ECSOFiM: Journal of Economic and Social of Fisheries and Marine. 2017. 05(01): 68 - 77 e-ISSN: 2528-5939
Permalink/DOI: http://dx.doi.org/10.21776/ub.ecsofim.2017.005.01.07

THE PERFORMANCE EVALUATION OF CATFISH HATCHERY BUSINESS IN MAGUAN VILLAGE, NGAJUM SUBDISTRICT, MALANG REGENCY, EAST JAVA

EVALUASI KERJA USAHA PEMBENIHAN IKAN LELE DI DESA MAGUAN, KECAMATAN NGAJUM, KABUPATEN MALANG

Nina Widyawati [*)], Anthon Efani [2)] dan Tiwi Nurjannati Utami [†3)]

[1, 2, 3)] Agrobusiness of Fisheries Study Program, Fisheries and Marine Sciece Faculty, Brawijaya University Veteran Street Malang

Received: August 06, 2016/Accepted: October 29, 2017

ABSTRACT

The aims of the research are to know and to analyze the performance of catfish hatchery business in Desa Maguan viewed from the perspective of finance and non finance. The research use survey method with qualitative and quantitative descriptive research. The result show that the business performance is 77,44% in "very healthy" condition with A category. The business in financial perspective has very good performance with AA category with score 93,75. The strategy in financial perspective are they need to increase net profit with productive investment (adding pond) and to minimize costs. From the perspective of customers, this business has a poor performance compared to other perspectives with the BBB category with a score of 56.25%. The strategy in customer perspective is they need to enhance customer satisfaction which can be obtained by looking ahead of product, price, promotion, and place. On the internal business perspective, the business has a pretty good performance with A category with a score of 70%. The strategy in internal business perspective are they should be keeping quality standards on fish fry, adding new pond, and giving aftersales service. In the learning and growth perspective has a very good performance with the category of AA with a score of 91.7%. The strategy should be achieved to maintain and to improve learning and growth perspective is improvement of employee's satisfaction by giving bonus and accompany employees while they are working.

Keywords: evaluation, performance, catfish hatchery business, Balanced Score Card

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan dilihat dari perspektif keuangan dan non keuangan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja usaha 77,44% dalam kondisi "sangat sehat" dengan kategori A. Perspektif bisnis dalam perspektif keuangan memiliki kinerja yang sangat baik dengan kategori AA dengan skor 93,75 Strategi dalam perspektif keuangan, mereka perlu meningkatkan laba bersih dengan investasi produktif (penambahan kolam) dan untuk meminimalkan biaya. Dari perspektif pelanggan, bisnis ini memiliki kinerja yang buruk dibandingkan dengan perspektif lain dengan kategori BBB dengan skor dari 56,25%. Strategi dalam perspektif pelanggan, mereka perlu meningkatkan kepuasan pelanggan yang dapat diperoleh dengan melihat ke depan produk, harga, promosi, dan tempat. Pada perspektif bisnis internal, bisnis memiliki kinerja yang cukup bagus dengan kategori A dengan skor 70%. Strategi dalam perspektif bisnis internal adalah mereka harus menjaga standar kualitas pada ikan goreng, menambahkan kolam baru, dan memberi layanan panti asuhan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja yang sangat baik dengan kategori AA dengan skor 91,7%. Strategi yang harus dicapai untuk mempertahankan dan memperbaiki perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan kepuasan karyawan dengan memberi bonus dan menemani karyawan saat mereka bekerja.

Kata kunci: Evaluasi, Kinerja, Usaha Pembenihan Lele, Balanced Score Card

[*] *Corresponding author's name: Nina Widyawati Email: widyae@gmail.com*
Agrobusiness of Fisheries Study Program, Fisheries and Marine Sciece Faculty, Brawijaya University, Veteran Street , Malang

Cite this as: Nina Widyawati, Anthon Efani and Tiwi Nurjannati Utami. (2017). The Performance Evaluation of Catfish Hatchery Business in Maguan Village, Ngajum Subdistrict, Malang Regency, East Java. ECSOFiM: Economic and Social of Fisheries and Marine Journal. Vol 5 (1): 68-77.
Available online at http://ecsofim.ub.ac.id/

PENDAHULUAN

Ikan lele merupakan ikan konsumsi yang bernilai ekonomis tinggi sehingga produksi ikan lele semakin meningkat. Berdasarkan data Kementrian Kelautan dan Perikanan (KKP) mencatat volume produksi ikan lele pada tahun 2010 sebesar 242.811 ton, meningkat pada tahun 2011 sebesar 337.577 ton, pada tahun 2012 meningkat sebesar 441.217 ton, pada tahun 2013 sebesar 543.774,05 ton dan pada tahun 2014 sebesar 639.206,25 ton (LAKIP KKP, 2014).

Peningkatan produksi ikan lele sebagai ikan konsumsi menyebabkan kebutuhan benih meningkat sehingga peluang usaha produksi benih ikan lele cukup besar. Dengan adanya peluang usaha tersebut maka usaha pembenihan yang ada di Desa Maguan mempunyai peluang untuk dikembangkan ke pasar yang lebih luas karena kebutuhan konsumsi ikan lele meningkat, maka kebutuhan benih ikan juga akan meningkat. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi kinerja usaha agar usaha dapat tumbuh dan berkembang.

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

Balance Score Card (BSC) adalah alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategi organisasi melalui empat perspektif dasar (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan. Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) mengetahui profil usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang, (2) mengetahui dan menganalisis kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, (3) menganalisis strategi untuk peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada bulan April 2016 di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang. Penelitian ini dilakukan pada salah satu usaha dengan skala usaha paling besar dan berhasil dalam pembenihan ikan lele di Desa Maguan Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang, yaitu milik Bapak Basori.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Jenis dan sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Analisis data deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) Mengidentifikasi teknis dari proses pembenihan ikan lele, (2) Mengidentifikasi pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dari usaha pembenihan ikan lele, (3) Menganalisis strategi peningkatan kinerja usaha pembenihan ikan lele dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorcard*.

Sedangkan analisis data deskriptif kuantitatif dengan menganalisa keuangan jangka pendek dan jangka panjang.

Tahapan *Balanced Skore Card*

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

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

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

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

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

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

Tahap 5: Menghitung nilai akhir total. Dengan cara membagi jumlah skor tertimbang dengan jumlah skor tertimbang maksimum lalu dikalikan 100%.

Selanjutnya dengan kriteria standar kinerja sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Standar Kinerja

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

Sumber: Rangkuti, 2011

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Usaha Pembenihan Ikan Lele Di Desa Maguan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang

Usaha pemebenihan ikan lele di Desa Maguan ini dirintis oleh Bapak Basori. Berawal dari keinginan untuk meningkatkan pendapatan keluarga dan tersedianya lahan pekarangan yang cocok sebagai kolam pembenihan ikan maka dibuatlah kolam pembenihan ikan. Usaha ini dijalankan dengan cara tradisonal, sehingga belum ada struktur organisasi yang dibuat. Karena permintaan benih ikan lele yang terus meningkat maka pemilik usaha menambah jumlah. Pada saat ini, usaha sudah memiliki 26 kolam yang terdiri dari 5 kolam induk, 20 kolam pemijahan dan pendederan dan 1 kolam tandon air. Jumlah karyawan pada usaha ini sampai saat ini sebanyak 2 orang. Pemilik usaha juga bergabung dengan kelompok Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo dengan tujuan untuk menguatkan jaringan usaha dan berbagi informasi dengan mitra usaha.

Kinerja Usaha Pembenihan Ikan Lele

Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *dalam* Witanti dan Hadiana (2015), BSC menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kedalam peningkatan pada suatu usaha. Keuangan yang dianalisis di penelitian ini meliputi jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek yang dianalisis meliputi permodalan, biaya produksi, penerimaan, keuntungan, *RC Ratio* dan rentabilitas. Sedangkan jangka panjang meliputi *Net Present Value* (NPV), *Net B/C Ratio*, *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* (PP).

Dari perspektif keuangan, usaha ini memiliki kinerja keuangan yang sangat baik. Hal ini diketahui dari hasil analisis keuangan usaha pembenihan milik Bapak Basori meliputi keuangan

jangka pendek dan jangka panjang. Keuangan jangka pendek sebagai berikut: memiliki keuntungan sebesar Rp. 80.351.400, RC Ratio 2,88 dan rentabilitas sebesar 188%. Sedangkan keuangan jangka panjang sebagai berikut: memiliki nilai NPV sebesar Rp. 90.906.098,638, net B/C 1,48, IRR 30% dan PP sebesar 2,3 tahun. Kesimpulan dari analisis keuangan jangka pendek dan panjang adalah usaha tersebut layak dan menguntungkan untuk dijalankan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan fokus utama adalah bagaimana suatu usaha memperhatikan pelanggannya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan dan salah satu komponen dari sasaran keuangan usaha (Kaplan dan Norton (1996) *dalam* Witanti dan Hadiana (2015). Menurut Lawrance R. Jauch dan William F. Glueck (1994) *dalam* Junaidi (2002) mengatakan bahwa sektor pelanggan merupakan salah satu sektor yang paling penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Faktor kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja pada perspektif pelanggan diukur melalui jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan yang membeli kembali dan loyalitas pelanggan. Ukuran dari perspektif pelanggan akan terlihat dari pencapaian (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan jumlah pelanggan loyal, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan (Rangkuti. 2011).

Pada usaha ini dalam perspektif pelanggan, telah dilakukan beberapa upaya untuk memperhatikan pelanggan, akan tetapi masih kurang baik. Upaya yang dilakukan untuk memperhatikan pelanggan adalah dengan menentukan daerah pemasaran, menentukan jenis produk, harga produk dan cara pembayaran, dan beberapa kegiatan promosi.

Daerah pemasaran produk pada usaha ini meliputi Pasuruan, Probolinggo, Banyuwangi, Madura, Kalimantan, Sulawesi dan Papua. Saluran pemasaran secara langsung yaitu konsumen atau pedagang pengepul langsung datang ke lokasi dan juga pembelian bisa lewat pemesanan untuk pembeli yang berasal dari luar daerah dengan biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli. Dalam penetapan harga, pemilik usaha menetapkan harga sesuai harga pasar yang berlaku. Sistem pembayaran yang dilakukan tergantung kesepakatan jual beli antara pemilik usaha dan konsumen. Promosi yang dilaksanakan oleh pemilik usaha adalah menggunakan media *online*, serta dengan mengikuti perlombaan–perlombaan. Akan tetapi dari hasil penelitian terlihat bahwa upaya-upaya tersebut kurang optimal,terlihat dari jumlah pelanggan atau pangsa tidak meningkat, kepuasan pelanggan juga kurang maksimal.

Perspektif Bisnis Internal

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

yang baru lebih penting dari pada kemampuan mengelola operasi saat ini. Menurut Junaidi (2012), proses bisnis internal dengan pendekatan BSC akan mengidentifikasikan proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal dalam BSC akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut. Pendekatan BSC membagi pengukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual (Junaidi, 2002).

Dalam persepektif bisnis internal, usaha tersebut telah melakukan proses mulai dari penyiapan sarana dan prasarana pembenihan serta proses produksi dalam pembenihan dengan cukup baik. Sarana yang digunakan adalah kolam, indukan dan peralatan diantaranya meliputi dari kakaban, seser, timba, tanjaran, bak seleksi, sikat dan lainnya Sedangkan prasarana yang digunakan adalah sistem pengairan, sumber penerangan dan transportasi. Sedangkan proses pembenihan ikan lele dimulai dari persiapan kolam meliputi pembersihan kolam, pengeringan kolam, pengecekan dan perbaikan kolam, pengapuran kolam. Proses selanjutnya adalah pemeliharaan induk, pemijahan, penetasan telur, pendederan I, pendederan II, dan proses berikutnya adalah pemanenan dan pengangkutan. Telah ada beberapa inovasi terkait sarana dan proses pembenihan, yaitu kolam semi permanen, dan peralatan yang yang telah mendapatlan sentuhan teknologi, serta proses pembenihan semi intensif.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Dari perspektif ini, pemilik usaha telah melakukan upaya untuk meningkatkan mutu SDM. Pemilik usaha berupaya memberikan pembelajaran untuk pertumbuhan terhadap karyawan dengan baik. Untuk menstimulasi karyawan agar tetap giat dalam memajukan usaha pembenihan ikan lele maka pemilik usaha telah mengikutsertakan karyawan beserta dirinya untuk ikut dalam seminar yang diadakan Kelompok Unit Pembenihan Rakyat Mulyorejo I. Untuk meningkatkan keahlian karyawan dan juga dirinya, pemilik usaha mengajak karyawannya mengikuti penyuluhan yang diadakan oleh penyuluh Dinas Kelautan dan Perikanan yang memberikan penyuluhan tentang teknik – teknik pembenihan ikan yang baru, efektif, dan efisien serta menghasilkan benih yang berkualitas baik. Untuk motivasi kerja karyawan pemilik usaha selalu menekankan kepada karyawannya untuk belajar teknik-teknik pembenihan yang baik agar bila suatu saat memiliki kolam sendiri dan bisa menerapkan ilmunya dengan baik.

Strategi Peningkatan Kinerja Usaha

Untuk mengetahui seberapa besar kinerja usaha perlu adanya perhitungan bobot dan skor dalam *Balanced Score Card* yang di disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Perhitungan Bobot dan Skor

Perspektif	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Keuangan	4	35	8,75	4	140	15	131,25	93,75
Pelanggan	4	30	7,5	4	120	9	67,5	56,25
Bisnis Internal	5	20	4	4	80	14	56	70
Pembelajaran dan Pertumbuhan	3	15	5	4	60	11	55	91,7
TOTAL	**16**	**100**		**16**	**400**		**309,75**	

Total Skor (TS) = (309,75 / 400) x 100% = **77,44%**

Keterangan:

(a) Jumlah indikator, didapatkan dari jumlah Indikator Kinerja Utama Pendorong (IKUP) dan Indikator Kinerja Utama Hasil (IKUH).

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

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

(c) Bobot indikator, cara perhitungannya adalah membagi bobot dengan jumlah indikator.

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

(e) Skor Pertimbangan Maksimal, Cara perhitungan Skor Tertimbang Maksimal adalah mengalikan jumlah indikator dengan bobot indikator dan skor indikator maksimal.

(f) Jumlah skor indikator, Rincian jumlah skor indikator dapat dilihat pada tabel 9.

(g) Skor pertimbangan, cara perhitungan skor tertimbang adalah mengalikan jumlah skor indikator dengan bobot indikator.

(h) Nilai akhir komponen (%), cara perhitungan nilai akhir komponen adalah membagi skor tertimbang dengan skor tertimbang maksimmal kemudian dikali 100%.

Hasil nilai akhir total pada usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori diperoleh total skor sebesar 77,44%. Berdasarkan kriteria standar kinerja pada tabel 1 diketahui usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori dalam kondisi SANGAT SEHAT dengan kategori A dan baik untuk dijalankan. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Kinerja Usaha

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

Perspektif keuangan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 93,75% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini masih dapat terus mengoptimalkan kinerja keuangan. Adapun strategi yang harus dilakukan untuk perspektif keuangan adalah meningkatkan perolehan keuntungan dengan cara melakukan investasi yang produktif berupa penambahan kolam dan meminimalkan penggunaan biaya.

Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang kurang baik dibanding perspektif yang lainnya dengan kategori BBB karena memiliki skor 56,25% yang berada pada kondisi KURANG SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini belum dapat mencapai kinerja pelanggan yang optimal, dapat dikatakan optimal jika skor mencapai kategori sangat baik.

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

1) Produk yaitu berupa benih ikan lele yang memiliki kualitas yang baik dan tetap mempertahankan kualitas tersebut agar konsumen atau pelanggan puas dan senang untuk membeli benih ikan lele. Untuk mempertahankan kualitas benih ikan lele pemilik usaha memperoleh izin menggunakan induk asli dari BBI Kepanjen yang secara resmi mengeluarkan induk ikan lele sangkuriang.
2) Harga, dimana harga sangat berpengaruh terhadap keputusan konsumen dalam pembelian dan untuk menarik minat konsumen perlu adanya potongan harga dalam pembelian. Pada usaha pembenihan ikan lele ini potongan harga berlaku apabila adanya pembelian di atas 30.000 ekor benih ikan lele maka akan mendapatkan potongan harga sebesar Rp. 15 rupiah. Dengan adanya potongan harga tersebut diharapkan bisa menarik pelanggan untuk membeli benih ikan lele.

3) Promosi, meningkatkan promosi dengan mengikuti seminar perikanan atau melakukan publikasi ke media masa agar pengusaha pembesaran ikan lele mengetahui dan tertarik untuk membeli benih ikan lele. Apabila hal ini terjadi maka usaha pembenihan ikan lele ini akan memperoleh pelanggan baru dan bisa memperluas pasar.
4) Tempat, di tempat usaha yang digunakan masih belum ada baner atau papannama yang menjelaskan bahwa ditempat tersebut menjual benih ikan lele, sebaiknya diberi papan nama agar konsumen mengetahuinya serta dalam perluasan kolam perlu penambahan kolam agar meningkatkan produksi benih ikan lele yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan.

Perspektif bisnis internal memiliki kinerja cukup baik dengan kategori A karena memiliki skor 70% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini sudah baik dalam mengoptimalkan bisnis internal. Adapun strategi yang harus dilakukan agar dapat meningkatkan lagi kinerja bisnis internal adalah yang pertama menjaga standar kualitas benih ikan lele, menambah kolam baru sebesar kemampuan pemilik dan memberikan layanan purna jual yang berupa garansi yaitu apabila ada kematian benih ikan lele maka akan diambil setengah dari total pengambilan benih ikan lele.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 91,7% yang berada pada kondisi SANGAT SEHAT. Hal ini berarti usaha pembenihan ikan lele ini sudah sangat baik dalam mengevaluasi pembelajaran yang sudah didapatkan pada setiap pelatihan dan penyuluhan. Strategi yang dilakukan untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan sebaiknya pemilik usaha memberikan bonus untuk karyawan apabila berhasil melaksanakan pemesanan yang besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam setiap pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja dalam artian memberikan arahan yang lebih baik, disamping itu pemilik usaha bisa melihat keahlian karyawan masih tetap mempertahankan kualitasnya atau tidak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah (1) Profil usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori adalah tentang sejarah dan struktur organisasi. Perintis usaha pembenihan ikan lele adalah Bapak Basori dan untuk struktur organisasi untuk usaha milik Bapak Basori masih belum ada, karena sifatnya masih informal. Pada saat ini usaha Bapak Basori sudah memiliki 26 kolam yang terdiri dari 5 kolam induk, 20 kolam pemijahan dan pendederan dan 1 kolam tandon air serta karyawan yang dimiliki sampai saat ini sebanyak 2 orang. (2) Berdasarkan perhitungan *Balanced Score Card* (BSC) maka nilai yang diperoleh usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori adalah sebesar 77,44% yang berada dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A. Artinya kinerja usaha pembenihan ikan lele milik Bapak Basori sudah baik. Perspektif keuangan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 93,75%. Perspektif pelanggan memiliki kinerja yang

kurang baik dibanding perspektif yang lainnya dengan kategori BBB karena memiliki skor 56,25%. Perspektif bisnis internal memiliki kinerja cukup baik dengan kategori A karena memiliki skor 70%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori AA karena memiliki skor 91,7%. (3) Strategi peningkatan kinerja perspektif keuangan yang harus dilakukan adalah meningkatkan perolehan laba bersih atau keuntungan dengan cara melakukan investasi yang produktif (penambahan kolam) dan meminimalisasikan pengguanaan biaya yang tidak perlu. Adapun strategi peningkatan kinerja perspektif pelanggan dengan memperhatikan produk, harga, tempat dan promosi. Sedangkan strategi peningkatan kinerja perspektif bisnis internal adalah dengan menjaga standar kualitas benih ikan lele, menambah kolam baru dan memberikan layanan purna jual. Kemudian strategi peningkatan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan beberapa hal yaitu untuk meningkatkan kepuasan karyawan sebaiknya pemilik usaha memberikan bonus untuk karyawan apabila berhasil melaksanakan pemesanan yang besar. Untuk keahlian karyawan selain sudah diikutsertakan dalam setiap pelatihan sebaiknya pemilik usaha masih mendampingi karyawan dalam bekerja dalam artian memberikan arahan yang lebih baik.

Saran

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

DAFTAR PUSTAKA

Junaidi. 2002. Kontribusi Penerapan *Balanced scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.

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

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

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

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