

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang sangat penting dalam proses pembangunan ekonomi negara. Dengan memanfaatkan dan mengelola sumberdaya alam lingkungan dengan baik, pembangunan ekonomi di suatu negara itu pun akan berjalan baik. Jika ingin melihat pertumbuhan perekonomian suatu negara, salah satu cara yang bisa dilakukan dengan melihat PDB negara tersebut. Indonesia mempunyai 9 sektor yang bisa digunakan untuk pengukuran PDB (Tabel 1).

Pada tahun 2014 Sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan berada di urutan ke 3 dengan nilai 350722.2 (Milliar Rupiah), nilai tersebut di bawah dari sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran sebesar 524309.5 (Milliar Rupiah). Akan tetapi jika dilihat laju pertumbuhan sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan mempunyai nilai yang konstan sejak tahun 2010-2014 (Tabel 1).

Tabel 1 PDB atas dasar harga konstan menurut lapangan usaha (miliar rupiah) dan laju pertumbuhan kumulatif produk domestik bruto menurut lapangan usaha 2010-2014

| Lapangan Usaha | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan | 304777.1 (3.01) | 315036.8 (3.37) | 328279.7 (3.97) | 339560.8 (3.46) | 350722.2 (3.23) |
| Pertambangan dan Penggalian | 187152.5 (3.86) | 190143.2 (1.39) | 193139.2 (1.49) | 195853.2 (0.43) | 195425 (-0.69) |
| Industri Pengolahan | 597134.9 (4.74) | 633781.9 (6.14) | 670190.6 (5.73) | 707481.7 (5.81) | 741835.7 (4.99) |
| Listrik, Gas, dan Air Bersih | 18050.2 (5.33) | 18899.7 (4.82) | 20094 (6.4) | 21254.8 (6.4) | 22423.5 (5.71) |
| Bangunan | 150022.4 (6.95) | 159122.9 (6.65) | 170884.8 (7.50) | 182117.9 (6.64) | 194093.4 (6.57) |
| Perdagangan, Hotel dan Restoran | 400474.9 (8.69) | 437472.9 (9.17) | 473152.6 (8.11) | 501040.6 (9.76) | 524309.5 (9.71) |
| Pengangkutan dan Komunikasi | 217980.4 (13.41) | 241303 (10.7) | 265383.7 (9.98) | 291404 (7.87) | 318527.9 (6.04) |
| Keuangan, Persewaan & Jasa Persh. | 221024.2 (5.67) | 236146.6 (12.64) | 253000.4 (12.08) | 272141.6 (5.75) | 288351 (5.83) |
| Jasa – Jasa | 217842.2 (6.04) | 232659.1 (6.75) | 244807 (5.24) | 258198.4 (5.83) | 273493.3 (5.1) |

Sumber: BPS (2015)

Jika di lihat pada sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan tahun 2014 nilai laju pertumbuhan terbesar ada pada sub-sektor perikanan dengan laju pertumbuhan sebesar 6.82%, hal itu pun terjadi dalam kurung waktu 5 (lima)

tahun terakhir walaupun nilai setiap tahunnya fluktuatif akan tetapi laju pertumbuhan dari sub-sektor perikanan selalu terbesar di dalam sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan (Tabel 2).

Tabel 2 Laju pertumbuhan kumulatif produk domestik bruto menurut sektor pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan, 2010-2014

| Sub-Sektor | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|-------|------|------|
| Tanaman Bahan Makanan | 1.65 | 2.43 | 3.85 | 1.92 | 1.00 |
| Tanaman Perkebunan | 5.50 | 5.20 | 6.27 | 5.20 | 6.37 |
| Peternakan dan Hasil-hasilnya | 3.79 | 4.82 | 4.64 | 4.39 | 4.76 |
| Kehutanan | 2.25 | 0.76 | -0.21 | 0.87 | 1.19 |
| Perikanan | 6.00 | 6.68 | 6.26 | 6.92 | 6.82 |

Sumber: BPS (2015)

Kegiatan perikanan dilaksanakan dalam berbagai kegiatan, seperti penangkapan, pembudidayaan, pengolahan, pemasaran, penelitian dan kegiatan perikanan lainnya. Sejak tahun 2011 hingga tahun 2013, produksi ikan di Indonesia dikuasi dari subsektor perikanan budidaya (Tabel 3). Budidaya adalah suatu seni atau kreasi manusia untuk memelihara, membesarkan dan menumbuhkan organisme dalam perairan secara terkontrol, atau kreasi manusia memadukan ilmu dan teknologi untuk memanipulasi sumber daya perairan dan sumber daya ikan bagi keperluan kesejahteraan masyarakat (Cahyono, 2001). Perikanan tangkap dan budidaya berperan penting dalam pencapaian tujuan strategis dari FAO yaitu mengurangi tingkat kelaparan, malnutrisi dan ketidakamanan pangan. Budidaya perikanan telah menjadi industri yang berkembang pesat karena adanya peningkatan permintaan yang signifikan untuk memenuhi gizi manusia (Urbasa 2015). Kenaikan permintaan menyebabkan sektor perikanan menjadi lebih produktif, efisien dan berkelanjutan pada sistem produksinya sekaligus berperan dalam mengurangi kemiskinan di pedesaan dan memperkuat ketahanan pangan terhadap kemungkinan terjadi bencana, krisis dan perubahan iklim.

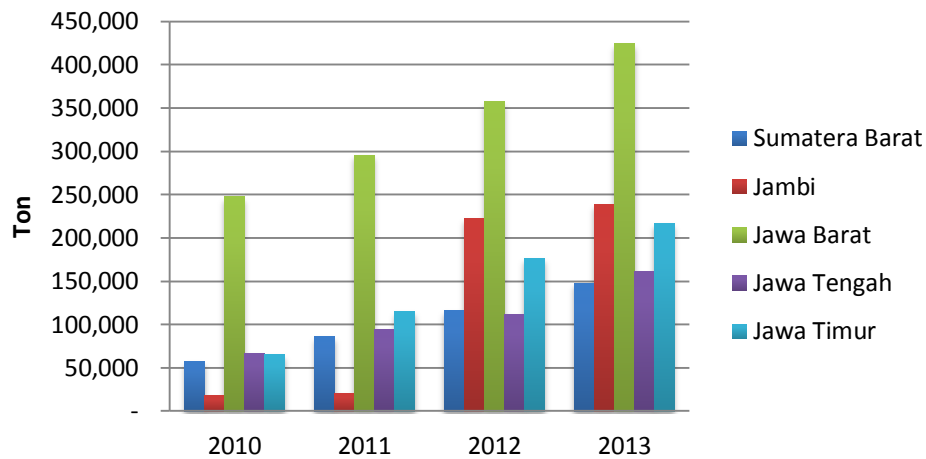
Tabel 3 Produksi perikanan menurut subsektor (ribu ton), 2010-2013

| Sub-Sektor | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|------|------|-------|-------|
| Perikanan Budidaya | 7929 | 9676 | 13301 | 14333 |
| Perikanan Tangkap | 5714 | 5829 | 6105 | 6484 |

Sumber: BPS (2015)

Dari total produksi perikanan budidaya, jumlah budidaya ikan dalam kolam air tawar menyumbang angka hingga 1.9 juta ton di tahun 2014. Kenaikan produksi budidaya ikan dalam kolam air tawar cukup pesat yaitu berkisar 11 persen setiap tahun. Hal ini menunjukkan ada gairah besar di masyarakat untuk mengembangkan usaha budidaya ikan air tawar baik pada subsistem hulu, subsistem budidaya, maupun subsistem hilir. Tentunya pertumbuhan produksi ini mengacu pada permintaan pasar yang terus meningkat. Ikan memegang peranan penting untuk pemenuhan sumber gizi dan keamanan hidup bagi manusia pada negara berkembang (Gandotra *et al.* 2012)

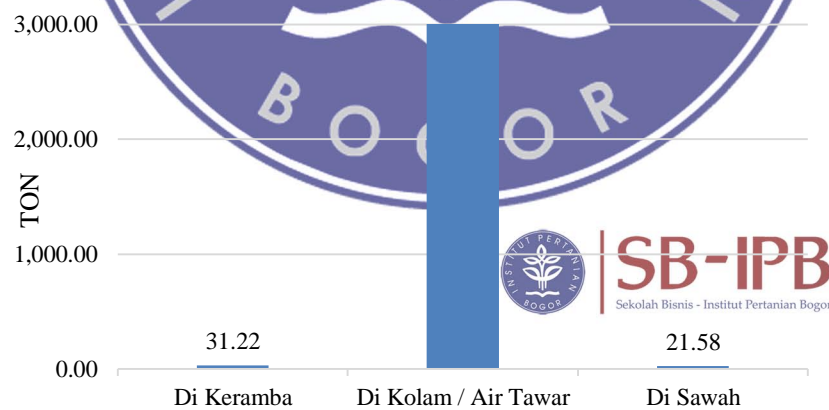
Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi yang mempunyai jumlah produksi ikan dari budidaya kolam paling besar di Indonesia. Pada tahun 2013 provinsi Jawa Barat memproduksi sebanyak 424231 ton ikan dari budidaya kolam (Gambar 1).



Sumber : BPS (2015)

Gambar 1 Produksi perikanan budidaya menurut provinsi dan jenis budidaya kolam 2010-2013

Kota Bogor merupakan salah satu kota penyumbang produksi perikanan air tawar di Jawa Barat, Untuk sektor perikanan di Kota Bogor 98 % produksi ikan didapatkan dari perikanan budidaya kolam air tawar (Gambar 2). Kedekatan lokasi Kota Bogor dengan pasar potensial yaitu ibukota Jakarta, membuat Kota Bogor mempunyai lokasi yang strategis untuk melakukan kegiatan budidaya kolam ikan air tawar ini.



Gambar 2 Produksi perikanan jenis budidaya Kota Bogor 2014

Sejak tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 permintaan akan ikan air tawar di kota Bogor terus meningkat (Tabel 4). Selain mempunyai pasar potensial, tingkat konsumsi ikan pun terus menaik setiap tahunnya di Kota Bogor. Hal ini mengindikasikan Kota Bogor mempunyai potensi untuk mengembangkan budidaya kolam ikan air tawar serta meningkatkan jumlah produksi ikan dan menciptakan produk dari budidaya kolam air tawar yang mempunyai keunggulan

kompetitif. Pada masa yang akan datang, pasokan hasil perikanan diharapkan berasal dari budidaya lebih besar dibandingkan dari penangkapan. Dengan demikian, budidaya ikan merupakan salah satu sumber pertumbuhan ekonomi yang harus diwujudkan melalui sistem budidaya yang berdaya saing, berkelanjutan dan berkeadilan (Sukadi 2002).

Tabel 4 Jumlah konsumsi ikan masyarakat Kota Bogor tahun 2012 – 2014 (dalam ton)

| Tahun | Konsumsi Ikan Kota Bogor |
|-------|--------------------------|
| 2012 | 28135.3 |
| 2013 | 33429.6 |
| 2014 | 36075.2 |

Sumber : Bogor Dalam Angka (2015)

Keunggulan kompetitif tidak dapat dipahami hanya dengan melihat perusahaan sebagai suatu bagian, tetapi juga harus dilihat dari segala aktivitas perusahaan, yaitu dalam perancangan, proses produksi, pemasaran, dan kegiatan lain yang berperan sebagai pendukung produknya. Aktivitas tersebutlah yang memberikan peran bagi perusahaan dalam memperoleh efisiensi dan diferensiasi dengan pesaingnya (Porter 1985). Salah satu cara membuat keunggulan kompetitif pada budidaya kolam air tawar di Kota Bogor adalah dengan mengetahui pola rantai nilainya.

Shank dan Govindarajan (2000) mendefinisikan *value chain analysis* merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual. Porter (1985) menjelaskan bahwa *value chain analysis* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif.

Perumusan Masalah

Konsumsi ikan pada masa mendatang diperkirakan akan terus meningkat seiring dengan peningkatan kesejahteraan dan kesadaran masyarakat akan arti penting nilai gizi produk perikanan bagi kesehatan dan kecerdasan otak. Kementerian Kelautan dan Perikanan melalui Dirjen. Pemanfaatan dan Pemasaran Hasil Perikanan (P2HP) terus mengkampanyekan Gerakan Makan Ikan (GEMARIKAN) dalam rangka meningkatkan kesadaran masyarakat dalam mengkonsumsi ikan, hal ini digencarkan pemerintah untuk mengembangkan peluang pasar bagi para pelaku industri yang bergerak dibidang perikanan baik industri hulu maupun industri hilirnya. Semakin tingginya minat masyarakat terhadap ikan tentu saja harus di iringi dengan kemampuan suatu daerah memenuhi permintaan konsumsi ikan tersebut. Permintaan ikan yang terus meningkat tentunya memiliki makna positif bagi pengembangan perikanan, terlebih bagi negara kepulauan seperti Indonesia yang memiliki potensial perairan yang cukup luas dan potensial untuk pengembangan perikanan baik penangkapan maupun akuakultur (Widodo 2006)

Kota Bogor merupakan salah satu kota penyumbang produksi perikanan air tawar di Jawa Barat. Pada tahun 2013 produksi ikan di Kota Bogor mencapai 4238.02 ton, dan sebagian besar dihasilkan dari budidaya kolam yaitu sekitar

84.28 % atau sebesar 3571.89 ton. Sejak tahun 2011-2013 jumlah produksi ikan budidaya kolam di Bogor terus meningkat (Tabel 5), akan tetapi ada penurunan produksi pada saat tahun 2014. Menurut Santoso (2014) secara garis besar kendala dalam pelaksanaan pertanian perkotaan dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu kendala teknis dan non teknis. Kendala teknis berkaitan dengan keterbatasan lahan, serangan hama, perubahan cuaca, minimnya pengetahuan warga mengenai teknik budidaya yang baik. Kendala teknis ini berimplikasi pada kesulitan di lapangan serta kuantitas dan kualitas hasil panen yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sementara kendala non teknis terkait erat dengan kurangnya antusiasme dan respon masyarakat miskin (gakin) yang menerima bantuan. Hal ini berimplikasi pada pemeliharaan dan keberlanjutan kegiatan kedepannya. Jika dilihat dari permintaan terhadap ikan di Kota Bogor yang terus meningkat, Kota Bogor mempunyai peluang untuk terus meningkatkan jumlah produksi ikan dari budidaya kolam air tawar ini dan mengembangkan usaha perikanan yang mempunyai keunggulan kompetitif.

Tabel 5 Produksi (Ton) ikan kolam air tawar, 2011-2014

| Tahun | Produksi |
|-------|----------|
| 2011 | 3012.80 |
| 2012 | 3295.10 |
| 2013 | 3571.89 |
| 2014 | 3277.92 |

Sumber: Bogor Dalam Angka (2014)

Keunggulan kompetitif (dayasaing) berdasar pada bagaimana nilai diciptakan saat menjalankan strategi bersaing. Nilai ditentukan oleh kombinasi yang unik dari atribut (faktor) yang penting bagi konsumen. Nilai ditambahkan sebagai aktivitas atau fungsi yang spesifik yang diciptakan dalam menghasilkan produk/jasa. Rantai nilai merupakan cara untuk menyusun konsep aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa kepada konsumen. Rantai nilai yang terintegrasi dapat menciptakan hubungan antara perusahaan dengan konsumen, pemasok, dan anggota saluran distribusi lainnya. Integrasi tersebut dapat berupa keterkaitan hubungan, aktivitas, fungsi, proses, dan lokasi.

Oleh sebab itu diperlukan suatu analisis untuk melihat rantai nilai dan faktor-faktor apa saja yang paling menentukan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor. Hasil dari analisis tersebut diharapkan akan mendapatkan strategi peningkatan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rantai nilai budidaya kolam air tawar di Kota Bogor?
2. Faktor apa saja yang menentukan keunggulan kompetitif budidaya kolam airtawar di Kota Bogor?
3. Bagaimana strategi yang dapat dibangun untuk meningkatkan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis rantai nilai budidaya kolam air tawar di Kota Bogor.
2. Menganalisis faktor-faktor yang menentukan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor.
3. Merumuskan dan membuat strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor.

Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi:

1. Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan para pembaca dan menjadi referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian di bidang yang sama ataupun penelitian lanjutan.
2. Peneliti, untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen strategi, khususnya mengenai perumusan strategi serta melatih kemampuan menulis untuk mengaplikasikan teori-teori yang sudah didapatkan saat perkuliahan.
3. Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pelaku budidaya kolam air tawar dalam melaksanakan aktivitas usahanya serta kepada pemerintah kota bogor yang terkait dengan rantai nilai. Alternatif dan prioritas strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan rantai nilai diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif pelaku budidaya kolam air tawar.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada lingkup bahasan yang berfokus pada analisis dan tata kelola rantai nilai. Penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis rantai nilai budidaya kolam air tawar di Kota Bogor. Setelah dilakukan analisis rantai nilai, diidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar di Kota Bogor. Kemudian merumuskan strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif budidaya kolam air tawar Kota Bogor.

2 TINJAUAN PUSTAKA



Manajemen Strategi

Menurut Siagian (2008), manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai ‘kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan’.

Manajemen strategik menurut Wheelen dan David (2004) adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis