

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Usaha kecil dan menengah saat ini dituntut untuk selalu berhadapan dengan pasar yang lebih luas, bukan saja pada tingkat nasional akan tetapi internasional bahkan global. Arena pasar yang luas tersebut, perusahaan harus selalu mengembangkan strategi bisnis yang adaptif untuk menghadapi tingkat persaingan yang ketat. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli bahwa strategi kewirausahaan, baik untuk perusahaan yang baru berdiri maupun yang sudah mapan sekalipun, merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini telah dikonfirmasi melalui beberapa penelitian terdahulu (Bettis dan Hitt, 1995; Hitt et. al., 2001; Ireland et. al., 2001).

Fenomena persaingan peternakan ikan lele cukup tinggi, berdasarkan Dirjen Perikanan Budidaya (2014) selama lima tahun terakhir produksi ikan lele terus meningkat. Pada tahun 2010 produksi nasional ikan lele sebesar 242,811 ton, tahun 2011 sebesar 337,577 ton, tahun 2012 sebesar 441,217 ton, lalu tahun 2013 meningkat menjadi 758,455 ton dan pada tahun 2014 terus meningkat menjadi 1,069,420 dengan rata-rata kenaikan tahunan sebesar 47%. Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa jumlah produksi ikan lele terus meningkat dan tentunya persaingan bisnis di bidang peternakan ikan lele cukup tinggi. Untuk bisa terus bersaing, diperlukan strategi bisnis supaya usaha peternakan ikan lele tersebut bisa terus bersaing dan tentunya menghasilkan keuntungan yang lebih baik.

Saat ini, peternakan ikan lele yang banyak dilakukan peternak adalah dengan metode pemberian pakan non organik, yaitu dengan pemberian pakan dari pelet pabrikan. Hal ini banyak dilakukan peternak karena lebih mudah dalam prosesnya dan pakannya cukup banyak tersedia di pasaran, meskipun dirasakan harga pakan pelet non organik cukup tinggi dan terus naik harganya. Dengan semakin tingginya harga pakan pelet non organik pabrikan ini, tentu saja semakin memberatkan peternak karena porsi biaya untuk pakan ikan dalam peternakan ikan lele bisa mencapai lebih dari 60 – 65 % dari total biaya peternakan secara keseluruhan (berdasarkan pra-survey di peternakan ikan lele Sangkuriang Purwakarta).

Peternakan ikan lele Sangkuriang Purwakarta mencoba untuk melakukan metode pemberian pakan organik pada peternakan ikan lele. Metode ini dilakukan karena harga pakan ikan lele non organik yang ada di pasaran sangat memberatkan biaya operasional peternakan lele tersebut. Selain dari harganya jauh lebih rendah dibandingkan dengan pakan non organik, juga diharapkan hasil panen juga menghasilkan kualitas ikan lele yang lebih baik. Menurut Wirjatmadi (2008), bahan pangan organik memang berbeda dengan bahan pangan konvensional. Selain lezat cita rasanya, bahan pangan organik lebih menyehatkan dan aman dikonsumsi. Hampir tidak ada pencemaran bahan kimia yang dapat membentuk radikal bebas ditemukan dalam bahan pangan organik.

Perusahaan yang ingin selalu unggul dan dapat tetap bersaing, harus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Perusahaan harus melakukan analisis faktor eksternal untuk

mengetahui peluang dan ancaman, lalu analisis faktor internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, Thompson *et al.*, (2012). Untuk mencapai *sustainable competitive advantage* maka perusahaan selain memiliki perumusan strategi bersaing yang baik, perusahaan harus memiliki sumber daya dan kapabilitas yang nantinya akan mendukung terealisasinya strategi tersebut.

Entrepreneurship menurut Schumpeter (1934) adalah inovator yang mengimplementasikan perubahan dalam pasar melalui sesuatu yang baru, seperti pengenalan teknik produksi baru, reorganisasi industri, dan inovasi. Sedangkan *strategic management* menurut Hitt *et. al.*, (2011) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Peranan manajemen strategi dalam *entrepreneurship* semakin diakui pada masa-masa ini sangat penting akan keberadaannya, terlebih dalam persaingan yang semakin kompetitif saat ini.

Menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan perlu untuk memiliki sumber daya yang mencukupi, serta kapabilitas untuk mengatur sumber daya tersebut, agar sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara maksimal. Sesuai dengan pernyataan Miller dan Shamsie (1996), sumber daya harus memiliki nilai, yaitu untuk menghasilkan profit atau untuk mencegah kerugian. Miller dan Shamsie (1996) menambahkan jika semua perusahaan mempunyai sumber daya yang memiliki nilai, maka sumber daya tersebut tidak

akan bisa memberikan kontribusi yang maksimal untuk menghasilkan pendapatan yang lebih baik.

Daft dalam Barney, (1991) menyebutkan bahwa sumber daya adalah semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan dimana nantinya mampu membantu perusahaan untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari sumber daya tersebut. Dari pendapat Daft, dapat diketahui bahwa sumber daya perusahaan sangat luas, tidak terbatas hanya aset, sumber daya manusia, dan finansial saja, akan tetapi penguasaan sumber daya mutlak dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Teori *resource based view* (RBV) muncul untuk mengidentifikasi sumber daya perusahaan yang dimiliki dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Pentingnya RBV diutarakan oleh Barney (1991), fokus sentral dari RBV adalah pada sumber daya dan kemampuan mengendalikan dari sebuah perusahaan yang mendasari perbedaan kinerja secara terus menerus di antara sebuah perusahaan. Oleh karena itu RBV merupakan teori yang cocok untuk mengidentifikasi peluang tercapainya *sustainability competitive advantage*. Perusahaan yang dikelola oleh *entrepreneur* senantiasa mampu untuk mengelola sumber daya tersebut maka dibutuhkan *strategic entrepreneurship*.

Strategic Entrepreneurship (SE) merupakan perilaku yang simultan dalam mencari peluang (*opportunity – seeking*) dan sekaligus mencari keunggulan (*advantage – seeking*) kinerja perusahaan yang unggul, Ireland et al., (2003).

Strategy Entrepreneurship telah menciptakan bidang riset baru, tetapi agar dapat memanfaatkan peluang riset baru yang ditawarkan, pemahaman lebih mendalam tentang riset ini harus dikembangkan, Kraus et. al., (2011). Kerangka enam proses Eisenhardt dan Martin, (2000) serupa dengan enam ruang lingkup yang diidentifikasi oleh Ireland et. al., (2001) yaitu: *innovation, networking (access to resources), internationalization, organizational learning (transferring knowledge and developing resources) growth* dan *top management and governance*.

Studi tentang *Strategic Entrepreneurship* yang dilakukan oleh Hitt et. al., (2001) menelusuri integrasi *Strategic Entrepreneurship* dalam beberapa ruang lingkup organisasi yang penting untuk memasukan jaringan dan aliansi eksternal, sumber daya dan pembelajaran organisasi, inovasi dan internasionalisasi. Ireland et. al., (2003) menyatakan bahwa secara relatif perusahaan yang kecil dan *entrepreneurial* efektif dalam mengidentifikasi peluang namun kurang sukses dalam mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang diperlukan untuk menilai secara tepat dalam menetapkan peluang tersebut.

Berdasarkan pada konsep *Strategic Entrepreneurship* di atas, penelitian difokuskan pada permasalahan: (1) Inovasi, hal ini dirasakan bahwa objek yang akan diteliti masih tergolong baru untuk menghadapi persaingan, jadi inovasi salah satu dimensi yang akan diteliti; (2) *Networking*, hal ini juga dirasakan bahwa objek yang akan diteliti ini merupakan perusahaan yang baru, maka tentunya memerlukan *networking* dalam menjalankan perusahaannya; (3) *Organizational learning*, sebagai perusahaan yang baru memerlukan *transfer*

knowledge yang baik dalam menghadapi persaingan, untuk itu *organizational learning* akan diteliti juga pada penelitian ini. Pada penelitian ini, teori dan konsep yang dipakai mengacu pada penelitian terdahulu.

Penelitian sebelumnya tentang *strategic entrepreneurship* yang dilakukan oleh Krasniqi dan Kume, (2013) mengemukakan peran penting dari *entrepreneurship* dan *strategic management* serta integrasi dari keduanya yaitu *strategic entrepreneurship* dari sebuah perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*). Krasniqi dan Kume menganalisis melalui keenam domain *strategic entrepreneurship* yaitu *innovation, networking, internationalization, organizational learning, growth* dan *top management team and governance*.

Berdasarkan pada penjelasan dan fenomena di atas dan mengacu pada *strategic entrepreneurship*, maka sangat menarik untuk dikaji mengenai : **“Strategic Entrepreneurship pada Budidaya Ikan Lele Organik Sangkuriang Purwakarta”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Ketatnya tingkat persaingan di peternakan ikan lele dan semakin tingginya harga pakan pelet pabrikan yang digunakan untuk peternakan ikan lele, mendorong pengusaha peternakan untuk memiliki strategi usaha yang adaptif. Peternakan ikan lele Sangkuriang sebagai peternakan ikan lele yang baru melakukan metode pemberian pakan organik, peternakan ini perlu menganalisis keadaan internal peternakan untuk menyesuaikan antara kesempatan dan ancaman

dari lingkungan luar dengan kekuatan dan kelemahan peternakan melalui analisis sumber daya apa saja yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan bagaimana keunggulan bersaing tersebut dapat dipertahankan. Selain itu, dengan mengetahui secara terperinci berapa banyak sumber daya yang dimilikinya serta kekuatan dan kelemahannya, dapat diketahui potensi yang dimiliki dalam membangun keunggulan bersaing dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian peternakan ikan lele Sangkuriang Purwakarta diharapkan mampu membangun keunggulan bersaing dan memutuskan *strategic entrepreneurship* apa yang harus dilakukan melalui enam domain yaitu *innovation, networking, internationalization, organizational learning, growth* dan *top management and governance* dalam mencapai *competitive advantage*, namun dalam penelitian kali ini, hanya diambil dimensi *innovation, networking, dan organizational learning* dari enam dimensi tersebut. Ketiga hal tersebut merupakan dimensi yang relevan dengan peternakan ini, sebab peternakan ini tergolong perusahaan yang baru.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah: “Bagaimana *strategic entrepreneurship* pada budidaya ikan lele organik di Peternakan Ikan Lele Sangkuriang Purwakarta?”

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam pengembangan bisnis ini adalah:

Untuk mengetahui dan menganalisis *strategic entrepreneurship* pada budidaya ikan lele organik di Peternakan Ikan Lele Sangkuriang Purwakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian pada judul *strategic entrepreneurship* pada peternakan ikan lele organik Sangkuriang Purwakarta ini, memiliki manfaat praktis dan teoritis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan memperkaya studi kasus pada mata kuliah *entrepreneurship*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan bagi praktisi tentang penerapan dan langkah-langkah pada *strategic entrepreneurship* di peternakan budidaya ikan lele organik khususnya.