

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Gejolak resesi ekonomi yang melanda perekonomian Indonesia memposisikan sektor riil pada ranking teratas daftar sektor yang “berpenyakit akut”. Di tengah-tengah kekalutan tersebut, kapal-kapal Samudera Indonesia ternyata melaju lebih kencang dari masa normal sebelumnya (baca:sebelum krisis). Pada saat bisnis dalam negeri mengalami laju perlambatan, bisnis ekspor justru mengalami percepatan. Turnover ekspor tahun 1998 jauh lebih meningkat dibandingkan tahun 1997. Indikasinya terlihat pada akselerasi kegiatan kapal-kapal di beberapa pelabuhan utama di Indonesia. dibandingkan volume kegiatan kontener semester I tahun 1997, pada semester I tahun 1998 volume angkutan kontener di Tanjung Priok meningkat 25% untuk ekspor, Tanjung Perak 15%, Tanjung Emas 20%, Belawan 5%. Tujuan ekspor yang mengalami peningkatan adalah Eropa meningkat 30%, Timur-Tengah 30%, Amerika Serikat 25%, Amerika Selatan 20%, Afrika 20%, Asia 15%. Rata-rata angkutan kontener meningkat 25% dan angkutan breakbulk meningkat 65%. satu-satunya destinasi ekspor yang menurun adalah Jepang, turun 15% dari sebelumnya.

Komoditi ekspor dibedakan menjadi 2, yaitu: bahan baku lokal yang terdiri dari: furniture (rotan dan moulding), pulp, kakao, charcoal, minyak sawit, minyak goreng, karet, kopi, nanas dan beberapa komoditas agribisnis; bahan baku eks import yang direeksport dalam bentuk bahan jadi maupun bahan setengah jadi yaitu: yarn, tekstil, polyester chip, garmen, kertas, sepatu, kaca, kabel, mobil, motor, elektronika dan semen.

Salah satu faktor yang berperan dalam peningkatan komoditi ekspor dan aktivitas ekspor menjadi cerah seperti sekarang ini adalah turunnya nilai mata uang Indonesia terhadap dollar USA. Struktur harga yang ditawarkan relatif lebih murah dengan kurs yang berlaku dipasaran sekarang ini.

Eksportir berkecenderungan akan tumbuh bak cendawan di musim hujan, hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana jika tidak ada hujan lagi?

Dari penjelasan di atas saya ingin mengkategorikan dua macam karakteristik eksportir Indonesia saat ini yaitu: 1) eksportir yang seorang usahawan dan mempunyai core bisnis yang kuat serta strategi bersaing yang telah diperhitungkan sejak awal; dan; 2) eksportir yang seorang spekulan dan usahanya di bangun atas dasar konsep *opportunis conditions* saja.

Pada saat usahawan berpikir tentang launching produk ke luar negeri banyak hal yang harus dipertimbangkan dan diperhitungkan sejak awal diantaranya, bagaimana dengan strategi bersaing dan strategi pemasaran yang akan dia terapkan agar keunggulan kompetitif produk dapat menembus pasar internasional. Karena aktivitas ekspor bukanlah aktivitas temporer dan insidental saja tetapi menyangkut pula kelangsungan hidup produk tersebut untuk dapat diterima di pasar luar negeri. Tidak mudah melakukan aktivitas ekspor, menurut majalah Manajemen, Oktober 1998 banyak karakteristik yang harus dipertimbangkan yaitu karakteristik produk; karakteristik operasional (sistem jejaring); karakteristik pasar, karakteristik pembiayaan, karakteristik penanganan kiriman, karakteristik pembayaran.

Di balik kemudahan menjaring dollar melalui komoditi ekspor ternyata tersimpan beberapa kelemahan fundamental ekspor untuk Indonesia sendiri, yaitu: mahal nya transportasi darat; tingginya suku bunga bank; proses bea cukai dan

pengeluaran barang lama; jaringan pemasaran ekspor terbatas; penawaran barang terbatas atas dasar harga FOB; paradigma pengusaha “jago kandang”; maraknya kerusuhan; kekosongan kontener kedatangan.

Dari dua sisi yang menunjukkan peluang dan kendala bisnis komoditi ekspor tersebut penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana peran ketepatan memilih dan menetapkan strategi bersaing dan strategi pemasaran sebagai upaya eksistensi produk ekspor Indonesia dalam rangka memobilisasi sektor riil Indonesia menuju pasar persaingan global. Dan bagaimana para pengusaha Indonesia menjadi eksportir yang mempunyai core bisnis yang tangguh dan memiliki strategi bersaing serta strategi pemasaran yang tangguh pula dalam menghadapi millenium ke tiga pada saat kondisi sosial, ekonomi dan politik Indonesia tidak stabil. Bagaimana kita dapat sedikit melirik sejarah keberhasilan Sony (Akio Morita) yang dengan semangat nasionalisme, strategi bersaing dan pemasarannya bangkit memilih hidup setelah reruntuhan dan kehancuran Jepang pada PD II.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan faktor penetapan strategi bersaing dan strategi pemasaran untuk pasar internasional. Untuk menciptakan startegi yang *fit* maka perlu digali lebih lanjut aspek-aspek yang dapat mempengaruhinya yaitu: aspek lingkungan eksternal; aspek organisasi atau lingkungan internal perusahaan, analisis struktur industri dan nilai serta aspirasi dari pihak yang berkepentingan.

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas timbul beberapa permasalahan, yaitu:

Bagaimana strategi bersaing yang dilakukan oleh Kem Farms untuk komoditi ekspor agrobisnis terung ke Jepang dalam menghadapi para pesaingnya?

I.3. Batasan Masalah

Agar penulisan ini tidak terlalu luas sehingga menyimpang dari tujuan penulisan, maka penyusun membatasi penelitian tentang bidang manajemen strategi bersaing perusahaan dalam pelaksanaan ekspor agrobisnis terung ke Jepang.

I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1. Tujuan dari penelitian ini adalah:

Menganalisis keunggulan bersaing perusahaan untuk ekspor terung ke Jepang.

I.4.2. Manfaat dari penelitian ini adalah:

A. Pengembangan IPTEK

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengevaluasi penetapan strategi bersaing perusahaan pada suatu pelaksanaan eksport komoditi agrobisnis.

B. Menunjang pembangunan

Diharapkan hasil penelitian ini akan menjadi masukan yang berarti bagi para pengusaha yang ingin mengambil bagian dalam aktivitas ekspor Indonesia, serta masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan regulasi dan deregulasi ekspor dan cukai.

C. Pengembangan bidang ekspor

Untuk mengetahui apakah para eksportir telah mengupayakan suatu perencanaan strategi bersaing yang benar-benar fit dalam upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas produk ekspornya.

I.5. Metode Penelitian

Dalam penelitian kali ini penulis menggunakan metode pengumpulan data yang dibagi menjadi 2 macam data, yaitu:

I.5.1. Data primer

Data primer diperoleh dengan cara berhubungan dengan obyek penelitian secara langsung yang akan dilakukan dengan cara:

Wawancara terstruktur, dengan cara mengajukan pertanyaan yang telah tersusun kepada responden.

I.5.2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi pustaka dan observasi pada:

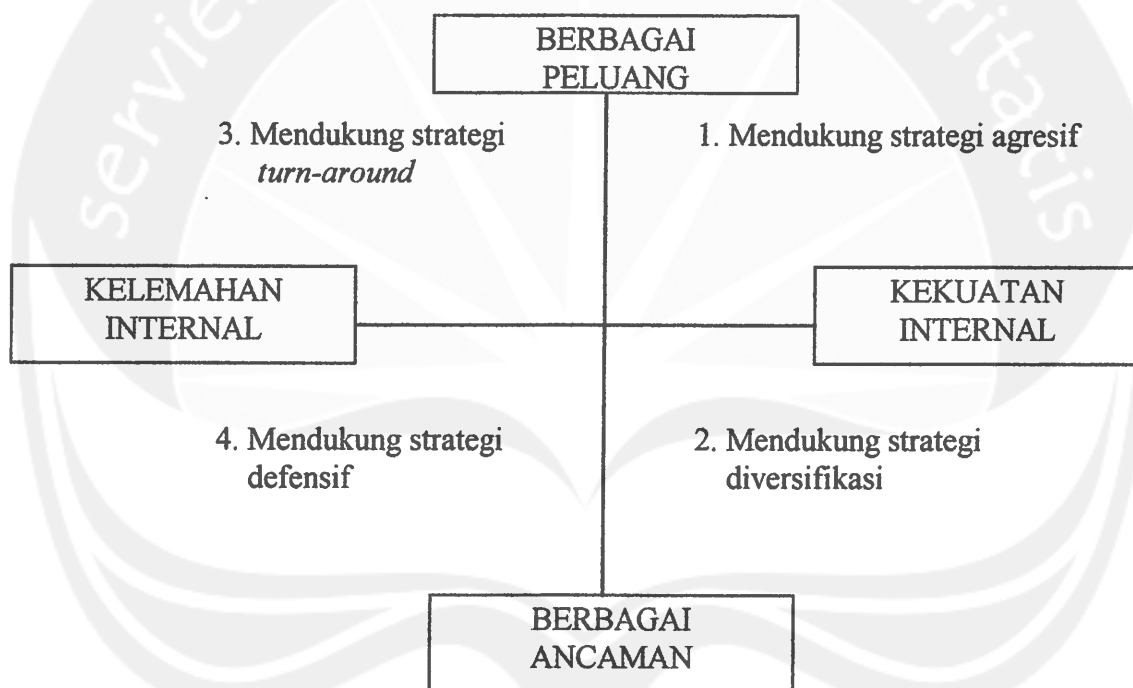
- buku-buku ilmiah;
- jurnal-jurnal ilmiah, majalah, surat kabar dan medianet.

I.6. Analisis Data

Dalam menganalisis data yang ada, penulis melakukan analisis deskriptif, penulis akan membuat analisis hasil observasi lapangan berupa wawancara kepada subjek penelitian dengan teori-teori tentang keunggulan bersaing. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT terhadap perusahaan, yang meliputi *Strenght*

(kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan), *Weakness* (kelemahan-kelemahan yang ada di perusahaan), *Opportunities* (peluang-peluang yang dihadapi perusaha) dan *Threats* (ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan). Analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (SWOT) dalam kondisi yang ada saat ini, baik untuk skala perusahaan kecil, sedang maupun besar. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan berdasar pada faktor internal dan eksternal perusahaan yang nampak pada diagram berikut:

Diagram 1.1. Analisis SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis", 1997, hal. 19.

Setelah semua informasi tentang perusahaan diperoleh, kemudian menggunakan informasi tersebut dalam perumusan kuantitatif strategi. Model-model yang dapat digunakan adalah:

- Matrik TOWS atau Matrik SWOT;

- Matrik Internal-Eksternal;
- Analisis Identifikasi Internal-Eksternal
- Matrik SPACE;

Analisis SWOT tersebut akan dikaitkan dengan 5 faktor analisis struktur industri dari ME. Porter, yaitu analisis: suplier, persaingan di antara pasar yenga telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi, konsumen.

I.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penyajian tesis ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

berisikan latar belakang, permasalahan, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, metode analisis data serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

teori yang diambil dari beberapa pakar manajemen strategi, berisi tentang pengertian manajemen strategi dan strategi bersaing. Teori tentang struktur industri, analisis lingkungan perusahaan, strategi generik dan tentang aktivitas ekspor perusahaan.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

berisi tentang sejarah dan perkembangan, visi, misi dan tujuan perusahaan, prospek perusahaan di masa depan, personalia dan sumber daya manusia, strategi perusahaan, produk terung olahan, aktivitas produksi dan ekspor, serta resiko usaha.

BAB IV ANALISIS DATA

menganalisis tentang faktor-faktor lingkungan perusahaan dan mengkuantitatifkan data yang ada untuk melihat posisi perusahaan terhadap para pesaingnya. Analisis struktur industri dilakukan untuk melihat kemampuan perusahaan untuk bersaing.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

berisi penarikan kesimpulan dari hasil penelitian dan analisis data, memberikan masukan progresif berupa kritik maupun usulan-usulan kepada perusahaan dalam konteks strategi bersaing mereka.

