

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang dikemukakan dalam BAB IV maka dapat diambil kesimpulan strategi apa saja yang dipakai oleh Kem Farms melalui alat-alat analisis di dalam menghadapi para pesaingnya, yaitu:

V.1.1. Kesimpulan dari Hasil Analisis Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri

Michael E. Porter

Posisi perusahaan adalah *leader* dalam industri dengan pangsa pasar yang paling besar diantara para pesaingnya. Faktor kebutuhan modal yang cukup besar untuk terjun ke industri ini dan saluran distribusi yang sangat kuat di Jepang menjadi penghalang masuknya pendatang baru. Perusahaan mengutamakan kualitas, keajegan dan ketepatan pengiriman untuk menjaga pasarnya serta melakukan diferensiasi produk dengan harga jual yang lain dari para pesaingnya.

Hubungan perusahaan dengan pemasok lebih bersifat inti dan plasma, yaitu perusahaan sebagai intinya dan para petani pemasok sebagai plasmanya. Jumlah plasma atau petani pemasok 350, yang tersebar di wilayah DIY, Magelang, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jawa Timur. Perusahaan sampai dengan akhir tahun 1998 belum bisa memenuhi permintaan pasar Jepang karena kendala kurangnya pemasok. Posisi perusahaan terhadap petani sebagai pemasok adalah sejajar, yaitu pemasok adalah mitra perusahaan yang

mempunyai kewajiban untuk memproduksi terung sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Perusahaan menyediakan bibit dan tata cara penanaman terung dan memberikan bekal ketrampilan penanaman yang prosedural agar diperoleh kualitas yang ditetapkan. Pemasok sangat kuat hubungannya dengan perusahaan sehingga tidak akan melakukan pemisahan dengan perusahaan.

Hubungan perusahaan dengan Jepang juga sangat kuat karena perusahaan mulai melakukan kerja sama sejak tahun 1980-an. Perusahaan selalu memenuhi permintaan kualitas Jepang. Strategi *forward* dilakukan perusahaan dengan pihak Jepang untuk menciptakan kekuatan sinergis antara perusahaan dengan suplier Jepang.

Tidak ada ancaman barang substitusi bagi peoduk terung olahan, karena produk ini justru merupakan produk substitusi bagi beberapa produk yang telah ada.

V.1.2. Kesimpulan dari Hasil Analisis Lingkungan Internal

Visi dan misi perusahaan, “agrobisnis tanpa batas” adalah kekuatan bagi perusahaan untuk menggerakkan roda kreativitas, inovatif dan keunggulan risetnya merupakan kompetensi inti perusahaan. Budaya “Asih-Asah-Asuh” dan kekeluargaan yang mengutamakan kedisiplinan sangat mendukung iklim kerja yang kondusif. Strategi diferensiasi perusahaan yang selalu memenuhi permintaan khusus dari pasar Jepang memposisikan perusahaan unggul dari para pesaingnya.

Intangible assett perusahaan yang berbentuk *good will* perusahaan adalah kekuatan perusahaan sehingga mempunyai pasar yang cukup kuat dan terpercaya di Jepang.

Keuntungan perusahaan yang tinggi, tingkat ratio hutang yang rendah, ROI yang tinggi dan ROA yang tinggi merupakan kekuatan perusahaan untuk tetap berdiri diantara pesaingnya.

V.1.3. Kesimpulan dari Hasil Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal bagi ekspor secara keseluruhan mengalami pertumbuhan yang positif di tahun 1998, termasuk di dalamnya sektor agrobisnis. Sektor ekspor mengalami kenaikan sebesar 25% untuk kontener Samudera dan 65% untuk angkutan *breakbulk*. Merosotnya nilai mata uang rupiah terhadap dolar Amerika dan kelonggaran kebijakan tentang pajak ekspor dari pemerintah merupakan peluang yang sangat baik bagi perusahaan. Tetapi faktor alam yang tidak dapat lepas dari agrobisnis merupakan kendala yang agak sulit dieliminasi. Kebijakan perbankan yang mulai mengarah pada pemberian prioritas peminjaman modal bagi pengusaha agrobisnis juga merupakan peluang yang baik pada industri ini.

V.1.4. Kesimpulan dari Hasil Analisis SWOT, Matrik SWOT, dan Matrik SPACE

Kesimpulan dari hasil analisis SWOT adalah perusahaan melakukan diferensiasi produk, dengan melakukan pembedaan produk sesuai permintaan pasar dan harga jual yang di atas pesaing. Kekuatan riset dan pengembangan, saluran distribusi perusahaan yang sangat kuat di Jepang dan *good will* perusahaan sangat mendukung strategi yang ditetapkan perusahaan.

Dari analisis matrik SWOT perusahaan melakukan strategi integrasi backward kepada para pemasoknya untuk melakukan kontrol terhadap petani pemasok perusahaan

dan melakukan integrasi *forward* untuk mendapatkan kekuatan sinergis dengan pihak Jepang. Melalui analisis identifikasi Internal-Eksternal diperoleh kesimpulan bahwa perusahaan berada pada posisi skor faktor internal yang kuat dan skor faktor eksternal yang besar, sehingga perusahaan menggunakan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal, dengan integrasi *forward* dan integrasi *backward*nya.

Dari analisis matriks SPACE diperoleh hasil perusahaan pada posisi agresif, sehingga diperoleh kesimpulan bahwa usaha perusahaan boleh berjalan terus dan dapat memperbesar investasinya untuk memperbesar keuntungan. Agresivitas perusahaan dapat ditunjukkan dengan memenuhi permintaan pasar Jepang sesuai kualitas dan agresif dalam mencari suplier baru.

V.2. Saran-saran

Di dalam mengatasi permasalahan kekurangan suplier terung Jepang dan pemenuhan permintaan pasar Jepang, perusahaan Kem Farms dapat melakukan:

1. Perluasan daerah pemasok sampai ke luar pulau Jawa yang terdekat, misalnya Bali dan Lampung.
2. Konsisten dengan kebijakan kemitraan dengan pemasok, yaitu prinsip membeli semua hasil terung yang ditanam petani sesuai gradenya.
3. Menjaga konsistensi kualitas, keajegan dan ketepatan pengiriman produk ke Jepang.
4. Memperbesar investasi untuk menciptakan pemasok agar permintaan pasar dapat terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi, SE, MBA, (1996), *Manajemen Strategik*, Binarupa Akasara.
- C.H. Wibisono, (1997), *Manajemen Modal Kerja*, Penerbitan Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Elex Media Komputindo, (1995), *Seri Intisari Manajemen Strategi, The Economist Books*, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Guiltinan, J.P., and Paul, G.W., (1994) *Marketing Management, Strategies and Programs*, McGraw-Hill Book, Inc.
- Glueck, W.F., & Jauch, L.R., (1984) *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book, Inc.
- Grundy Tony, (1995), *Corporate Strategy and Financial Decisions*, terj., PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Hunger, David, J., Wheelen, Thomas L., (1996), *Strategic Management*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Hill, Charles W.L., Jones, Gareth R., (1995), *Strategic Management an integrated Approach*, third edition, 1995, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R., Hoskisson, Robert E., (1997), *Manajemen Strategi- Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, alih bahasa Armand Hedyanto, SE, MBA., cetakan pertama, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Keegan, W.J., (1995), *Global Marketing Management*, Prentice Hall, Inc.
- Porter, M.E., (1993), *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publishers.
- Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Rangkuti, Freddy, (1997) *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sukanto Reksohadiprojo, Prof., DR., M.Com., (1997), *Manajemen Strategi*, BPFE-Yogyakarta.
- Suwarsono, (1996), *Manajemen Strategik: Konsep & Kasus*, UPP AMP YKPN-Yogyakarta.

Robinson & Pearce, (1997), *Strategic Management*, terj. Binarupa Akasara, Jakarta.

Strickland & Thompson, (1996), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin Book Team, Inc.

Walker, Jr.,O.C., Boyd, Jr.,H.W., and Larreche,J.C., (1996) *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, Irwin Book Team.

Majalah, Jurnal dan Surat Kabar

Kem Chicks World, Juni 1999

Kompas, 25 Juni 1998

Kontan, Edisi Maret 1999

SWA, No. 03/Tahun XI Edisi Khusus III, 1995

Trubus No. 296 - Tahun XXV, Juli 1994

Trubus No. 341 - Tahun XXIX, April 1998

Trubus No. 342 - Tahun XXIX, Mei 1998

Trubus No. 345 - Tahun XXIX, Agustus 1998

Trubus No. 357 - Tahun XXX, Juni 1999

Trubus No. 358 - Tahun XXX, Juli 1999

