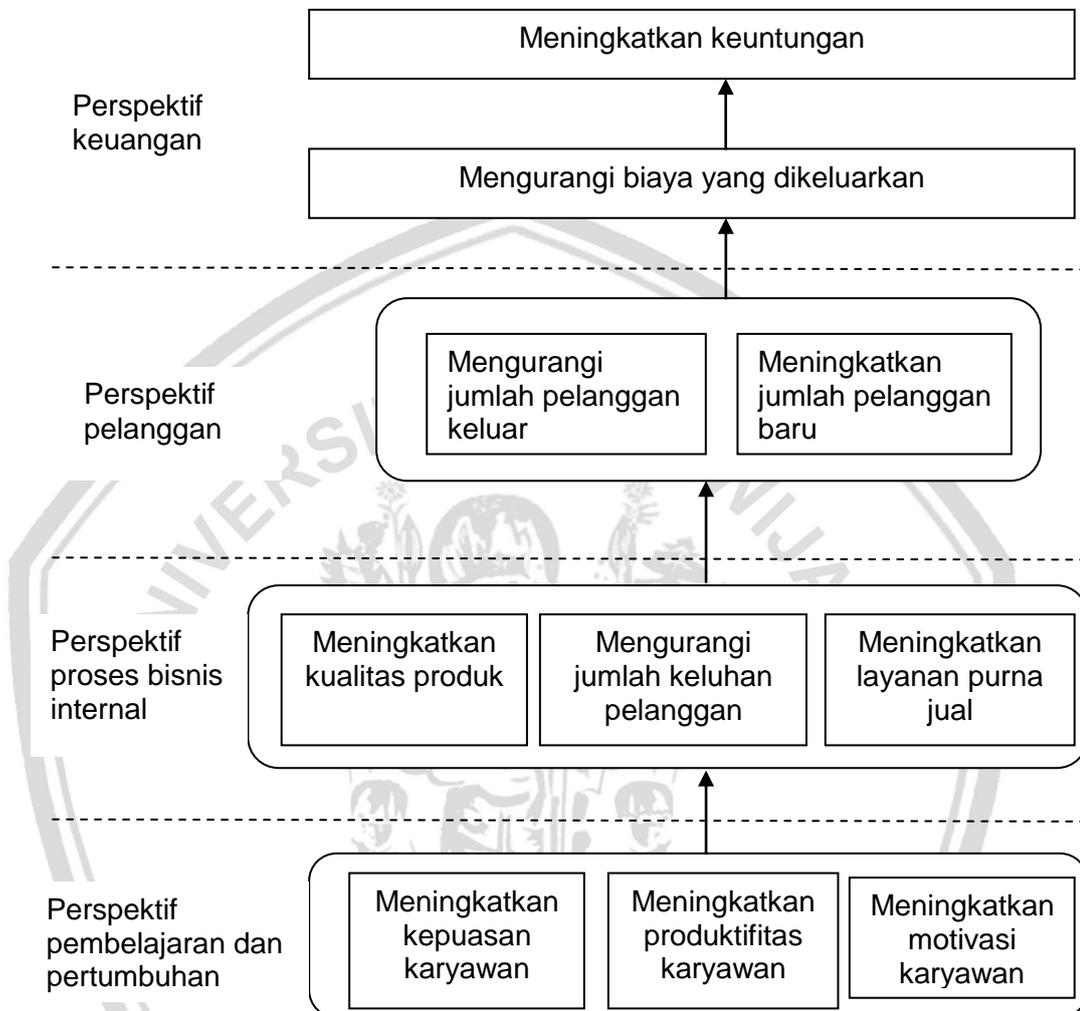
sedangkan keuntungan, R/C ratio dan rentabilitas digunakan untuk mengetahui berapa besar usaha ini memperoleh keuntungan sehingga ukuran hasil yang ditetapkan yaitu efisiensi penggunaan biaya dan peningkatan keuntungan. Berdasarkan ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja maka sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu berkurangnya biaya yang dikeluarkan dan meningkatnya keuntungan.

Ukuran pendorong kinerja yang ditentukan pada perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, jumlah pelanggan tetap dan jumlah pelanggan baru. Hasil yang diharapkan dari faktor faktor tersebut adalah retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Retensi pelanggan merupakan kemampuan usaha untuk mempertahankan pelanggan agar tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung. Salah satu caranya adalah dengan melihat kepuasan pelanggan. Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan usaha untuk mendapatkan pelanggan baru. Dengan adanya retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan maka sasaran yang ingin dicapai adalah berkurangnya jumlah pelanggan yang keluar dan meningkatnya jumlah pelanggan baru.

Ukuran pendorong kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual. Ukuran hasil yang diharapkan adalah kualitas produk dan layanan purna jual meningkat dan jumlah keluhan pelanggan menurun. Sehingga sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatnya kualitas produk dan layanan purna jual dan menurunnya jumlah keluhan pelanggan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ukuran pendorong kinerja yang ditetapkan adalah kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan. Ketiga ukuran tersebut dapat digabungkan menjadi satu ukuran hasil yaitu produktifitas pelanggan, karena produktifitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Apabila kepuasan dan motivasi

karyawan meningkat maka produktifitas karyawan juga meningkat, sehingga sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatnya produktifitas karyawan.



Gambar 4. Peta Strategi peningkatan kinerja usaha(data primer diolah,2018)

Berdasarkan tabel faktor pendorong kinerja, dapat dibuat hubungan sebab akibat seperti pada Gambar 4. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa tujuan puncak dari peningkatan kinerja usaha adalah meningkatkan keuntungan. Meningkatkan keuntungan termasuk dalam perspektif keuangan. Karena pada dasarnya tujuan dari setiap usaha adalah keberhasilan finansial. Apabila tujuan finansial sudah ditentukan, untuk mewujudkannya dengan melihat perspektif lain. Perspektif pertama yang harus diperhatikan adalah perspektif pelanggan, karena

pelanggan merupakan bagian paling akhir mempengaruhi bagaimana produk yang dihasilkan dapat menghasilkan keuntungan atau terjual. Dengan kata lain, pelanggan adalah cerminan dari hasil perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai perspektif yang berhubungan langsung dengan pengadaan produk. Produk yang dimaksud pada pembahasan ini adalah ikan mas sebagai ikan yang dipancing dan pelayanan terhadap pemancing. Untuk meningkatkan keuntungan, yang harus dilakukan pada perspektif pelanggan adalah meningkatkan jumlah pelanggan baru dan mengurangi jumlah pelanggan yang keluar. Dengan adanya peningkatan pada pelanggan baru maka keuntungan yang didapat juga akan meningkat. Dibawah meningkatnya keuntungan terdapat strategi berkurangnya biaya yang dikeluarkan, karena semakin banyak jumlah pelanggan semakin banyak pula yang menanggung pembiayaan pada usaha dan biaya menjadi efisien. Sama halnya dengan pelanggan baru, jumlah pelanggan keluar juga akan mempengaruhi keuntungan sehingga jumlah pelanggan keluar harus dikurangi. Perputaran jumlah pelanggan tersebut disebabkan oleh kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual. Agar jumlah pelanggan baru meningkat dan jumlah pelanggan keluar berkurang maka kualitas produk dan layanan purna jual harus ditingkatkan dan mengurangi jumlah keluhan pelanggan. Jumlah keluhan pelanggan dapat dikurangi dengan memenuhi permintaan dan Untuk meningkatkan kualitas produk berupa pelayanan kepada pemancing, harus memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas karyawan sehingga kualitas produk juga meningkat.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kolam pancing “Tunggulwulung” berdiri sekitar tahun 2004 atau sudah berjalan selama 14 tahun sampai sekarang. awal mula usaha ini dibangun adalah hobi dari pemilik, Bapak Basuki Efendi. Setelah beberapa waktu memancing berpindah pindah tempat muncul ide untuk membuat kolam pemancingan sendiri. Awal perintisan usaha yaitu dengan mencari informasi tentang tanah bengkong atau tanah milik pemerintah yang dapat disewa. Kemudian berhasil menemukan tanah di daerah Tunggulwulung, lokasi usaha saat ini. Kolam Pemancingan Tunggulwulung adalah kolam pemancingan pertama di Malang. Hal tersebut menyebabkan kolam ini tidak pernah sepi pemancing waktu itu dengan sasaran utama menengah keatas. Sekarang kolam pemancingan yang berbentuk lomba sudah banyak membuat adanya persaingan dalam usaha. Karena banyak persaingan, maka sasaran yang dituju bukan menengah keatas lagi tetapi menengah kebawah.
2. Kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur berada pada kategori AA atau Sangat Sehat.
3. Strategi peningkatan usaha yang dapat diterapkan dilihat dari empat perspektif adalah meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan

kualitas produk, mengurangi jumlah keluhan pelanggan, meningkatkan layanan purna jual, mengurangi jumlah pelanggan keluar, meningkatkan jumlah pelanggan baru, mengurangi biaya yang dikeluarkan dan meningkatkan keuntungan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah didapatkan penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pemilik usaha diharapkan untuk melakukan peningkatan kinerja usaha dengan melihat empat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan sehingga keuntungan dapat meningkat. Pada perspektif pelanggan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah pelanggan keluar dan meningkatkan jumlah pelanggan baru. Pada perspektif proses bisnis internal peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas ikan mas dan pelayanan, mengurangi jumlah keluhan pelanggan, meningkatkan layanan purna jual atau layanan setelah pembayaran. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melengkapi ukuran yang digunakan dan dapat mengembangkan penelitian ini

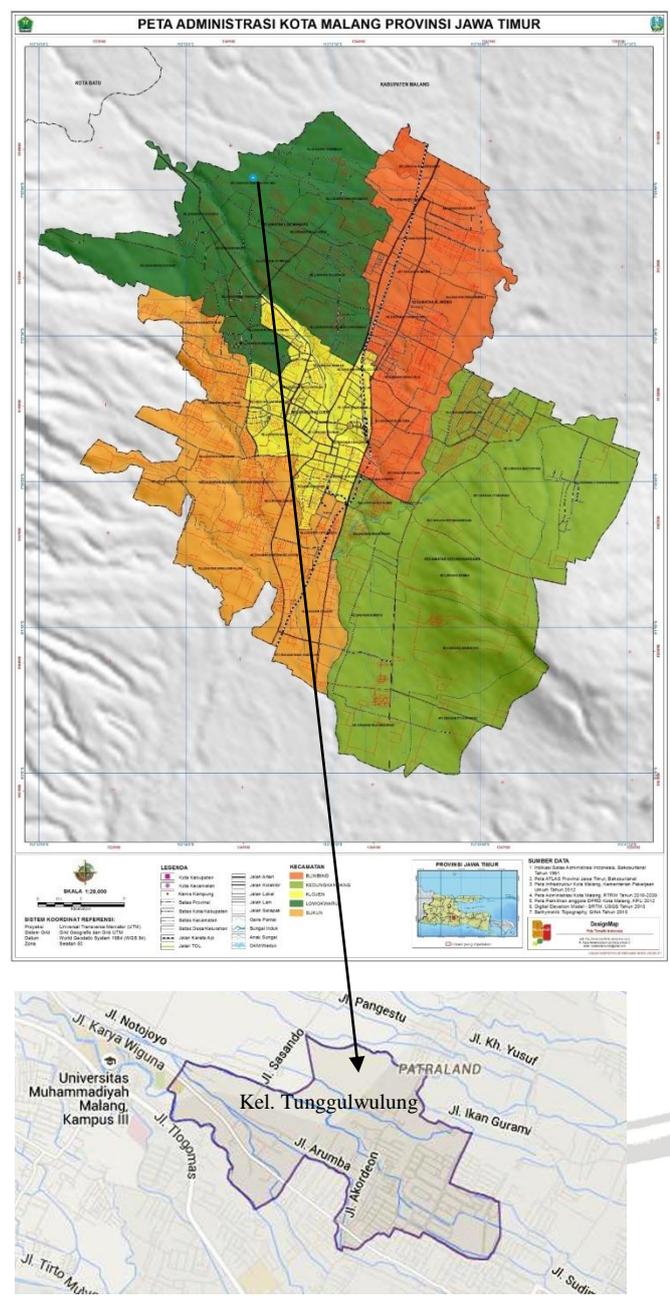
DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M.F. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana media
- Ciptani, M.K. 2000. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. 2(1)
- Handoko, H.T. 2003. Manajemen. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. 1996. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kartika, Y. 2011. Analisis Kinerja Keuangan Ditinjau dari Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas pada KUD di Kabupaten Sukoharjo. Jurusan Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Khairuman, H. 2013. Budidaya Ikan Mas. Jakarta: Agromedia Pustaka
- Mulyadi.; Setyawan, J. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Munizu, M. 2010. Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(1).
- Pramono, J. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Smk Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *GEMA*
- Purnomo, R.; Lestari, S. 2010. Pengaruh Kepribadian, *Self-Efficacy*, Dan *Locus Of Control* Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil Dan Menengah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 17(2).
- Purwoto, A. 2007. Panduan Laboratorium Statistik Inferensial. Jakarta: Grasindo
- Rahardjo, M. 2017. Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rangkuti, F. 2011. SWOT *Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Riyanto, T. 2015. Akuntabilitas Finansial Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Add) di Kantor Desa Perangat Selatan Kecamatan Marang Kayu Kabupaten Kutai Kartanegara. *M. E journal Administrasi Negara*. 3(1).
- Slat, A.H. 2013. Analisis Harga Pokok Produk dengan Metode Full Costing dan Penentuan Harga Jual. *Jurnal EMBA*. 1(3): 110-117

- Tanaamah,A.R.;Wardoyo,R. 2008. Perancangan dan Implementasi WebGIS Pariwisata Kabupaten Sumba Timur. *Jurnal Informatika*. **9**(2): 150-158.
- Saidani, B.; Arifin,S. 2012.Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Dan Minat Beli Pada Ranch Market. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. **3**(1).
- Sitompul,H.S. 2010. Evaluasi Kinerja dengan Metode *balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Institut Pertanian Bogor
- Soemohadiwidjojo,A.T. 2015. Panduan Praktis Menyusun KPI. Jakarta: Penebar swadaya
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Umar,H. 2002. Metode Riset Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Widyawati, N. 2016. Evaluasi Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele Di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang Jawa Timur. Universitas Brawijaya
- Wudianto, Maniswara, Anung WAP. 1999. Memancing di Perairan Tawar dan Laut. Cetakan Keempat. Jakarta : Penebar Swadaya.
- Yafiz,M.;Sondita,M.F.A.;Soemakaryo,S.;Monintja,D.R. 2009. Analisis Finansial Usaha Penangkapan Ikan Dalam Model Perbaikan Kesejahteraan Nelayan Di Kabupaten Rokan Hilir Provinsi Riau. *Jurnal Perikanan dan Kelautan* . **14**(1).
- Zudia, M. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Jateng Semarang. Universitas Diponegoro

LAMPIRAN

Lampiran 1. Peta Lokasi Penelitian



Sumber: Google, 2018



Lampiran 2. Modal Tetap

No	Modal Tetap	Jumlah (unit)	Harga satuan(Rp/unit)	Harga Total(Rp)	Umur Teknis	Penyusutan (Rp/tahun)
1	Sewa tanah Kolam	6000 m2	12.000	72.000.000	10	-
2	pemancingan Kolam	1 unit	120.000.000	120.000.000	10	12.000.000
3	perawatan	1 unit	45.000.000	45.000.000	10	4.500.000
4	Bangunan	1 unit	30.000.000	30.000.000	5	6000.000
5	Kamar mandi	4 buah	1.000.000	4.000.000	5	800.000
6	Kincir air	6 buah	4.500.000	27.000.000	8	3.375.000
7	Kursi plastik Bak	160 buah	5.000	800.000	2	400.000
8	penampungan	40 buah	55.000	2.200.000	2	1.100.000
9	Lampu	9 buah	30.000	270.000	1	270.000
10	Bambu	400 buah	41.000	12.300.000	3	4.100.000
11	Ember	5 buah	10.000	50.000	2	25.000
12	Serok	40 buah	80.000	3.200.000	5	640.000
13	Pipa besar	6 buah	30000	180.000	3	60.000
14	Pipa kecil	72 buah	9.000	648.000	3	216.000
15	Tempat sholat	1 buah	3.000.000	3.000.000	5	600.000
16	Ikan Mas	800 ekor	630.000	504.000.000	1	-
Jumlah				824.648.000		34.086.000

$$\begin{aligned} \text{Penyusutan per bulan} &= \text{Rp } 34.086.000 : 12 \\ &= \text{Rp } 2.840.500 \end{aligned}$$

Lampiran 3. Biaya Tetap dan Biaya Tidak Tetap

No	Jenis Biaya	Jumlah (unit)	Harga satuan (Rp/unit)	Harga Total (Rp/bulan)
Biaya Tetap				
1	Gaji Karyawan tetap	6 orang	1.200.000	7.200.000
2	Jasa perairan	4 kali	150.000	600.000
3	Pajak Tanah	1 unit	600.000	600.000
4	Penyusutan	1 unit	2.840.500	2.840.500
			Jumlah	11.240.500
Biaya Tidak Tetap				
5	Gaji MC	1 orang	325.000	325.000
6	Gaji karyawan panggilan	3 orang	175.000	525.000
7	Hadiah hari selasa	1 unit	6.600.000	6.600.000
8	Hadiah hari kamis	1 unit	6.600.000	6.600.000
9	Hadiah hari minggu	1 unit	12.350.000	12.350.000
10	Listrik	1 unit	4.200.000	4.200.000
11	Perawatan ikan(PK)	1 kg	300.000	300.000
12	Pakan	6 sak	155.000	930.000
13	Beli ikan mas	50 ekor	630.000	31.500.000
14	Perawatan alat	1 unit	1.000.000	1.000.000
			Jumlah	64.330.000
			Jumlah	75.570.500

Lampiran 4. Modal Kerja

No	Modal Kerja	Jumlah (unit)	Harga satuan(Rp)	Harga Total(Rp/bulan)
1	Gaji Karyawan tetap	6 orang	1.200.000	7.200.000
2	Gaji MC	1 orang	325.000	325.000
3	Gaji karyawan panggilan	3 orang	175.000	525.000
4	Hadiah hari selasa	1 unit	6.600.000	6.600.000
5	Hadiah hari kamis	1 unit	6.600.000	6.600.000
6	Hadiah hari minggu	1 unit	12.350.000	12.350.000
7	Listrik	1 unit	4.200.000	4.200.000
9	Jasa perairan	4 kali	150.000	600.000
10	Pajak tanah	1 unit	600.000	600.000
11	Penyusutan	1 unit	2.840.500	2.840.500
12	Perawatan ikan(PK)	1 kg	300.000	300.000
13	Pakan	6 sak	155.000	930.000
14	Beli Ikan Mas	50 ekor	630.000	31.500.000
15	Perawatan alat	1 unit	1.000.000	1.000.000
			Jumlah	75.570.500

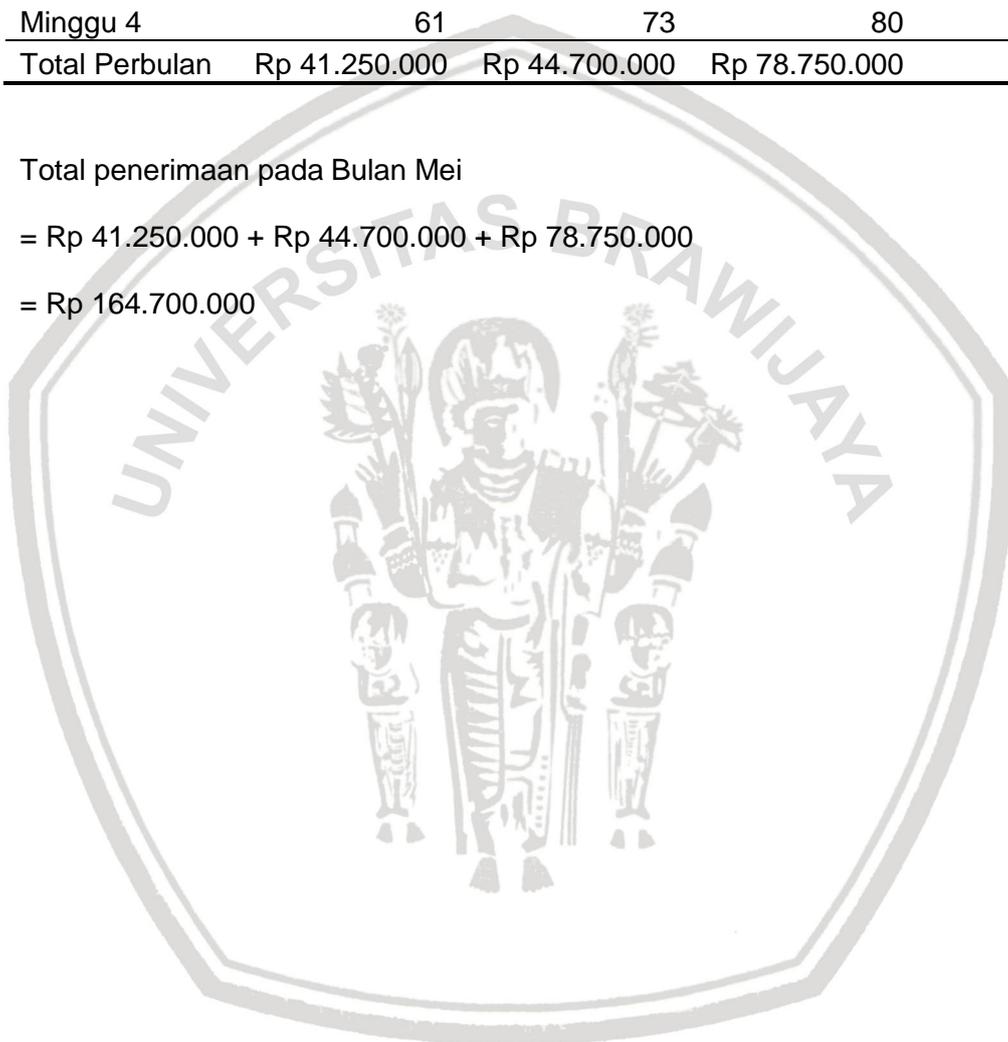
Lampiran 5. Penerimaan pada bulan Mei

Penjualan Tiket	Selasa Rp 150.000	Kamis Rp 150.000	Minggu Rp 250.000	Total Perminggu
Minggu 1	69	80	80	229
Minggu 2	80	75	80	235
Minggu 3	65	70	75	210
Minggu 4	61	73	80	214
Total Perbulan	Rp 41.250.000	Rp 44.700.000	Rp 78.750.000	888

Total penerimaan pada Bulan Mei

= Rp 41.250.000 + Rp 44.700.000 + Rp 78.750.000

= Rp 164.700.000



Lampiran 6. Perspektif keuangan

- Permodalan

Modal Tetap= Rp 824.648.000

Modal Kerja= Rp 75.570.500

- Biaya Tetap dan Tidak Tetap = Rp 75.570.500
- Keuntungan= Penerimaan – (Biaya Tetap + Biaya Tidak Tetap)
= Rp 164.700.000 – (Rp 11.240.500 + Rp 64.330.000)
= Rp 89.129.500

- R/C Ratio= $\frac{\text{penerimaan}}{\text{biaya}}$
$$= \frac{Rp\ 164.700.000}{Rp\ 75.570.500}$$

= 2,18

- Rentabilitas= $\frac{L}{M} \times 100\%$
$$= \frac{Rp89.129.500}{Rp75.570.500} \times 100\%$$

= 117,94 %

Lampiran 7. Hasil Kuesioner

- Kepuasan Pelanggan

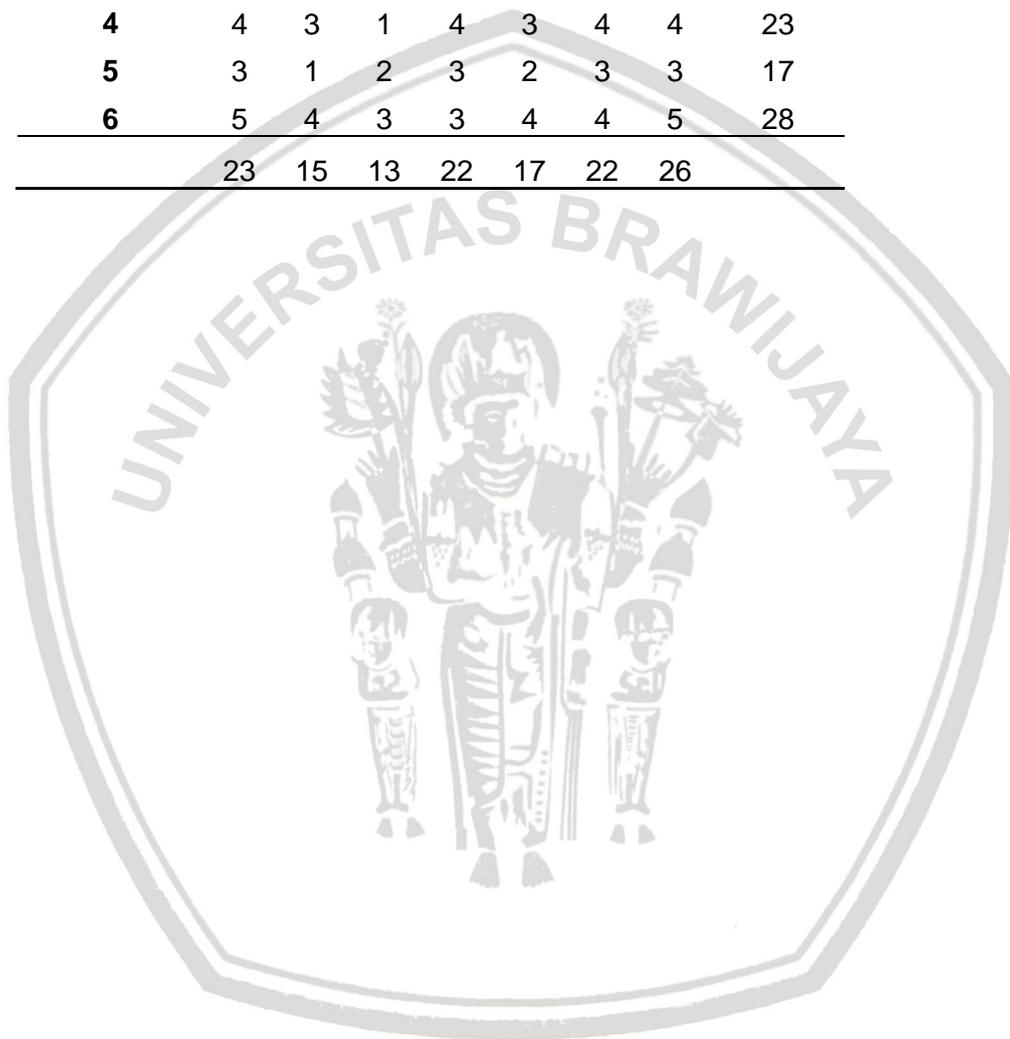
Responden	Butir Pertanyaan ke-														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	56
2	1	2	4	3	1	2	3	3	1	4	3	4	4	3	38
3	5	4	4	3	2	3	4	5	2	5	4	3	5	4	53
4	4	3	5	4	2	2	4	3	2	4	5	4	4	4	50
5	2	3	3	3	2	4	3	4	3	1	2	3	1	3	37
6	3	3	4	4	3	1	5	3	4	5	3	4	4	5	51
7	4	5	5	2	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	54
8	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	60
9	2	4	2	1	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	40
10	3	2	2	2	1	2	3	3	4	3	4	2	3	2	36
11	2	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	5	59
12	5	4	2	4	3	2	5	2	4	4	5	3	4	3	50
13	1	3	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	35
14	5	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	62
15	1	4	3	3	2	3	4	4	2	4	5	4	5	4	48
16	4	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	4	5	41
17	3	3	5	4	1	4	3	4	3	1	5	4	5	4	49
18	3	2	2	4	2	3	3	4	3	5	4	4	5	3	47
	57	62	61	57	45	55	68	65	53	68	69	66	74	66	

- Kepuasan Karyawan

Responden	Butir Pertanyaan ke-													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	2	4	5	5	4	2	2	4	5	4	5	5	51
2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	3	29
3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	49
4	3	1	1	3	2	3	1	1	3	4	3	4	3	32
5	1	1	3	3	5	2	1	4	2	4	5	5	5	41
6	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	53
	16	11	17	23	23	20	12	14	19	25	24	27	24	

- Motivasi Karyawan

Responden	Butir Pertanyaan ke-							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	4	2	3	5	3	4	5	26
2	3	2	1	2	1	3	4	16
3	4	3	3	5	4	4	5	28
4	4	3	1	4	3	4	4	23
5	3	1	2	3	2	3	3	17
6	5	4	3	3	4	4	5	28
	23	15	13	22	17	22	26	



Lampiran 8. Uji Validitas

• **Validitas kepuasan pelanggan**

Pernyataan no	Validitas
1	0,619
2	0,663
3	0,529
4	0,603
5	0,640
6	0,526
7	0,580
8	0,531
9	0,532
10	0,594
11	0,485
12	0,658
13	0,642
14	0,541

• **Validitas kepuasan karyawan**

Pernyataan no	Validitas
1	0,704
2	0,848
3	0,898
4	0,952
5	0,697
6	0,761
7	0,636
8	0,616
9	0,747
10	0,743
11	0,724
12	0,627
13	0,680

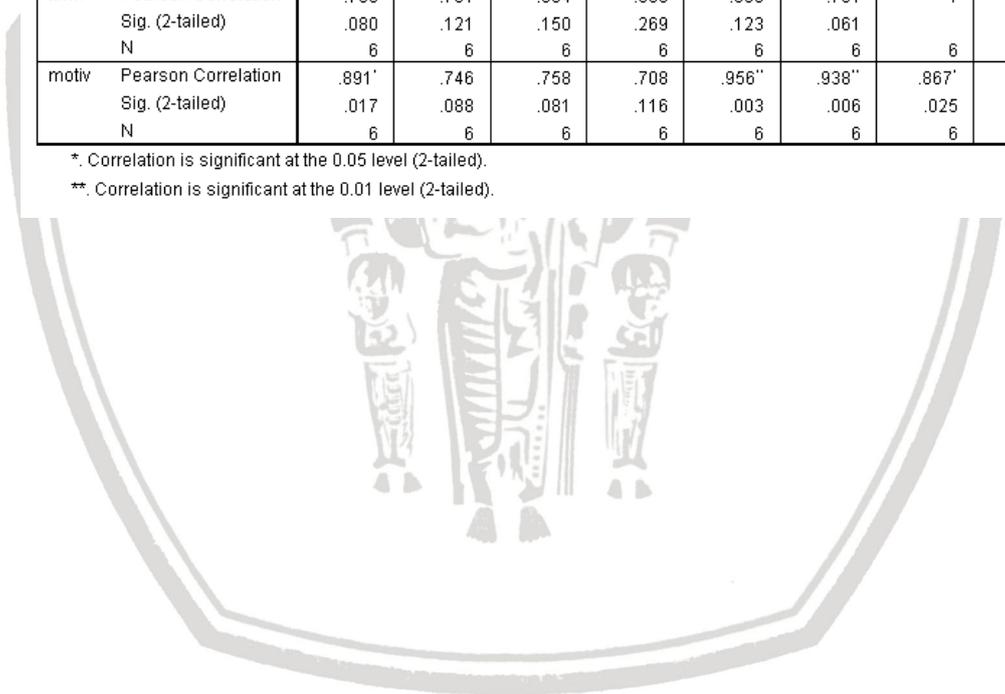
• Validitas motivasi karyawan

Correlations

		item1	item2	item3	item4	item5	item6	itm7	motiv
item1	Pearson Correlation	1	.887 [*]	.585	.366	.871 [*]	.857 [*]	.759	.891 [*]
	Sig. (2-tailed)		.019	.222	.476	.024	.029	.080	.017
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
item2	Pearson Correlation	.887 [*]	1	.291	.157	.734	.739	.701	.746
	Sig. (2-tailed)	.019		.576	.766	.097	.094	.121	.088
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
item3	Pearson Correlation	.585	.291	1	.560	.725	.525	.664	.758
	Sig. (2-tailed)	.222	.576		.248	.103	.285	.150	.081
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
item4	Pearson Correlation	.366	.157	.560	1	.659	.746	.539	.708
	Sig. (2-tailed)	.476	.766	.248		.154	.088	.269	.116
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
item5	Pearson Correlation	.871 [*]	.734	.725	.659	1	.883 [*]	.698	.956 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.024	.097	.103	.154		.020	.123	.003
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
item6	Pearson Correlation	.857 [*]	.739	.525	.746	.883 [*]	1	.791	.938 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.029	.094	.285	.088	.020		.061	.006
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
itm7	Pearson Correlation	.759	.701	.664	.539	.698	.791	1	.867 [*]
	Sig. (2-tailed)	.080	.121	.150	.269	.123	.061		.025
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
motiv	Pearson Correlation	.891 [*]	.746	.758	.708	.956 ^{**}	.938 ^{**}	.867 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.088	.081	.116	.003	.006	.025	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 9. Uji Reliabilitas

- Reliabilitas kepuasan pelanggan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	18	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	18	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.844	14

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	44.94	60.526	.500	.834
item_2	44.67	62.353	.582	.827
item_3	44.72	64.918	.427	.837
item_4	44.94	63.467	.512	.832
item_5	45.61	63.781	.564	.829
item_6	45.06	64.173	.412	.839
item_7	44.33	66.235	.513	.833
item_8	44.50	66.618	.454	.836
item_9	45.17	64.382	.424	.838
item_10	44.33	62.000	.481	.835
item_11	44.28	66.801	.396	.839
item_12	44.44	64.850	.597	.829
item_13	44.00	63.412	.563	.829
item_14	44.44	66.026	.460	.835

- Reliabilitas kepuasan karyawan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	6	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	6	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	13

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	39.83	86.167	.626	.926
item_2	40.67	87.867	.817	.918
tem_3	39.67	83.867	.872	.915
tem_4	38.67	79.867	.937	.912
item_5	38.67	88.667	.630	.924
item_6	39.17	86.567	.704	.922
item_7	40.50	93.100	.579	.926
item_8	40.17	90.167	.533	.928
item_9	39.33	87.467	.689	.922
item_10	38.33	93.067	.707	.923
item_11	38.50	91.500	.678	.923
item_12	38.00	97.200	.593	.927
item_13	38.50	92.300	.628	.924

- Reliabilitas motivasi karyawan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	6	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	6	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.907	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	19.1667	22.167	.856	.884
item2	20.5000	21.500	.637	.904
item3	20.8333	21.767	.661	.900
item4	19.3333	21.067	.564	.919
item5	20.1667	18.167	.930	.868
item6	19.3333	23.867	.925	.892
itrm7	18.6667	21.867	.821	.885

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Pada dasarnya kinerja individu dan kinerja organisasi saling terkait satu sama lain. Pencapaian kinerja agregasi organisasi atau penjumlahan kinerja dari seluruh individu yang berada dalam organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015).

Pramono (2014) menuliskan dalam jurnalnya bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja dikatakan baik apabila tujuan organisasi tercapai atau terlampaui.

2.1.2 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Menurut Soemohadiwidjojo (2015), pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Jika hasil pengukuran kinerja menunjukkan nilai dibawah sasaran yang diinginkan, perusahaan

harus melakukan peningkatan atau perbaikan proses koreksi agar sasaran yang diinginkan tercapai. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja dari individu, divisi atau perusahaan.

Pengukuran kinerja tentu menggunakan alat ukur. Menurut Ciptani(2000) salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalamsuatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Menurut Amir(2015), evaluasi kinerja dilakukan untuk melihat keefektifan kinerja apakah sesuai dengan tujuan dan proses yang ditetapkan pada sebuah organisasi sosial kemasyarakatan yang bersifat nirlaba atau tujuan utamanya bukan finansial, dan perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan finansial. Pada organisasi nirlaba evaluasi difungsikan untuk

meningkatkan keunggulan kualitas dan pada bidang bisnis evaluasi ditujukan untuk meningkatkan nilai finansial. Sesuai makna dasarnya, evaluasi merupakan kegiatan pengumpulan informasi dalam sebuah program untuk pembuatan keputusan organisasi atau perusahaan.

Hasil evaluasi kinerja perlu disampaikan kepada semua pemangku kepentingan, terutama kepada pihak yang dievaluasi, untuk menginformasikan hal hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan serta upaya yang dapat dilakukan. Bagi pimpinan puncak organisasi, hasil evaluasi kinerja merupakan salah satu sumber informasi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi dan mengambil tindakan penyempurnaan atau perbaikan organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015).

2.2 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* (BSC) memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Ada 4 perspektif dalam *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

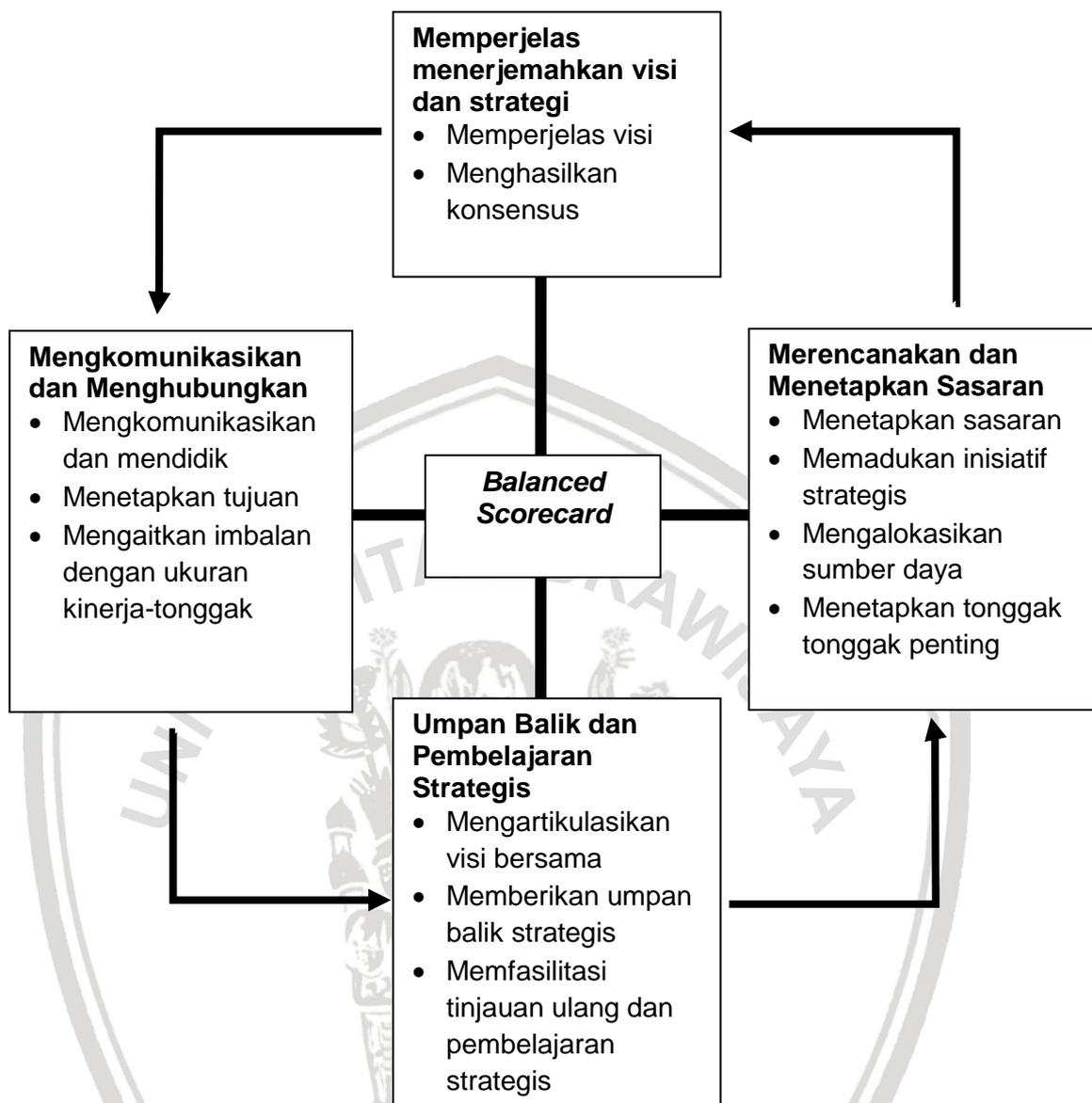
Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, system dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktifitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan

perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Balanced Scorecard seharusnya menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, BSC menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 1. *Balanced Scorecard* sebagai suatu Kerangka Kinerja Tindakan strategis(Kaplan dan Norton, 1996)

Proses scorecard diawali dengan kerjasama tim manajemen eksekutif senior untuk menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. Selanjutnya tim manajemen harus memperjelas pelanggan sasaran dan segmen pasar yang akan dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditentukan, perusahaan

kemudian menentukan berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal seperti peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada. Untuk menghasilkan inovasi dan perbaikan nyata pada proses bisnis internal diperlukan adanya pembelajaran dan pertumbuhan pada sumber daya manusia yang tujuan akhirnya yaitu untuk kepentingan pemegang saham. Strategi pada setiap perspektif akan menghasilkan konsensus dan kerjasama tim diantara semua eksekutif senior.

Tujuan dan ukuran strategi BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. komunikasi tersebut member informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Selain itu, scorecard mendorong adanya dialog antar unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Diakhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang didalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

BSC akan member manfaat terbesar saat digunakan untuk mendorong terjaidinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran untuk tiga atau lima tahunan yang jika berhasil akan mengubah perusahaan. Sebuah perusahaan elektronik menetapkan sasaran finansial dua kali lipat dari pertumbuhan pelanggan saat ini. Untuk mencapainya, manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Bila semua sasaran sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang untuk mencapai tujuan yang penuh terobosan. Tujuan program rekayasa ulang tidak harus dikur dengan penghematan biaya saja tetapi

juga untuk penghematan waktu dalam siklus pemesanan, waktu peluncuran produk ke pasar yang lebih singkat dan peningkatan kemampuan pekerja.

Proses linier menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang adalah suatu contoh proses umpan balik satu putaran dimana tujuan tetap konstan. Perusahaan membutuhkan kapasitas pembelajaran putaran ganda. Para manajer harus melakukan tinjauan ulang pada kondisi pasar, proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, perilaku pesaing dan kapabilitas internal. Setelah dilakukan peninjauan ulang, maka dapat dilakukan perbaikan strategi atau bahkan menggunakan strategi baru. Dalam kasus tersebut, scorecard memiliki fungsi untuk mendorong proses pembelajaran para eksekutif mengenai kemungkinan untuk tetap hidup dan validitas dari strategi. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

2.2.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan mungkin sangat berbeda pada setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton(1996) menjelaskan ada tiga siklus hidup bisnis yaitu bertumbuh(*growth*), bertahan(*sustain*) dan menuai(*harvest*). Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat

pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Sebagian unit bisnis perusahaan berada pada tahap bertahan dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Tujuan keuangan yang ditetapkan biasanya terkait produktifitas yang dinyatakan dengan memakai ukuran terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran yang digunakan pada unit bisnis bertahan yaitu menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti tingkat pengembalian investasi, return on capital employed(ROCE) dan nilai tambah ekonomis.

Tahap ketiga yaitu menuai atau dikatakan tahap kedewasaan. Pada tahap ini perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis adalah arus kas operasi(sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Kaplan dan Norton(1996) menyebutkan tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya/peningkatan produktifitas dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa kearah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktifitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama berbagai sumber

daya perusahaan. Pada tema pemanfaatan aktiva, para manajer berusaha mengurangi jumlah modal kerja untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu.

2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Setelah mengidentifikasi dan membidik segmen pasar, unit bisnis perusahaan dapat menetapkan tujuan dan ukuran untuk segmen pasar tersebut. Penelitian menunjukkan ada dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama yang meliputi ukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan, serta bukan kelompok utama yang terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

Kelompok ukuran pelanggan yang utama:

1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar dapat diukur ketika kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Sebuah lembaga keuangan dapat mengukur pangsa pasar melalui transaksi keuangan atau rekening pelanggan sasaran. Sebuah perusahaan dengan produk barang dapat mengukur pangsa pasar dengan melihat jumlah pembelian produk tersebut oleh pelanggan sasaran.

2. Retensi Pelanggan

Riset membuktikan bahwa retensi pelanggan memiliki peranan penting pada rantai keuntungan jasa. Perusahaan yang sudah mengidentifikasi seluruh pelanggan dapat mengukur retensi

pelanggan dari waktu ke waktu. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan saat ini.

3. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru pada segmen pasar. Berbagai perusahaan penyedia jasa mendapatkan pelanggan baru dengan pemasaran besar besaran dan seringkali mahal. perusahaan dapat mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, dan rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan.

4. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Bukan hal aneh jika kepuasan pelanggan dianggap hal penting. Riset menunjukkan bahwa hanya memenuhi kepuasan pelanggan tidak cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas tinggi. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sangat memuaskan, perusahaan dapat mengharapkan pelanggan melakukan pembelian ulang.

5. Profitabilitas Pelanggan

Suatu cara untuk memperoleh pelanggan yang terpuaskan adalah menjual dengan harga rendah. Karena kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian finansial yang lebih tinggi, perusahaan mungkin berharap untuk dapat mengukur profitabilitas pada unit bisnis ini.

Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan, bukan hanya terpuaskan.

Kelompok ukuran pelanggan bukan utama:

1. Atribut Produk atau Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Sebagai contoh, ada dua kelompok pelanggan pada sebuah perusahaan. Pelanggan pertama menginginkan produsen berharga rendah dan terpercaya, pelanggan kedua menginginkan pemasok yang menerapkan kebijakan diferensiasi yang mampu menawarkan produk, bentuk, dan jasa yang khusus.

2. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan pelanggan meliputi penyampaian produk atau jasa kepada konsumen, terdiri dari dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Citra dan Reputasi

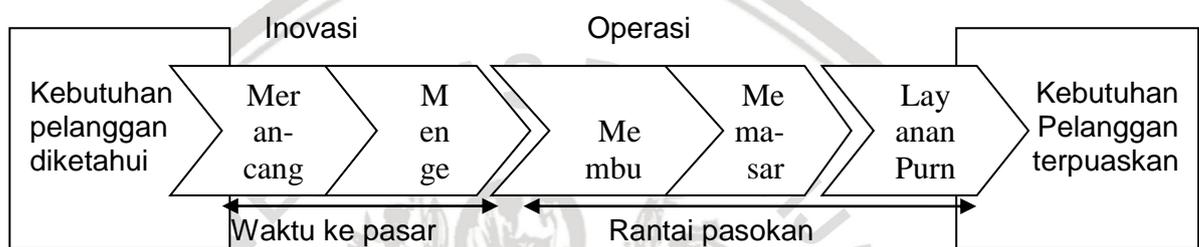
Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran

untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Ada tiga tema utama pada proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.



Gambar 2. Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal(Kaplan dan Norton,1996)

1. Inovasi

Proses inovasi terdiri atas dua komponen. Dalam komponen yang pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melaksanakan proses bisnis internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk melaksanakan komponen kedua yaitu proses penciptaan dan pengembangan produk baru.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3. Layanan Purna Jual

Tahap ketiga atau terakhir pada rantai nilai internal yaitu layanan purna jual. Layanan purna jual meliputi garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi dan kartu kredit. Perusahaan yang berupaya memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu dan biaya seperti pada proses operasi.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir pada BSC yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Kaplan dan Norton(1996) menyatakan ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

1. Kapabilitas Pekerja

Saat ini hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, operasi manufaktur yang dikendalikan komputer telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrosesan, dan perakitan yang rutin, dan perusahaan jasa semakin member pelanggannya akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Akibat terjadinya perkembangan teknologi dan informasi yang cepat ini maka perusahaan perlu mengadakan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreatifitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kita dapat memandang tuntutan akan pentingnya pelatihan ulang para pekerja dalam dua sisi yaitu tingkat pelatihan ulang yang dibutuhkan dan persentase tenaga kerja yang membutuhkan pelatihan ulang. Bila tingkat pelatihan ulang pekerja rendah, maka latihan dan pendidikan normal saja sudah cukup bagi perusahaan untuk mempertahankan kapabilitas pekerja.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Para pekerja dibagian operasi membutuhkan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan akurat mengenai produk yang dihasilkan atau jasa yang diberikan. Dengan memperoleh umpan balik seperti itu para pekerja diharapkan dapat mempertahankan program perbaikan yang secara sistematis mengurangi berbagai kekeliruan dan menghapuskan biaya, waktu, dan sisa produksi yang berlebihan dari sistem produksi. Sistem informasi yang baik adalah suatu persyaratan bagi pekerja untuk meningkatkan secara

berkesinambungan proses bisnis melalui berbagai upaya TQM atau secara tidak berkesinambungan melalui proyek perancangan dan rekayasa ulang.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja tidak akan mendorong keberhasilan perusahaan jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Oleh karena itu kategori ketiga pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif bekerja.

- Ukuran Saran yang Diberikan dan Dilaksanakan

Adanya pekerja yang termotivasi dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara. Sebuah ukuran sederhana dan banyak digunakan adalah banyaknya saran yang diberikan setiap pekerja. Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan dilaksanakan.

- Ukuran Peningkatan

Hasil nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak hanya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan. Berbagai peningkatan lain juga dapat dihasilkan misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam proses penting

perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini member indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

- Ukuran Keselarasan Perorangan dan Perusahaan

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus pada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam BSC. Ukuran keselarasan perusahaan adalah presentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan ini. Perusahaan dapat mengukur tidak hanya hasil tetapi juga berbagai indikator jangka pendek dan menengah yang menjelaskan tentang usaha perusahaan mengkomunikasikan dan menyelaraskan tujuan perorangan dan tujuan perusahaan.

- Ukuran Tim

Setiap ukuran mengkomunikasikan dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim, dan supaya setiap tim diberbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

2.3 Usaha Pemancingan

Menurut Wiharso dan Sumardi(2011), usaha pemancingan melalui kolam pemancingan dan lingkungan merupakan salah satu usaha agribisnis dalam bidang perikanan dengan kegiatan usahanya antara lain pemasaran ikan segar dan ikan masih hidup, pemasaran ikan olahan pemasaran ikan lewat hasil pemancingan dan pemasaran jasa atau tempat rekreasi. Tidak hanya bertujuan

untuk pemasaran, pada usaha pemancingan dibidang jasa pengelola usaha menyediakan tempat beserta ikan untuk dipancing. Tujuan utama dari memancing bukan untuk memasarkan ikan tetapi untuk menyalurkan hobi.

Menurut Wudianto *et al* (1999) ada beberapa sistem pemancingan yang sering digunakan oleh pengelola pemancingan air tawar salah satunya yaitu kolam pancing lomba. Kolam pancing lomba merupakan pemancingan yang dikhususkan untuk para pemancing yang ingin mengadu ketangguhan, pengetahuan dan pengalamannya dengan pemancing lain tanpa mengurangi keakraban antar pemancing. Pada sistem pancing lomba biasanya penyelenggara telah mengisikan sejumlah ikan terlebih dahulu dan menyediakan sejumlah hadiah bagi pemenangnya. Kriteria pemenang yang ditentukan berdasarkan perolehan terberat per ekor yang didapatkan peserta lomba memancing. Lomba biasanya diadakan mulai pagi hingga sore, pada hari Minggu atau hari libur.

2.4 Ikan Mas

Menurut Khairuman(2013), klasifikasi ikan mas berdasarkan ilmu taksonomi hewan yaitu sebagai berikut:

Phyllum	: Chordata
Subphyllum	: Vertebrata
Superclass	: Pisces
Class	: Osteichthyes
Subclass	: Actinopterygii
Ordo	: Cypriniformes
Subordo	: Cyprinoidea
Faminality	: Cyprinidae
Subfamily	: Cyprininae

Genus : Cyprinus
Species : *Cyprinus Carpio L.*

Ikan mas termasuk salah satu komoditas sektor perikanan air tawar yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Ikan ini banyak disukai masyarakat karena rasa dagingnya enak dan gurih serta kandungan proteinnya cukup tinggi. Jumlah permintaan ikan mas dari tahun ke tahun semakin meningkat terutama di kota besar. Dengan meningkatnya jumlah permintaan, maka peluang usaha untuk membudidayakan ikan mas juga meningkat. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar ikan dapat tumbuh secara optimal. Ikan mas menyukai tempat hidup di perairan tawar yang airnya tidak terlalu dalam dan alirannya tidak terlalu deras, seperti pinggiran sungai atau danau. Lokasi berada pada ketinggian 1550-1600 meter di atas permukaan laut dengan suhu 25-30 ° C. Ikan mas tergolong jenis omnivora, yakni ikan yang dapat memangsa berbagai jenis pakan, baik berasal dari tumbuhan maupun binatang renik. Namun pakan utamanya berupa tumbuhan dan binatang yang terletak di dasar dan tepi perairan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Sitompul, HS (2010) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk mengetahui indikator kinerja di Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta, mengetahui dan mengevaluasi peta *Balanced scorecard* yang sesuai, memperoleh rancangan system penilaian kinerja yang sesuai dengan konsep BSC, dan menganalisis pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Metode AHP dilakukan untuk pembobotan sasaran strategis dan ukuran hasil *Balanced Scorecard*. Indikator penilaian kinerja yang digunakan rumah sakit Pelabuhan Jakarta ialah indikator tingkat pertumbuhan laba, rasio operasi, pertumbuhan pendapatan usaha dan kolektibilitas piutang pada perspektif

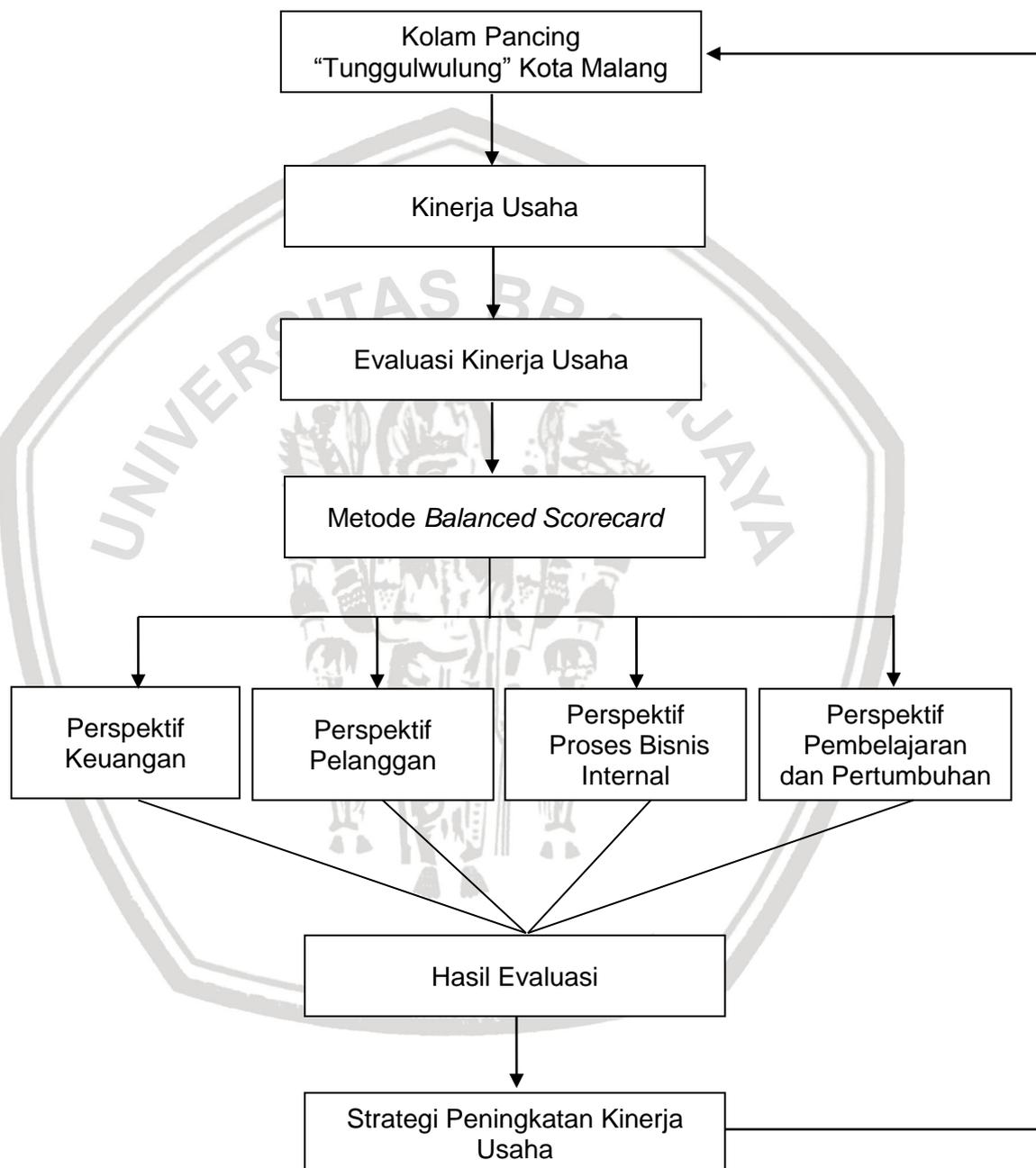
keuangan. Indeks kepuasan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan pada perspektif pelanggan, mutu pelayanan dan kinerja operasional pada proses bisnis internal serta indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan serta peningkatan pencapaian pelatihan kerja. Berdasarkan hasil pembobotan dengan AHP maka diperoleh skor kinerja RS Pelabuhan Jakarta, yaitu perspektif keuangan 20,09% perspektif pelanggan 14,22%, perspektif proses bisnis internal 12,52%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 26,17%. Penilaian kinerja RS Pelabuhan Jakarta secara keseluruhan mencapai skor sebesar 73%. Skor tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja RS Pelabuhan Jakarta dalam kondisi baik.

Zudia(2010) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk melakukan penilaian kinerja pada organisasi secara menyeluruh dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan menggunakan analisis faktor. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset (ROA)*, Rasio Operasi (*BOPO*), *Loan to Deposit Ratio (LDR)* mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

Widyawati(2016) memaparkan hasil penelitiannya yang memiliki tujuan untuk mengetahui profil usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang, mengetahui dan menganalisis kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang. Menggunakan metode penelitian survey dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan BSC diperoleh bahwa nilai kinerja usaha sebesar 75,25% atau berada pada kategori A. Kinerja keuangan memperoleh nilai sangat baik yaitu 93,75% dengan kategori AA. Perspektif pelanggan memperoleh nilai 56,25% dengan kategori BBB atau kurang baik. Perspektif bisnis internal memiliki nilai cukup baik yaitu 70% dengan kategori A. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai kinerja sangat baik yaitu 91,7% dengan kategori AA. Strategi peningkatan kinerja perspektif keuangan dengan meningkatkan perolehan laba bersih dan meminimalisasi penggunaan biaya yang tidak perlu. Strategi peningkatan kinerja pada perspektif pelanggan dengan memperhatikan produk, harga, tempat dan promosi. Strategi kinerja perspektif bisnis internal dengan menjaga standar kualitas benih ikan lele, menambah kolam baru dan memberikan layanan purna jual. Strategi peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan meningkatkan kepuasan karyawan, dengan cara memberikan bonus apabila berhasil melaksanakan pemesanan dalam jumlah besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja untuk memberikan arahan yang lebih baik.

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki kerangka berpikir seperti berikut.



3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu studi kasus. Menurut Rahardjo(2017) studi kasus merupakan rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan dengan mendalam pada sesuatu seperti program, lembaga atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan yang lebih akurat.

1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dikolam pemancingan “Tunggulwulung” Jalan Akordion Utara, Tunggulwulung, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

1.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono(2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda benda alam yang lain. Populasi bukan hanya jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari tetapi juga karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pengunjung kolam pancing Tunggulwulung, karyawan, pengelola dan semua yang ada di lokasi penelitian.

1.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono(2012) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul betul representatif atau mewakili. Jika sampel yang diambil tidak representatif, maka kesimpulan yang diambil menjadi tidak valid.

Sampel pada penelitian ini terdiri dari pengelola, karyawan dan pengunjung. Pengambilan sampel pengelola menggunakan nonprobability sampling atau tidak memberikan peluang yang sama pada populasi untuk dijadikan sampel, dengan teknik purposive sampling yang berarti pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel pengelola yang digunakan adalah Ibu Pipit sebagai satu satunya pengelola kolam pancing “Tunggulwulung”. Sampel karyawan diambil secara sensus menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling, yaitu pengambilan sampel tanpa memperhatikan strata pada populasi. Sampel karyawan yang diambil yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 6 responden. Pengambilan sampel pengunjung menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling, yaitu pengambilan sampel tanpa memperhatikan strata pada populasi. Sampel pengunjung yang diambil pada kolam pancing “Tunggulwulung” sebanyak 18 responden yang dihitung menggunakan rumus *linear time function*.

$$n = (T - t_0)/t_1$$

$$n = (480 - 120)/20$$

$n = 18$

Keterangan:

n = ukuran sampel (responden)

T = waktu yang tersedia untuk penelitian 4 hari (480 menit)

t_0 = waktu tetap yang tidak tergantung pada besarnya sampel, yaitu waktu pengambilan sampel 2 jam per hari (120 menit)

t_1 = waktu yang digunakan setiap sampel unit, yaitu waktu yang digunakan responden untuk mengisi kuesioner (20 menit)

1.3 Jenis Data

Pada penelitian ini akan digunakan jenis dan sumber data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya individu atau perorangan. Data ini bisa berwujud hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi seperti tanda bukti pembelian barang dan karcis parkir. Semua data ini merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan (Umar, 2003).

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data hasil kuesioner pengunjung dan karyawan, data keuangan dan data wawancara seperti sejarah perkembangan usaha dan proses bisnis internal.

Menurut Umar (2003), data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut misalnya laporan keuangan seperti neraca dan rugi laba dapat diolah untuk menilai kinerja perusahaan. Sebelum menggunakan data sekunder, terlebih dahulu dicari dulu bagaimana data sekunder itu diproses.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data penduduk Tunggulwulung serta keadaan wilayahnya dan data pendukung penelitian

seperti rincian peralatan dan perlengkapan pancing yang dimiliki pada usaha kolam pancing Tunggulwulung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono(2012) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai pengaturan, berbagai sumber dan berbagai cara atau teknik. Dilihat dari segi cara, pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara, kuisisioner, observasi dan gabungan ketiganya.

1.4.1 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Wawancara mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri.

Pada penelitian ini responden yang diwawancarai yaitu pengelola kolam pancing, dan karyawan untuk mendukung data penelitian. Wawancara juga dilakukan kepada Lurah Tunggulwulung untuk mengetahui data keadaan penduduk.

1.4.2 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden. Kuisisioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuisisioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan terbuka atau tertutup

dan dapat diberikan kepada responden secara langsung atau melalui media perantara seperti internet atau pos.

Kuisisioner disebarakan kepada karyawan dan pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, serta kepuasan pelanggan.

1.4.3 Observasi

Teknik pengumpulan data sengan observasi memiliki ciri ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik wawancara dan kuisisioner. Jika wawancara dan kuisisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga pada obyek obyek alam yang lain. Observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala gejala alam dan bila jumlah responden yang diamati tidak terlalu besar.

Pada penelitian ini observasi dilakukan dengan mengamati keadaan tempat pemancingan dan suasana saat lomba diadakan.

1.4.4 Dokumentasi

Menurut Riyanto(2015), dokumentasi adalah pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip, yang relavan dengan penelitian ini yang digunakan sebagai sumber informasi terhadap sesuatu yang akan dicari atau dituju yang dapat berupa file foto, video, dan dokumen sehingga data yang didapat saat penelitian diharapkan lebih akurat.

Dokumentasi berupa foto dan video kegiatan saat peneltian, keadaan lokasi pemancingan dan arsip arsip yang mendukung seperti surat atau dokumen terkait usaha.

1.4.5 Studi Pustaka

Menurut Sugiyono(2012), studi pustaka berkaitan dengan referensi lain yang terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Terdapat tiga kriteria terhadap teori yang digunakan sebagai landasan penelitian yaitu relevansi, kemutakhiran, dan keaslian. Relevansi berarti teori yang dikemukakan sesuai dengan masalah yang diteliti. Kemutakhiran berarti terkait dengan kebaruan teori atau referensi yang digunakan. Keaslian terkait dengan keaslian sumber saat mengemukakan teori.

Studi pustaka dalam penelitian ini berkaitan dengan pencarian penelitian penelitian terdahulu dengan judul yang relevan dan juga mencari teori yang mendukung permasalahan penelitian.

1.5 Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk melihat keefektifan sebuah program apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pada usaha
2. Usaha pemancingan merupakan salah satu usaha dibidang perikanan yang bergerak pada sektor jasa.
3. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi kinerja usaha yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Perspektif keuangan diukur dengan permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas.

5. Perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, jumlah pelanggan tetap, dan jumlah pelanggan baru
6. Pelanggan adalah pengunjung tetap dan tidak tetap
7. Kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan yang membandingkan apa yang diterima dan apa yang diharapkan
8. Profitabilitas pelanggan mengukur sejauh mana pelanggan menghasilkan keuntungan kepada usaha, dihitung dengan rumus:
(Kaplan dan Norton, 1996)

$$\text{profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{keuntungan bersih sebelum pajak}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

9. Jumlah pelanggan tetap adalah jumlah rata rata pelanggan yang berkunjung sekurang kurangnya sejak 1 tahun terakhir sampai sekarang meskipun tidak berturut turut
10. Jumlah pelanggan baru adalah jumlah rata rata pelanggan yang memancing pertama kali sejak satu bulan terakhir
11. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual
12. Kualitas produk meliputi ukuran, warna, bentuk dan kesehatan ikan
13. Jumlah keluhan pelanggan adalah jumlah keluhan yang diterima sejak satu bulan terakhir
14. Layanan purna jual adalah layanan yang diberikan setelah transaksi
15. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan
16. Karyawan adalah karyawan tetap
17. Kepuasan karyawan adalah penilaian karyawan terhadap pekerjaan meliputi rasa senang atau tidak senang

18. Produktifitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan keluaran(pendapatan), dihitung dengan rumus:

(Kaplan dan Norton, 1996)

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah karyawan}}$$

19. Motivasi karyawan adalah dorongan karyawan untuk lebih giat dalam bekerja

3.6 Analisis Data

Analisis data menggunakan analisis deskriptif. Menurut Purwoto(2007), analisis data deskriptif adalah cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Ciri ciri penyajian data lebih ditekankan dalam bentuk tabel, grafik, dan ukuran ukuran statistik, seperti presentase, rata rata, variansi, korelasi dan angka indeks. Selain itu, analisis ini tidak menggunakan uji signifikansi dan taraf kesalahan karena tidak ada kesalahan generalisasi.

Analisis data berupa uji instrument penelitian, analisis keuangan dan analisis *Balanced Scorecard*.

1.6.1 Uji Instrumen penelitian

Uji instrumen penelitian terdiri dari Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk menguji instrument penelitian berupa kuisisioner, yang akan disebarakan kepada pengunjung dan karyawan

- **Uji Validitas**

Menurut Saidani dan Arifin(2012), uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas sering

digunakan untuk mengukur ketepatan suatu *item* dalam kuisiener, apakah *item* pada kuisiener tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas yang digunakan yaitu dengan Rumus Korelasi Product Moment sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r= Koefisien korelasi Product Moment

X= Skor masing masing pertanyaan

Y= Skor total

n= jumlah responden

Jika r-hitung lebih besar dari 0,3 maka instrumen dikatakan valid.

- **Uji Reliabilitas**

Menurut Umar(2002) setelah alat ukur dinyatakan valid langkah selanjutnya mengukur reliabilitasnya. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas suatu kuisiener dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \times \left\{ \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

Dimana:

r= reliabilitas instrumen

k= jumlah item

S_i= varian total

S_t= jumlah varian skor tiap item

1.6.2 Analisis keuangan

Analisis keuangan meliputi permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas.

- **Permodalan**

Menurut Herlianto dan Pujiastuti(2009), dalam prakteknya kebutuhan modal untuk investasi terdiri dari dua macam yaitu modal investasi dan modal kerja. Modal investasi digunakan untuk membeli aktiva tetap seperti tanah, bangunan, mesin mesin, peralatan serta investasi lainnya dan biasanya modal pinjaman berjangka waktu panjang. Kemudian modal kerja yaitu modal yang digunakan untuk membiayai operasional perusahaan dan biasanya berjangka waktu pendek. Modal kerja digunakan untuk keperluan membeli bahan baku, membayar gaji karyawan, biaya pemeliharaan dan biaya biaya lainnya.

- **Biaya Produksi**

Menurut Slat (2013), biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk sedangkan biaya nonproduksi merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan nonproduksi seperti kegiatan pemasaran dan administrasi. Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung harga pokok produk jadi dan harga pokok produk yang pada akhir periode akuntansi masih dalam proses. Biaya non produksi ditambahkan pada harga pokok produksi untuk menghitung total harga pokok produk.

- **Keuntungan**

Menurut Ishak, *et al.* (2012), keuntungan usaha yaitu selisih antara penerimaan dan biaya. Jumlah penerimaan diperoleh dari jumlah produksi

dikalikan dengan harga jualnya. Biaya didapatkan dari penjumlahan antara biaya variabel atau biaya tidak tetap dengan biaya tetap. Biaya tetap antara lain meliputi peralatan atau perlengkapan dalam proses produksi yang dapat dipakai dalam kurun waktu yang lama, sedangkan biaya tidak tetap atau bisa disebut biaya produksi meliputi bahan baku yang habis pakai dan biaya yang besarnya sesuai kegiatan produksi.

- **R/C Ratio**

Menurut Ishak, *et al.* (2012), perhitungan keuntungan diketahui dengan menggunakan analisis Revenue Cost Ratio (R-C ratio).

$$\text{R/C Ratio} = \frac{\text{penerimaan}}{\text{biaya}}$$

Nilai R-C ratio = 1 artinya usaha tidak untung/rugi, nilai R-C ratio > 1 berarti usaha menguntungkan/efisien, nilai R-C ratio < 1 berarti usaha merugikan/tidak efisien. R-C ratio dihitung dengan rumus sebagai berikut:

R/C Ratio (*Revenue Cost Ratio*) merupakan efisiensi usaha, yaitu ukuran perbandingan antara Penerimaan usaha (*Revenue* = R) dengan Total Biaya (*Cost* = TC). Dengan nilai R/C, dapat diketahui apakah suatu usaha menguntungkan atau tidak menguntungkan. Usaha efisiensi (menguntungkan) jika nilai R/C > 1.

- **Rentabilitas**

Menurut Kartika (2011) rentabilitas yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, dinyatakan dalam satuan persen (%). Sedangkan rentabilitas ekonomi adalah perbandingan antara laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Rentabilitas dapat dihitung dengan rumus :

$$\frac{L}{M} \times 100$$

Dimana :

R = Rentabilitas (%)

L = Jumlah keuntungan yang diperoleh selama periode tertentu

M = Modal / aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba

1.6.3 Analisis *Balanced Scorecard*

Analisis *Balanced Scorecard* yang digunakan dengan cara menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata rata jumlah indikator yang dikembangkan oleh Rangkuti(2011). Ada 5 tahap dalam menganalisis BSC menggunakan nilai rata rata jumlah indikator.

Tahap 1: Mengukur bobot masing masing perspektif dan bobot indikator. Caranya dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Contohnya jika perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ada 4 maka bobot masing masing indikator pada perspektif keuangan adalah $26/4 = 6.5$

Tahap 2: Mengukur skor tertimbang maksimum

Rumus skor tertimbang maksimum = jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator

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

Tahap 4: Mengukur nilai akhir setiap komponen dengan rumus sebagai berikut.

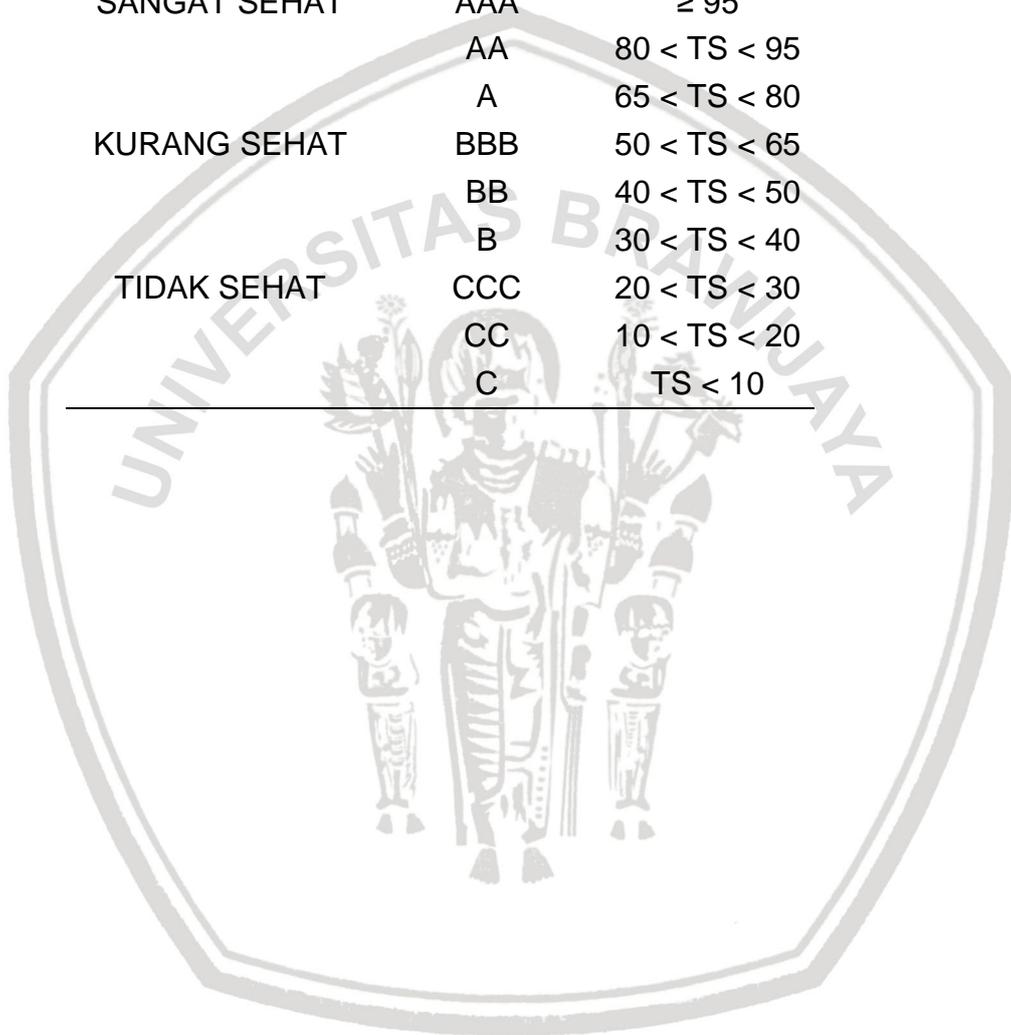
$$\text{Nilaiakhirkomponen}(0 - 100) = \frac{\text{Skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

Tahap 5: Menghitung nilai akhir total dengan rumus sebagai berikut

$$\text{Nilaiakhirtotal} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya ditentukan kategori sesuai dengan kriteria standar kinerja 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



4. KEADAAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Kondisi Geografis dan Topografis Wilayah

Tunggulwulung merupakan salah satu Kelurahan yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kelurahan Tunggulwulung memiliki 6 Rukun Warga(RW) dan 49 Rukun Tetangga(RT). Batas batas wilayah Kelurahan Tunggulwulung sebagai berikut:

Sebelah Utara : Kelurahan Tasikmadu dan Kelurahan Tunjungsekar

Sebelah Timur : Kelurahan Mojolangu

Sebelah Selatan : Kelurahan Jatimulyo dan Kelurahan Dinoyo

Sebelah Barat : Desa Tegalgondo

Kelurahan Tunggulwulung dibentuk pada tahun 2001 dengan luas wilayah 1.124 km². Sebagian besar lahan kosongnya berupa persawahan dan tidak memiliki garis pantai sehingga hanya ada kegiatan perikanan darat. Jarak dari pusat pemerintahan Kecamatan yaitu 3 km. Jarak dari pusat pemerintahan Kota yaitu 6 km. Jarak dari Ibukota Kabupaten yaitu 26 km. Jarak dari Ibukota Provinsi yaitu 98 km.

Kelurahan Tunggulwulung masuk kedalam wilayah Kecamatan Lowokwaru. Kecamatan Lowokwaru sendiri memiliki suhu minimum 20⁰ C dan suhu maksimum 28⁰ C serta rata rata curah hujan sebesar 2,71 mm. Kecamatan Lowokwaru terletak disebelah barat daya Kota Malang. Kecamatan Lowokwaru berada pada ketinggian 460 m diatas permukaan laut. Lahan pada wilayah Kecamatan Lowokwaru dimanfaatkan sebagai perkebunan, tegalan dan sawah. Jenis perkebunan yang digunakan yaitu perkebunan masyarakat sendiri berupa pekarangan atau halaman rumah. Jenis tanaman yang ditanam contohnya kopi, kelapa dan cengkeh. Tegalan biasanya ditanami berbagai jenis sayuran, padi, jagung dan ubi jalar. Lahan yang dimanfaatkan sebagai persawahan memiliki luas

1.523,343 ha untuk sawah irigasi teknis dan 6.918,156 ha untuk sawah irigasi non teknis. Lokasi persawahan Kecamatan Lowokwaru terletak pada 3 Kelurahan salah satunya Kelurahan Tunggulwulung.

4.2 Kondisi Penduduk

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Kelurahan Tunggulwulung, jumlah penduduk Kelurahan Tunggulwulung pada tahun 2017 sebanyak 8566 jiwa terdiri dari 4.231 jiwa laki laki dan 4.335 jiwa perempuan. Penduduk Kelurahan Tunggulwulung memiliki sebaran usia yang baik dimana usia produktif memiliki jumlah terbanyak. Usia remaja dan balita memiliki jumlah terbanyak kedua setelah usia produktif. Sedangkan usia tidak produktif memiliki jumlah paling sedikit. Data usia penduduk lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Penduduk Kelurahan Tunggulwulung menurut Usia

No.	Usia(tahun)	Jumlah(jiwa)	Persentase(%)
1	0 – 15	3.187	37,2
2	16 – 65	3.881	45,3
3	65 keatas	1.498	17,5
Jumlah		8.566	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 1 penduduk Kelurahan Tunggulwulung memiliki usia 0 – 15 tahun atau usia remaja dan balita sebanyak 3.187 jiwa atau 37,2 %. Usia 16 – 65 tahun atau usia produktif sebanyak 3.881 jiwa atau 45,3 %, ini merupakan nilai terbanyak dari ketiga golongan usia. Usia 65 tahun keatas atau usia tidak produktif memiliki jumlah paling sedikit yaitu sebanyak 1.498 jiwa atau 17,5 %.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Kelurahan Tunggulwulung menurut Pekerjaan

No.	Pekerjaan	Jumlah(jiwa)	Persentase(%)
1	PNS	236	5,7
2	ABRI	26	0,6
3	Swasta	445	10,6
4	Pedagang	640	15,3
5	Tani	75	1,8

6	Pertukangan	213	5,1
7	Buruh Tani	391	9,4
8	Pensiunan	99	2,3
9	Jasa	30	0,7
10	Pelajar	1773	42,4
11	Dosen	97	2,3
12	Guru	98	2,4
13	Sopir	53	1,3
14	Dokter	3	0,07
Jumlah		4179	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 2 jumlah penduduk yang memiliki pekerjaan sebanyak 4179 jiwa dengan pekerjaan paling banyak sebagai pelajar sebanyak 1773 jiwa atau 42,4 %. Jumlah penduduk yang bekerja sebagai pedagang sebanyak 640 jiwa atau 15,3 %, swasta sebanyak 445 jiwa atau 10,6 %, buruh tani sebanyak 391 jiwa atau 9,4 %, PNS sebanyak 236 jiwa atau 5,7 % dan pertukangan sebanyak 213 jiwa atau 5,1 %. Pekerjaan penduduk lainnya yaitu ABRI, tani, pensiunan, jasa, dosen, guru, sopir dan dokter. Penduduk yang memiliki pekerjaan tersebut berjumlah tidak lebih dari 100 jiwa untuk masing masing pekerjaan.

Tabel 3. Jumlah Penduduk menurut Kelurahan Tunggulwulung Tingkat Pendidikan

No.	Lulusan Pendidikan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	Taman Kanak-kanak	1582	18,47
2	SD	2186	25,52
3	SMP	989	11,55
4	SMA/SMK	1896	22,13
5	Akademi/D1 – D3	375	4,38
6	Sarjana	1270	14,83
7	Pascasarjana	248	2,90
8	Pondok Pesantren	3	0,04
9	Pendidikan Keagamaan	2	0,02
10	Kursus Keterampilan	15	0,18
Jumlah		8566	100

Sumber: Kelurahan Tunggulwulung, 2017

Berdasarkan Tabel 3 tingkat pendidikan penduduk di Kelurahan Tunggulwulung berada pada kisaran cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan jumlah penduduk yang lulus SMA dan pendidikan tinggi lebih dari sepertiga jumlah penduduk. Jumlah penduduk lulusan SMA sebanyak 1896 jiwa atau 22,13 %, lulusan D1 – D3 sebanyak 375 jiwa atau 4,38 %, lulusan Sarjana sebanyak 1270 jiwa atau 14,83 % dan lulusan Pascasarjana sebanyak 248 jiwa atau 2,90 %. Lulusan pendidikan terbanyak yaitu pada jenjang SD dengan jumlah 2186 jiwa atau 25,52 %. Selain itu penduduk lulusan Taman Kanak-kanak berjumlah 1582 jiwa atau 18,47 %, lulusan SMP 989 jiwa atau 11,55 persen, lulus Pondok Pesantren 3 jiwa atau 0,04 %, lulusan Pendidikan Keagamaan 2 jiwa atau 0,02 % dan lulusan Kursus Keterampilan sebanyak 15 jiwa atau 0,18 %.

Kelurahan Tunggulwulung memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang kegiatan dan kebutuhan penduduknya seperti Kantor Kelurahan, Puskesmas, Posyandu, poliklinik, PAUD, TK, SD, Perguruan Tinggi, Masjid, dan Mushola. Selain itu juga terdapat fasilitas umum yang digunakan untuk olahraga, kesenian dan Balai Pertemuan. Fasilitas yang dimiliki cukup lengkap dengan adanya fasilitas kesehatan, fasilitas ibadah dan fasilitas pendidikan. Tidak semua memiliki SMP dan SMA, salah satunya Kelurahan Tunggulwulung. Penduduk yang ingin melanjutkan SMP atau SMA dapat memilih gedung sekolah di daerah lain.

4.3 Kondisi Umum Perikanan di Kota Malang

Kota Malang tidak memiliki garis pantai sehingga tidak ada kegiatan perikanan laut, hanya ada kegiatan perikanan di darat. Berdasarkan data dari BPS Jawa Timur, luas area pemeliharaan ikan darat di Kota Malang pada tahun 2016 sebesar 144,99 ha yang dibagi menjadi 144,40 ha untuk karamba dan 0,59 ha untuk kolam. Kota Malang tidak memiliki area

pemeliharaan ikan darat berupa tambak, mina padi dan sawah tambak, dan budidaya laut. Data BPS tahun 2015 menyebutkan kota Malang tidak memiliki alat penangkap ikan di perairan umum, tetapi berdasarkan observasi di lapang ikan ditangkap menggunakan pancing.

Jumlah Rumah Tangga Perikanan(RTP) Budidaya di Kota Malang pada tahun 2017 sebanyak 263 RTP dengan pembagian 239 RTP pada kolam dan 24 RTP pada keramba. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 jumlah RTP Budidaya di Kota Malang sebanyak 202 RTP dengan 181 RTP pada kolam dan 21 RTP pada karamba. Jumlah Nelayan dan Petani Ikan di Kota Malang pada tahun 2015 sebanyak 269 jiwa dengan pembagian 27 jiwa sebagai nelayan karamba dan 242 jiwa sebagai nelayan kolam.

Produksi ikan di Kota Malang pada tahun 2016 sebesar 111,03 ton dengan 107,55 ton produksi di kolam dan 3,48 ton produksi di karamba. Jumlah tersebut mengalami penurunan karena pada tahun 2015 jumlah produksi ikan di Kota Malang sebesar 179 ton tetapi hanya produksi pada kolam sedangkan pada karamba tidak ada produksi. Apabila dibandingkan dengan produksi ikan tahun 2014, nilai tersebut mengalami kenaikan walaupun hanya sedikit. Produksi ikan pada tahun 2015 di Kota Malang sebesar 176,5 ton produksi pada kolam. Meskipun pada tahun 2016 mengalami penurunan, ada perkembangan yang terjadi yaitu adanya produksi pada karamba.

Kota Malang tidak memiliki garis pantai sehingga hanya dapat melakukan kegiatan perikanan di darat. Kegiatan perikanan memiliki banyak jenis salah satunya usaha perikanan. Usaha perikanan tidak hanya menghasilkan barang tetapi juga menghasilkan jasa misalnya usaha pemancingan. Usaha pemancingan menyediakan jasa pelayanan kepada masyarakat untuk menyalurkan hobi memancingnya dengan menyediakan tempat dan pelayanan

untuk memancing. Berdasarkan informasi yang didapat dari internet jumlah kolam pemancingan di Kota Malang sebanyak 10 kolam pemancingan dengan jenis yang berbeda, contohnya kolam pancing lomba di Tunggulwulung yang berada di Kecamatan Lowokwaru. Kecamatan Lowokwaru memiliki jumlah kolam pemancingan terbanyak sebesar 6 kolam pemancingan, sisanya berada di wilayah Kecamatan Sukun sebanyak 2 kolam pemancingan, Kecamatan Blimbing sebanyak 1 kolam pemancingan dan Kecamatan Kedungkandang sebanyak 1 kolam pemancingan. Satu satunya Kecamatan yang tidak memiliki kolam pemancingan adalah Kecamatan Klojen.



5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

5.1.1 Sejarah Berdirinya Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

Kolam pancing Tunggulwulung berdiri sekitar tahun 2004 atau sudah berjalan selama 14 tahun sampai sekarang. awal mula usaha ini dibangun adalah hobi dari pemilik, Bapak Basuki Efendi. Sebelumnya Bapak Efendi memiliki hobi memancing khususnya pemancingan yang berbentuk lomba. Beliau memancing sering diluar kota seperti Blitar dan Pasuruan. Untuk pemancing seperti Bapak Efendi, biaya bukanlah masalah utama. Hal yang paling penting adalah dapat memuaskan keinginan memancing.

Setelah beberapa waktu memancing berpindah pindah tempat muncul ide untuk membuat kolam pemancingan sendiri. Dengan memiliki kolam sendiri, tidak perlu pergi jauh untuk memancing. Selain menghemat biaya, hobi memancing juga dapat tersalurkan. Lebih dari itu apabila memiliki usaha sendiri akan menghasilkan keuntungan yang besar.

Awal perintisan usaha yaitu dengan mencari informasi tentang tanah bengkong atau tanah milik pemerintah yang dapat disewa. Kemudian berhasil menemukan tanah di daerah Tunggulwulung, lokasi usaha saat ini. Bapak Efendi termasuk beruntung mendapatkan tanah di daerah ini karena lokasinya strategis, dilewati kendaraan umum dan dekat dengan sungai yang dapat digunakan sebagai sumber air. Beliau menggunakan tenaga sekitar lokasi untuk membangun kolam. Pembangunan dimulai dengan pengerukan kolam, kemudian bangunan penunjang seperti lapak, tempat istirahat, kantin, kamar mandi. Bapak Efendi menggunakan modal sendiri dalam membangun usahanya.

Kolam Pemancingan Tunggulwulung adalah kolam pemancingan pertama di Malang. Hal tersebut menyebabkan kolam ini tidak pernah sepi pemancing

waktu itu, meskipun tarif yang ditetapkan cukup tinggi yaitu Rp 1.000.000 dan tentunya dengan hadiah yang sepadan. Harga tersebut termasuk wajar karena kalangan yang dituju adalah pemancing menengah keatas. Pemancing tidak hanya dari dalam kota tetapi juga dari luar kota. Sekarang kolam pemancingan yang berbentuk lomba sudah banyak membuat adanya persaingan dalam usaha. Karena banyak persaingan, maka sasaran yang dituju bukan menengah keatas lagi tetapi menengah kebawah.

5.1.2 Usaha Pemancingan

Kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk kategori kolam pemancingan lomba. Jenis kolam pancing lomba artinya pemancing akan mengadu kemampuan dan kreatifitasnya dalam memancing dengan waktu tercepat dan bobot tangkapan yang berat. Ikan yang digunakan adalah ikan mas dengan bobot rata rata 6-10 kg. Kolam ini terletak di Jalan Akordion utara dimana keadaan lingkungannya yang sejuk karena masih banyak pepohonan lahan persawahan disekitarnya. Keadaan jalan menuju kolam sudah beraspal dan bisa dilewati kendaraan roda empat seperti mobil dan truk. Usaha ini menempati lahan seluas 6000 m² yang digunakan untuk kolam, bangunan dan fasilitas penunjang seperti kantin dan lahan parkir. Lahan parkir disana cukup luas yang dapat diisi puluhan mobil dan sepeda motor.

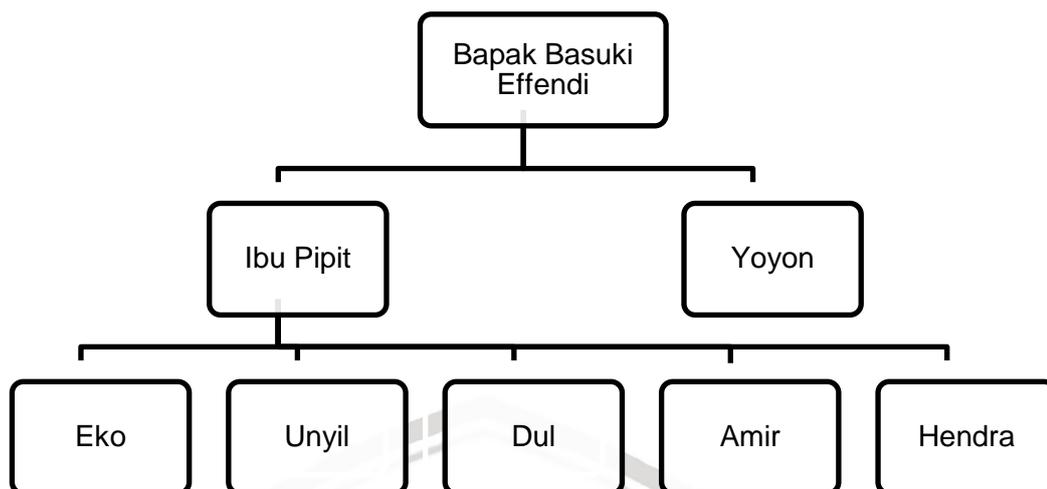
Perlombaan diadakan pada hari Selasa, Kamis dan Minggu. Pada hari Selasa dan Kamis lomba dimulai pukul 13.30 WIB dan berakhir pukul 17.30 WIB sedangkan pada hari Minggu lomba dimulai sejak pagi yaitu pukul 09.30 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB. Pada setiap lomba terdapat beberapa sesi memancing yang disebut dengan C. Hari Selasa dan Kamis memiliki 3 sesi memancing yaitu C1, C2, dan C3. Hari Minggu memiliki 4 sesi memancing yaitu C1, C2, C3 dan C4. Waktu untuk setiap sesi adalah 80 menit. Ada perbedaan

biaya pendaftaran antara hari Selasa dan Kamis dengan hari Minggu. Untuk hari Selasa dan Kamis biaya pendaftaran sebesar Rp 150.000 untuk setiap sesi dan biaya pendaftaran pada hari Minggu sebesar Rp 250.000. Hadiah yang disediakan pada hari Selasa dan Kamis sebesar Rp 6.600.000 dengan 8 nominasi. Nominasi 1 merupakan hadiah terbesar yaitu Rp 4.000.000 dan nominasi 8 memperoleh hadiah terkecil yaitu Rp 100.000. Hadiah yang disediakan pada hari Minggu sebesar Rp 12.350.000 dengan 8 nominasi. Hadiah terbesar yang bisa didapatkan adalah Rp 8.000.000.

Tata cara untuk mengikuti lomba yang pertama adalah mendaftarkan diri untuk memesan lapak. Lapak merupakan satu bagian tempat disisi kolam yang digunakan untuk memancing. Satu lapak diisi oleh dua orang, pemancing dan orang yang membantu keperluan pemancing. Kolam pemancingan Tunggulwulung menyediakan 80 lapak tempat memancing yang dibagi 40 lapak disisi kanan dan 40 lapak disisi kiri. Setelah memesan lapak, pemancing datang kekolam pada hari perlombaan untuk membayar biaya pendaftaran dan mengikuti lomba. apabila ada pemancing yang tidak datang saat perlombaan maka dapat diganti dengan orang lain. Setelah melakukan pendaftaran, pemancing menunggu undian. Undian digunakan untuk menentukan siapa yang akan masuk ke area perlombaan terlebih dahulu. Apabila semua pemancing sudah berada di area perlombaan maka MC mulai memandu acara. MC akan memberi tanda "Lomba dimulai" ketika mengawali lomba dan member tanda "lomba diakhiri" sebagai pertanda lomba berakhir.

5.1.3 Struktur Organisasi

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung terdapat struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur organisasi usaha

Struktur organisasi menunjukkan hubungan orang-orang yang memiliki kepentingan pada kolam pemancingan Tunggulwulung. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan atasan dan bawahan, serta pembagian tugas pada masing-masing bagian. Struktur organisasi akan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan dan kepada siapa tugas itu dipertanggungjawabkan. Bapak Basuki Effendi sebagai puncak organisasi memiliki peran sebagai pemilik, beliau berwenang mengambil keputusan akhir tentang jalannya usaha kolam pemancingan seperti penambahan alat dan kenaikan gaji. Tanpa persetujuan beliau, keputusan tidak dapat dilaksanakan. Di bawah Bapak Basuki Effendi yaitu Ibu Pipit dan Pak Yoyon. Mereka berperan sebagai pengelola kolam dan ditunjuk langsung oleh Bapak Basuki Effendi. Ibu Pipit sebagai pengelola keuangan dan penanggung jawab kerja karyawan. Beliau yang memberikan perintah atau tugas kepada karyawan dan mengawasi pekerjaan karyawan. Karyawan tetap pada kolam pemancingan Tunggulwulung sebanyak 5 orang yaitu Pak Eko, Pak Unyil, Pak Dul, Amir, dan Hendra. Pak Yoyon memiliki peran sebagai penanggung jawab kegiatan lomba. Beliau bertugas mengatur dan mengawasi jalannya lomba, dan bersama Ibu Pipit mengelola usaha agar berjalan dengan baik sesuai tujuan.

5.2 Gambaran Umum Responden

Responden yang dimaksud adalah pelanggan dan karyawan yang digunakan sebagai sampel pada penelitian. Untuk pengambilan responden pelanggan yaitu secara acak, siapa saja yang ditemui dan cocok dapat dipilih sebagai responden, sedangkan untuk responden karyawan diambil semua karyawan tetap.

Pembagian responden pelanggan menurut usia dapat dilihat pada Tabel 4 . Responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 1 orang atau 5,6 %. Responden berusia antara 26 sampai 35 tahun sebanyak 8 orang atau 44,4 %. Responden berusia 36 sampai 45 tahun sebanyak 6 orang atau 33,3 %. Responden berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 3 orang atau 16,7 %. Berdasarkan usia semua responden tergolong kedalam usia produktif.

Tabel 4. Jumlah Responden menurut Usia

No.	Usia(tahun)	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	<25	1	5,6
2	26-35	8	44,4
3	36-45	6	33,3
4	>45	3	16,7
	Jumlah	18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pembagian responden pelanggan menurut pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 5. Responden yang memiliki pekerjaan sebagai polisi sebanyak 2 orang atau 11,1 %. Responden yang bekerja secara mandiri atau swasta sebanyak 16 orang atau 88,9 %. Semua responden memiliki pekerjaan tetap. Hal ini karena memancing membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Apabila tidak memiliki penghasilan tetap maka akan sulit untuk menjalankan hobi sebagai pemancing.

Tabel 5. Jumlah Responden menurut Pekerjaan

No.	Pekerjaan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	Polisi	2	11,1
2	Swasta	16	88,9
	Jumlah	18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pembagian responden pelanggan berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 6. Responden dengan pendidikan SD sebanyak 3 orang atau 16,7 %. Responden dengan pendidikan SMP sebanyak 9 orang atau 50 %. Responden dengan pendidikan SMA sebanyak 4 orang atau 22,2 %. Responden dengan pendidikan S1 sebanyak 2 orang atau 11,1 %. Dapat dilihat bahwa responden paling banyak memiliki latar belakang pendidikan SMP dan paling sedikit S1.

Tabel 6. Jumlah Responden menurut Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah(orang)	Persentase(%)
1	SD	3	16,7
2	SMP	9	50
3	SMA	4	22,2
4	S1	2	11,1
Jumlah		18	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Responden karyawan sebanyak 6 orang dengan usia paling muda 23 tahun dan usia paling tua 49 tahun. Karyawan memiliki tingkat pendidikan paling rendah tidak tamat SD dan paling tinggi SMA, dan terdapat karyawan dengan tingkat pendidikan SMP. Pendidikan yang rendah disebabkan masalah ekonomi dan pemikiran yang menganggap pendidikan kurang penting untuk masa depan. Pendidikan sangat penting untuk pembentukan pikiran dan perilaku sehingga kehidupan yang dijalani akan lebih baik. Semua karyawan sudah bekerja di kolam pemancingan Tunggulwulung lebih dari 5 tahun. Sebagian karyawan sudah bekerja sejak awal pembangunan kolam.

5.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Salah satu teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Agar kuesioner dapat mengukur secara tepat dan dapat digunakan dalam waktu lama maka diperlukan uji instrumen penelitian uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas pada kuesioner adalah sebagai berikut.

- Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan pertanyaan pada kuesioner sesuai untuk mengukur apa yang akan diukur, dalam hal ini kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Uji validitas menggunakan metode Product Moment dengan membandingkan skor pada masing masing pertanyaan dengan skor total. Kuesioner dikatakan valid apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$. Pada penelitian ini jumlah responden yang diambil sebanyak 18 responden untuk pelanggan dan 6 responden untuk karyawan, sehingga untuk kuesioner kepuasan pelanggan didapatkan $r\text{-tabel}$ sebesar 0,468 dan kuesioner kepuasan dan motivasi karyawan didapat $r\text{-tabel}$ sebesar 0,811. Pada pengujian validitas kuesioner kepuasan pelanggan semua pertanyaan pada kuesioner memiliki $r\text{-hitung}$ lebih dari 0,468 sehingga kuesioner dikatakan valid. Pada pengujian validitas kepuasan dan motivasi karyawan ada sebagian pertanyaan yang memiliki $r\text{-hitung}$ kurang dari $r\text{-tabel}$, namun ada literatur yang menyatakan bahwa $r\text{-tabel}$ lebih dari 3 dapat dikatakan valid dan semua pertanyaan memiliki $r\text{-hitung}$ lebih dari 3 maka kuesioner dapat dikatakan valid. Table pengujian validitas dapat dilihat pada Lampiran 8 .

- Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu kuesioner. Dengan kata lain kuesioner dikatakan lolos uji reliabilitas apabila dapat mengukur sesuatu yang sama pada waktu berbeda. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Seluruh kuesioner pada penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 sehingga kuesioner dikatakan reliabel. Kuesioner kepuasan pelanggan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,844. Kuesioner kepuasan karyawan memiliki

nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,928. Kuesioner motivasi karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,907. Hasil uji reliabilitas ada pada Lampiran 9.

5.4 Kinerja Usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

5.4.1 Perspektif Keuangan

Pada kinerja perspektif keuangan, ukuran yang digunakan adalah keuangan jangka pendek. Keuangan jangka pendek dapat diartikan sebagai perhitungan keuangan dengan siklus pendek misalnya satu bulan atau satu tahun. Indikator pada perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C ratio dan rentabilitas.

- **Permodalan**

Modal yang dibahas pada penelitian ini adalah modal tetap dan modal kerja. Besarnya modal yang dikeluarkan dipengaruhi oleh jenis usaha yang dijalankan. Pada usaha kolam pemancingan lomba, modal yang dikeluarkan termasuk banyak. Hal ini dikarenakan lahan yang dibutuhkan luas dan bahan baku yang digunakan memiliki harga yang mahal. Bahan baku yang dimaksud adalah ikan mas. Selain itu ada fasilitas lain yang harus disediakan seperti bangunan. Pada usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” modal yang digunakan berasal dari modal sendiri. Modal tetap yang dikeluarkan sebesar Rp 824.648.000. Modal tersebut digunakan untuk membeli dan menyediakan aktiva yang dapat digunakan dalam jangka waktu yang panjang seperti tanah, pembangunan kolam dan pembelian peralatan penunjang usaha. Penjelasan penggunaan modal tetap dapat dilihat pada Lampiran 2. Modal kerja yaitu modal jangka pendek yang digunakan untuk membiayai kegiatan usaha seperti biaya bahan baku dan gaji karyawan. Modal kerja pada kolam

pemancingan “Tunggulwulung” sebesar Rp 75.570.500. Rincian lebih lengkap untuk modal kerja terdapat pada Lampiran 4.

- **Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan biaya yang digunakan untuk mengolah bahan baku dan habis dalam satu kali produksi. Artinya biaya ini harus disediakan ketika akan melakukan produksi baru. Biaya produksi dibagi menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap dan tidak tergantung besarnya jumlah produksi. Biaya tidak tetap adalah biaya yang jumlahnya tergantung besarnya jumlah produksi. Biaya tetap pada kolam pemancingan “Tunggulwulung” sebesar Rp 11.240.500 sedangkan biaya tidak tetapnya sebesar Rp 64.330.000. Penjelasan lebih lengkap tentang biaya tetap dan tidak tetap dapat dilihat pada Lampiran 3.

- **Keuntungan**

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dan biaya. Penerimaan didapatkan dari penjualan tiket pendaftaran lomba. Penerimaan pada bulan Mei adalah sebesar Rp 164.700.000. Biaya dibagi menjadi biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap merupakan biaya yang besarnya tidak dipengaruhi jumlah produksi sedangkan biaya tidak tetap dipengaruhi oleh jumlah produksi. Biaya tetap yang digunakan sebesar Rp 11.240.500. Biaya ini digunakan antara lain untuk pembayaran gaji karyawan dan penyusutan. Biaya tidak tetap yang digunakan sebesar Rp 64.330.000. Biaya ini digunakan misalnya untuk perawatan ikan dan perawatan alat. Berdasarkan data diatas diperoleh keuntungan sebesar Rp 89.129.500. Keuntungan yang didapat termasuk

kategori tinggi karena lebih dari 50% total penerimaan. Rincian keuntungan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran 6.

- **R/C Ratio**

R/C Ratio merupakan indikator untuk mengetahui apakah usaha untung atau rugi dengan membandingkan penerimaan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Apabila R/C Ratio > 1 maka usaha dikatakan untung, apabila R/C Ratio < 1 maka usaha dikatakan rugi. R/C ratio dengan nilai 1 artinya usaha tidak untung dan tidak rugi tau impas. R/C Ratio pada usaha kolam pemancingan "Tunggulwulung" adalah 2,18. Nilai ini tergolong tinggi karena biaya yang dikeluarkan dapat menghasilkan lebih dari dua kali lipat penerimaan. Apabila penerimaan tinggi maka keuntungan juga tinggi. Keterangan lebih lengkap pada Lampiran 6.

- **Rentabilitas**

Rentabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan usaha untuk menciptakan laba dalam waktu tertentu. Rentabilitas pada penelitian ini dihitung dalam waktu satu bulan. Rentabilitas menunjukkan seberapa besar modal yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan. Pada penelitian ini rentabilitas yang didapatkan sebesar 117,94%. Artinya modal yang digunakan dapat menghasilkan 117,94 % keuntungan. Nilai ini tergolong tinggi karena nilai rentabilitas yang lebih dari 100%. Apabila nilai rentabilitas tinggi maka keuntungan juga tinggi.

5.4.2 Perspektif Pelanggan

5.4.2.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu hal penting dalam perspektif pelanggan karena apabila pelanggan puas maka akan berpengaruh baik terhadap kinerja usaha. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dengan

membandingkan apa yang pelanggan harapkan dengan apa yang pelanggan terima. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, dapat berupa fasilitas, pelayanan atau terkait keadaan ikan yang dipancing.

Menurut Hannah dan Karp(1991) ada 8 faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dibagi menjadi 3 kategori yaitu faktor produk, faktor pelayanan dan faktor pembelian. Faktor produk dibagi menjadi kualitas produk, hubungan nilai yang diterima dan diberikan, bentuk produk, keandalan. Faktor pelayanan dibagi menjadi jaminan dan respon terhadap masalah dan cara pemecahannya. Faktor pembelian dibagi menjadi pengalaman karyawan serta kemudahan dan kenyamanan.

Kepuasan pelanggan pada kolam pemancingan Tunggulwulung diukur dengan kuesioner dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1.	Menurut saya ikan yang disebar di kolam mudah memakan umpan	3,17
2.	Menurut saya pakan yang disediakan sesuai dengan ikan yang disebar	3,44
3.	Menurut saya tarif yang ditetapkan sesuai dengan hadiah yang diterima	3,39
4.	Menurut saya tarif yang ditetapkan sesuai dengan fasilitas yang disediakan	3,17
5.	Menurut saya ikan yang disebar memiliki bobot yang besar	2,50
6.	Menurut saya fasilitas yang disediakan termasuk lengkap	3,06
7.	Menurut saya hadiah yang diterima sesuai dengan yang dijanjikan di awal	3,78
8.	Menurut saya pengelola memberikan keterangan dengan jujur terkait bobot ikan yang disebar	3,61
9.	Menurut saya pengelola memberikan jaminan pengembalian uang jika ada kesalahan yang disebabkan oleh pengelola sendiri	2,94
10.	Menurut saya karyawan tanggap jika terjadi masalah saat lomba diadakan	3,78

11.	Menurut saya karyawan melayani dengan baik saat lomba diadakan	3,83
12.	Menurut saya karyawan memahami permintaan yang diberikan	3,67
13.	Menurut saya lokasi pemancingan mudah dijangkau	4,11
14.	Menurut saya suasana ditempat pemancingan terasa nyaman	3,67
Rata rata		3,44

Poin 1 dan 2 untuk mengukur kualitas produk. Poin 3 dan 4 untuk mengukur hubungan nilai yang diterima dan diberikan. Poin 5 untuk mengukur bentuk produk. Poin 6 dan 7 untuk mengukur keandalan. Poin 8 dan 9 untuk mengukur jaminan. Poin 10 untuk mengukur respon terhadap masalah dan pemecahannya. Poin 11 dan 12 untuk mengukur pengalaman karyawan. Poin 13 dan 14 untuk mengukur kemudahan dan kenyamanan.

Poin tertinggi yang diperoleh yaitu pada poin 13 yang menyatakan lokasi mudah dijangkau dengan skor rata rata 4,11. Hal ini wajar karena kolam pemancingan Tunggulwulung dilewati angkutan kota dan jalan disekitarnya sudah beraspal serta dapat dilewati kendaraan besar seperti mobil dan truk. Lokasi juga dekat fasilitas umum seperti mushola dan pertokoan. Poin tertinggi kedua yaitu poin 11 yang menyatakan karyawan melayani dengan baik saat lomba dengan skor rata rata 3,83. Karyawan selalu berada disamping pemancing untuk membantu menaikkan ikan yang sudah ditangkap dan tanggap apabila ada bantuan yang diperlukan. Antara pemancing dan karyawan juga berhubungan baik. Pemancing sering memberikan uang ucapan terima kasih kepada karyawan karena sudah membantu dan sebagai bentuk rasa syukur karena menjadi pemenang.

Poin terendah yaitu pada poin 5 dengan skor rata rata 2,50 menyatakan bobot ikan yang diberikan termasuk besar. Hal ini karena ukuran ikan pada kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk kecil dengan bobot 6 sampai 10

kg. Bobot normal untuk ikan lomba yaitu 12 kg keatas. Poin terendah kedua yaitu pada poin 9 dengan skor 2,94 yang pengelola memberikan jaminan pengembalian uang apabila terjadi kesalahan. Hal ini dimungkinkan karena selama ini pemancing tidak pernah mengalami konflik dengan pengelola terkait pembayaran biaya memancing dan pengelola sangat teliti dalam mencatat pendaftaran dan biaya yang sudah dibayarkan.

Rata rata keseluruhan skor pada kepuasan pelanggan yaitu 3,44 dengan skor maksimum 5. Dapat dikatakan bahwa pelanggan puas dengan kinerja kolam pemancingan Tunggulwulung. Skor tersebut dapat ditingkatkan dengan memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggan sehingga kepuasan pelanggan akan meningkat.

5.4.2.2 Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan dapat dikatakan sebagai ukuran kemampuan pelanggan dalam menghasilkan keuntungan. Semakin besar profitabilitas pelanggan, maka keuntungan juga semakin besar. Ada beberapa hal yang mempengaruhi profitabilitas pelanggan salah satunya kepuasan pelanggan. Apabila kepuasan pelanggan tinggi maka profitabilitasnya juga tinggi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. Perhitungan profitabilitas pelanggan dapat dilihat dibawah berikut.

$$\begin{aligned} \text{profitabilitaspelanggan} &= \frac{\text{keuntungan bersih sebelum pajak}}{\text{jumlah pelanggan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 89.129.500 + \text{Rp } 600.000}{80} \\ &= \text{Rp } 1.121.618,75 \end{aligned}$$

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung profitabilitas pelanggan diperoleh sebesar Rp 1.121.618,75. Apabila dikaitkan dengan indikator kinerja yang lain hasil ini sudah sesuai. Misalnya dihubungkan dengan kepuasan

pelanggan, pelanggan merasa cukup puas memancing dikolam pemancingan Tunggulwulung sehingga memiliki kemungkinan besar untuk tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung sehingga keuntungan yang didapat tinggi. Nilai ini juga dapat dikaitkan dengan jumlah pelanggan tetap yang juga memiliki nilai lebih dari 50%. Jumlah pelanggan tetap yang tinggi artinya loyalitas tinggi sehingga sulit untuk berpindah ke kolam pemancingan lain. Hal tersebut menyebabkan jumlah keuntungan yang diterima dapat terjaga atau memiliki kemungkinan untuk meningkat.

5.4.2.3 Jumlah Pelanggan Tetap

Pelanggan tetap merupakan pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi sehingga apabila ada perubahan pada kolam pemancingan Tunggulwulung tetap memancing disana. Perubahan yang dimaksud seperti perubahan harga yang bisa berupa kenaikan atau penurunan harga, dan penurunan kualitas ikan, kualitas pelayanan atau fasilitas. Meskipun memiliki pelanggan tetap, pengelola kolam pemancingan Tunggulwulung tetap berusaha mempertahankan dan mengelola kolam dengan sebaik mungkin. Hal tersebut dimaksudkan agar pelanggan tersebut tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung dalam waktu yang lama.

Pelanggan tetap tidak didapatkan dengan sendirinya tetapi membutuhkan usaha. Usaha tersebut terkait dengan promosi yang dilakukan dan bagaimana cara menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Kebanyakan pelanggan adalah pemancing yang sudah mencoba berbagai tempat pemancingan didalam maupun diluar kota dan sebagian dari mereka juga memiliki kolam pemancingan. Untuk mempertahankan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memancing dikolam pemancingan yang dimiliki pelanggan tersebut, mengingat pemilik juga seorang pemancing.

Hal itu akan membuat pelanggan merasa dihargai, kemudian muncul keinginan untuk tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung.

Jumlah pelanggan tetap yang ada pada kolam Pemancingan Tunggulwulung termasuk banyak, yaitu sekitar 60 orang dengan jumlah lapak keseluruhan sebanyak 80 lapak. 60 orang tersebut selalu memancing di Tunggulwulung. Artinya dari 80 lapak yang disediakan pada setiap lomba, 60 lapak selalu diisi orang-orang tersebut. Sebagian besar pelanggan tetap sudah memancing disana lebih 2 tahun, bahkan ada yang sudah memancing di Tunggulwulung sejak kolam dibuka.

5.4.2.4 Jumlah Pelanggan Baru

Jumlah pelanggan baru dapat menunjukkan seberapa besar promosi yang dilakukan berhasil menarik pelanggan. Promosi kolam pemancingan Tunggulwulung awalnya dilakukan secara aktif yaitu melalui mulut ke mulut. Bapak Basuki Effendi yang seorang pemancing memberitahukan kepada pemancing lain bahwa beliau juga mendirikan kolam, kemudian banyak pemancing yang datang ke kolam pemancingan Tunggulwulung. Pemancing tersebut kemudian memberitahukan kepada pemancing lain dan jumlah pelanggan semakin meningkat. Setelah adanya perkembangan jaringan komunikasi dan peningkatan pengetahuan, maka promosi juga dilakukan dengan online melalui website. Dengan promosi online diharapkan jumlah orang yang mengetahui kolam pemancingan Tunggulwulung semakin banyak sehingga pelanggan juga semakin banyak.

Pada kolam pemancingan Tunggulwulung ini jumlah pelanggan tetap tergolong banyak tetapi tidak dengan pelanggan baru. Ada beberapa pelanggan yang datang satu bulan terakhir tetapi bukan pelanggan baru melainkan pelanggan yang sudah pernah memancing disana kemudian berpindah pindah

tempat dan kembali memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung, sedangkan untuk pelanggan yang baru pertama kali datang dalam waktu satu bulan terakhir tidak ada. Hal ini menunjukkan kurang berhasilnya sistem promosi yang digunakan, sehingga dibutuhkan cara promosi baru agar dapat mendatangkan pelanggan baru. Salah satu yang dapat dilakukan yaitu memperluas jangkauan promosi, yang dulunya hanya promosi di daerah dekat dapat dicoba untuk melakukan promosi di daerah yang lebih jauh seperti daerah luar provinsi. Selain itu dapat dilakukan dengan memberikan diskon ataupun hadiah yang besar. Perbaikan fasilitas kolam juga penting dalam upaya mendapatkan pelanggan baru. Dengan memperbaiki dan menambah fasilitas, maka pelanggan akan merasa tertarik untuk memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung.

5.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.3.1 Sarana dan Prasarana

Sarana yang digunakan pada kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu kolam, tempat duduk, serok, bak penampungan, diesel dan timbangan digital.

Tabel 8. Sarana pada Usaha Kolam Pemancingan “Tunggulwulung”

No	Sarana	Gambar	Keterangan
1	Kolam		Kolam dibagi menjadi dua yaitu kolam besar dan kolam kecil. Kolam besar untuk lomba memancing, sedangkan kolam kecil untuk tempat pemulihan ikan.

2 Tempat duduk



Untuk diduduki pemancing saat lomba dilaksanakan. Setiap lapak berisi dua kursi, satu untuk pemancing dan yang lain untuk orang yang membantu pemancing.

3 Serok



Digunakan untuk membantu mengambil ikan saat pemancing berhasil menaikkan ikan

4 Bak penampungan



Untuk menampung ikan yang sudah ditangkap, yang kemudian akan ditimbang.

5 Diesel



Sebagai pengganti sumber listrik saat listrik padam

6 Timbangan Digital



Untuk menimbang ikan hasil tangkapan pemancing

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Prasarana yang digunakan pada kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu sumber listrik dan akses jalan.

1. Sumber listrik

Listrik yang digunakan berasal dari PLN dengan cara pembayaran token atau pulsa. Setiap satu bulan sekali pulsa listrik diisi untuk menunjang kegiatan usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung”

2. Akses jalan

Jalan menuju kolam pemancingan Tunggulwulung sudah beraspal dengan kondisi aspal yang masih baik dan juga dilewati angkot sehingga akses menuju kolam menjadi lebih mudah.

5.4.3.2 Kualitas Produk

Pengertian produk pada subbab ini adalah pelayanan(jasa) yang diberikan kepada pemancing dan ikan yang dipancing yaitu ikan mas. Menurut pemancing kualitas jasa yang diberikan bukan hal yang sangat penting sehingga pemancing tidak mempermasalahkan kualitas jasa dan menganggap jasa yang diberikan sudah baik. Anggapan ini timbul karena antara pemancing, pengelola dan karyawan sudah mengenal sejak lama sehingga jika ada pelayanan yang mungkin kurang memuaskan dapat dimaklumi. tetapi usaha dikatakan baik jika pelanggan atau pemancing juga puas terhadap pelayanan yang diberikan sehingga pengelola juga perlu memperhatikan kualitas jasa yang diberikan.

Pada pemancingan Tunggulwulung ikan yang dipakai adalah ikan mas. Ikan mas dipilih karena tahan terhadap penyakit dan dapat menyembuhkan luka dengan cepat, yang dibantu dengan obat. Ikan mas dapat digunakan memancing berkali kali karena fisiknya yang kuat. Ikan yang digunakan berasal dari Jawa Tengah khususnya Kota Solo. Alasan memilih mengambil ikan dari Solo karena Bapak Efendi sudah berlangganan dari dulu dengan pemasok, jika kehabisan stok maka pemasok akan mencarikan pengganti lain. Ikan yang digunakan harus

memenuhi beberapa kriteria agar dapat digunakan dalam lomba. Kriteria yang ditetapkan yaitu ikan yang memiliki bobot minimal 6 kg, warnanya cerah tidak berjamur dan yang paling utama adalah ikan dalam kondisi sehat.

Ikan mas merupakan ikan yang rentan terhadap perubahan suhu sehingga harus dirawat dengan hati hati dan dilakukan penyesuaian sebelum ikan digunakan dalam perlombaan. Ini juga yang menjadi alasan mengapa ikan diambil dari Solo, karena keadaan cuaca di Solo dan Malang tidak berbeda jauh sehingga perubahan suhu yang dialami tidak terlalu tinggi. Ketika mengambil ikan dari daerah yang suhunya tinggi, ikan tidak dapat bertahan lama dan mati sebelum ikan dimasukkan kolam.

Ikan mas yang ada di Kolam Pemancingan Tunggulwulung memiliki kualitas yang baik. Ikan memiliki bobot antara 6 sampai 10 kg. Ukuran tersebut termasuk kecil untuk digunakan dalam lomba, bobot normal ikan untuk lomba adalah 12 kg keatas. Ikan dalam kondisi sehat dan tidak berjamur atau memiliki kutu, warnanya cerah dan bentuknya bagus. Proses penyembuhan luka pada ikan tergolong cepat. Setelah terkena luka pancing, ikan dimasukkan kedalam cairan obat PK kemudian dimasukkan kolam karantina, satu minggu kemudian ikan sudah dapat digunakan lomba kembali.

5.4.3.3 Jumlah Keluhan Pelanggan

Kolam Pemancingan Tunggulwulung memiliki banyak pelanggan, yang tetap maupun tidak tetap. Pelanggan yang memancing disini berasal dari berbagai daerah dan tentu sudah pernah memancing dibanyak tempat selain di Kota Malang. Hal tersebut menyebabkan pelanggan dapat membedakan pelayanan dan fasilitas yang disediakan pada masing masing tempat pemancingan. Pelayanan dan fasilitas pada kolam pemancingan disatu tempat akan berbeda dengan kolam pemancingan lain. Kolam pemancingan dengan

pelayanan dan fasilitas bagus, maka tarif yang dipatok tinggi. Kolam dengan pelayanan dan fasilitas biasa juga memasang tarif rendah, sesuai dengan apa yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan biasanya akan membandingkan apa yang diterima dengan apa yang dibayarkan apakah sesuai atau tidak. Jika pelayanan dan fasilitas tidak memadai maka pelanggan akan mengeluh dan kepuasannya menurun. Hal tersebut memberikan dampak kepada kolam pemancingan itu sendiri. Hal hal yang dikeluhkan pelanggan antara lain jumlah ikan yang ditebar dan fasilitas yang disediakan seperti kantin.

Pelanggan kolam pemancingan Tunggulwulung termasuk memiliki loyalitas yang tinggi meskipun banyak keluhan yang dirasakan. Keluhan keluhan yang dirasakan seperti jumlah ikan yang sedikit dan menu kantin yang sedikit juga. Pelanggan mengeluh menunggu waktu yang lama agar ikan menyangkut pada mata pancing karena ikan sedikit dan kadang berada didasar air sehingga umpan yang diberikan tidak dimakan. Selain itu pelanggan juga mengeluh makanan dan minuman yang disediakan dikantin kurang lengkap sehingga hanya dapat memilih makanan yang disediakan, atau jika mau pelanggan harus keluar kolam untuk mencari makanan lain. Meskipun banyak keluhan tetapi pelanggan masih tetap memancing di kolam pemancingan ini karena pelayanan yang diberikan sudah baik. Alasan lain adalah pelanggan sudah memancing disini sejak lama dan sudah kenal dengan karyawan dan pengelolanya sehingga pelanggan merasa nyaman saat memancing.

5.4.3.4 Layanan Purna Jual

Kolam pemancingan Tunggulwulung sudah berdiri sejak lama membuat pemiliknya sudah berpengalaman perihal seluk beluk kolam pemancingan lomba. Apalagi kolam ini adalah kolam pemancingan lomba pertama di Malang sehingga menjadi patokan orang lain yang ingin membuat kolam pemancingan lomba juga.

Pengalaman yang dapat diambil seperti bagaimana cara mendapatkan pelanggan dan pelayanan seperti apa yang diberikan agar pelanggan puas. Pelayanan merupakan faktor penting yang menjadi indikator kepuasan pelanggan, meskipun bukan satu satunya. Kepuasan pelanggan akan meningkat apabila pelayanan baik. Salah satu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah layanan purna jual. Layanan purna jual bisa dikatakan sebagai pelayanan yang diberikan kepada pelanggan setelah terjadi transaksi atau dengan kata lain pelayanan yang diberikan setelah pelanggan membayar tarif memancing dan pengelola menerima uang pelanggan. Pelayanan ini dapat berupa jaminan uang kembali apabila terjadi kesalahan yang dibuat oleh pemilik dan jaminan hadiah akan yang diterima apabila pelanggan menjadi pemenang lomba.

Layanan purna jual yang diberikan oleh kolam pemancingan Tunggulwulung yaitu jaminan pengembalian uang dan jaminan hadiah yang diterima pemenang lomba. Jaminan pengembalian uang diberikan kepada pelanggan apabila terdapat kesalahan yang dibuat oleh pengelola misalnya kesalahan penghitungan uang dan kesalahan penulisan pendaftaran. Jaminan hadiah pemenang lomba artinya pengelola memberikan jaminan bahwa pelanggan yang dinyatakan sah sebagai pemenang lomba akan mendapatkan hadiah saat itu juga secara tunai. Ada juga pelayanan saat lomba diadakan. Pelayanan ini bukan termasuk jaminan tetapi pelayanan kebutuhan saat memancing, seperti persediaan pakan ikan, makanan dan minuman. Salah satu penjaga kantin akan berputar mengelilingi lapak pemancing atau pelanggan, jika ada pesanan maka penjaga kantin tersebut akan membuatkan atau mengambilkan pesanan pelanggan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah layanan purna jual yang diberikan oleh pengelola kolam pemancingan Tunggulwulung sudah baik.

5.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

5.4.4.1 Kepuasan Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang berpengaruh besar terhadap jalannya usaha. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja usaha juga akan meningkat. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja usaha, kinerja karyawan harus ditingkatkan lebih dahulu. Salah satu indikator untuk mengetahui kinerja karyawan adalah dengan melihat tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat diartikan sebagai perasaan senang terhadap pekerjaan dan lingkungannya termasuk hubungan dengan rekan kerja karyawan. Pada penelitian ini indikator untuk mengetahui kepuasan kerja berdasarkan teori dua faktor Herzberg yaitu penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan untuk berkembang dan maju, kebijakan pengelola usaha, kondisi pekerjaan, hubungan dengan orang lain dan perasaan aman dalam bekerja.

Data kepuasan karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 9. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini	2,67
2.	Saya merasa puas dengan bonus dan tunjangan yang diberikan atasan	1,83
3.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang	2,83
4.	Saya memiliki kesempatan belajar dalam pekerjaan ini	3,83
5.	Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab masing masing	3,83
6.	Adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja	3,33
7.	Adanya kesempatan untuk kenaikan jenjang pekerjaan	2
8.	Atasan memberikan arahan dan bimbingan dalam pekerjaan	2,33
9.	Saya merasa puas terhadap arahan yang diberikan atasan	3,17

10.	Saya menjalin hubungan baik dengan atasan	4,17
11.	Saya menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan	4
12.	Sesama rekan kerja, kami saling membantu dalam pekerjaan	4,5
13.	Sesama karyawan bekerja sama jika terjadi masalah dalam pekerjaan	4
Rata rata		3,27

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Poin tertinggi pada pengukuran kepuasan karyawan diperoleh pada poin 12 dengan skor 4,5 yang menyatakan sesama pekerja saling membantu dalam pekerjaan. Pada hari Selasa, Kamis dan Minggu semua karyawan masuk kerja karena diadakan lomba sedangkan dihari lain karyawan bergantian bekerja dan menjaga kolam. Dua karyawan bekerja dari pagi sampai sore, selanjutnya digantikan dua karyawan yang bekerja dari sore sampai pagi. Penentuan siapa yang bekerja dipilih oleh pengelola. Semua karyawan saling membantu dalam melakukan pekerjaan. Apabila ada karyawan yang memiliki kepentingan mendadak maka karyawan lain akan menggantikan pekerjaan karyawan tersebut. Poin tertinggi kedua yaitu poin 10 memiliki skor 4,17 dengan pernyataan bahwa karyawan memiliki hubungan baik dengan atasan. Atasan yang dimaksud adalah pengelola karena yang memberikan perintah atau tugas secara langsung adalah pengelola. Sikap pengelola yang baik kepada karyawan membuat karyawan merasa senang dengan pengelola. Pengelola tidak bersikap kaku kepada karyawan. Selain pada hari perlombaan, karyawan diperbolehkan pulang secara bergantian untuk istirahat apabila telah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Poin terendah pada kepuasan karyawan diperoleh pada poin 2 dengan skor 1,83 dengan pernyataan karyawan puas dengan bonus dan tunjangan yang diterima. Poin tersebut memiliki skor terendah karena jumlah bonus dan

tunjangan yang diberikan cukup minim. Selain gaji, karyawan tidak diberikan upah tambahan. Tunjangan diberikan setiap satu tahun sekali sejumlah satu kali gaji dan diberikan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Pada hari hari biasa, tidak ada bonus atau tunjangan yang didapatkan. Poin terendah kedua pada poin 7 dengan pernyataan adanya kenaikan jenjang pada pekerjaan dengan skor 2. Pada usaha dengan struktur organisasi sederhana, kenaikan jenjang pekerjaan merupakan hal yang sulit. Pada usaha ini tidak ada kenaikan jenjang pekerjaan sehingga karyawan akan tetap menjadi karyawan selama bekerja di kolam pemancingan Tunggulwulung.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada pengukuran kepuasan karyawan kolam pemancingan Tunggulwulung dapat dikatakan kepuasan karyawan pada kategori cukup baik dengan perolehan skor rata rata 3,27 . Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan bonus ketika melaksanakan tugas dengan lebih baik atau pemenuhan kebutuhan keuangan karyawan seperti pinjaman apabila karyawan dalam kesulitan.

5.4.4.2 Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan dapat dikatakan kegiatan karyawan untuk menghasilkan suatu keluaran, dalam hal ini pendapatan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas karyawan diantaranya kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Produktifitas karyawan dan pendapatan memiliki perbandingan lurus, artinya apabila produktifitas karyawan tinggi maka pendapatan yang didapat juga tinggi. Maka dari itu untuk meningkatkan pendapatan, produktifitas karyawan harus diperhatikan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memenuhi apa yang karyawan butuhkan dan inginkan seperti fasilitas penunjang pekerjaan, pemenuhan kebutuhan jasmani misalnya makanan, minuman, tempat istirahat dan MCK serta pemenuhan kebutuhan

nonfisikmisalnya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Suasana lingkungan kerja tidak hanya lingkungan fisik tetapi juga terkait hubungan baik antar karyawan.

$$\text{produktifitaskaryawan} = \frac{\text{jumlah pendapatan}}{\text{jumlah karyawan}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 164.700.000}{6}$$
$$= \text{Rp } 27.450.000$$

Pada kolom pemancingan Tunggulwulung produktifitas karyawan yang didapatkan sebesar Rp 27.450.000. Artinya setiap karyawan menghasilkan pendapatan sebesar Rp 27.450.000 setiap bulan. Nilai ini sangat tinggi apabila dibandingkan gaji yang diterima oleh karyawan yaitu Rp 1.200.000. Dapat dikatakan pula untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp 27.450.000 pengelola harus mengeluarkan uang sebesar Rp 1.200.000. Produktifitas karyawan yang tinggi akan membuat pendapatan yang didapat juga tinggi.

5.4.3.3 Motivasi Karyawan

Menurut Handoko(2013), motivasi merupakan cara untuk menjaga sikap karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam manajemen motivasi termasuk dalam fungsi pengarahan sehingga sikap pengelola dan atasan sangat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Untuk mengukur motivasi karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung menggunakan kuesioner dengan indikator motivasi berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow yaitu kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan fisik. Hasil pengukuran motivasi karyawan kolam pemancingan Tunggulwulung dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Kuesioner Motivasi Karyawan

No	Pernyataan	Skor rata rata
1	Saya memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	3,83
2	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaan saya	2,5
3	Saya lebih semangat bekerja karena jumlah gaji dan bonus yang saya terima	2,17
4	Saya lebih semangat bekerja karena sikap rekan kerja yang baik	3,67
5	Saya lebih semangat bekerja ketika atasan menerima pendapat saya	2,83
6	Saya lebih semangat bekerja karena adanya cuti dan waktu istirahat	3,67
7	Saya lebih semangat bekerja karena kondisi lingkungan yang aman	4,33
Rata rata		3,29

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Poin tertinggi yang diperoleh yaitu pada poin 7 yaitu karyawan lebih semangat bekerja karena kondisi lingkungan aman dengan skor 4,33. Keamanan kolam pemancingan Tunggulwulung sangat diperhatikan. Setiap malam dua karyawan menginap di kolam untuk menjaga kolam agar tetap aman. Kemudian selain pada hari perlombaan, pintu pagar dikolam selalu dalam keadaan tertutup untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan. Hal ini merupakan perintah langsung dari atasan sebagai upaya agar lingkungan tetap aman. Poin tertinggi kedua yaitu pada poin 1 dengan pernyataan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan skor 3,83. Seperti karyawan pada umumnya, karyawan pada kolam pemancingan Tunggulwulung memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sesuai dengan hirarki kebutuhan Maslow bahwa kebutuhan fisik merupakan kebutuhan yang lebih dahulu untuk dipenuhi. Dengan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka kebutuhan fisik juga akan terpenuhi misalnya setelah pekerjaan selesai maka karyawan dapat beristirahat ataupun makan dan minum.

Poin terendah yaitu pada poin 3 dengan pernyataan karyawan lebih semangat bekerja karena jumlah gaji dan bonus yang diterima. Sesuai dengan poin terendah pada kepuasan karyawan yang artinya karyawan tidak puas dengan gaji dan bonus yang diterima sehingga hal tersebut tidak dapat memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Disisi lain karyawan lebih termotivasi dengan adanya uang ucapan terima kasih yang diberikan oleh pemancing. Poin terendah kedua yaitu pada poin 2 yang menyatakan karyawan memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan karyawan berpikiran bahwa semakin cepat tugas selesai maka semakin baik. Maka dari itu kualitas pekerjaan tidak terlalu diperhatikan oleh karyawan.

5.5 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja pada usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” menggunakan metode BSC dari Rangkuti. Metode ini mengukur BSC tanpa melihat bobot masing masing indikator karena setiap indikator dianggap memiliki kepentingan yang sama sehingga menggunakan rata rata bobot indikator. Pengukuran kinerja dengan BSC adalah sebagai berikut.

- Langkah pertama adalah menentukan bobot masing masing perspektif dan bobot masing masing indikator dengan cara membagi bobot perspektif dengan jumlah indikator perspektif yang sama. Sebagai contoh pada perspektif keuangan memiliki bobot 35 dan jumlah indikator sebanyak 5, maka bobot masing masing indikator adalah $35/5 = 7$.

Pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 11. Pembobotan Skor

Perspektif	Indikator Pendorong Kinerja	Bobot Indikator
Keuangan(35%)	Permodalan	7
	Biaya produksi	7

	Keuntungan	7
	R/C Ratio	7
	Rentabilitas	7
Pelanggan(30%)	Kepuasan pelanggan	7.5
	Profitabilitas pelanggan	7.5
	Jumlah pelanggan tetap	7.5
	Jumlah pelanggan baru	7.5
Proses bisnis internal(20%)	Kualitas produk	6.6
	Jumlah keluhan pelanggan	6.6
	Layanan purna jual	6.6
	Kepuasan karyawan	5
Pembelajaran dan Pertumbuhan(15%)	Produktifitas karyawan	5
	Motivasi karyawan	5

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Pemberian bobot pada perspektif berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh perspektif terhadap kinerja usaha. Perspektif keuangan memiliki bobot tertinggi dengan bobot sebesar 30% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot terendah dengan nilai 15%. Dapat diartikan bahwa perspektif keuangan memiliki pengaruh paling besar dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh paling kecil.

- Langkah kedua adalah mengukur skor tertimbang maksimum dengan mengalikan jumlah indikator, skor indikator maksimum dan bobot indikator. Skor indikator maksimum adalah 4. Penjelasan lebih lengkap pada langkah ketiga.
 - Perspektif keuangan : $5 \times 4 \times 7 = 140$
 - Perspektif pelanggan : $4 \times 4 \times 7.5 = 120$
 - Perspektif proses bisnis internal : $3 \times 4 \times 6.6 = 79.2$
 - Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: $3 \times 4 \times 5 = 60$
- Langkah ketiga adalah mengukur jumlah skor indikator dengan memberikan nilai A=4, B=3, C=4 dan D=1. Penilaian ini berdasarkan hasil penelitian diatas dan ketercapaian kinerja indikator dalam usaha.

Semakin baik kinerja indikator maka nilai yang diberikan semakin tinggi.

Pengukuran skor indikator dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Pengukuran Skor Indikator

Perspektif	Indikator Pendorong Kinerja	Nilai	Skor Indikator
Keuangan(35%)	Permodalan	3	B
	Biaya produksi	4	A
	Keuntungan	4	A
	R/C Ratio	4	A
	Rentabilitas	4	A
Pelanggan(30%)	Kepuasan pelanggan	3	B
	Profitabilitas pelanggan	4	A
	Jumlah pelanggan tetap	4	A
	Jumlah pelanggan baru	1	D
Proses bisnis internal(20%)	Kualitas produk	4	A
	Jumlah keluhan pelanggan	2	C
	Layanan purna jual	4	A
Pembelajaran dan Pertumbuhan(15%)	Kepuasan karyawan	3	B
	Produktifitas karyawan	4	A
	Motivasi karyawan	3	B

Sumber: data primer yang diolah, 2018

- Langkah keempat adalah mengukur nilai akhir setiap perspektif dengan rumus:

$$\text{Nilai akhir setiap perspektif}(0 - 100) = \frac{\text{Skor tertimbang}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

Untuk mencari skor tertimbang menggunakan rumus yang sama pada langkah kedua dengan mengganti skor indikator maksimum dengan skor yang diperoleh atau

Skor tertimbang= jumlah skor indikator yang diperoleh x bobot indikator

Perolehan jumlah skor indikator pada masing masing perspektif:

- Perspektif keuangan : 3+4+4+4+4 = 19
- Perspektif pelanggan : 3+4+4+1 = 12
- Perspektif proses bisnis internal : 4+2+4 = 10
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: 3+4+3 = 10

Setelah diketahui jumlah skor indikator dapat diketahui skor tertimbang setiap perspektif:

- a. Perspektif keuangan : $19 \times 7 = 133$
- b. Perspektif pelanggan : $12 \times 7.5 = 90$
- c. Perspektif proses bisnis internal : $10 \times 6.6 = 66$
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: $10 \times 5 = 50$

Apabila sudah diketahui skor tertimbang maka nilai akhir setiap perspektif dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Perspektif keuangan} = (133/140) \times 100\% = 95\%$$

$$\text{Perspektif pelanggan} = (90/120) \times 100\% = 75\%$$

$$\text{Perspektif proses bisnis internal} = (66/79.2) \times 100\% = 83,3 \%$$

$$\text{Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan} = (50/60) \times 100\% = 83,3 \%$$

- Langkah kelima dan terakhir yaitu untuk menghitung kinerja usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” secara keseluruhan dengan menghitung nilai akhir total dengan rumus:

$$\text{Nilai akhir total} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Jumlah skor tertimbang dapat dilihat pada langkah keempat

$$= 133 + 90 + 66 + 50 = 339$$

$$\text{Jumlah skor tertimbang maksimum} = 140 + 120 + 79.2 + 60 = 399.2$$

Jadi nilai akhir total kinerja usaha kolam pemancingan “Tunggulwulung” adalah

$$\text{Nilai akhir total} = \frac{339}{399.2} \times 100\%$$

$$= 84,9\%$$

Berdasarkan hasil diatas, kinerja pada kolam pemancingan Tunggulwulung adalah sebesar 84,9 %. Menurut Rangkuti(2011) usaha ini tergolong “**Sangat Sehat**” karena memiliki total skor $80 < \text{total skor} < 95$ atau berada pada kategori

AA. Kinerja dilihat berdasarkan 4 perspektif dari BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Apabila dilihat dari masing masing perspektif, perspektif keuangan memperoleh skor tertinggi sebesar 95% atau berada pada kategori AA sedangkan perspektif pelanggan memperoleh skor terendah sebesar 75% atau berada pada kategori A, karena memiliki total skor lebih dari 65 dan kurang dari 80. Perspektif keuangan memiliki skor tertinggi karena jumlah bobot yang ditetapkan juga tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Widyawati(2016) yang menyebutkan bahwa perspektif keuangan memiliki skor tertinggi dan bobot paling besar. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total skor sama masing masing 83,3% sehingga berada pada kategori AA.

Pelanggan mempengaruhi kinerja sebanyak 30%, sedikit lebih rendah dari perspektif keuangan yang memiliki skor 35%. Tujuan utama usaha adalah keuntungan sehingga perspektif keuangan diberi skor tertinggi. Semua perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling mempengaruhi termasuk perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan faktor yang harus menjadi perhatian lebih pada usaha ini adalah perspektif pelanggan diikuti dengan perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil tersebut dapat menjelaskan hasil wawancara yang menyebutkan bahwa terjadi penurunan jumlah pelanggan setelah beberapa waktu usaha dibangun. Seperti yang dapat dilihat pada hasil, perspektif pelanggan memperoleh nilai kinerja terendah meskipun nilainya cukup besar. Hal ini dikarenakan ada kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi saat memancing di kolam pancing "Tunggulwulung". Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja usaha yang harus menjadi perhatian terpenting adalah perspektif pelanggan karena memiliki skor terendah.

5.6 Penyusunan Strategi Peningkatan Kinerja Usaha

Menurut Kaplan dan Norton(1996) sebuah organisasi usaha akan menjadi lebih baik apabila dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran karena usaha tersebut dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Ada beberapa cara agar kita dapat membangun BSC yang menerjemahkan strategi kedalam berbagai ukuran dengan tiga prinsip yang harus diperhatikan yaitu faktor pendorong kinerja, hubungan sebab akibat, dan keterkaitan dengan masalah finansial.

Faktor pendorong kinerja pada usaha pemancingan “Tunggulwulung” dijelaskan pada Tabel 13. Terdapat 4 kolom pada tabel yaitu perspektif, sasaran strategis, ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja. Perspektif berisi 4 perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis berisi sesuatu yang ingin dicapai dengan adanya ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang mencerminkan tujuan bersama dari berbagai faktor pendorong kinerja. Ukuran pendorong kinerja merupakan ukuran khusus yang ditentukan oleh peneliti berdasarkan perspektif BSC dan faktor faktor unik yang dapat mempengaruhi strategi usaha.

Tabel 13. Faktor Pendorong Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil	Ukuran Pendorong Kinerja
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berkurangnya biaya yang dikeluarkan ➤ Meningkatnya keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efisiensi biaya ○ Peningkatan keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permodalan ● Biaya produksi ● Keuntungan ● R/C Ratio ● Rentabilitas
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meningkatnya jumlah pelanggan baru ➤ Berkurangnya jumlah 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Akuisisi pelanggan ○ Retensi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepuasan pelanggan ● Profitabilitas pelanggan ● Jumlah

	pelanggan keluar		pelanggan tetap
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Meningkatnya kualitas produk dan layanan purna jual ➢ Menurunnya jumlah keluhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kualitas produk dan layanan purna jual meningkat ○ Jumlah keluhan pelanggan menurun 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan baru • Kualitas produk • Jumlah keluhan pelanggan • Layanan purna jual
Pembelajaran dan pertumbuhan	4. Meningkatnya produktifitas karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produktifitas karyawan meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan karyawan • Produktifitas karyawan • Motivasi karyawan

Sumber: data primer yang diolah, 2018

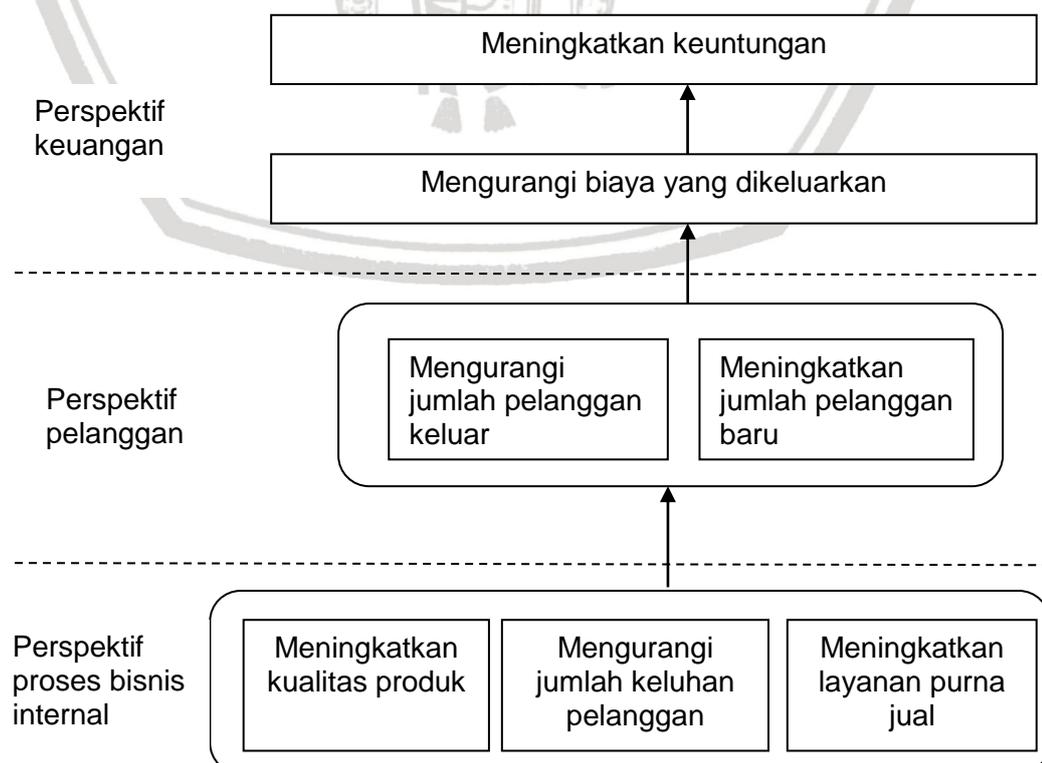
Pada perspektif keuangan ukuran pendorong kinerja yang ditentukan yaitu permodalan, biaya produksi, keuntungan, R/C Ratio dan rentabilitas. Permodalan dan biaya produksi digunakan untuk mengetahui tingkat penggunaan biaya sedangkan keuntungan, R/C ratio dan rentabilitas digunakan untuk mengetahui berapa besar usaha ini memperoleh keuntungan sehingga ukuran hasil yang ditetapkan yaitu efisiensi penggunaan biaya dan peningkatan keuntungan. Berdasarkan ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja maka sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu berkurangnya biaya yang dikeluarkan dan meningkatnya keuntungan.

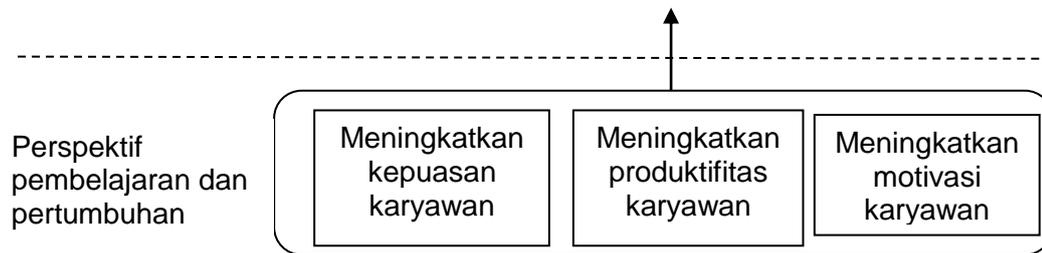
Ukuran pendorong kinerja yang ditentukan pada perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, jumlah pelanggan tetap dan jumlah pelanggan baru. Hasil yang diharapkan dari faktor faktor tersebut adalah retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Retensi pelanggan merupakan kemampuan usaha untuk mempertahankan pelanggan agar tetap memancing di kolam pemancingan Tunggulwulung. Salah satu caranya adalah dengan melihat kepuasan pelanggan. Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan usaha untuk

mendapatkan pelanggan baru. Dengan adanya retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan maka sasaran yang ingin dicapai adalah berkurangnya jumlah pelanggan yang keluar dan meningkatnya jumlah pelanggan baru.

Ukuran pendorong kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual. Ukuran hasil yang diharapkan adalah kualitas produk dan layanan purna jual meningkat dan jumlah keluhan pelanggan menurun. Sehingga sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatnya kualitas produk dan layanan purna jual dan menurunnya jumlah keluhan pelanggan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ukuran pendorong kinerja yang ditetapkan adalah kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan. Ketiga ukuran tersebut dapat digabungkan menjadi satu ukuran hasil yaitu produktifitas pelanggan, karena produktifitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Apabila kepuasan dan motivasi karyawan meningkat maka produktifitas karyawan juga meningkat, sehingga sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatnya produktifitas karyawan.





Gambar 4. Peta Strategi peningkatan kinerja usaha(data primer diolah,2018)

Berdasarkan tabel faktor pendorong kinerja, dapat dibuat hubungan sebab akibat seperti pada Gambar 4. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa tujuan puncak dari peningkatan kinerja usaha adalah meningkatkan keuntungan. Meningkatkan keuntungan termasuk dalam perspektif keuangan. Karena pada dasarnya tujuan dari setiap usaha adalah keberhasilan finansial. Apabila tujuan finansial sudah ditentukan, untuk mewujudkannya dengan melihat perspektif lain. Perspektif pertama yang harus diperhatikan adalah perspektif pelanggan, karena pelanggan merupakan bagian paling akhir mempengaruhi bagaimana produk yang dihasilkan dapat menghasilkan keuntungan atau terjual. Dengan kata lain, pelanggan adalah cerminan dari hasil perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai perspektif yang berhubungan langsung dengan pengadaan produk. Produk yang dimaksud pada pembahasan ini adalah ikan mas sebagai ikan yang dipancing dan pelayanan terhadap pemancing. Untuk meningkatkan keuntungan, yang harus dilakukan pada pespektif pelanggan adalah meningkatkan jumlah pelanggan baru dan mengurangi jumlah pelanggan yang keluar. Dengan adanya peningkatan pada pelanggan baru maka keuntungan yang didapat juga akan meningkat. Dibawah meningkatnya keuntungan terdapat strategi berkurangnya biaya yang dikeluarkan, karena semakin banyak jumlah pelanggan semakin banyak pula yang menanggung pembiayaan pada usaha dan biaya menjadi efisien. Sama halnya dengan

pelanggan baru, jumlah pelanggan keluar juga akan mempengaruhi keuntungan sehingga jumlah pelanggan keluar harus dikurangi. Perputaran jumlah pelanggan tersebut disebabkan oleh kualitas produk, jumlah keluhan pelanggan dan layanan purna jual. Agar jumlah pelanggan baru meningkat dan jumlah pelanggan keluar berkurang maka kualitas produk dan layanan purna jual harus ditingkatkan dan mengurangi jumlah keluhan pelanggan. Jumlah keluhan pelanggan dapat dikurangi dengan memenuhi permintaan dan Untuk meningkatkan kualitas produk berupa pelayanan kepada pemancing, harus memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan motivasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas karyawan sehingga kualitas produk juga meningkat.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kolam pancing “Tunggulwulung” berdiri sekitar tahun 2004 atau sudah berjalan selama 14 tahun sampai sekarang. awal mula usaha ini dibangun adalah hobi dari pemilik, Bapak Basuki Efendi. Setelah beberapa waktu memancing berpindah pindah tempat muncul ide untuk membuat kolam pemancingan sendiri. Awal perintisan usaha yaitu dengan mencari informasi tentang tanah bengkong atau tanah milik pemerintah yang dapat

disewa. Kemudian berhasil menemukan tanah di daerah Tunggulwulung, lokasi usaha saat ini. Kolam Pemancingan Tunggulwulung adalah kolam pemancingan pertama di Malang. Hal tersebut menyebabkan kolam ini tidak pernah sepi pemancing waktu itu dengan sasaran utama menengah keatas. Sekarang kolam pemancingan yang berbentuk lomba sudah banyak membuat adanya persaingan dalam usaha. Karena banyak persaingan, maka sasaran yang dituju bukan menengah keatas lagi tetapi menengah kebawah.

2. Kinerja usaha pada kolam pancing “Tunggulwulung” Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur berada pada kategori AA atau Sangat Sehat.
3. Strategi peningkatan usaha yang dapat diterapkan dilihat dari empat perspektif adalah meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kualitas produk, mengurangi jumlah keluhan pelanggan, meningkatkan layanan purna jual, mengurangi jumlah pelanggan keluar, meningkatkan jumlah pelanggan baru, mengurangi biaya yang dikeluarkan dan meningkatkan keuntungan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah didapatkan penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pemilik usaha diharapkan untuk melakukan peningkatan kinerja usaha dengan melihat empat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan sehingga

keuntungan dapat meningkat. . Pada perspektif pelanggan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah pelanggan keluar dan meningkatkan jumlah pelanggan baru. . Pada perspektif proses bisnis internal peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas ikan mas dan pelayanan, mengurangi jumlah keluhan pelanggan, meningkatkan layanan purna jual atau layanan setelah pembayaran. . Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktifitas karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melengkapi ukuran yang digunakan dan dapat mengembangkan penelitian ini

