

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Usaha kecil menengah (UKM) produksi tahu di industri tahu Kota Bandung saat ini jumlahnya sedang mengalami pola peningkatan (BPS, 2015). Para pengusaha tahu berkomentar bahwa jumlah pabrik tahu semakin bertambah dan banyak pabrik tahu lama yang kehilangan konsumen karena distributor beralih ke pabrik-pabrik tahu baru (Berdasarkan observasi peneliti di Sentra Tahu Cibuntu). Permasalahan ini muncul karena pada dasarnya industri tahu merupakan industri skala rumahan, dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit (kurang lebih 2-6 orang). Investasi yang diperlukan pun tidak terlalu besar. Teknologi proses pada industri tahu sederhana dan mudah dipelajari sehingga industri tahu dapat dijalankan oleh siapa saja (Salim, 2013). Hal ini memudahkan pabrik-pabrik tahu baru untuk masuk ke dalam bisnis tahu dan meningkatkan persaingan.

Fenomena persaingan dalam industri tahu saat ini sedang terus meningkat, karena industri tahu merupakan salah satu industri yang memiliki pangsa pasar yang luas (Salim, 2013). Khusus di wilayah sentra tahu Cibuntu (Sentra tahu terbesar di Kota Bandung), persentase UKM produksi tahu di daerah kelurahan Babakan (lokasi sentra tahu Cibuntu) terus meningkat hingga 31% dari seluruh UKM yang ada di wilayah Kecamatan Babakan Ciparay (BPS, 2015). Hitt *et al.*

(2011) menyatakan bahwa dengan adanya persaingan, maka masing-masing usaha yang berada dalam persaingan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk meraih posisi yang paling menguntungkan di pasar.

Sebagian besar pabrik tahu yang beroperasi di sentra tahu Cibuntu saat ini tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan varian produk tahu yang baru untuk menghadapi kompetisi yang semakin sengit, dan penjualannya pun hanya mengandalkan distributor keliling yang sudah berlangganan dengan pabrik tahu yang bersangkutan. Apabila ada pabrik tahu baru yang bisa menawarkan tahu dengan harga yang lebih murah atau dengan kualitas yang lebih baik, maka distributor keliling akan cenderung pindah ke pabrik tahu tersebut. Hal ini terus terjadi sehingga semakin banyak pabrik-pabrik tahu lama yang tidak mampu bertahan untuk terus bersaing. Oleh karena itu, hal ini terjadi adalah karena pabrik-pabrik tahu tersebut tidak memiliki kapabilitas untuk melakukan inovasi (berdasarkan pra-observasi di sentra tahu Cibuntu).

Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin adalah salah satu pabrik tahu yang terletak di sentra tahu Cibuntu, dan saat ini merupakan salah satu pabrik tahu terbesar di sentra tahu Cibuntu. Pabrik ini telah meluncurkan beberapa varian tahu yang tidak diproduksi oleh mayoritas pabrik-pabrik tahu yang ada di sentra tahu Cibuntu, seperti tahu sutra, tahu susu, dan tahu keju. Terlebih lagi, sang *owner*, Bapak M. Jamaludin mempelopori produksi tahu sutra dan tahu susu di Kota Bandung, beliau menciptakan resep dari kedua varian tahu tersebut. Dengan adanya keunggulan variasi produk, saat ini Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin tidak hanya menjual tahu di sentra tahu Cibuntu saja. Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin

juga telah menerima pesanan dari berbagai Kota di Pulau Jawa, dan berencana untuk membuka pabriknya di kota lain.

Tingginya intensitas persaingan di pasar menuntut wirausahawan untuk mampu menciptakan suatu ide yang memberikan keunggulan di pasar. Pada dasarnya *entrepreneur* adalah orang yang pandai menangkap peluang dan mau mengerjakan peluang tersebut sebagai suatu kesempatan untuk berkiprah mengimplementasikan gagasannya (Muis et. al., 2015). Untuk meningkatkan daya saing di pasar, maka *entrepreneur* harus bisa membuat pengambilan keputusan yang tepat secara strategis. Strategi adalah teori tentang bagaimana caranya menciptakan sebuah kemampuan bersaing (Barney & Hesterly, 2012).

Kemampuan bersaing dapat diraih melalui aktivitas *entrepreneurship* yang dilakukan melalui perspektif strategis, hal tersebut merupakan definisi dari *Strategic Entrepreneurship* (Hitt et al, 2011). Melalui aktivitas-aktivitas tersebut, akan diidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang mendukung timbulnya inovasi pada suatu organisasi. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, inovasi yang ditimbulkan pun harus bisa menjadi pembeda di industri yang begitu dinamis. Oleh karena itu, *Strategic Innovation* pun dibutuhkan, yaitu inovasi yang diciptakan secara strategis sehingga dapat meningkatkan performa organisasi dan memberi pengaruh positif pada *positioning* yang dilakukan oleh organisasi (Afuah, 2009). Kedua konsep tersebut (*strategic entrepreneurship* dan *strategic innovation*) membutuhkan dukungan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan, karena tanpa adanya pengelolaan sumber daya yang baik di dalam

organisasi, berbagai pendekatan strategis tidak akan mampu dieksekusi dengan optimal.

Pengelolaan sumber daya yang baik dapat menjadi pemicu dari *sustainable competitive advantage*. Menurut teori *resource-based view*, dijelaskan bahwa terdapat tiga jenis sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan fungsi strategisnya, yaitu sumber daya manusia (mulai dari *owner*, *manager*, hingga karyawan), sumber daya fisik (bangunan, teknologi, sarana dan prasarana), dan sumber daya organisasi (sistem dan SOP). Pengelolaan ketiga jenis sumber daya ini dapat menjadi titik keunggulan organisasi menurut teori RBV (Barney, 1991). Dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi, ada kapabilitas-kapabilitas yang harus dimiliki sehingga pengelolaan sumber daya yang ada dapat terukur.

Pendekatan konsep yang dapat digunakan untuk menjawab permasalahan dan fenomena yang dijelaskan di atas adalah konsep *innovation capability* (kapabilitas inovasi) yang diangkat pada penelitian terdahulu oleh Saunila (2016). Kapabilitas inovasi adalah kemampuan internal usaha yang bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan inovasi secara berkelanjutan, dan meningkatkan nilai bagi organisasi dan para *stakeholdernya* (Saunila, 2016). Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kapabilitas inovasi, diantaranya adalah: (1) *Leadership Culture*, (2) *Work Climate*, (3) *Ideation*, (4) *Know-How Development*, (5) *Exploiting External Knowledge*, (6) *Regeneration*, dan (7) *Individual Activity*. Ketujuh faktor kapabilitas inovasi tersebut dapat menjadi indikator yang menunjukkan

kemampuan suatu usaha dalam melakukan inovasi. Namun kapabilitas saja tidak cukup, UKM juga harus mampu menghasilkan suatu inovasi berdasarkan kapabilitas inovasi yang terus dievaluasi.

Penelitian terdahulu mengenai *innovation capability* yang dilakukan oleh Saunila (2016) menjelaskan bahwa kapabilitas inovasi suatu usaha dapat memengaruhi kinerja usaha tersebut baik secara finansial maupun operasional. Inovasi juga dipengaruhi oleh keputusan *strategic* dari *entrepreneur*, dalam penelitian ini juga dijelaskan bahwa dalam mengukur kapabilitas inovasi UKM dapat digunakan berbagai determinan seperti: *Leadership Culture, Work Climate, Ideation, Know-How Development, Exploiting External Knowledge, Regeneration, dan Individual Activity*.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, dan merujuk pada konsep kapabilitas inovasi, maka topik dari penelitian ini adalah **“Analisis Kapabilitas Inovasi pada Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin di Kota Bandung”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, berikut merupakan beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi:

1. Tingkat persaingan di industri tahu Kota Bandung terus meningkat karena jumlah UKM produksi tahu terus bertambah
2. Pabrik-pabrik tahu lama mulai tergerus keberadaannya seiring dengan pabrik-pabrik tahu baru yang muncul

3. Pabrik-pabrik tahu lama tidak mampu bersaing karena tidak memiliki kemampuan berinovasi dan produk inovatif yang menjadi pembeda di pasar
4. Diperlukannya pemahaman mengenai kapabilitas internal UKM produksi tahu dalam menciptakan inovasi untuk menghadapi kompetisi yang semakin sengit di industri produksi tahu

Maka, berdasarkan identifikasi masalah di atas, masalah yang akan dibahas terdapat pada rumusan masalah berikut:

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang dapat ditinjau adalah: **“Bagaimanakah kapabilitas inovasi Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin di Kota Bandung?”**

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: **Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kapabilitas inovasi Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin di Kota Bandung.**

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terdiri atas manfaat teoritis dan juga manfaat praktis, berikut penjelasan dari masing-masing manfaat yang ada:

## 1. Teoritis

Dapat dijadikan acuan bagi para peneliti yang ingin membahas topik yang terkait dengan strategi bersaing berdasarkan kapabilitas inovasi, lalu untuk mengimplementasikan model kapabilitas inovasi dalam konteks UKM produksi tahu

## 2. Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi para wirausahawan yang bergerak di industri tahu, dan informasi mengenai kapabilitas inovasi UKM produksi tahu dapat dijadikan acuan kepada para wirausahawan tahu agar mampu mengadopsi sistem inovasi dan menjadi bahan evaluasi bagi kapabilitas inovasi usaha secara internal untuk meningkatkan daya saing

### **1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi dari penelitian ini bertempat di: Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin, Jln. Aki Padma Selatan, RT. 01, RW 07, Kelurahan Babakan, Kecamatan Babakan Ciparay, Kota Bandung, Sedangkan penelitian dilakukan pada tanggal 18 Juli 2017

### **1.7. Sistematika Penelitian**

Penulisan penelitian ini secara garis besar terdiri dari enam bab. Setiap bab berisi cakupan tersendiri agar mempermudah pembaca dalam memahami isi dan konsep dari penelitian ini, keenam bab tersebut adalah:

## **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena dan permasalahan yang mendasari penelitian, Bab ini tersusun atas: Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

## **BAB II: TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN RERANGKA PENELITIAN**

Bab ini menjabarkan berbagai kajian literatur yang dibahas sesuai dengan relevansi penelitian, Bab ini tersusun atas: *Entrepreneurship*, *Strategic Entrepreneurship*, *Strategic Innovation*, *Resource-Based View Theory*, Inovasi, Kapabilitas Inovasi (*Innovation Capability*), *Strategic Management*, *Generic Competitive Strategies*, dan Usaha Kecil Menengah (UKM).

## **BAB III: KERANGKA TEORI DAN PENELITIAN SEBELUMNYA**

Bab ini menjelaskan tentang alur berpikir yang digunakan dalam penelitian, beserta beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi dalam penelitian ini, Bab ini tersusun atas: Kerangka Teori dan Penelitian Sebelumnya.

## **BAB IV: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang objek dan subjek yang diteliti pada penelitian ini, hingga rincian dari metode penelitian yang digunakan, Bab ini tersusun atas: Objek dan Subjek Penelitian, Metode Penelitian, Teknik Pengambilan Responden, Jenis Data, Teknik Pengambilan Data, Cetak Biru Penelitian, Analisis Data, dan Uji Keabsahan Data



## **BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang hasil dari penelitian yang dilakukan, beserta pembahasan dari hasil penelitian yang ditemukan, Bab ini tersusun atas: Profil Usaha Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin, Hasil Penelitian, Pembahasan, dan Implikasi Manajerial.

## **BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan, Bab ini tersusun atas: Kesimpulan dan Saran.

