



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

TESIS

**ANALISIS STRATEGI BERSAING
KOMODITI EKSPOR AGROBISNIS
TERUNG JEPANG KE JEPANG
OLEH KEM FARMS JAKARTA**

Diajukan oleh :

LUCIA AYU KARTIKA INDARTI

No. Mhs. : 97.190/PS/MM

Nim : 970051051302130020

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN**

1999



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

Tesis 01111/99

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Nama : Lucia Ayu Kartika Indarti
Nomor Mahasiswa : 97.190/PS/MM
NIRM : 970051051302130020
Konsentrasi : PEMASARAN
Judul tesis : Analisis Strategi Bersaing Komoditi Ekspor Agrobisnis
Terung Jepang Ke Jepang Oleh KEM FARMS Jakarta

Tanggal, 22 September 1999

Tanggal, 6 September 1999

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com.

Drs. P. Didit Kresnadewara, MM.



Direktur Program,

Dr. Ir. Peter F. Kaming, M. Eng.

INTISARI

Analisis ini bertujuan mengidentifikasi keunggulan bersaing perusahaan Kem Farms Jakarta dalam mengeksport terung Jepang ke Jepang. Analisis ini mengkaji hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dengan lima kekuatan bersaing dalam industri menurut M.E. Porter. Analisis faktor eksternal dan internal perusahaan akan menunjukkan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan, guna melihat strategi apa yang tengah dipergunakan oleh perusahaan dalam menghadapi pesaingnya. Lima kekuatan persaingan industri menurut M.E. Porter adalah persaingan di antara pasar yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi, konsumen dan suplier.

Analisis ini menggunakan alat analisis berupa matriks SWOT atau matriks TOWS, matriks internal-eksternal, analisis identifikasi internal-eksternal, dan matrik SPACE serta analisis lima keunggulan bersaing dari M.E. Porter. Hasil dari analisis matriks akan menunjukkan strategi apa yang sedang digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi pesaing, dan analisis lima kekuatan bersaing akan menghasilkan posisi perusahaan terhadap pesaing yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi, konsumen dan suplier.

Hasil dari analisis adalah perusahaan berada pada posisi *leader* di pasar dan tidak takut akan datangnya pesaing baru dan substitusi karena permintaan pasar Jepang masih cukup besar (masih belum terpenuhi) dan produk terung olahan tidak memiliki substitusi. Sedangkan dari hasil analisis SWOT dan SPACE diperoleh hasil bahwa strategi yang sedang ditempuh perusahaan adalah strategi integrasi forward dan backward sedangkan posisi perusahaan adalah pertumbuhan melalui integrasi vertikal dan perusahaan agresif untuk memperbesar investasinya pada produk ini guna memenuhi permintaan pasar Jepang.

ABSTRACT

This analysis purposed to identify competitive advantages of Kem Farms Co. Jakarta in exporting *Terung Jepang* to Japan. It analyzes company's internal and external factors related to five industrial competitive power according to M.E. Porter. Both factors will show its strengths, weaknesses, threats and opportunities in order to see what strategy is being used by the company facing its competitors. Five industrial competitive power based on M.E. Porter is competition amongst existing markets, new comers threats, substitutions threats, consumers and suppliers.

This analysis uses SWOT or TOWS matrix, internal-external matrix, internal-external identification analysis and SPACE matrix to decide the strategy, also used M.E. Porter's five competitive advantages analysis to fix its position to that factors.

The outcomes show the company in position as a market leader and not fear of new competitors nor substitutions because Japanese market demands still great (not yet fulfilled) and *terung* product still has not substituted. From SWOT and SPACE analysis seen that the strategy which is using is forward and backward integration strategy, while the position is growth through vertical integration and the company aggressively adds investments on this product to provide Japanese market demands.

Tuhan telah menganugerahkan roh dengan sayap-sayapnya kepadamu agar engkau bisa terbang tinggi menuju langit tak terbatas tentang cinta dan kebebasan, tentang citra dan kehormatan. Jadi sungguh sayang bila engkau patahkan sayap-sayapmu dengan kedua tanganmu sendiri dan menyiksa jiwamu dengan merangkak bagai seekor serangga yang merangkak di atas dahan anggur kering yang tak berbuah. (*Khalil Gibran*)

Barangsiapa mau menjadi guru, biarkan dia memulai mengajar dirinya sendiri sebelum mengajar orang lain; dan biarkan dia mengajar dengan teladan sebelum mengajar dengan kata-kata. Sebab mereka yang mengajar dirinya sendiri dengan mengoreksi perbuatan-perbuatannya sendiri lebih berhak atas penghormatan dan kemuliaan daripada mereka yang hanya mengajar orang lain dan mengoreksi perbuatan orang lain. (*Khalil Gibran*)

Know the enemy, know yourself, your victory will never be endangered. Know the ground, know the weather, your victory will then be total. (-Sun Tzu-)

Dedicated to,

"Because of you, the bright stars shine, My life is blessed, because you're mine

"Because of you my heart can sing, And even winter seems like spring.....

"Because of you I've dreams to share, And laughter echoes everywhere

"Because of you, life holds much more, For you make life worth living for.....

Ibu yang Tersayang dan Tercinta,
Bapak dan Ibu Sumarsono yang Tercinta,
Mas Fx. Ardianto Budi Susetyo yang tersayang dan tercinta,
Anda yang membaca thesis ini.

KATA PENGANTAR

“Bahkan dari cara yang biasa Kaupakai untuk menangkapku, seperti belum pernah kukenal Kau, Sabda yang selalu singgah membakar kamarku dengan api yang menyala berhari-hari, sampai kuserahkan semua pakaian dan ketulianku, hingga tinggal satu-satunya tikar dan jiwa yang kita pakai untuk duduk berhadapan”.

Syukur ini tak terbantahkan dan ucapan syukurku sebagai silih bagi kebebasan yang telah dan sedang kuperjuangkan, juga kupersembahkan kepada :

1. Bapak Prof.DR. Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com., selaku Dosen Pembimbing I yang telah membantu memberikan analisis kritis, arahan, bimbingan dan menambah wawasan penulis.
2. Bapak Drs. P. Didit Krisnadewara,MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu memberikan analisis kritis, arahan, bimbingan terhadap materi yang penulis susun.
3. Bapak Dr.Ir. Peter F Kaming,M.Eng., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang secara tidak langsung membantu memperlancar proses pengurusan akademis dan administratif.
4. Bapak Drs. YB. Sigit Hutomo, M.Bus.,Akt., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang secara tidak langsung membantu proses pengurusan akademis dan administratif.

5. Bapak Prof.Dr. Sukanto Reksohadiprojjo,M.Com., Bapak DR. Wonoto Doeriat,MBA, Bapak DR.T. Hani Handoko, MBA, dan Bapak Drs. E. Kusumadmo,MM, selaku Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Strategik yang telah memberikan wawasan, analisis yang tajam dan teori-teori yang sangat berguna bagi penulis untuk memahami “apa, mengapa dan bagaimana?” manajemen strategik itu dipelajari.
6. Pihak Admisi, Mbak Yustine, Mas Heru, Koh Han, Mas Antok, Mas Bowo dan Mbak , yang telah membantu proses administratif selama perkuliahan, penelitian dan paripurna penyusunan thesis.
7. Seluruh Civitas Akademika Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta, yang telah memberikan bantuan demi kelancaran studi dan penyusunan thesis ini.
8. Seluruh mahasiswa Magister Manajemen 1997, terima kasih atas “pergumulan intelektual” kita dari tahun 1997 sehingga wawasan penulis menjadi semakin berkembang.
9. Bapak Bob Sadino dan Perusahaan Kem Farms di Jakarta maupun Semarang, terima kasih yang tidak terhingga, karena Bapak telah menyediakan waktu setiap saat dan laboratorium yang dapat penulis “angsu” untuk mengaktualisasikan proses pembelajaran yang tidak akan pernah berhenti ini.
10. Bapak Yusuf Martowiyono, Romo CH. Suwarso, Bapak Maridjo, Bapak Mulyadi dan seluruh Keluarga Besar Ngudi Utomo.
11. Ibuku tercinta, terima kasih, dengan penuh kasih sayang dan ketulusanmu memberikan cinta dan motivasi spirituil dan materiil.

12. Fx. Ardianto Budi Susetyo,SIP., semangat, harapan, percaya dan cinta, akan kita perjuangkan demi cerita panjang di depan kita.

Ilmu berkembang dalam konteks sejarah, yang mana Ilmu akan dilengkapi dan disempurnakan oleh sejarah. Maka Penulis sangat mengharapkan perkembangan pemahaman tentang Strategi Manajemen Agrobisnis tidak terhenti sampai di sini. Kajian ilmiah dan kritis yang akan melengkapi penyusunan awal ini sangat penulis harapkan untuk mengembangkan pengetahuan dan kasanah kita.

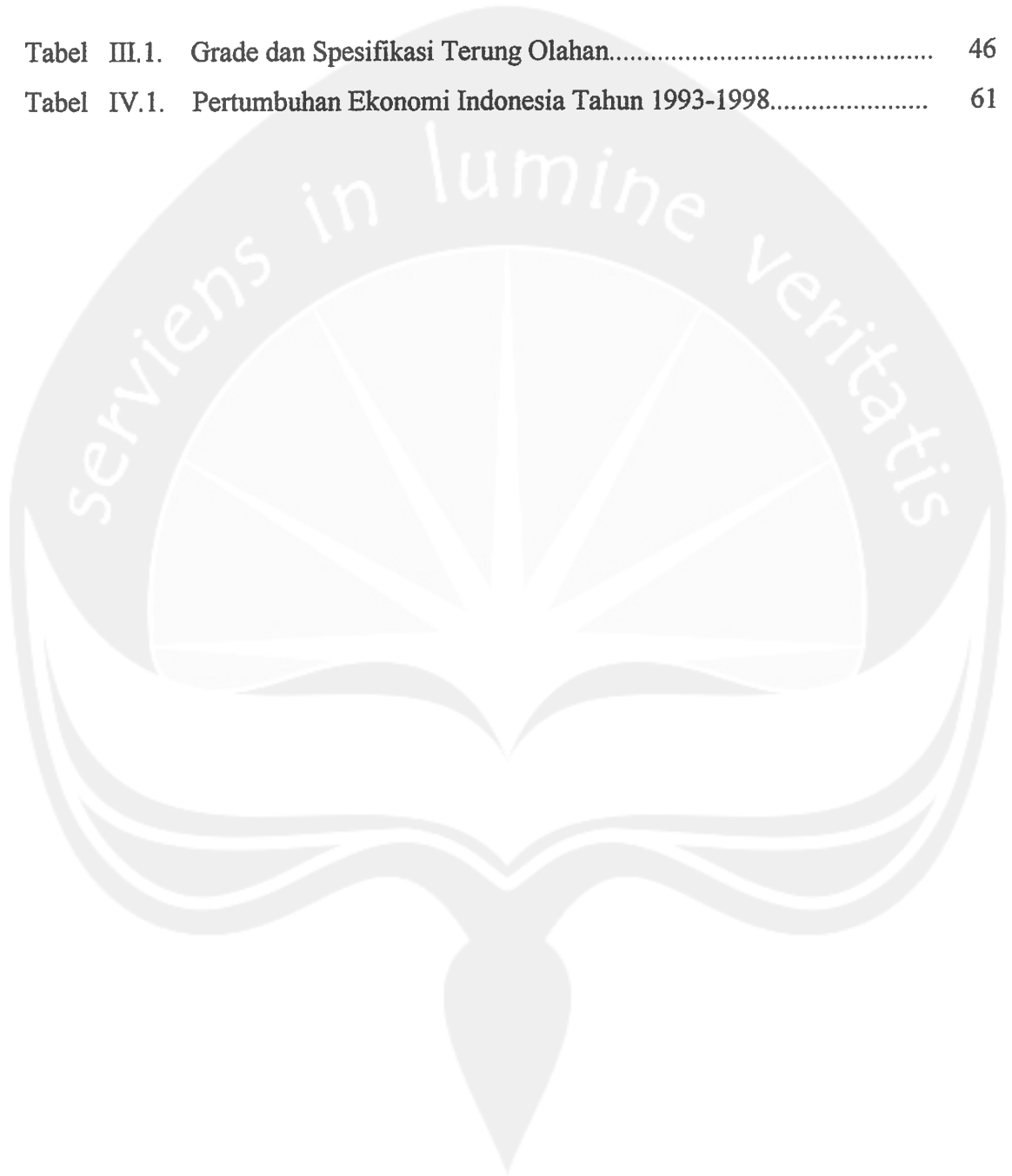
Hormat saya,

Penyusun

Lucia Ayu Kartika Indarti

DAFTAR TABEL

	hal.
Tabel III.1. Grade dan Spesifikasi Terung Olahan.....	46
Tabel IV.1. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 1993-1998.....	61



DAFTAR GAMBAR

	hal.
Gambar I.1. Analisis SWOT.....	6
Gambar II.1. Sumber Profitabilitas Superior.....	12
Gambar II.2. Lima Kekuatan Persaingan M.E. Porter.....	14
Gambar II.3. Tiga Kekuatan Generik M.E. Porter.....	22
Gambar II.4. Rantai Nilai.....	29
Gambar II.5. Lingkungan Eksternal.....	32
Gambar II.6. Komponen Analisis Internal.....	33
Gambar II.7. Bentuk-bentuk Dasar Suatu Industri/Pasar.....	34
Gambar III.1. Siklus Hidup Produk Terung Olahan.....	47

DAFTAR ISI

	hal.
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
INTISARI	iv
ABSTRACT	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Perumusan Masalah	4
I.3. Batasan Masalah	4
I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
I.5. Metode Penelitian	5
I.6. Analisis Data	5
I.7. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	
II.1. Pengertian Strategi dan Strategi Bersaing	9
II.1.1. Pengertian Strategi	10
II.1.2. Pengertian Strategi Bersaing	13
II.2. Analisis Struktur Industri	14
II.2.1. Ancaman Pendetang Baru	15
II.2.2. Ancaman dari Produk Substitusi	18
II.2.3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	19
II.2.4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	19
II.2.5. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada	20
II.3. Strategi Generik	21
II.3.1. Diferensiasi	22
II.3.2. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh	24
II.3.3. Fokus	25

II.4.	Sumber Daya, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing	30
II.5.	Analisis Lingkungan Perusahaan	
II.5.1.	Analisis Eksternal Perusahaan	31
II.5.2.	Analisis Internal Perusahaan	33
II.6.	Bentuk-bentuk Dasar Pasar Dalam Suatu Industri	34
II.7.	Aktivitas Organisasi Ekspor	
II.7.1.	Kebijakan Nasional yang Mengatur Ekspor dan Impor	35
II.7.2.	Keputusan untuk Menjajaki Pasar Ekspor	36
II.7.3.	Organisasi Ekspor	37
II.7.4.	Metode Pembayaran dan Bentuk Perdagangan Ekspor	38
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
III.1.	Sejarah Kem Farms dan Perkembangannya	39
III.2.	Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	42
III.3.	Prospek Perusahaan di Masa Depan	43
III.4.	Personalia dan Sumber Daya Manusia	44
III.5.	Strategi Perusahaan	45
III.6.	Produk Terung Olahan	46
III.7.	Aktivitas Produksi dan Ekspor	
III.7.1.	Aktivitas Produksi	48
III.7.2.	Aktivitas Ekspor	48
III.8.	Resiko Usaha	50
BAB IV ANALISIS DATA		
IV.1.	Analisi Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri Pengekspor Terung Jepang Menurut Michael E. Porter	52
IV.2.	Analisis Lingkungan Perusahaan	
IV.2.1.	Analisis Lingkungan Internal	56
IV.2.1.1.	Bagian Personalia	57
IV.2.1.2.	Bagian Produksi	58
IV.2.1.3.	Bagian Pemasaran	59
IV.2.1.4.	Bagian Keuangan	60
IV.2.1.5.	Bagian R & D	60
IV.2.2.	Analisis Lingkungan Eksternal	61

IV.3.	Analisis SWOT	
IV.3.1.	Analisis Lingkungan Internal	
IV.3.1.1.	Strenghts (S) atau Kekuatan	62
IV.3.1.2.	Weaknesses (W) atau Kelemahan	63
IV.3.2.	Analisis Lingkungan Eksternal	
IV.3.2.1.	Opportunities (O) atau Peluang	63
IV.3.2.2.	Treahths (T) atau Ancaman	63
IV.4.	Analisis Dengan Menggunakan Matriks TOWS atau SWOT	64
IV.5.	Analisis Dengan Menggunakan Kuantifikasi Faktor Internal-Eksternal	66
IV.5.1.	Analisis Faktor Internal	67
IV.5.2.	Analisis Faktor Eksternal	69
IV.6.	Analisis Dengan Menggunakan Matriks Internal-Eksternal	70
IV.7.	Analisis Dengan Menggunakan Matriks SPACE	72
IV.8.	Analisis Strategi Generik	74
IV.9.	Aktivitas Ekspor	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
V.1.	Kesimpulan	75
V.1.1.	Kesimpulan dari Hasil Analisis Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri Michael E.Porter	75
V.1.2.	Kesimpulan dari Hasil Analisis Lingkungan Internal	76
V.1.3.	Kesimpulan dari Hasil Analisis Lingkungan Eksternal	77
V.1.4.	Kesimpulan dari Hasil Analisis SWOT, Matriks SWOT, dan Matriks SPACE	77
V.2.	Saran-saran	78
DAFTAR PUSTAKA		79