

BAB II

STUDI LITERATUR

Teori merupakan landasan yang mendukung dan memperkuat penyusunan sistem informasi yang akan dibangun. Untuk membuktikan laporan ini, perlu dikemukakan permasalahan atau teori seputar permasalahan serta ruang lingkup pembahasan sebagai dasar penyusunan laporan ini.

2.1 Udang

Udang merupakan hewan yang hidup di air, terutama di laut dan danau. Secara umum, udang ditemukan di hampir semua perairan besar, di air tawar, payau, dan asin di berbagai kedalaman, serta di dekat permukaan hingga kedalaman beberapa ribu meter atau di bawah permukaan air. Produk udang biasanya dibudidayakan dalam bentuk tambak untuk konsumsi dan ekspor oleh masyarakat dalam negeri. Ada beberapa jenis udang yang memiliki nilai ekspor tinggi seperti : B. udang vannamei dan udang windu. Ada juga jenis udang yang biasanya cocok untuk kebutuhan dalam negeri, seperti udang jumbo, kepiting, udang pisang (banana shrimp), dogoli, jeblog, dan masih banyak jenis udang lainnya (Amri dan Kana, 2008).

2.2 Udang Vanname

Udang vaname (*Litopenaeus vannamei*) merupakan salah satu udang putih yang cukup komersial (BBAP Situbondo, 2006). Udang vaname merupakan spesies asli perairan Pasific, yang banyak ditemukan di pantai Barat Meksiko hingga Peru. Udang ini mulai diperkenalkan untuk dibudidayakan di Asia pada tahun 1996 di Taiwan dengan mengimpor calon induk vaname dari Hawaii. Selanjutnya upaya ini menjalar ke Cina, Myanmar, Indonesia dan di beberapa negara di Asia Tenggara. Udang vaname memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan spesies lainnya, beberapa keunggulan tersebut, antara lain:

- Laju pertumbuhan mencapai 1-1,5 gr/ minggu;
- Bisa dibudidayakan dengan padat penebaran tinggi (80 – 500 ekor/m²);
- Toleran terhadap salinitas (0,5 – 45 ‰);

- Kebutuhan protein pakan lebih rendah (20 – 30%) dibandingkan spesies lain;
- FCR lebih rendah (1: 1.1-1.2);
- Ukuran panen seragam; dan jumlah yang under size rendah.

Udang vannamei di Indonesia merupakan jenis udang introduksi dari kawasan sub-tropis sekitar perairan meksiko, Amerika latin. Meskipun asal udang vannamei dari kawasan sub-tropis. Dalam pengembangannya dapat pula dibudidayakan dikawasan tropis secara massal dengan penerapan teknologi dari sederhana hingga intensif. Bila dibandingkan dengan jenis udang lainnya, udang vannamei memiliki karakteristik spesifik seperti adaptasi tinggi terhadap lingkungan suhu rendah, perubahan salinitas, laju pertumbuhan yang relative cepat pada bulan I dan II dan kelangsungan hudip tinggi. Dengan keunggulan yang dimiliki tersebut, jenis udang ini sangat potensial dan prospektif pengembangannya. (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2011).

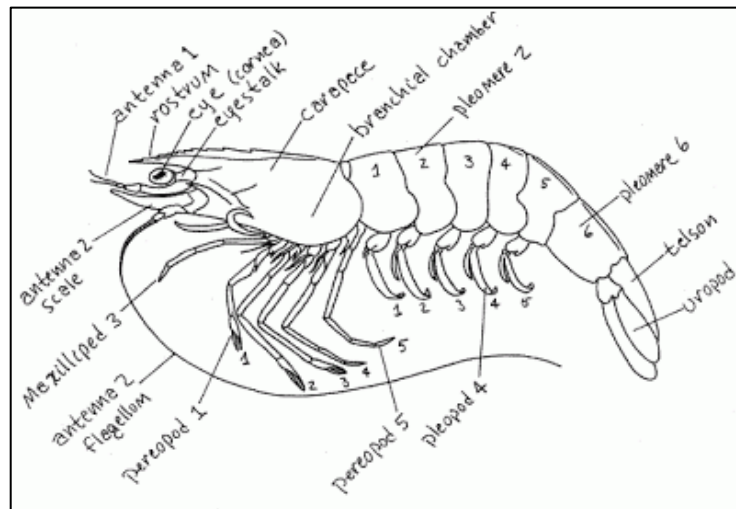
A. Klasifikasi Udang Vanname

Menurut Haliman dan Adijaya (2005), klasifikasi udang vannamei (*Litopenaeus vannamei*) meliputi:

Kingdom	: Animalia
Sub kingdom	: Metazoa
Filum	: Artrhopoda
Sub filum	: Crustacea
Kelas	: Malascostraca
Sub kelas	: Eumalacostraca
Super ordo	: Eucarida
Ordo	: Decapoda
Sub ordo	: Dendrobrachiata
Infra ordo	: Penaeidea
Super famili	: Penaeioidea
Famili	: Penaeidae
Genus	: Litopenaeus
Spesies	: Litopenaeus vannamei

B. Morfologi

Tubuh udang vannamei dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu kepala dan bagian tubuh. Kepala yang menyambung dengan toraks disebut cephalothorax yang terdiri dari 13 ruas, yaitu 5 ruas di kepala dan 8 ruas di toraks. Tubuh dan perut terdiri dari 6 ruas, setiap ruas (ruas) memiliki sepasang tungkai (kaki renang) yang juga beruas-ruas. Ujung ruas keenam memiliki ekor kipas 4 daun dan telson tajam (Wyban dan Sweeney, 1991) .



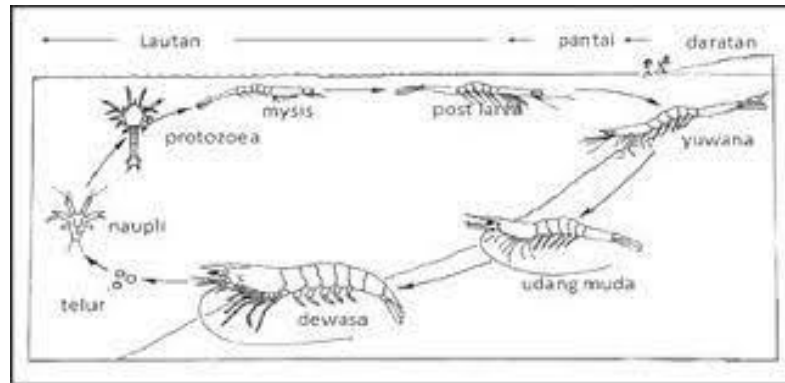
Gambar 2.1 Morfologi Udang Vanname

Termasuk dalam genus *Penaeus*, udang Vannamei dicirikan dengan adanya gigi pada teleks atas dan bawah, memiliki dua gigi pada sisi ventral rostrum dan 8-9 gigi pada sisi dorsal, serta memiliki antena yang panjang (Elovaara, 2001). Kordi (2007) juga menjelaskan bahwa kepala udang vannamei terdiri dari antena, antena dan 3 pasang rahang. Udang vannamei juga memiliki 3 pasang rahang dan 5 pasang kaki berjalan (titik) di kepalanya. Maxiliped telah dimodifikasi dan berfungsi sebagai organ makan. Di akhir episode tersegmentasi dalam bentuk penjepit (dactylus). Dactylus adalah yang ke-1, ke-2 dan ke-3 dengan 8 kaki. Perut terdiri dari 6 ruas, bagian perut memiliki 5 pasang (pleopoda) kaki renang dan sepasang uropod (ekor) yang bersama telson membentuk kipas (Suyanto dan Mujiman, 2004).

C. Habitat dan Tingkah Laku

Udang vanammei merupakan spesies udang laut yang habitat aslinya berada di daerah dasar pada kedalaman 72 meter. Udang vannamei banyak ditemukan di perairan atau Samudera Pasifik Meksiko, Amerika Tengah dan Selatan. Habitat udang Vannamei bervariasi tergantung pada spesies dan kebutuhan hidup dari berbagai tahapan siklus hidupnya. Udang Vannamei umumnya bersifat bentos dan hidup di permukaan dasar laut. Habitat yang disukai udang vannamei adalah dasar laut yang mencair (lunak), yang biasanya merupakan campuran antara lanau dan pasir (Haliman dan Adijaya, 2006). Menurut Haliman dan Adijaya (2006), populasi udang vannamei banyak ditemukan di perairan lepas pantai sedalam 70 sampai 72 meter (235 ft). Udang ini menyukai daerah dengan air tanah yang berlumpur. Udang vannamei memiliki gaya hidup catadromous atau dua habitat dimana udang dewasa bertelur di laut lepas. Setelah menetas, larva dan juvenil udang vannamei bermigrasi ke daerah pesisir atau mangrove, sering disebut muara, dimana mereka hidup dan bermigrasi kembali ke laut sebagai dewasa untuk kegiatan reproduksi seperti pematangan gonad (pematangan) dan kawin (Wyban dan Sweeney, 1991).

Menurut Haliman dan Adijaya (2006), perkembangan siklus hidup udang vannamei adalah dari pembuahan telur berkembang menjadi naupli, mysis, post larva, juvenil, dan terakhir berkembang menjadi udang dewasa. Udang dewasa 9 memijah secara seksual di air laut dalam. Masuk ke stadia larva dari stadia naupli sampai pada stadia juvenil berpindah ke perairan yang lebih dangkal dimana terdapat banyak vegetasi yang dapat berfungsi sebagai tempat pemeliharaan. Setelah mencapai remaja, mereka kembali ke laut lepas menjadi dewasa dan siklus hidup berlanjut kembali. Habitat dan siklus hidup udang vannamei dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2 Siklus Hidup Udang Vannamei

Hidup udang vaname sejak telur mengalami fertilisasi dan lepas dari tubuh induk betina menurut Martosudarmo dan Ranoemihardjo (1983) dalam Sri Rusmiyati (2017), akan mengalami berbagai macam tahap yaitu :

a. Nauplius

Stadia Nauplius terbagi atas enam tahapan yang lamanya berkisar 46-50 jam untuk *Litopenaus vannamei*, belum memerlukan pakan karena masih mempunyai kandungan telur.

b. Zoea

Stadia Zoea terbagi atas tiga tahapan, berlangsung selama kira-kira 4 hari. Stadia Zoea sangat peka terhadap perubahan lingkungan terutama kadar garam dan suhu air. Zoea mulai membutuhkan pakan berupa fitoplankton (*Skeletonema sp*)

c. Stadia Mysis

Terbagi atas tiga tahapan, yang lamanya 4-5 hari. Bentuk udang Stadia Mysis mirip dengan udang dewasa, bersifat planktonis dan bergerak mundur dengan cara membengkokkan badannya. Udang Stadia Mysis mulai menggemari pakan berupa zooplankton, misalnya *Artemia salina*.

d. Post Larva (PL)

Stadia Larva ditandai dengan tumbuhnya pleopoda yang berambut (setae) untuk renang. Stadia larva bersifat bentik atau

organisme penghuni dasar perairan, dengan pakan yang disenangi berupa zooplankton.

D. Makanan Udang Vaname

Hasil pemeriksaan usus udang menunjukkan bahwa udang ini adalah karnivora yang memakan krustasea kecil, amfibi, dan polychaetes. Secara alami, *Litopenaeus vannamei* adalah hewan nokturnal yang aktif di malam hari untuk mencari makan, sedangkan pada siang hari sebagian bersembunyi di substrat atau di lumpur. Namun, kolam akuakultur dapat diberi makan lebih sering untuk mendorong pertumbuhan.

Litopenaeus vannamei membutuhkan makanan dengan kandungan protein sekitar 35 persen, lebih sedikit dibandingkan udang Asia seperti *Panaeus monodon* dan *Panaeus japonicus*, yang membutuhkan makanan dengan protein hingga 45 persen. Dan itu mempengaruhi harga pakan dan biaya produksi.

2.1.1 Budidaya Udang Vaname

Sri Rusmiyat (2017) menyatakan, bahwa udang vaname (*Litopenaeus vannamei*) merupakan salah satu jenis udang introduksi yang akhir-akhir ini banyak diminati, karena memiliki keunggulan seperti tahan penyakit, pertumbuhannya cepat (masa pemeliharaan 90-100 hari), sintasan selama pemeliharaan tinggi dan nilai konversi pakan (FCR-nya) rendah (1,3). Proses pembudidayaan udang vaname dilakukan secara intensif pada tambak udang milik petani yang berada di Desa Ciheras. Budidaya udang vaname secara intensif, tidak jauh berbeda dengan pola tradisional. Terdapat beberapa tahapan dalam budidaya udang vaname diantaranya :

1. Persiapan Tambak

a. Pengeringan Tambak

Air dalam tambak dibuang sampai genangan airnya tidak tersisa dalam tambak, jika tersisa genangan air dibeberapa

tempat harus dipompa keluar. Selanjutnya tambak dikeringkan sampai kolam terpal benar-benar kering. Pengeringan kolam terpal secara sempurna juga dapat membunuh bakteri patogen yang ada di pelataran tambak.

b. Pengapuran dan pemupukan

Pengapuran dan pemupukan dilakukan untuk menunjang perbaikan kualitas tambak dan air. Dilakukannya pemberian kapur bakar (1000 kg/ha), dan kapur pertanian sebanyak (320 kg/ha). Selanjutnya masukan air ke tambak sehingga tambak menjadi macak-macak kemudian dilakukan pemupukan dengan pupuk urea (150 kg/ha), pupuk kandang (2000 kg/ha).

c. Pengisian air

Pengisian air dilakukan setelah seluruh persiapan dasar tambak telah rampung dan air dimasukan ke dalam tambak secara bertahap. Ketinggian air tersebut dibiarkan dalam tambak selama 2-3 minggu sampai kondisi air betul-betul siap ditebari benih udang. Tinggi air di petak pembesar diupayakan $\geq 1,0\text{m}$.

2. Penebaran

Ketebalan muda tercapai setelah plankton tumbuh kembali (7-10 hari) setelah pengumpulan. PL 10 - PL 12 dengan berat total 0,001 g/ekor digunakan sebagai keturunan Valnalme yang diperoleh dari Halzer yang mendapat rekomendasi bebas patogen spesifik (SPF). Kriteria anak ayam yang kembali adalah ukuran PL - 10 dan organ dalamnya lengkap, ganggang laut terlalu tua, tubuh anak ayam yang sudah dicuci terlihat, mengambang di aliran sungai. Sebelum anak ayam menjadi gemuk, mereka terlebih dahulu dialkalkan ke suhu dengan garam dan busa, kantong berisi anak ayam ditambal dan disiram perlahan. Sementara itu, alkymaltization menjadi saline halusinate dilakukan dengan membuka kantong dan

diinfuskan dengan aliran terus menerus yang konstan selama 15-20 menit. Segera setelah itu, kantong indukan dibalik dan sedikit demi sedikit, anak ayam perlahan keluar dengan sendirinya. Keturunan Valnalmi digemukkan selama setengah musim.

3. Pemeliharaan

Selama pemeliharaan, dilakukan monitoring kualitas air meliputi : suhu, salinitas, transparansi, ph dan kedalaman air dan oksigen setiap hari. Suhu minimal 28°C, jika suhu mencapai 30°C maka suhu harus diturunkan karena sudah terlalu tinggi menurunkan suhu dengan menggunakan kapur ziolit. Ph yang baik untuk budidaya udang vaname sekitar 7,8 ph diatur setiap 2 kali sehari yaitu setiap pagi dan sore hari, jika ph naik maka tidak baik pula pada proses pembudidayaan udang maka harus diturunkan dengan menggunakan kaftan/dolomit. Selain itu, juga dilakukan pemberian pemupukan urea dan TSP susulan setiap 1 minggu sebanyak 5-10 persen dari pupuk awal. (urea 150kg/ha) dan hasil fermentasi probiotik yang diberikan seminggu sekali guna menjaga kestabilan plangton dalam tambak. Pengapuran susulan dengan dolomit super dilakukan apabila ph berfluktuasi.

Pakan diberikan pada hari ke-70 dimana pada saat itu dukungan pakan alami (plangton) sudah berkurang atau pertumbuhan udang mulai lambat. Dosis pakan yang diberikan 5-2 persen dari biomassa udang dengan frekuensi pemberian 3 kali/hari yakni 30 persen pada jam 7.00 dan 16.00 serta 40 persen pada jam 22.00

Pergantian air yang pertama kali dilakukan setelah udang berumur >60 hari dengan volume pergantian 10 persen dari volume total, sedangkan pada bukaan berikutnya hingga panen, volume pergantian air ditingkatkan mencapai 15-20 persen pada setiap periode pasang. Sebelum umur pemeliharaan mencapai 60 hari hanya dilakukan penambahan air sebanyak yang hilang akibat penguapan atau rembesan. Kualitas air yang layak untuk

pembesaran vaname adalah salinitas optimal 10-25 ppt (toleransi 50 ppt), suhu 28-31°C, oksigen >4ppm, amoniak <0,1ppm, ph 7,5-8,2 dan H₂S <0,003ppm.

4. Panen

Panen harus mempertimbangkan aspek harga, pertumbuhan dan kesehatan udang. Panen dilakukan setelah umur pemeliharaan 90-100 hari. Perlakuan sebelum panen adalah pemberian kapur dolomit sebanyak 80 kg/ha (tinggi air tambak 1 m), dan mempertahankan ketinggian air (tidak ada pergantian air) selama 2-4 hari yang bertujuan agar udang tidak mengalami molting (ganti kulit) pada saat panen. Selain itu disiapkan peralatan panen berupa keranjang panen, jaring yang dipasang dipintu air, jala lempar, steroform, ember, baskom, dan lampu penerangan dilakukan dengan menurunkan volume air secara gravitasi dan dibantu pengeringan dengan pompa.

Bersamaan dengan aktifitas tersebut juga dilakukan penangkapan udang dengan jala. Sebaiknya panen dilakukan pada malam hari yang bertujuan untuk mengurangi resiko kerusakan mutu udang, karena udang hasil panen sangat peka terhadap sinar matahari. Udang hasil tangkapan juga harus dicuci kemudian direndam es, selanjutnya dibawa ke cold strage. Ukuran panen udang antara 55-65 ekor/kg.

2.1.2 Keunggulan Budidaya Udang Vaname

Dibandingkan dengan jenis udang yang lainnya memang tak dapat dipungkiri jika seandainya udang vaname ini tawarkan lebih banyak keunggulan, diantaranya adalah:

1. Laju pertumbuhan dari udang ini tergolong cepat dibandingkan jenis udang yang lainnya.
2. Hemat pakan, tak perlu banyak pakan untuk membudidayakannya.
3. Waktu pemeliharaan dari udang ini relatif pendek.
4. Daya tahannya cukup baik dalam berbagai kondisi lingkungan.

5. Derajat kehidupannya juga tergolong tinggi.

2.1.3 Produksi Udang Vaname di Indonesia

Budidaya udang vaname di Indonesia saat ini merupakan andalan sektor perikanan budidaya dan menjadi prioritas pengembangan akuakultur di Indonesia untuk meningkatkan perekonomian nasional. Dalam periode 2012 - 2018 kontribusi nilai ekspor udang terhadap nilai ekspor perikanan Indonesia rata-rata mencapai 36,27% (BPS, 2019). Artinya komoditas udang memiliki peranan yang sangat signifikan terhadap kinerja ekspor komoditas perikanan Indonesia.

Produksi udang dunia berdasarkan Fis Stat (2019) tumbuh rata-rata 5,39 % per tahun dengan dominasi produksi berasal dari perikanan budidaya sebesar 9,59 % per tahun dan dari perikanan tangkap mencapai 0,92 % per tahun (Soebjakto, S. 2019). Produksi udang budidaya secara nasional meningkat pesat dalam 5 tahun terakhir dengan produksi 638.955 ton (2013) menjadi 920.051 ton (2017) dengan rata-rata kenaikan per tahun sebesar 10,38%.

Pada tahun 2018 tercatat volume ekspor udang sebesar 197,43 ribu ton dengan nilai USD 1.742,12 juta (DJPB, 2019). Pada periode tahun 2019 capaian produksi udang 517.397 ton dan ditargetkan mengalami kenaikan sebesar 250 % pada tahun 2024 menjadi sebesar 1.290.000 ton dengan nilai produksi dari 36,22 Trilyun pada 2019 menjadi sebesar 90.30 Trilyun pada 2024 (KKP, 2020).

2.1.4 Sebaran Potensi dan Peta Sentra Produksi

Potensi sumberdaya akuakultur Indonesia sangat besar, total luas lahan indikatif mencapai 17,2 juta hektar dan diperkirakan memiliki nilai ekonomi langsung sebesar USD 250 milyar per tahun. Dari potensi itu, khusus untuk pengembangan budidaya air payau memiliki porsi potensi hingga mencapai 2,8 juta hektar. Namun pemanfaatannya diperkirakan baru sekitar 21,64 % atau seluas

605.000 hektar, dimana dari luas tersebut pemanfaatan lahan tambak produktif untuk budidaya udang diperkirakan mencapai 40% atau baru 242.000 hektar saja (KKP, 2018).

Saat ini jumlah petambak yang bekerja pada sektor budidaya air payau mencapai 389 ribu orang (KKP, 2019). Jumlah petambak atau sumber daya manusia yang dibutuhkan bekerja pada sektor ini akan terus meningkat dengan program peningkatan produksi perikanan hingga tahun 2024 terutama produksi udang yang akan menargetkan penambahan luas lahan 100.000 hektar (KKP, 2020).

Budidaya udang vaname di Indonesia sudah berkembang pesat di sentra produksi perikanan seluruh wilayah Indonesia dan akan dikembangkan di beberapa wilayah baru terutama di wilayah Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, Bali, Nusa Tenggara Barat (NTB), Maluku dan Maluku Utara. Saat ini produktivitas budidaya udang vaname berkisar antara 10 – 50 ton/hektar/siklus tergantung model budidaya yang dikembangkan mengikuti kemajuan teknologi dari sistem semi intensif hingga super intensif (KKP, 2020).

2.1.5 Peluang Pengembangan Berdasarkan Pasar

Menurut Research and Markets 2021, Pasar udang global bernilai USD 39,24 juta pada 2019 yang diproyeksikan tumbuh 1,5% per tahun dengan volume 4,2 juta MT pada tahun 2019 dan diproyeksikan tumbuh dengan estimasi 1,4% per tahun. Menurut data BPS tren ekspor udang Indonesia 2015 – 2019 memiliki tren positif dengan kenaikan volume 4,21 % dan kenaikan nilai 0,55 % (BPS, 2019).

Pasar dunia diperkirakan membutuhkan 13 sampai 15 juta ton pasokan udang per tahun dengan suplai yang sudah terpenuhi berdasarkan data 2017 sebesar 8,77 juta ton dan didominasi oleh sektor budidaya sebesar 6,09 juta ton (Soebjakt, 2019). Berdasarkan data International Trade Center (2019) kontribusi nilai ekspor produk udang Indonesia tahun 2018 terhadap total nilai ekspor udang dunia mencapai 6,84 % dan menduduki posisi 5

terbesar dunia setelah India (18,63 %), Ekuador (12,96 %), Vietnam (12,75 %) dan China (9,01 %). Dengan luas lahan budidaya yang baru termanfaatkan hanya 21,64 %, dan permintaan udang dunia yang sangat besar maka Indonesia sangat potensial menjadi pemasok utama udang dunia.

2.1.6 Kendala dan Solusi Dalam Budidaya Udang

Secara umum, produksi udang global telah stabil tetapi wabah penyakit yang serius telah menyebabkan kerugian yang luas bagi tambak di negara – negara seperti India, Vietnam, dan Thailand. Kendala budidaya udang di Indonesia, antara lain:

- a. Serangan penyakit.
Diatasi dengan menerapkan sistem budidaya udang yang berkelanjutan dengan menerapkan prinsip-prinsip biosecurity dan keamanan pangan.
- b. Permodalan dan teknis.
Diatasi dengan kolaborasi antara pemerintah dan perbankan. Permasalahan teknis produksi dapat diatasi dengan memaksimalkan peran institusi riset untuk mengatasi masalah teknis produksi yang penerapannya langsung di masyarakat.
- c. Regulasi yang rumit yang menyebabkan industri udang lambat dalam ekspansi/ pengembangan usaha.
Diatasi dengan adanya sinergitas antar lembaga untuk penyederhanaan ijin dan moratorium penindakan ijin usaha tambak.
- d. Pembangunan infrastruktur yang tidak merata di berbagai sentra tambak udang dan kurangnya integrasi antara pemroses di hilir dan petambak di hulu.
Pemerintah perlu membangun infrastruktur yang mendukung sektor swasta agar lebih tertarik untuk berinvestasi pada sektor budidaya udang.
- e. SDM dan keterlibatan kaum muda untuk bekerja di dunia perudangan.

Permasalahan ini dapat diatasi dengan mengembangkan unsur teknologi digital dalam budidaya udang yang saat ini menjadi tren bagi kaum milenial dalam melakukan pekerjaan di berbagai bidang.

2.3 Biaya

2.3.1 Pengertian Biaya

Untuk menjalankan suatu usaha diperlukan sumber daya yang harus dikorbankan sebagai nilai pengganti untuk memperoleh keuntungan. Sumber daya ini pada umumnya di nilai dengan satuan uang. Dimana sumber daya yang dipergunakan seringkali disebut dengan biaya. Pengertian biaya menurut Mulyadi adalah Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Terdapat empat unsur pokok dalam pengertian diatas, yaitu:

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

2.3.2 Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi, biaya diklarifikasikan dengan berbagai cara, umumnya pengklasifikasian atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan pengklasifikasian tersebut. Menurut Mulyadi biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Objek pengeluaran. Dalam penggolongan objek pengeluaran ini merupakan dasar penggolongan biaya, misalnya nama objek pengeluaran “depresiasi mesin”, maka semua objek pengeluaran yang berhubungan dengan depresiasi mesin disebut “biaya depresiasi mesin”.
2. Fungsi pokok dalam perusahaan:

- a. Biaya produksi, merupakan biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap jual.
 - b. Biaya pemasaran, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.
 - c. Biaya administrasi, merupakan biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai
- a. Biaya langsung adalah biaya yang terjadi dimana penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai.
 - b. Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan
- a. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah. Sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - b. Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - c. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu.
5. Jangka waktu manfaatnya
- a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Pada saat terjadi dibebankan sebagai harga pokok aktiva dan dibebankan dalam tahun pelaksanaannya.
 - b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expense*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi untuk terjadinya pengeluaran tersebut. Pada

saat terjadinya pengeluaran pendapatan ini dibebankan sebagai biaya yang diperoleh dari pengeluaran biaya.

2.3.3 Biaya Operasional

Pengertian biaya operasional yang dikemukakan oleh Rudianto adalah “biaya yang berkaitan dengan operasi perusahaan di luar biaya produksi”. Sedangkan menurut Jusuf adalah sebagai berikut: “Biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari”. Secara umum, biaya operasional diartikan sebagai biaya yang terjadi dalam kaitannya dengan operasi yang dilakukan perusahaan dan diukur dalam satuan uang. Dimana biaya operasi sering disebut juga sebagai operational cost atau biaya usaha.

Yang termasuk beban operasional adalah semua jenis biaya yang berkaitan langsung dengan kegiatan usaha bank. Beban operasional terdapat dalam laporan laba rugi yang diperoleh dengan menjumlahkan biaya bagi hasil, biaya tenaga kerja, biaya umum administrasi, biaya penyusutan dan penyisihan aktiva produktif, biaya sewa gedung dan inventaris, dan sebagainya.

2.3.4 Tujuan Biaya Operasional

Adapun maksud dari semua biaya-biaya ini dijalankan oleh pihak perusahaan, karena biaya ini mempunyai hubungan langsung dari kegiatan utama perusahaan. Menurut Sofyan Assauri, menjelaskan bahwa tujuan biaya operasi adalah:

1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan arus masukan (*input*) dan keluaran (*output*), serta mengelola penggunaan sumber – sumber daya yang dimiliki agar kegiatan dan fungsi operasional dapat lebih efektif.
2. Untuk mengambil keputusan, akuntansi biaya menyediakan informasi biaya masa yang akan datang (*future cost*) karena pengambilan keputusan berhubungan dengan masa depan. Informasi biaya masa yang akan datang tersebut jelas tidak

diperoleh dari catatan karena memang tidak dicatat, melainkan diperoleh dari hasil peramalan. Proses pengambilan keputusan khusus ini sebagian besar merupakan tugas manajemen perusahaan dengan memanfaatkan informasi biaya tersebut.

3. Digunakan sebagai pegangan atau pedoman bagi seorang manajer di dalam melakukan kegiatan-kegiatan perusahaan yang telah direncanakan perusahaan.

Agar mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat, tuntutan konsumen yang meningkat dan pesatnya kemajuan teknologi informasi, maka pengelolaan bank secara efisien merupakan faktor penting untuk dapat terus bertahan. Efisiensi adalah “melakukan sesuatu secara tepat (*do the things right*)”. Efisiensi didefinisikan sebagai hubungan antara input dan output yang dihasilkan dengan sumberdaya yang dipakai untuk melakukan aktivitas operasional. Bank dikategorikan efisien tergantung dari cara manajemen memproses input menjadi output.

Lembaga yang dalam kegiatan usahanya tidak efisien akan mengakibatkan ketidakmampuan bersaing dalam mengerahkan dana masyarakat maupun dalam menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat yang membutuhkan sebagai modal usaha. Efisiensi pada perbankan terutama efisiensi biaya akan menghasilkan tingkat keuntungan yang optimal, menambahkan jumlah dana yang disalurkan, biaya lebih kompetitif, peningkatan pelayanan kepada nasabah, keamanan dan kesehatan perbankan yang meningkat.

2.4 Pengukuran Kinerja

Pengertian pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2005) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa metode untuk mengukur kinerja diantaranya *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measure*

System (IPMS), Economic Value Added (EVA), Market Value Added (MVA), dan Rasio Profitabilitas.

2.4.1 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator atau sering disingkat KPI merupakan alat bantu atau instrument manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat selalu dimonitor, dikendalikan, bila ada penyimpangan bias segera dikoreksi dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar bias mencapai indicator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI akan membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi penilaian yang baik sesuai dengan apa yang ditetapkan (Ramadhan, 2012). KPI juga disebut serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator yang relevan dengan sasaran strategis tersebut. Sasaran yang menjadi tolok ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Soemohadiwidjojo, 2015). KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan factor kunci kesuksesan organisasi.

Penetapan KPI dan sasaran yang hendak dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja, sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait dengan peningkatan kinerja (Soemohadiwidjojo, 2015). Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah :

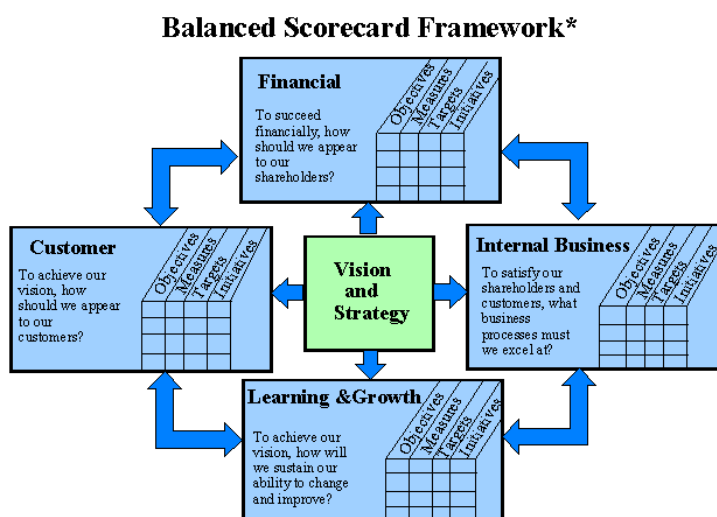
- a) Untuk menghubungkan Antara visi – misi – tata nilai, strategi organisasi dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
- b) Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
- c) Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan disbanding dengan kondisi pesaing serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
- d) KPI bisa juga dipergunakan sebagai dasar penetapan tingkat performance atau kinerja divisi dan individu.
- e) Hasil pencapaian KPI bisa dijadikan dasar pemberian penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi kerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

2.4.2 *Balanced Scorecard*

Salah satu teknik pengukuran peforma kinerja adalah *Balanced Scorecard*. *Balance Scorecard* (BSC) diperkenalkan pada awal Tahun 1990 oleh David P. Norton dan Robert Kaplan di USA. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (seimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah kartu skor/alat yang digunakan untuk mengukur

kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan (Rangkuti, 2017). *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen ditunjukkan dalam Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Kelebihan dari metode *Balanced Scorecard* antara lain pengukuran ini bersifat komprehensif karena mencakup semua aktivitas perusahaan baik internal dan eksternal (perspektif pelanggan), setiap perspektif saling terkait mulai dari perspektif *learning and growth* hingga perspektif *financial*, dan setiap indikator kinerja diturunkan berdasarkan visi dan misi yang akan dicapai. Keempat perspektif tersebut menjadi suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam *Balanced Scorecard*. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu merepresentasikan seluruh perspektif dalam bisnis *profit* maupun *non-profit*. Berikut ini paparan perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000).

1) Perspektif Keuangan

Balanced scorecard dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja, baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja

organisasional terhadap keberhasilan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

1. **Tahap Perkembangan (*Growth*)**. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan serta wilayah.
2. **Tahap Bertahan (*Sustain*)**. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.
3. **Tahap Panen (*Harvest*)**. Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan pada Balanced Scorecard, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen yang telah ditetapkan ini akan mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan organisasi. Dalam perspektif pelanggan, ada lima atribut utama pengukuran dan tiga atribut diluar kelompok atribut utama (Kaplan dan Norton, 2000). Berikut lima atribut dalam utama pengukuran:

a) Pangsa Pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis

tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

b) Retensi Pelanggan

Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan prosentase jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat, wawancara telepon, maupun melalui wawancara perseorangan.

e) Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan sasaran pelanggan mana yang memberikan keuntungan dan sasaran pelanggan mana yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pengukuran terhadap profitabilitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

Terdapat tiga atribut diluar kelompok atribut utama dalam perspektif pelanggan antara lain atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, serta citra dan reputasi.

3) **Perspektif *Internal Business Process***

Dalam perspektif ini, *internal business process* memaparkan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer* dengan

serangkaian aktivitas yang ada dalam perusahaan. Ada tiga prinsip dasar dalam perseptif *internal business process*, yaitu :

1. **Tahap Inovasi.** Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.
2. **Tahap Operasi.** Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari customer, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.
3. **Tahap Purna Jual.** Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

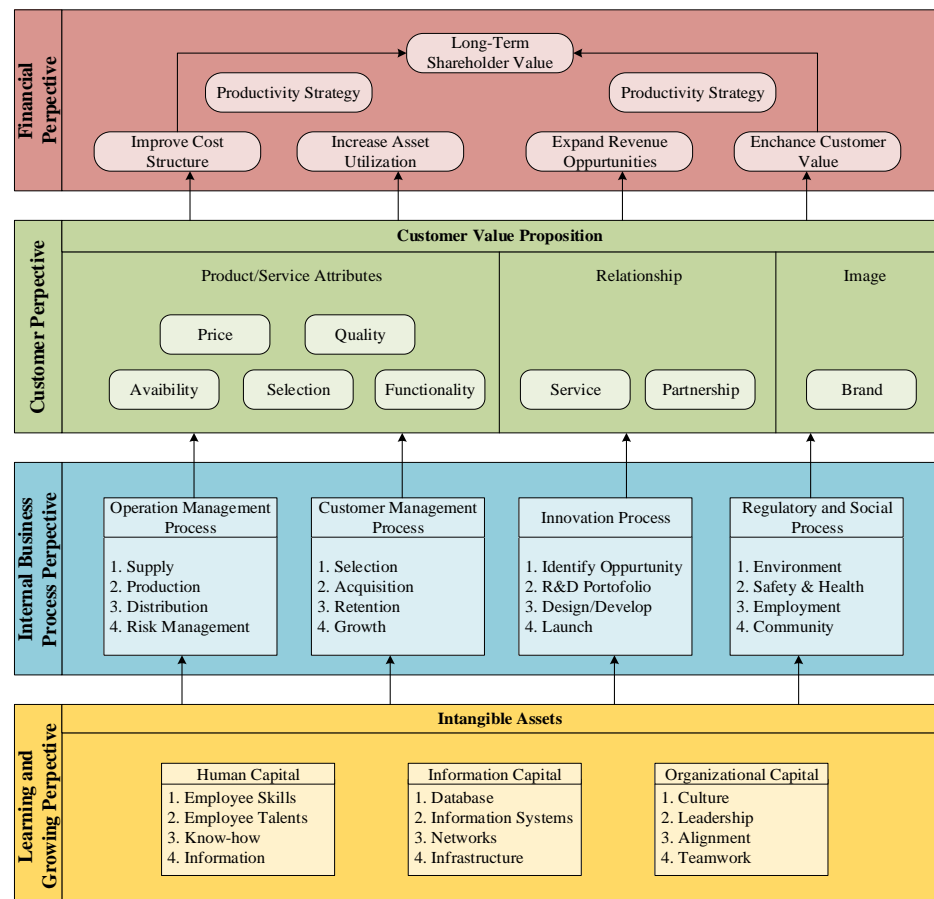
4) Perspektif Pembelajaran-pertumbuhan

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia internal organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya bertugas mempersiapkan sumber daya manusia untuk memiliki kapabilitas menjalankan sistem yang terbangun dalam perspektif internal proses. Tiga prinsip kapabilitas dalam perspektif ini adalah :

1. Kapabilitas pekerja;
2. Kapabilitas sistem informasi,
3. Motivasi dan pemberdayaan.

Menurut (Vanany, 2003) didalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan model BSC akan dihasilkan tiga hal

yaitu: strategi objektif, *Key Performance Indicator* (KPI), dan *Strategy Map*. Strategi objektif adalah bagaimana organisasi menjalankan operasionalnya agar tercapai tujuan perusahaan, sedangkan KPI merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur dan mampu merepresentasikan strategi objektif yang hendak dicapai. *Strategy Map* memperlihatkan hubungan sebab akibat dari strategi objektif yang diawali dari strategi objektif pada perspektif *Learning and Growth* sampai ke strategi objektif pada perspektif *Financial*. *Strategy Map* memberikan sajian visual dari tujuan objektif dan saling keterkaitan dari tujuan objektif tersebut didalam meningkatkan kinerja organisasi. Gambar 2.2 adalah contoh gambar *strategy map* oleh (Kaplan dan Norton, 2004).



Gambar 2.4 Template Dasar Strategy Map (Kaplan dan Norton, 2004)

Dengan adanya *Strategy Map*, para *maker decisions* dengan mudah melakukan evaluasi apakah berhasil atau gagal strategi yang dipilih. Rencana tindakan selanjutnya, keputusan strategis yang akan dibuat, target kedepan yang harus dipatok dan tolok ukur lainnya yang diperlukan selanjutnya dapat dirumuskan oleh para manajer dengan bantuan *Strategy Map*.

Di dalam sistem manajemen stratejik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *Balanced Scorecard* berada pada tahap implementasi. Fungsi *Balanced Scorecard* di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan *feedback* tentang kinerja manajemen.

2.5 Analisis SWOT

Menurut Keller (2009), analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah evaluasi keseluruhan dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

a) *Strength* (Kekuatan)

Merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

b) *Weakness* (Kelemahan)

Masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga ini menjadi kelemahan bagi perusahaan.

c) *Opportunity* (Peluang)

Merupakan suatu kesempatan dimana perusahaan dapat melakukan operasi dalam menghadapi tantangan dan untuk menjadikan kesempatan itu menjadi sebuah keuntungan.

d) *Threat* (Ancaman)

Merupakan suatu bahaya yang biasanya terjadi karena perkembangan yang kurang menguntungkan, dimana akan memberikan dampak seperti pengurangan laba dan penjualan jika tidak dilakukan tindakan untuk bertahan.

	<i>Weaknesses</i> (W)	<i>Strengths</i> (S)
<i>Opportunity</i> (O)	Mempertimbangkan strategi yang memanfaatkan peluang untuk menghindari kelemahan (WO)	Mempertimbangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (SO)
<i>Threats</i> (T)	Mempertimbangkan strategi yang meminimalkan efek kelemahan dan mengatasi atau menghindari ancaman (WT)	Mmpertimbangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi atau menghindari ancaman (ST)

Gambar 2.5 Matriks SWOT

Lebih lanjut menurut Keller (2009), manfaat dari analisis SWOT adalah meningkatkan pengetahuan dan pemahaman organisasi sehingga mampu menganalisis apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam organisasi untuk mendapatkan strategi yang tepat dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi segala ancaman dan mengurangi kelemahan yang ada sehingga organisasi dapat bertahan dan mampu untuk berkembang. Menurut Riadi (2013), analisis SWOT memiliki fungsi untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut memiliki sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Lebih lanjut menurut Riadi (2013), analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

2.6 Scoring System

Dikarenakan setiap indikator memiliki bobot yang berbeda-beda dengan parameter yang berbeda, maka diperlukan proses penyamaan parameter dengan cara menentukan *scoring system* yang didasarkan pada metode *higher is better*, *lower is better*, *must be zero*, dan *must be one*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut (Efendi, 2011 dalam Pramanandi, 2015) :

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Skor = $\frac{\text{aktual}}{\text{target}} \times 100\%$.
2. *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Skor = $(2 - \frac{\text{target}}{\text{aktual}}) \times 100\%$.
3. *Must be zero*, skor 100 jika aktual = 0 atau skor = 0 jika aktual $\neq 0$.
4. *Must be one*, skor 100 jika aktual = 1 atau skor = 0 jika aktual $\neq 1$.

Tabel 2.1 Batas Kategori Warna Traffic Light System

Warna	Rentang Capaian	Keterangan
Hijau	$\geq 90\%$	Capaian baik
Kuning	70% - 89%	Capaian cukup baik
Merah	0% - 69%	Capaian kurang baik dan menjadi fokus perbaikan

Penggunaan *Traffic Light System* adalah untuk memudahkan memahami pencapaian kinerja dengan bantuan warna (merah, kuning, dan hijau). Batas dari masing-masing kategori warna ditetapkan dalam Tabel 2.1.

2.7 Diagram Sebab-Akibat (*Cause and Effect Diagram*)

Diagram ini disebut juga diagram tulang ikan (*fishbone chart*) dan berguna untuk memperlihatkan faktor-faktor utama yang berpengaruh pada kualitas dan mempunyai akibat pada masalah yang kita pelajari. Selain itu kita juga dapat melihat faktor-faktor yang lebih terperinci yang berpengaruh

dan mempunyai akibat pada faktor utama tersebut yang dapat kita lihat pada panah-panah yang berbentuk tulang ikan pada diagram fishbone tersebut.

Diagram sebab-akibat atau Fishbone pertama kali diperkenalkan oleh seorang Profesor, yaitu Prof. Kaoru Ishikawa dari Universitas Tokyo, oleh karena itu diagram sebab akibat disebut juga dengan diagram ishikawa atau diagram tulang ikan (*Fish bone*). Pembuatan diagram sebab akibat ini bertujuan agar dapat memperlihatkan faktor-faktor penyebab (*Root Cause*) dan karakteristik kualitas yang (*Effect*) disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Pada dasarnya, *Cause and Effect Diagram* memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

- a) Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah
- b) Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah
- c) Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut
- d) Mengidentifikasi tindakan (bagaimana) untuk menciptakan hasil yang diinginkan
- e) Membahas issue secara lengkap dan rapi
- f) Menghasilkan pemikiran baru

Jadi, ditemukannya diagram *Fishbone* (Tulang Ikan)/*Cause and Effect* (Sebab dan Akibat)/Ishikawa ini memberikan kemudahan dan menjadi bagian penting bagi penyelesaian masalah yang muncul bagi perusahaan.

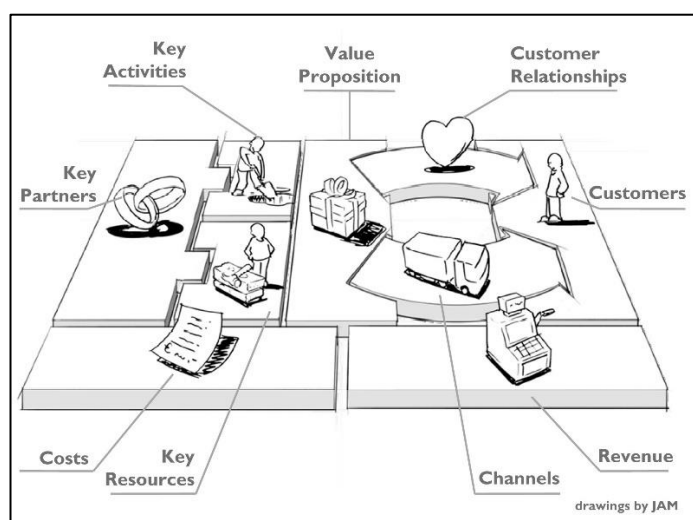
Selanjutnya dalam penerapan alat analisis diagram sebab akibat (*fishbone diagram*) terdapat 5 penyebab yakni material, mesin, tenaga kerja, metode, lingkungan pengukuran. Di dalam perusahaan yang menggunakan diagram sebab akibat diperlukan tim yang mampu untuk menangani secara langsung maupun tidak langsung proses pelaksanaannya. Perusahaan juga perlu melakukan pemikiran secara lebih untuk menemukan sebab yang mungkin yang kemudian dilakukannya proses analisis.

2.8 *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), *business model canvas* adalah sebuah alat untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mendesain model bisnis dari suatu perusahaan. *Business model canvas* berbentuk sebuah

kerangka sederhana yang terbagi-bagi ke dalam 9 bagian yang merupakan elemen-elemen penting dalam membangun suatu bisnis. Adapun bagian dalam Business Model Canvas tersebut meliputi *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership* dan *Cost Structure*.

Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendorong permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. *Business Model Canvas* ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh sang pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan usahanya.



Gambar 2.6 Template Business Model Canvas

Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” 2010 Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka *Business Model* yang berbentuk kanvas dan terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. Kotak kotak itu berisikan elemen elemen yang penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya. Sembilan elemen tersebut secara urut terdiri atas:

1. *Customer Segment* yaitu segmentasi/kelompok masyarakat yang ingin disasar sebagai calon pelanggan suatu perusahaan.

2. *Value Proposition* yaitu suatu nilai yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi alasan mengenai mengapa pelanggan memilih produk/jasa dari perusahaan tersebut.
3. *Channels* yaitu media-media atau cara suatu perusahaan agar bisa menjangkau pelanggannya. Melalui saluran yang tepat, value proposition yang dimiliki oleh perusahaan bisa diterima dengan baik oleh pelanggan.
4. *Customer Relationship* yaitu metode yang digunakan perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. *Customer Relationship* sangat penting agar pelanggan dari suatu perusahaan tidak berpindah ke kompetitor.
5. *Revenue Stream* yaitu cara perusahaan mendapatkan keuntungan atas produk/jasa yang diproduksi.
6. *Key Resource* yaitu berbagai sumber daya yang diperlukan suatu perusahaan untuk menciptakan value proposition mereka.
7. *Key Activities* yaitu seluruh aktivitas yang berkaitan dengan proses bisnis suatu perusahaan, dimana aktivitas utamanya adalah menciptakan value proposition.
8. *Key Partnership* yaitu semua pihak-pihak yang menjalin kerjasama dengan suatu perusahaan. Kerjasama ditujukan untuk menyokong dan mengoptimalkan alokasi sumber daya, memitigasi resiko, mengurangi ketidakpastian persaingan, dan meningkatkan kinerja perusahaan.
9. *Cost Structure* yaitu seluruh struktur biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis suatu perusahaan

Dengan menggunakan business model canvas, perencanaan sebuah ide bisnis bisa dibuat lebih cepat karena elemen-elemen penting dalam menjalankan suatu bisnis dapat dilakukan secara cepat dalam satu lembar kertas. Selain itu, ide bisnis juga menjadi lebih terstruktur dan mudah dibuat/ditinjau karena urutan dari business model canvas yang sangat memudahkan dalam pembuatan ide bisnis.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian sebelumnya yang membahas mengenai pengukuran kinerja dan strategi rantai pasok dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Artikel Mengenai Pengukuran Kinerja Dan Strategi Rantai Pasok

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Strategi Rantai Pasok Udang Vaname Studi Kasus Pada PT. Aryazzka Indoputra Kabupaten Aceh Besar, Syahputra, et al. www.jim.unsyiah.ac.id/JFP , 2018.	Pada penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi rantai pasok terhadap produk dengan waktu yang tepat, jumlah yang tepat dengan meminimalisir harga untuk memenuhi kebutuhan konsumen lokal dan luar negeri dengan menggunakan metode analisis IFAS, EFAS, SWOT dan QSPM.	Persamaan dengan penelitian ini adalah bertujuan untuk menghasilkan strategi rantai pasok dengan menganalisis menggunakan metode SWOT.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah tujuan penelitian yang tidak ingin berfokus dalam memenuhi kebutuhan konsumen lokal dan luar negeri.

2.	Rantai Pasok dan Sistem Logistik Udang Vaname di Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan, Yusuf, et al. http://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/mra , 2020.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rantai pasok udang vaname dan mengidentifikasi logistik udang vaname di Kabupaten Pinrang.	Persamaan dengan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi rantai pasok.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah tidak ada pengukuran kinerja yang diukur, dan objek yang dilakukan hanya pada satu tambak saja.
3.	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas. Meli, Safitri. https://ejournal.unsri.ac.id , 2017	Penelitian ini bertujuan untuk memetakan pengukuran kinerja dan membuat usulan perbaikan pada perusahaan.	Persamaan dengan penelitian ini adalah bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah objek yang diteliti, dan juga tidak ada nya strategi rantai pasok pada objek yang diteliti.

4.	<p>Pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap Performa Usaha Budi Daya Udang Vaname di Provinsi Bali dan Jawa Timur. Deswati, et al. http://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/mra. 2020.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing suatu usaha budi daya udang vaname dan dampak terhadap performa usaha tersebut.</p>	<p>Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis strategi rantai pasok.</p>	<p>Perbedaan dengan penelitian ini adalah tidak adanya pengukuran kinerja, serta batasan penelitian hanya pada satu tambak saja.</p>
5.	<p><i>Analisis Supply Chain Management (SCM) Udang Vaname di Desa Teupin Pukat Kabupaten Aceh Timur.</i> Apriani, et al. SNTI 2019, Lhokseumawe. 2019.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi rantai pasokan udang vaname dan merumuskan alternatif strategi dalam peningkatan kinerja rantai pasokan udang vaname jangka panjang.</p>	<p>Persamaan dengan penelitian ini adalah bertujuan untuk mengidentifikasi rantai pasok pada objek penelitian yaitu udang vaname.</p>	<p>Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada batasan penelitian yang hanya meneliti pada satu tambak saja.</p>