

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pembenihan Ikan

a. Pengertian Benih

Pembenihan ikan secara umum adalah usaha untuk menghasilkan benih ikan yang nantinya akan digunakan pada segmen pembesaran. Secara umum, pembenihan itu mudah untuk dilakukan serta siklus perputaran uang pun relatif lebih cepat. Kebutuhan masyarakat akan konsumsi ikan terus meningkat dari tahun ke tahun. Produksi ikan di Indonesia harus didukung oleh benih yang unggul dan berkualitas (Usni dan Deni, 2013).

Pembenihan merupakan salah satu proses budidaya yang memiliki segmentasi pasar yang lebih luas. Hal itu benar adanya, karena penjualannya bisa dalam berbagai bentuk dan ukuran. Telur dan larva ikan sudah diminati banyak kalangan pembudidaya ikan. Akan tetapi benih pun tidak kalah laku, larva yang sudah berbentuk ikan ini banyak dicari oleh pembudidaya ikan. Pertimbangannya adalah tahap telur dan larva masih rentan kematian jika pengetahuan tentang pembenihan belum banyak. Benih banyak dijual dalam ukuran centimeter atau inci (Usni dan Deni, 2013).

Saat ini budidaya ikan air tawar telah menjadi tren tersendiri, karena selain menguntungkan juga sangat menyenangkan. Dalam hal pembudidayaan ikan terdapat tiga model bisnis yang bisa kita jalankan yakni pembenihan, pembesaran benih hingga beberapa ukuran, dan pembesaran ikan yang sampai ke tahap konsumsi. Model budidaya pembenihan memerlukan indukan yang berkualitas baik dan memiliki genetik yang baik pula. Usia induk dan kematangan gonad sangat penting untuk diperhatikan. Setelah menetas, idealnya benih dipelihara pada kolam yang cukup luas dan tersedia pakan alami (Tegar, 2015).

b. Balai Benih Ikan

BBI adalah salah satu sarana milik pemerintah yang memiliki fungsi untuk menyediakan benih ikan baik itu ikan konsumsi atau ikan hias yang dibutuhkan oleh para petani ikan pembesaran. BBI juga memiliki peran yang sangat penting untuk menyediakan benih ikan yang memiliki kualitas yang bagus dan sangat

berkontribusi untuk pembangunan daerah dengan meningkatkan pendapatan daerah dari hasil penjualan benih ikan kepada petani ikan (Liasari. 2006).

Guna meyakinkan petani ikan terhadap mutu dan kualitas benih ikan yang dimiliki BBI. Maka BBI harus memiliki penjamin mutu. Tujuan kegiatan penjamin mutu dapat bermanfaat, baik bagi pihak internal maupun pihak eksternal organisasi. Menurut Yorke (1997) dalam Amir dan Prima (2014), tujuan penjamin (*assurance*) terhadap mutu tersebut, antara lain sebagai berikut :

1. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui praktik yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
2. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang, fasilitas, maupun bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
3. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai dengan sasaran dan waktu secara konsisten. Bila memungkinkan, dapat membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
4. Menjamin akan adanya hal – hal yang tidak dikehendaki.

Asikin (1985) menyatakan bahwa hal – hal yang harus diperhatikan dan dimiliki oleh Balai Benih Ikan :

1. Rancang Bangunan dan Tata Ruang Balai Benih Ikan

Bangunan dan tata ruang Balai Benih Ikan harus dirancang sedemikian rupa sehingga semua fasilitas dan perlengkapan terletak pada tempat-tempat yang tepat, sehingga kegiatan pembenihan dapat berjalan dengan lancar. Demikian juga mengenai ukuran dari fasilitas dan perlengkapan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan atau jumlah produksi benih ikan yang diinginkan. Guna memperoleh air yang bersih harus dirancang sedemikian rupa sehingga air yang masuk datangnya dari bawah dan keluar dari atas melalui drainase. Persediaan air bersih juga harus dirancang sebaik mungkin agar jangan sampai tercemar oleh sisa – sisa buangan dari laboratorium kimia.

2. Sistem Suplai Air Tawar

Air tawar memiliki peranan yang sangat penting untuk kegiatan pembenihan. Selain sebagai sarana untuk ikan, air tawar ini digunakan untuk membersihkan peralatan, bak – bak dan lain-lain.

3. Sistem Drainase

Kegiatan pembenihan ikan hampir selalu dilakukan penggantian air setiap hari. Oleh karena itu, harus dipasang sistem drainase guna memungkinkan keluarnya sisa – sisa air dengan cepat dan lancar.

4. Fasilitas untuk Produksi Benih

Proses produksi benih terdiri dari kegiatan pemijahan buatan dengan pemijatan atau pemijahan alami dalam bak – bak yang dikendalikan keadaan lingkungan. Kemudian diikuti dengan kegiatan pemeliharaan kebul dan burayak ikan. Guna memenuhi semua kegiatan tersebut maka diperlukan bak pemijahan (bak induk), bak pemeliharaan kebul dan burayak, dan bak pemeliharaan organisme pakan.

5. Fasilitas dan Perlengkapan Penunjang

yang diperlukan bagi kegiatan pembenihan ikan adalah sebagai berikut :

a. Generator

Generator berfungsi sebagai persediaan tenaga listrik guna melayani bermacam – macam perlengkapan listrik, seperti : pompa air, pompa udara, penganalisa air dan sebagai cadangan apabila aliran listrik dari PLN rusak atau ada gangguan.

b. Pompa Air

Pompa air berfungsi untuk menyuplai air dalam kegiatan pembenihan di Balai Benih Ikan.

c. Pompa Udara

Pompa udara berfungsi untuk sistem suplai udara, ditempat pembenihan setidaknya harus memiliki 2 pompa, satu diantara digunakan sebagai cadangan.

d. Penganalisa Air

Penganalisa air berfungsi untuk memonitor mutu air, juga dapat digunakan untuk melarutkan oksigen, CO₂, Nitrit, pH, dll.

e. Perlengkapan lainnya

Perlengkapan lainnya yang kadang–kadang diperlukan dalam kegiatan

pembenihan antara lain : alat penetak daging dari listrik, pompa–pompa penyelam, bak–bak *fiberglass* berbagai ukuran dan lain-lain.

2.1.2. Faktor Produksi Pembenuhan

Faktor produksi merupakan suatu persyaratan dalam kegiatan pembenuhan ikan yang sangat mempengaruhi jalannya produksi pembenuhan, karena faktor produksi dapat menentukan jumlah produksi benih yang dihasilkan (Endah, 2008). Berikut adalah faktor produksi yang digunakan dalam kegiatan pembenuhan ikan :

1. Tenaga Kerja

Faktor tenaga kerja dalam kegiatan pembenuhan ikan sangat berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan. Banyak sedikitnya tenaga kerja dapat disesuaikan dengan besar kecilnya usaha pembenuhan. Tenaga kerja dalam kegiatan usaha pembenuhan ikan bisa diperoleh dari dalam maupun luar keluarga. Ada beberapa hal yang membedakan antara tenaga kerja keluarga dan luar keluarga antara lain komposisi menurut umur, jenis kelamin, kualitas dan kegiatan kerja (prestasi kerja). Peranan anggota keluarga sebagai tenaga kerja dalam usahatani sangat berarti, karena akan ada penghematan biaya dibanding memperkerjakan tenaga luar. Tenaga luar ini sangat dipengaruhi oleh sistem upah, lamanya waktu kerja, kecakapan dan umur tenaga kerja (Endah, 2008).

2. Induk

Induk merupakan salah satu faktor produksi yang sangat mempengaruhi kualitas benih yang dihasilkan. Dalam kegiatan pembenuhan penggunaan induk harus sesuai dengan Standar Nasional Indonesia untuk menjamin kualitas induk yang digunakan. Menurut Menteri Kelautan dan Perikanan RI terdapat tiga tingkatan yang dimiliki induk unggul yaitu sebagai berikut :

- a. Induk Penjenis (*Great Grand Parent Stock*) adalah induk ikan yang dihasilkan oleh dan di bawah pengawasan penyelenggara pemulia.

- b. Induk Dasar (*Grand Parent Stock*) adalah induk ikan keturunan pertama dari induk penjenis yang memenuhi standar mutu kelas induk dasar.
- c. Induk Pokok (*Parent Stock*) adalah induk ikan keturunan pertama dari induk dasar atau induk penjenis yang memenuhi standar mutu kelas induk pokok.

3. Kolam

Kolam yang digunakan sebagai sarana pembenihan harus ideal bagi pertumbuhan dan perkembangan ikan. Ciri-ciri kolam yang ideal yaitu tidak bocor, mudah dialiri air, mudah dikeringkan, mudah dikelola. Selain kolam, dalam kegiatan pembenihan juga harus disediakan beberapa bak, seperti bak penampung air bersih, bak pemberokan, bak pemijahan, bak penetasan dan pemeliharaan larva, bak penampung benih (Usni dan Deni, 2013).

4. Air

Dalam kegiatan pembenihan ikan, air merupakan salah satu faktor produksi yang sangat berpengaruh dalam kegiatan pembenihan. Sumber air dapat berasal dari sungai, irigasi, atau sumur. Kuantitas air yang banyak dapat melancarkan kegiatan pembenihan, serta kualitas airnya pun harus baik misalnya jernih, kandungan oksigennya tinggi, dan tidak mengandung unsur-unsur yang membahayakan kelangsungan hidup ikan (Usni dan Deni, 2013).

5. Pakan

Pakan merupakan makanan yang dibutuhkan oleh benih ikan untuk menambah energi, memperbaiki sel-sel yang rusak, pertumbuhan, dan berkembang biak. Pada tahap pertama, pakan akan digunakan untuk energi, terutama pergerakan tubuh. Bila energi sudah cukup, zat makanan akan digunakan untuk memperbaiki sel-sel tubuh yang rusak. Bila hal ini sudah terpenuhi, barulah zat tersebut akan digunakan untuk pertumbuhan. Setelah kebutuhan pertumbuhan terpenuhi, zat makanan yang masih tersisa akan digunakan untuk reproduksi. Jadi, bila menginginkan produksi ikan yang tinggi, pakan harus tersedia setiap saat dan jumlahnya mencukupi banyaknya ikan yang dipelihara (Usni dan Deni, 2013).

6. Pupuk

Pupuk adalah bahan yang digunakan untuk menyuburkan air kolam. Kolam yang subur akan banyak mengandung pakan alami yang bermacam-macam jenisnya dan beragam ukurannya. Pakan alami akan dimanfaatkan oleh larva dan benih sebagai pakan alami, dengan demikian ikan dapat hidup dengan baik dan tumbuh dengan cepat. Ada dua jenis pupuk yang dapat digunakan dalam pembenihan, yaitu pupuk organik dan pupuk anorganik (Usni dan Deni, 2013).

Pupuk organik adalah pupuk yang berasal dari hewan dan tumbuhan. Pupuk organik mengandung bahan nutrisi yang lebih lengkap dibandingkan dengan pupuk anorganik. Pupuk anorganik adalah pupuk yang memang sengaja dibuat dengan komposisi bahan tertentu, akan tetapi kandungan nutrisi pada pupuk anorganik tidak selengkap pupuk organik. Pemupukan dapat dilakukan setelah kolam diberi kapur. Caranya adalah dengan merendam pupuk di kolam selama 4-6 hari. Setelah 4-6 hari, pakan alami sudah mulai tumbuh (Usni dan Deni, 2013).

7. Kapur

Kapur digunakan pada saat persiapan kolam. Pengapuran pada umumnya memiliki beberapa tujuan, diantaranya untuk meningkatkan pH, meningkatkan alkalinitas, serta memberantas hama dan penyakit yang tertinggal pada pemeliharaan yang sebelumnya. Jenis kapur yang umum digunakan yaitu kapur tohor (CaCO_3). Kapur ini biasa digunakan sebagai pencampur bahan bangunan sehingga sudah banyak dijual di pasaran. Jumlah yang harus disediakan tergantung dari kebutuhan. Dosis kapur tohor untuk pengapuran di kolam biasanya antara 100-200 g/m². Pengapuran dilakukan setelah pengolahan dasar kolam dilakukan, lebih tepatnya pada saat perbaikan pematang dan pembuatan parit. Pengapuran bisa dilakukan dengan dua cara yaitu langsung ditebar di permukaan dasar kolam atau kapur direndam terlebih dahulu lalu airnya ditebarkan ke seluruh dasar kolam (Usni dan Deni, 2013).

8. Obat

Obat merupakan tindakan antisipasi karena penyakit bisa datang secara mendadak. Jika penanggulangannya tidak cepat akan berakibat fatal, yaitu kematian pada ikan. Dulu, obat-obatan yang bisa digunakan dalam pembenihan ikan jenisnya sangat beragam. Beberapa contohnya antara lain formalin, *methylene blue*, *malachit green*, dan *Kalium Permanganat* (PK). Namun, kini pemakaian obat-obatan kimia sangat dibatasi. Pembatasan ini disertai dengan surat larangan karena adanya efek samping yang ditimbulkannya. Mulai dari risiko kanker sampai resistensi bakteri yang menyerang ikan (Usni dan Deni, 2013).

2.1.3. Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki dua pengertian yaitu secara sempit dan luas, manajemen dalam arti sempit yaitu pengelolaan. Sedangkan dalam arti luas menurut Stoner (1982) dalam T. Hani (2013) manajemen adalah Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

T. Hani (2013) menyatakan bahwa terdapat dua konsep utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Hal ini merupakan suatu konsep matematik dimana perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien jika hasil (*output*) yang dikeluarkan lebih tinggi dibandingkan dengan masukan (*input*) yang digunakan.

Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (T. Hani, 2013). Maksudnya yaitu suatu kegiatan bisa dikatakan efektif apabila suatu perusahaan dapat menggunakan suatu metode yang tepat untuk mencapai suatu tujuan.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu tahapan dimana kelompok atau organisasi mulai merumuskan dan memutuskan tujuan yang akan dicapai. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih penting dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi manajemen seperti pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan (T. Hani, 2013).

Pembuatan keputusan (*Decision Making*), proses pengembangan, dan penyeleksian suatu kegiatan merupakan suatu aspek penting dalam perencanaan. Guna memperoleh suatu keputusan-keputusan tersebut maka harus dirumuskan dalam proses perencanaan yang akan melewati beberapa tahapan. Menurut T. Hani (2013) pada proses perencanaan terdapat empat tahapan yang harus dilalui seseorang ketika ingin mengambil suatu keputusan, yakni sebagai berikut :

1. Menetapkan Tujuan

Pada tahap ini suatu organisasi mulai mengemukakan tujuan dan keinginan yang ingin dicapai suatu organisasi, karena apabila dalam proses perencanaan tidak menetapkan suatu tujuan, maka nanti pada tahap pelaksanaan penggunaan sumberdaya akan tidak efektif.

2. Merumuskan Keadaan Saat Ini

Mengetahui dan memahami keadaan suatu organisasi dan sumberdaya yang dimiliki dapat mempermudah suatu organisasi untuk menetapkan suatu tujuan yang akan dicapai. Seperti informasi keuangan organisasi, jumlah tenaga kerja, kemampuan dan keahlian tenaga kerja, teknologi yang digunakan, serta sumberdaya yang tersedia. Apabila keadaan organisasi sudah di analisis maka rencana dapat dirumuskan.

3. Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Suatu organisasi pastinya memiliki kelemahan dan kekuatannya tersendiri yang dapat mempengaruhi penacapaian tujuan serta memiliki hambatan-hambatan yang dapat juga mempengaruhi pencapaian tujuan. Maka dari itu suatu organisasi harus mampu mengidentifikasi kelemahan yang dapat menghancurkan suatu pencapaian dan kekuatan yang dapat mendorong suatu pencapaian organisasi. Organisasi juga dituntut untuk bisa

mengidentifikasi hambatan-hambatan atau risiko yang mungkin saja terjadi pada saat berjalannya kegiatan. Maka dari itu pada proses perencanaan suatu organisasi harus mampu memperidiksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan yang dapat menghambat jalannya produksi, baik itu meminimalisir atau menghindari suatu risiko atau hambatan.

4. Mengembangkan Rencana atau Serangkaian Kegiatan untuk Pencapaian Tujuan

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam proses perencanaan dimana suatu organisasi sudah menemukan beberapa alternatif . Pada tahap ini suatu organisasi akan melakukan pengembangan beberapa alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan, penilaian- penilaian alternatif, dan melakukan pemilihan alternatif terbaik di antara beberapa alternatif yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu upaya pengelompokan kegiatan-kegiatan dari manajemen untuk melakukan pengaturan terhadap sumberdaya yang tersedia guna mencapai tujuan (Brantas, 2009). Dibawah ini merupakan hal – hal yang harus dilakukan dalam tahap pengorganisasian :

1. Menyusun Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan suatu kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan–hubungan di antara fungsi–fungsi bagian- bagian atau posisi–posisi, maupun orang–orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda–beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (T. Hani, 2013).

2. Menentukan Pekerjaan yang Harus Dikerjakan

Pada tahap ini suatu organisasi/perusahaan mulai menentukan hal–hal apa saja yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja agar suatu kegiatan dapat terorganisir dengan baik. Menurut Hasibuan (2001) Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan harus dikerjakan.

Analisis pekerjaan dapat memberikan informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan atau organisasi agar tujuan tercapai. Manfaat analisis pekerjaan adalah akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personel requirement*), perilaku manusia, dan alat – alat yang akan dipergunakan (Hasibuan, 2001).

3. Memilih, Menempatkan dan Mengembangkan Karyawan

Langkah awal dalam fungsi operatif manajemen SDM adalah pengadaan pegawai (*procurement*). Pengadaan pegawai adalah serangkaian proses kegiatan yang dilaksanakan untuk mendapatkan tenaga kerja (SDM) yang memadai berdasarkan kebutuhan suatu organisasi sebagaimana yang telah dituangkan di analisis pekerjaan (*job analysis*). Implementasi ini mencakup empat aktivitas penting, yaitu : penarikan (*recruitment*), pemilihan (*selection*), penempatan (*placement*), dan orientasi (*orientation and induction*) pegawai (Tjutju dan Suwatno, 2009).

Hasibuan (2001) menyatakan bahwa Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut, dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas – tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing–masing. Penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan karyawan yang tepat merupakan kunci untuk memperoleh prestasi kerja dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang (Hasibuan, 2001).

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen *personalia*. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode – metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun di masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencaapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2001).

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut selama karirnya di dalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan. Program pengembangan SDM harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka – panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumberdaya secara efektif dan efisien (Kaswan dan Ade, 2015).

4. Merumuskan Garis Kegiatan Perusahaan

Edwin B. Flippo (1996) menyatakan bahwa suatu organisasi itu dimaksudkan sebagai alat rasional yang dibentuk untuk mencapai sasaran. Maka untuk memulai pertimbangan atas rancangan organisasi harus dengan pertimbangan atas sasarannya. Salah satu hal pertama yang diakui oleh sebagian besar manajer adalah bahwa setiap organisasi mempunyai banyak sasaran.

5. Membentuk Sejumlah Hubungan dalam Organisasi dan Kemudian Menunjuk Staffnya

Salah satu segi hubungan antara organisasi dengan para anggotanya menyangkut apa yang lazim, dikenal dengan istilah hubungan industrial. Hubungan industrial dalam artian umum, yaitu hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dan kelompok pekerja yang terdapat dalam organisasi. Istilah lain yang juga biasa digunakan dengan arti yang sama ialah

“Hubungan Kerja”. Kedua istilah tersebut digunakan secara silih berganti dengan latar belakang pemikiran bahwa antara kedua istilah tersebut tidak terdapat perbedaan prinsipal sifatnya. Hanya saja dalam penggunaan sehari – hari hubungan kerja menakup segala jenis organisasi, sedangkan hubungan industrial lebih lumrah dipakai dalam organisasi – organisasi niaga (Tjutju dan Suwatno, 2009).

c. Penggerakkan/ Pengarahan (*Actuating/Directing*)

Penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan seluruh bawahan atau karyawannya agar dapat mengerti dengan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. Sedangkan pengarahan yaitu fungsi memberikan perintah atau arahan. Selain itu juga termasuk kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pengarahan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif. Pengarahan atau *directing* adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang atasan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok/karyawannya berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi (Brantas,2009).

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi, manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain (T. Hani, 2013).

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas–tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana–rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan (T. Hani, 2013).

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu kegiatan dalam pelaksanaan kegiatan berupa penilaian, pemantauan dan pelaporan atas apa yang mereka kerjakan agar sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan bertujuan untuk menyesuaikan rencana

yang akan dicapai dengan pelaksanaan kegiatan. Hasil dari pengawasan ini dijadikan sebagai bahan rekomendasi untuk kegiatan berikutnya (Brantas, 2009).

Pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar (Saiful dan Iskandar, 2008).

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan mungkin akan terjadi. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Saiful dan Iskandar, 2008). Mekanisme pengawasan secara umum dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Penetapan Standar Kegiatan
2. Menyusun Umpan Balik (*feedback*)
3. Perbandingan Kegiatan Dengan Standar
4. Mengukur Penyimpangan
5. Melakukan Tindakan Perbaikan Yang Diperlukan

Kata “Pengawasan” sering memiliki konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menyebabkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan (T. Hani, 2013).

e. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu proses dimana para karyawan dan tim manajerial mulai turun tangan untuk mengatasi penyimpangan yang tidak sesuai dengan perencanaan (Brantas, 2009). Hal ini dilakukan guna hasil dapat

dimanfaatkan secara optimal. Saiful dan Iskandar (2008) menyatakan bahwa pengendalian dapat dibedakan berberdasarkan beberapa aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Aspek Waktu
 - a. Pengendalian preventif : pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan dilakukan.
 - b. Pengendalian represif : pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai.
2. Aspek Obyek
 - a. Pengendalian administratif : pengendalian yang dilakukan pada bidang administratif.
 - b. Pengendalian operatif : pengendalian yang dilakukan dibidang operasional.
3. Aspek Subyek
 - a. Pengendalian interen : pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi – fungsi manajemen.
 - b. pengendalian eksteren : pengendalian yang ditujukan pada pelaku diluar fungsi – fungsi manajemen.

Saiful dan Iskandar (2008) menyatakan bahwa ada beberapa langkah dalam melakukan pengendalian, yaitu sebagai berikut :

1. Penetapan standar dan metode pengukuran kinerja.
2. Mengukur kegiatan.
3. Membandingkan hasil pengendalian dengan hasil kegiatan.
4. Melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi.
5. Pengendalian interen atau pengendalian manajemen.

2.1.4. Strategi Pengembangan

a. Analisis Lingkungan

Menganalisis lingkungan dalam dunia bisnis atau suatu usaha, kita bisa gunakan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan atau organisasi. Menurut Freddy (2006) analisis SWOT

adalah singkatan dari lingkungan internal seperti *strenghts* dan *weakness* serta lingkungan eksternal nya yaitu *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini membandingkan antara faktor eksternal dengan faktor internalnya.

Analisis SWOT merupakan sebuah alat manajemen sederhana yang bisa digunakan untuk merasakan denyut nadi perusahaan dan lingkungannya. Meskipun dipandang sebagai alat analisis paling populer dalam dunia manajemen, analisis SWOT bukanlah sebuah *panacea*, atau obat dari segala obat yang mampu menyembuhkan semua jenis penyakit. Banyak yang menganggap bahwa alat analisis SWOT bisa dijadikan solusi untuk menjawab semua permasalahan manajerial dalam level dan kondisi apapun (T. Hani, dkk, 2011).

Analisis SWOT merupakan teknik yang paling umum digunakan untuk melakukan analisis situasional organisasi. Analisis SWOT juga merupakan dasar realisasi yang dibutuhkan untuk banyak tujuan dan berbagai unit analisis. Parameter atribut – atribut analisis SWOT adalah kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) (T. Hani, dkk. 2011).

Hay dan Castilla (2006) dalam T. Hani (2011) mengemukakan bahwa kriteria atribut atribut analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Atribut–atribut peluang eksternal (*opportunity*) dan kekuatan internal (*strenghtness*) yang membantu (*helpful*) pencapaian tujuan organisasi. Merupakan parameter–parameter yang diharapkan (*desirable parameter*) [P(+)].
2. Atribut–atribut ancaman eksternal (*Threats*) dan kelemahan internal (*weakness*) yang mengganggu (*harmful*) pencapaian tujuan organisasi, merupakan parameter–parameter yang tidak diharapkan (*Undesirable parameter*) [P(-)].

b. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan usaha yang berubah – ubah. Keputusan ini menentukan prestasi dan kemampuan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Tugas seorang manajer

perusahaan harus mampu memanfaatkan sumberdaya perusahaan seoptimal mungkin dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha. Keharusan ini bukan saja karena lingkungan usaha telah berubah, tetapi sering juga disebabkan karena pihak manajemen telah mengubah usaha utamanya, sehingga pendayagunaan sumber daya akan berubah pula (Sofyan, 2014).

Strategi operasional adalah komitmen terhadap semua kegiatan yang direncanakan maupun yang ada dalam lingkup perusahaan saat ini. Kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut secara optimal memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dan melakukan proses transformasi untuk mencapai *Distinctive competence* dan tujuan operasional perusahaan. *Distinctive competence* yaitu kemampuan spesifik yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah melalui proses transformasi dan mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan (Freddy, 2006).

Setiap organisasi dalam menentukan strategi ternyata memerlukan pertimbangan dalam setiap alternatif strategi sebelum menentukan pilihan strategi. Ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam mempertimbangkan alternatif strategi adalah (1) memahami karakteristik dan prasyarat dan sasaran dari setiap alternatif strategi akan sangat membantu pada tahap pemilihan strategi. (2) Secara keseluruhan alternatif strategi yang tersedia untuk dipertimbangkan pada saat memilih strategi (Sofyan, 2014).

Proses pemilihan strategi itu harus dimulai setelah melakukan langkah-langkah lain dalam proses penyusunan strategi, terutama setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, mempertimbangkan alternatif strategi, pengujian alternatif strategi potensial dengan tujuan organisasi, definisi bisnis yang diinginkan, dan kesesuaian dengan perkiraan peristiwa di masa yang akan datang (Sofyan, 2014).

Resep pemilihan strategi ini pada dasarnya dipakai untuk memudahkan penentu strategi untuk melakukan pemilihan strategi yang akan disusunnya. Walaupun demikian, tidak semua resep yang ditawarkan dapat dipakai sesuai dengan tujuan atau situasi lingkungan untuk setiap perusahaan (Sofyan, 2014).

2.2. Pendekatan Masalah

Perikanan merupakan salah satu subsektor bidang pertanian yang memiliki peranan sangat penting guna memenuhi kebutuhan manusia akan protein. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat maka kebutuhan akan konsumsi protein pun akan semakin meningkat. Oleh karena itu, kegiatan usahatani budidaya ikan pun harus diupayakan dalam peningkatan kuantitasnya. Akan tetapi kualitas dari produk perikanan nya pun harus terjamin, guna memenuhi kebutuhan manusia akan gizi.

Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas perikanan di Indonesia adalah dengan dibuatnya sarana pembenihan ikan. Sarana tersebut adalah Balai Benih Ikan (BBI). BBI adalah suatu sarana yang dibangun Pemerintah untuk memproduksi benih ikan dengan kualitas yang baik dan nantinya akan didistribusikan ke pembudidaya ikan (Liasari, 2006). Akan tetapi untuk menunjang kebutuhan petani akan benih ikan yang berkualitas maka pihak BBI harus senantiasa berupaya mendapatkan hasil produksi yang optimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengelolaan faktor produksi yang optimal.

Brantas (2009) menyatakan bahwa manajemen atau pengelolaan adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi. Pengelolaan yang optimal maka seluruh penggunaan faktor produksi dapat digunakan secara efektif dan efisien karena menurut T.Hani (2013) terdapat 2 komponen yang dapat mengukur prestasi kerja manajemen yakni efektivitas dan efisiensi.

T. Hani (2013) menyatakan bahwa manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia – sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen :

1. Untuk mencapai tujuan, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan – tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan–tujuan, sasaran–sasaran, dan kegiatan–kegiatan yang saling

bertentangan dari pihak– pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, assosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

3. Guna mencapai efisiensi dan efektifitas suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Faktor produksi adalah komponen – komponen yang dibutuhkan agar proses produksi dapat berlangsung. Faktor produksi yang dibutuhkan guna menunjang kegiatan di BBI adalah Tenaga kerja (tenaga ahli dan tenaga kasar), induk, kolam, air, pakan, pupuk, kapur, dan obat. Apabila dalam suatu kegiatan faktor produksi ingin digunakan secara optimal maka pengelolaannya pun harus optimal.

Pengelolaan faktor produksi adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta pengendalian seluruh faktor produksi yang tersedia agar penggunaan faktor produksi dapat digunakan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut dilakukan agar seluruh penggunaan faktor produksi yang menunjang jalannya produksi dapat digunakan secara optimal.

Manajemen strategi merupakan suatu proses pengambilan keputusan dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia secara optimal dengan efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang berubah-ubah (Sofyan, 2014). Menyusun perencanaan strategik, terdapat suatu alat analisis yang umum digunakan oleh setiap perusahaan yakni analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menentukan strategi – strategi yang diperlukan suatu perusahaan dalam kelangsungan kegiatan usahanya. Analisis ini menggunakan komponen lingkungan internal (*Strenght* dan *Weakness*). Pada pelaksanaannya, analisis SWOT memiliki tiga tahapan, yakni tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan (Freddy, 2006).

Pada tahap pengumpulan data, data bisa diperoleh dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun eksternalnya. Tahap analisis dilakukan ketika informasi dan pengumpulan data telah dilakukan,

lalu memanfaatkan informasi tersebut untuk dimasukkan dalam perumusan strategi yang berbentuk matriks internal dan eksternal, matriks strategi utama, matriks SWOT. Tahap pengambilan keputusan yaitu tahap terakhir untuk menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan/organisasi, dimana hasil yang strategi yang akan diambil merupakan hasil dari analisis data yang telah dilakukan sebelumnya.

Analisis lingkungan adalah suatu metode yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi untuk mengetahui keadaan lingkungan sekitar perusahaan, karena hal tersebut dapat berpengaruh terhadap keberlangsungan kegiatan usaha. Analisis lingkungan yang dapat dilakukan dapat berupa analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. (Sofyan, 2015)

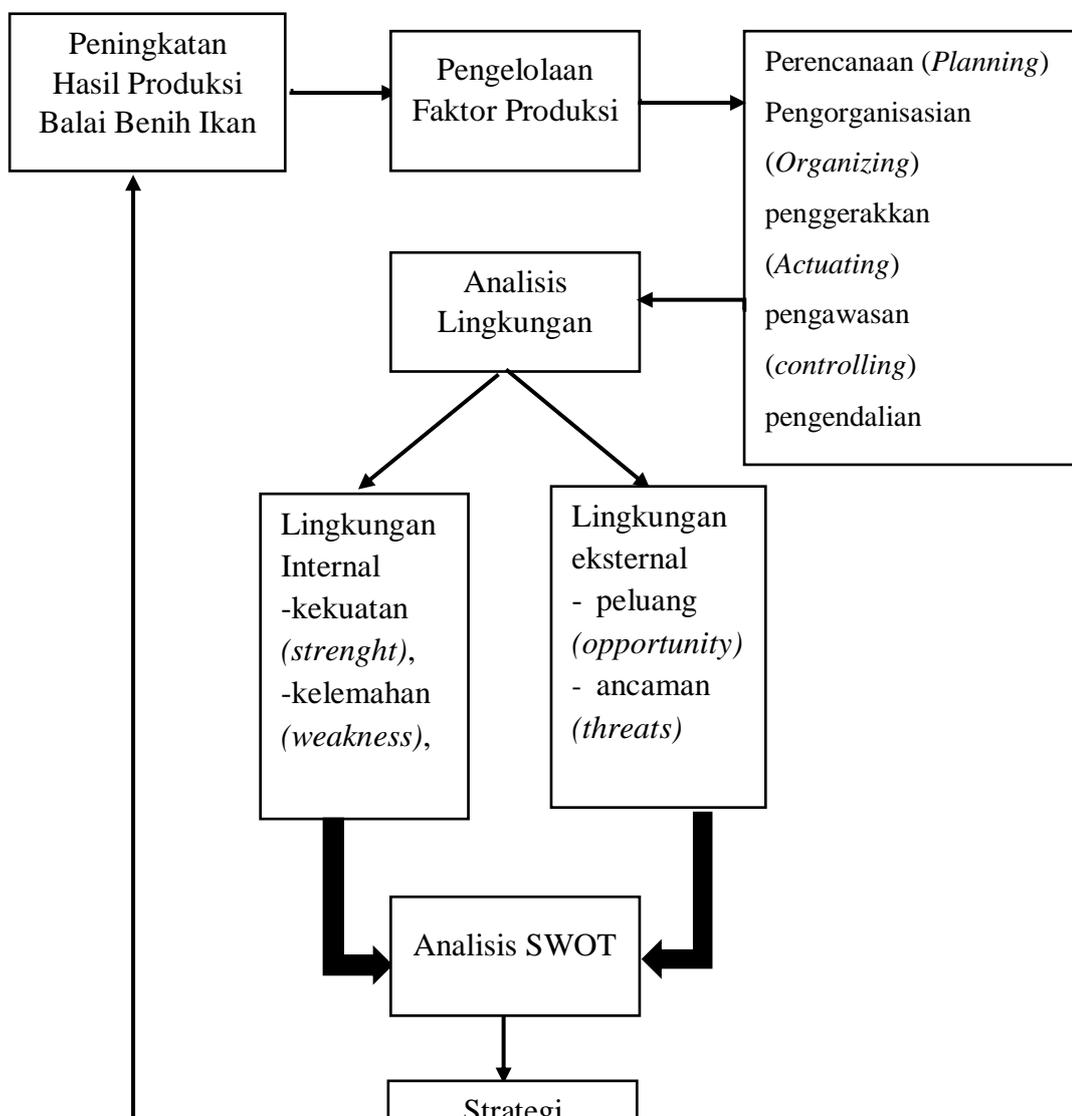
Lingkungan eksternal adalah suatu keadaan di luar lingkungan perusahaan atau organisasi. Kegiatan strategi pengembangan perusahaan terdapat dua komponen lingkungan eksternal yang berpengaruh, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Lingkungan internal adalah suatu keadaan di dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Komponen strategi pengembangan yang dimiliki lingkungan internal adalah kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*).

Menurut Glueck dalam Sofyan (2014) menyatakan bahwa fokus perhatian penentu strategi perusahaan harus ditujukan lebih banyak pada lingkungan eksteren perusahaan, karena pada lingkungan inilah terletak potensi yang dapat membawa keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Faktor – faktor pada lingkungan eksteren ini satu sama lainnya saling interaksi dan saling mempengaruhi, sehingga secara terpadu akan mempengaruhi strategi perusahaan.

Faktor–faktor lingkungan eksteren ini secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu faktor ekonomi, faktor supplier, dan faktor pemerintah. Ketiga faktor lingkungan eksteren ini sangat mempengaruhi permintaan maupun penawaran produk atau jasa, pelayanan, dan biaya – biaya yang diakibatkannya. Sedangkan faktor – faktor lingkungan interennya dikelompokkan dalam 5 kategori, yaitu faktor manajemen, faktor pemasaran, faktor finansial, faktor produksi dan operasi perusahaan, faktor riset dan pengembangan (Sofyan, 2014).

Strategi pengembangan adalah suatu metode atau cara yang disusun dan dirumuskan yang dimulai dengan adanya perencanaan dan pengambilan keputusan. Strategi pengembangan dilakukan guna setiap perusahaan dapat mampu menyusun metode dan cara agar perusahaan yang mereka miliki mampu berkembang dan bertahan di pasaran. Strategi pengembangan dapat dilakukan dengan selalu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki, meminimalisir kelemahan serta mampu menghindari adanya ancaman (Sofyan, 2014).

Pemilihan strategi adalah keputusan untuk memilih di antara alternatif strategi yang dipertimbangkan dan diharapkan akan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Keputusan dibuat berdasarkan pertimbangan dari beberapa alternatif strategi pemilihan variabel – variabel, mengevaluasi alternatif strategi dengan kriteria – kriteria yang ada. Gambaran seperti inilah yang menunjukkan secara jelas bahwa pemilihan strategi adalah sama dengan membuat keputusan (Sofyan, 2014).



Gambar 1. Bagan Pendekatan Masalah