

DAYA SAING PT BENAR FLORA UTAMA BERDASARKAN AKTIVITAS RANTAI NILAI FLORIKULTURA

Ratih Marina Kurniaty^{*1}, Anas M. Fauzi^{**}, dan M. Achmad Chozin^{***}

^{*}Koperasi Syariah Ukhuwah

Rumah Pemberdayaan Ukhuwah, Jl. KH. Mas Mansyur No. 1 B, Bekasi Jaya, Bekasi Timur, Kota Bekasi 17112

^{**}Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***}Departemen Agronomi dan Holtikultura, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Jl. Meranti Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The aims of this research were (1) to identify of the value chain that has been applied by the company, (2) to describe projections from internal and external condition as input in the company's success factor analysis, (3) to determine the company's strategic position, and (4) to formulate alternative strategies to increase the company's competitiveness in floriculture industry. This research used SWOT analysis method by considering company's position and value chain approach which was started with chain mapping to describe actors involved, what business issues in this company face and which activity has the greatest contribution. The value chain approach were also used to determine the prominent product based on the annual sales report. The research results indicated that the issues in the value chain include: expensive input prices, uncertainty in seed supply and higher transportation cost especially for Euro Country and America. Based on internal and external matrix, the company's position is in the strategic growth quadrant, so the company can apply some alternative strategies such as (1) maintaining good relationships with customers and suppliers, (2) expanding market to Asia, (3) upgrading the types of tree, (4) attending big exhibitions, (5) develop products by creating plants trendcentre, (6) enhancing the knowledge management for the company's human resource, (7) production maximizing for the domestic market, (8) establishing distribution channels in each city, (9) setting a clear target market, (10) maintaining the quality of the plants, (11) restructuring the company in order to clarify the specialization of work, and (12) designing documents to better provide the seeds according to customers' need.

Keywords: competitiveness, floriculture industry, chain mapping, value chain economic analysis, SWOT analysis

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah (1) identifikasi rantai nilai yang telah diterapkan oleh perusahaan, (2) menggambarkan dari kondisi internal dan eksternal sebagai analisis faktor keberhasilan perusahaan, (3) posisi strategis perusahaan, dan (4) merumuskan strategi alternatif untuk meningkatkan daya saing dalam industri florikultura. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dengan mempertimbangkan posisi perusahaan dan pendekatan value chain dimulai dengan pemetaan rantai untuk menggambarkan siapa aktor yang terlibat, apa masalah bisnis di perusahaan ini dan aktivitas mana memiliki kontribusi terbesar. Pendekatan rantai nilai juga digunakan untuk menentukan produk terkemuka dari laporan penjualan tahunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa isu-isu dalam rantai nilai meliputi: harga input yang mahal, pasokan benih tidak menentu dan biaya transportasi terutama untuk Negara Eropa dan Amerika lebih tinggi. Hasil matriks internal dan eksternal, posisi perusahaan pada pertumbuhan strategis sehingga perusahaan menerapkan beberapa strategi. Strategi alternatif yang dapat ditingkatkan oleh perusahaan, seperti: (1) maintaning hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok, (2) memperluas pasar ekspor ke Asia, (3) meningkatkan jenis pohon, (4) mengikuti pameran besar, (5) berinovasi produk ke membuat trendcentre tanaman, (6) peningkatan manajemen pengetahuan untuk sumber daya manusia di perusahaan, dan (7) memaksimalkan produksi untuk pasar domestik, (8) saluran distribusi yang didirikan di setiap kota, (9) membuat target pasar yang jelas, (10) mempertahankan kualitas tanaman, (11) merestrukturisasi perusahaan dalam rangka untuk memperjelas spesialisasi pekerjaan, (12) membuat dokumen menyediakan benih sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Kata kunci: daya saing, industri florikultura, rantai pemetaan, analisis rantai nilai ekonomi, analisis SWOT

¹ Alamat Korespondensi:

Email: ratih.marina@gmail.com

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat disebabkan oleh dampak globalisasi dan diberlakukannya era perdagangan bebas yang telah menggeser paradigma bisnis dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Hal ini membuat kegiatan bisnis/perusahaan harus memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Widarsono, 2010).

Saat ini usaha tanaman hias di Indonesia mengalami pertumbuhan yang relatif cepat. Hal tersebut ditandai dengan berkembangnya daerah sentra, peningkatan jenis dan volume produksi, berkembangnya *outlet* dan pelaku usaha di daerah perkotaan, dan semakin berkembangnya lembaga tani/usaha serta asosiasi atau perhimpunan tanaman hias. Banyaknya kegiatan usaha tanaman hias yang ada menyebabkan persaingan semakin ketat dan menjadi pemicu dalam menghasilkan kinerja yang baik untuk dapat memenangkan persaingan yang terjadi (Pratiwi, 2008).

PT Benar Flora Utama merupakan perusahaan yang memiliki kebun bibit tanaman hias/*nursery* terbesar di Asia dari segi luas area. PT Benar Flora Utama adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha budi daya tanaman hias baik ditanam di dalam maupun di luar ruangan. Saat ini PT Benar Flora Utama mengusahakan tanaman hias sebanyak 553 varietas. PT Benar Flora Utama memfokuskan kegiatan bisnisnya pada tanaman hias untuk kebutuhan lanskap taman. Tanaman yang dikembangkan merupakan tanaman tropis, seperti palem, tanaman berbuah dan berbunga, tanaman *indoor*, dan tahan naungan yang dikembangkan dalam media *polybag* atau pot (Pratiwi, 2008).

Menurut Fahmi (2010) bahwa tuntutan peningkatan daya saing bisnis yang berkelanjutan menjadi keharusan pada saat ini. Daya saing bisnis berkelanjutan akan meningkatkan ketahanan ekonomi dan bisnis sebagai bagian dari perekonomian secara keseluruhan. Dalam ilmu ekonomi, daya saing merupakan konsep yang bersifat relatif. Daya saing identik dengan konsep efisiensi. Meskipun bersifat relatif, tetapi dalam penerapan konsep daya saing dilakukan dengan pendekatan total. Artinya, kuat lemahnya daya saing dapat diukur dengan membuat kriteria atau melihat indikator tertentu sebagai acuan (Waney, 1997). Terdapat beberapa masalah yang dihadapi PT Benar Flora Utama, seperti harga input yang semakin mahal, pasokan benih yang tidak pasti, dan pemasaran ekspor

yang menurun. Analisis daya saing pada perusahaan ini diperlukan karena daya saing bisnis berkelanjutan dilakukan untuk menjaga agar potensi pertumbuhan usaha selalu meningkat.

Tujuan dari penelitian ini adalah mempelajari dan memahami pola rantai nilai industri florikultura sebagai pendekatan melihat keberhasilan bisnis industri florikultura yang berkelanjutan dengan mengambil studi kasus pada PT Benar Flora Utama, mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap peningkatan daya saing pada PT Benar Flora Utama, mengetahui posisi strategis PT Benar Flora Utama dalam industri florikultura, dan merumuskan alternatif strategi PT Benar Flora Utama dalam peningkatan daya saing pada industri florikultura. Hal ini sejalan dengan pendapat Hansen dan Mowen (2000) yang mengungkapkan analisis *value chain* merupakan upaya mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan internal dan eksternal dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan posisi strategis perusahaan.

Kajian umum yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh Nurmalinda *et al.* (2002). Perkembangan bisnis florikultura sangat kompleks sehingga tidak mudah untuk menentukan dari aspek mana informasi perkembangan agribisnis florikultura tersebut harus dimulai secara tepat. Penelitian dilakukan di DKI Jakarta dan Jawa Barat. Desain penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan data melalui wawancara tingkat konsumen (hotel), produsen, dan *florist*, serta melakukan pengamatan langsung terhadap jenis bunga dan tanaman hias yang berada di pasar serta jenis bunga dan tanaman hias yang digunakan oleh para konsumen. Responden dipilih secara *purposive*.

Penelitian dibatasi pada lingkup bahasan yang berfokus pada pihak manajemen dan pihak eksternal perusahaan dalam memberikan evaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, penelitian ini mendeskripsikan aktivitas dan peran aktor rantai nilai perusahaan dalam menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder, baik berupa kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber dari pihak perusahaan,

sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan, berupa laporan tahunan, profil perusahaan, laporan penelitian sebelumnya, dan data kinerja perusahaan. Selain itu, data sekunder diperoleh melalui penelusuran buku, literatur dari internet, dan artikel lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas responden internal dan responden eksternal. Responden internal terdiri atas *general manager* dan manajer produksi PT Benar Flora Utama, sedangkan responden internal berasal dari instansi Asosiasi Bunga Indonesia (ASBINDO), Direktorat Jenderal Hortikultura subpascapangan hortikultura, IALI (Ikatan Arsitektur Lanskap Indonesia), dan praktisi bisnis florikultura.

Penelitian ini termasuk dalam *applied research* atau penelitian terapan dan merupakan gabungan antara studi penelitian, eksploratif, deskriptif, dan *explanatory*. Teknik pengambilan data dilakukan dengan individual *indepth interview*, yaitu wawancara secara langsung dengan responden yang dipilih dan pengisian kuesioner. Teknik pengolahan dan analisis data yang dilakukan adalah identifikasi aktivitas rantai nilai dan aktor yang terlibat (Herr, 2007), *content analysis* terhadap data laporan penjualan, laporan laba rugi, dan data pelanggan, analisis ekonomi rantai nilai dengan dua pendekatan, yaitu rantai nilai berdasarkan volume komoditas *best seller* dan rantai nilai berdasarkan total nilai rupiah tiap jenis tanaman, identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal (David, 2009), penentuan peringkat dengan matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan *External Factors Evaluation* (EFE), penentuan posisi strategi perusahaan dengan matriks IE, dan perumusan alternatif strategi dengan analisis dan matriks SWOT (David, 2009).

Penelitian ini dibatasi pada tingkatan perusahaan. Daya saing bisnis berkelanjutan akan meningkatkan ketahanan ekonomi dan bisnis sebagai bagian dari perekonomian keseluruhan, khususnya pada era globalisasi. Adapun tahapan-tahapan dalam penelitian yang telah dilakukan adalah a) memperoleh data dan informasi mengenai profil perusahaan terutama visi dan misi perusahaan; b) mengidentifikasi dan menganalisis bentuk rantai nilai yang diterapkan oleh PT Benar Flora Utama; c) mengidentifikasi dan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dengan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing perusahaan; d) menentukan strategis perusahaan menurut responden

menggunakan matriks IE; e) merumuskan alternatif strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan matriks SWOT; dan f) strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Tahapan-tahapan ini dapat diilustrasikan pada Gambar 1.

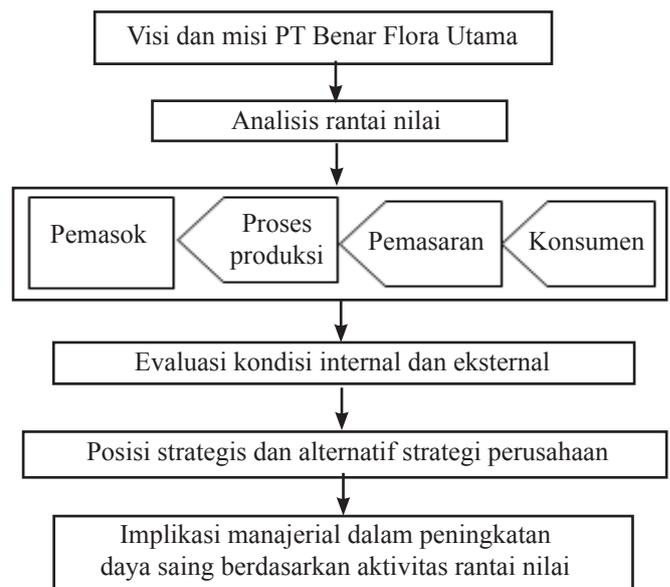
HASIL

Identifikasi Rantai Nilai Perusahaan

Sejak berdiri tahun 1995, perusahaan ini menjadi kebun bibit tanaman hias terbesar di Indonesia. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, PT Benar Flora Utama sangat memperhatikan segala kegiatan mulai dari pengadaan input, proses budi daya, perawatan sampai dengan pemasaran. Sarana dan prasarana, peralatan, dan perlengkapan dalam kegiatan bisnis juga diperlukan untuk menjaga kontinuitas usaha.

Manajemen Rantai Nilai

Daya saing mencakup efisiensi dan efektivitas. Efisiensi bertujuan mencapai sasaran dengan biaya serendah mungkin, sedangkan efektivitas memiliki sasaran tujuan yang tepat. Dilihat dari beban pokok penjualan tahun 2005 dan 2006 pada Tabel 1, nilai beban terbesar adalah persediaan yang digunakan, komposisi bahan tanaman yang terdiri atas media tanam (sekam, pasir, serbuk gergaji, *cocopeat*, *styrofoam*, tanah merah), *polybag*, pupuk, dan benih.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 1. Rasio tiap beban pokok penjualan terhadap total beban pokok penjualan

Beban pokok penjualan	2006	Rasio (%)	2005	Rasio (%)
Persediaan yang digunakan	2.835.878.279	62,53	2.186.537.365	64,29
Pengangkutan	660.074.583	14,55	249.900.575	7,35
Upah dan tunjangan	656.147.150	14,47	611.018.750	17,96
Pemeliharaan dan perbaikan peralatan	95.620.650	2,11	83.090.526	2,44
Bahan bakar dan oli	89.888.700	1,98	49.860.570	1,47
Penyusutan	60.235.559	1,33	79.700.346	2,34
Pengairan dan pengeringan	38.917.258	0,86	70.596.570	2,08
Perbaikan blok	610.000	0,01	18.511.900	0,54
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp10 Juta)	98.209.700	2,17	52.024.535	1,53
Jumlah	4.535.581.879		3.401.241.137	

Tanaman *best seller*, yaitu jenis pohon *Syzygium oleina* (pucuk merah) ukuran 75L digunakan sebagai contoh untuk melihat nilai ekonomi dari aktivitas rantai nilai. Sesuai Harga Pokok Produksi (HPP) pada tanaman jenis pohon pucuk merah, besarnya nilai ekonomi aktivitas rantai nilai dari pemasok hingga pembeli dapat diilustrasikan pada Gambar 2. Nilai tanaman yang siap jual harus dilihat dari HPP. Dalam HPP telah tercatat biaya pupuk, media tanam, *polybag*, dan upah tenaga kerja harian. *Profit margin* dihitung dengan *mark up* 40% tergantung jenis tanaman dan pemeliharaan. Pertimbangan untuk nilai markup tersebut dikarenakan termasuk jenis tanaman langka atau tanaman yang banyak diminati. Nilai yang di *markup* adalah nilai setelah proses pembibitan.

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

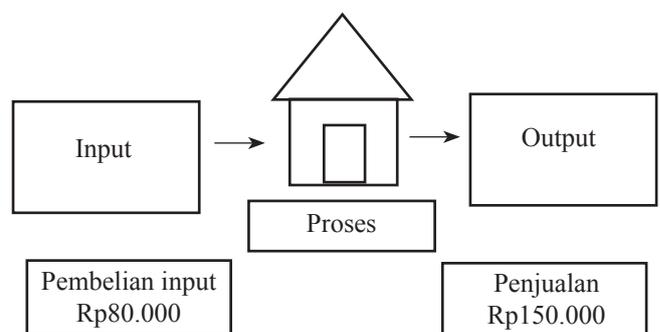
Faktor internal perusahaan adalah segala aspek yang dimiliki perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Faktor internal terdiri atas lima aspek, yaitu manajemen, keuangan, produksi, sumberdaya manusia, dan pemasaran. Kelima aspek tersebut berperan penting dalam membangun dan mempertahankan perusahaan. Analisis lingkungan internal menghasilkan faktor-faktor kunci internal yang dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Rumusan mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT Benar Flora Utama dapat dilihat pada Tabel 2.

Dalam menentukan faktor-faktor strategis eksternal yang berpengaruh terhadap rantai nilai perlu dilakukan evaluasi terhadap faktor-faktor strategis peluang dan ancaman. Alat yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor strategis eksternal adalah EFE. Hasil EFE pada rantai nilai perusahaan disajikan pada Tabel 3.

Posisi Strategis Perusahaan

Hasil analisis IFE (kekuatan dan kelemahan) dan EFE (peluang dan ancaman) menunjukkan bahwa total nilai matriks IFE adalah 2,900 dan total nilai matriks EFE adalah 3,193. Apabila dihubungkan kedua total nilai dalam matrik IE maka perusahaan berada pada kuadran II (Gambar 3). Oleh karena itu, strategi peningkatan daya saing pada perusahaan adalah strategi pertumbuhan (Rangkuti, 2009). Penggunaan matriks IE untuk mengetahui posisi PT Benar Flora Utama saat ini dan prospek ke depan dalam menjalankan bisnis tanaman hias.

Penekanan strategi peningkatan daya saing industri florikultura adalah konsentrasi melalui integrasi horizontal. Integrasi horizontal dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk dan jasa atau meningkatkan akses yang lebih luas. Jika dilihat dari luas area dan dibandingkan dengan pasar industri florikultura yang ada di domestik maupun di mancanegara, perusahaan masih dapat dikatakan pada posisi yang menguntungkan karena belum ada perusahaan *nursery* lain yang areal pembibitannya seluas 28 ha, seperti PT Benar Flora Utama.



Gambar 2. Besarnya nilai ekonomi pada aktivitas rantai nilai dari pemasok-pembeli

Tabel 2. Evaluasi lingkungan internal

Kekuatan	Bobot	Peringkat	Skor terbobot
Melakukan promosi, seperti <i>website</i> , <i>door to door (by phone)</i> , mobil <i>display</i> , brosur dan majalah	0,149	4	0,594
Adanya penerapan teknologi perbanyak pembibitan (teknologi <i>propagation</i>)	0,144	4	0,574
Produk Benara sudah memiliki <i>brand image</i> “Benara Nurseries”	0,124	4	0,495
Pemasaran melakukan kegiatan <i>visiting</i> dengan pelanggan besar (seperti: Sinar Mas, Ciputra, dan <i>developer</i> lainnya)	0,144	4	0,550
Kelemahan			
Kontinuitas produksi belum berjalan baik	0,144	2	0,239
Tidak memiliki departemen riset dan pengembangan, seperti laboratorium	0,114	2	0,190
Kurang mempromosikan tanaman Benara yang belum diketahui orang	0,144	1	0,191
Pendidikan SDM belum memadai	0,040	2	0,066
Total nilai faktor internal	1		2,900

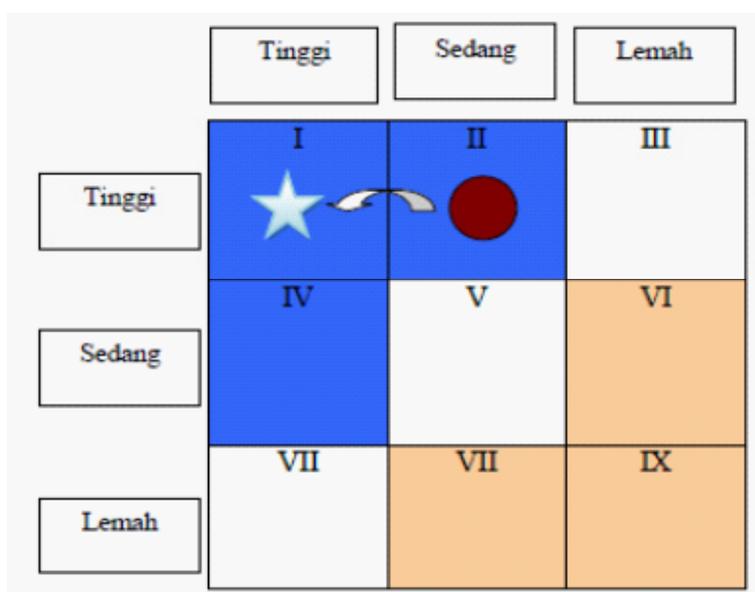
Tabel 3. Evaluasi faktor eksternal

Peluang	Bobot	Peringkat	Skor terbobot
Meningkatnya pembangunan dengan konsep <i>green cities</i> , <i>green living</i>	0,082	4	0,302
Perkembangan teknologi tanaman hias	0,085	3	0,256
Perkembangan teknologi komunikasi, komputerisasi dan informatika	0,085	4	0,299
Terbukanya pasar global	0,076	3	0,217
Ketersediaan tenaga kerja seiring dengan peningkatan jumlah penduduk	0,082	3	0,233
Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Asia	0,082	3	0,275
Selera konsumen terhadap tanaman hias cepat	0,074	3	0,233
Ancaman			
Potensi masuknya pendatang baru	0,068	3	0,203
Persaingan antar perusahaan/petani sejenis	0,062	3	0,175
Fluktuasi kurs rupiah terhadap dolar Amerika	0,071	3	0,212
Tingkat inflasi yang fluktuatif	0,074	3	0,245
Persaingan industri tanaman hias yang semakin ketat	0,071	3	0,235
Kebijakan Kementerian Pertanian mengenai aturan pemasukan dan pengeluaran benih beberapa jenis tanaman hias	0,088	4	0,309
Total nilai faktor eksternal	1		3,193

Posisi internal yang berada pada kinerja rata-rata menunjukkan bahwa faktor kekuatan dan kelemahan mendapat respons oleh pelaku bisnis. Pengelolaan internal yang baik akan meningkatkan daya saing. Langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengelola kelemahan-kelemahan yang ada untuk mendukung daya saing. Posisi eksternal yang berada pada kondisi baik menunjukkan bahwa faktor peluang dan ancaman direspons baik oleh perusahaan. Adanya peluang yang mampu dimanfaatkan dengan baik dan pengendalian ancaman yang ada akan mampu menaikkan daya saing.

Analisis SWOT

Penentuan faktor kunci keberhasilan perusahaan yang diperoleh dari penilaian manajemen perusahaan sebagai lingkungan internal dan penilaian pihak luar perusahaan sebagai lingkungan eksternal, berguna untuk melihat alternatif strategi yang dipertimbangkan pada kondisi rantai nilai dan posisi perusahaan. Dalam analisis kasus diperlukan suatu formulasi dan rekomendasi. Matriks SWOT dari hasil analisis IFE dan EFE maka dapat dilihat beberapa alternatif strategi perusahaan, seperti disajikan pada Tabel 4.



Gambar 3. Matriks internal eksternal PT Benar Flora Utama dalam menjalankan bisnis florikultura untuk sasaran jangka panjang

Tabel 4. Hasil analisis matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strengths-S</i>) 1. Melakukan promosi, seperti <i>website</i> , brosur, majalah, dan mobil <i>display</i> 2. Adanya penerapan teknologi <i>propagation</i> 3. Produk Benara sudah memiliki <i>brand image</i> “Benara Nurseries” 4. Pemasaran melakukan <i>visiting</i> dengan pelanggan besar	Kelemahan (<i>Weaknesses-W</i>) 1. Kontinuitas produksi belum berjalan baik 2. Tidak memiliki departemen riset dan pengembangan, seperti laboratorium 3. Kurang mempromosikan tanaman benara yang belum diketahui orang 4. SDM pendidikan belum memadai
Peluang (<i>Opportunities-O</i>) 1. Meningkatnya pembangunan dengan konsep <i>Green City, Green Living</i> 2. Perkembangan teknologi budidaya tanaman hias 3. Perkembangan teknologi komunikasi 4. Terbukanya pasar global 5. Ketersediaan tenaga kerja 6. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Asia 7. Selera konsumen terhadap tanaman hias cepat berubah	Strategi S-O 1. Menjaga hubungan yang baik dengan konsumen dan pemasok (S1, S3, S4, O1, O3, O7) 2. Memperluas pasar ekspor ke Asia (S2, S3, O4, O6) 3. Meningkatkan jenis tanaman pohon (S2, S3, O1, O2, O7)	Strategi W-O 1. Membentuk saluran distribusi tiap kota besar, seperti membuka gerai (W1, W2, W3, O1, O3, O7) 2. Meningkatkan <i>knowledge management</i> dengan melakukan kegiatan training profesional untuk meningkatkan keterampilan kerja SDM (W2, W4, O3, O4, O5) 3. Mengikuti pameran besar (W3, O3)
Ancaman (<i>Treaths-T</i>) 1. Potensi masuknya pendatang baru 2. Persaingan antar perusahaan/petani sejenis 3. Fluktuasi kurs rupiah terhadap dolar Amerika 4. Tingkat inflasi 5. Persaingan industri tanaman hias yang semakin ketat 6. Kebijakan Departemen Pertanian tentang aturan pemasukan dan pengeluaran jenis tanaman hias	Strategi S-T 1. Melakukan target pasar yang jelas dan menciptakan kerja sama bisnis yang kondusif (S3, S4, T1, T2) 2. Mempertahankan kualitas tanaman (S1, S2, S3, T1, T2, T3) 3. Memaksimalkan kebutuhan produksi dalam negeri (S1, S3, T3)	Strategi W-T 1. Mendokumentasikan perencanaan penyediaan bibit yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (W1, T5, T6)

Hasil analisis rantai nilai perusahaan melalui identifikasi aktivitas rantai nilai dan analisis sekonomi rantai nilai, menunjukkan bahwa kegiatan penting perusahaan dalam bisnis pengadaan tanaman hias adalah kegiatan proses produksi. Kegiatan penting dilihat pada ekonomi rantai nilai mulai dari kegiatan input, proses produksi, hingga tanaman siap jual. Nilai yang paling besar meliputi bahan penyediaan input untuk kegiatan proses produksitanaman yang terdiri atas aktivitas budi daya dan pemeliharaan. Kedua aktivitas tersebut dinilai penting karena terkait dengan visi perusahaan yang ingin menghasilkan tanaman hias berkualitas tinggi dengan jumlah besar. Sasaran jangka panjang perusahaan terletak pada gambar bintang dikuadran I (Gambar 3). Pada kurun waktu lima tahun

(setelah tahun 2016), PT Benar Flora Utama diharapkan telah memperbaiki kinerja perusahaan sehingga mampu mencapai posisi pada kuadran I. Menurut Rangkuti (2009) perusahaan yang telah mencapai posisi tersebut berada pada *Growth* dan *Build* yang dicapai melalui integrasi vertikal. Keuntungan integrasi vertikal adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol.

Implikasi Manajerial

Hasil informasi permasalahan yang diidentifikasi pada rantai nilai dan posisi strategis perusahaan pada matriks IE maka perumusan alternatif strategi bagi perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Implikasi manajerial

Alternatif strategi	Implementasi strategi
Meningkatkan jenis tanaman pohon	Memproduksi tanaman yang dinilai memberikan kontribusi terhadap profit perusahaan berdasarkan laporan penjualan antara lain: Tipe Pohon (<i>Ficus hilli</i> , <i>Syzigium oleana</i> , <i>Pelthoporum pterocarpum</i> , dan <i>Samania saman</i>); Tipe Semak: (<i>Ixora</i> , <i>Star jasmine</i> , dan <i>Hibiscus</i>); Tipe Tanaman Indoor (<i>Aglonema</i> dan <i>Cordyline</i>)
Mengikuti pameran tanaman hias	Kerja sama dengan asosiasi florikultura atau media bisnis florikultura dalam partisipasi pameran produk jenis tanaman terbaru
Memaksimalkan produksi dalam negeri	Memprioritaskan kebutuhan pasar dalam negeri dan memberikan edukasi tanaman yang dapat mengurangi CO ₂
Menjaga hubungan baik dengan konsumen dan pemasok	Memberikan insentif berupa diskon harga atau hadiah pada hari spesial, seperti hari bumi
Melakukan <i>knowledge management</i> terhadap SDM perusahaan	Mengadakan pelatihan profesional dan pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan
Memperluas pasar ekspor ke Asia	Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di Asia dan produk perusahaan yang telah memiliki <i>brand image</i> sehingga perusahaan dapat memulai membangun pasar ekspor di wilayah Asia
Membentuk saluran distribusi tiap kota besar, seperti membuka gerai	Saluran distribusi di tiap kota besar sangat berguna agar harga transportasi untuk mengantar pesanan ke konsumen tidak terlalu mahal
Melakukan target pasar yang jelas dan menciptakan kerja sama bisnis yang kondusif	Membuat <i>customer map</i> dan rantai nilai perusahaan
Inovasi produk untuk menciptakan <i>trend centre</i> tanaman	Membutuhkan kreasi tanaman agar terlihat menarik
Mempertahankan kualitas tanaman	Didukung dengan teknologi <i>propagation</i> dan jadwal pemeliharaan tanaman sebelum tanaman itu siap jual yang terus dijalankan
Merestrukturisasi organisasi perusahaan agar memperjelas spesialisasi kerja dan otoritas	Untuk mengatasi pengambilan keputusan yang terpusat maka perlu pembuatan <i>job description</i>
Membuat perencanaan penyediaan bibit sesuai kebutuhan konsumen	Perusahaan dapat mendokumentasikan kebutuhan para pelanggan dari <i>plan number</i>

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah dengan memperkuat rantai nilai yang diterapkan PT Benar Flora Utama berguna untuk mempertahankan bisnis perusahaan dalam industri utamanya, yaitu industri florikultura. Penelitian ini hanya melihat faktor kunci sukses perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri florikultura Indonesia berdasarkan informasi rantai nilai, posisi strategis, dan menghasilkan alternatif strategi; faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan adalah perusahaan melakukan promosi (melalui *website*, *door to door by phone*, memiliki mobil *display*), teknologi perbanyakan pembibitan sudah ada, produknya sudah memiliki *brand image*, yaitu “Benara Nurseries”, adanya kegiatan *visiting* dengan pelanggan tetapnya. Faktor eksternal atau yang menjadi peluang perusahaan salah satunya adalah meningkatnya konsep pembangunan *green cities*, *green living*. Hasil analisis IFE dan EFE menunjukkan bahwa nilai matriks IFE lebih kecil dari matriks EFE. Oleh karena itu, strategi peningkatan daya saing perusahaan adalah strategi peningkatan daya saing industri florikultura yang sesuai pada kuadran II adalah *growth strategy* (strategi pertumbuhan); posisi strategi PT Benar Flora Utama berada pada posisi kuadran II (strategi pertumbuhan) dalam matriks IE. Penekanan strategi peningkatan daya saing industri florikultura adalah konsentrasi melalui integrasi horizontal; langkah perusahaan dalam peningkatan daya saing industri florikultura dapat dirumuskan dalam alternatif strategi perusahaan yang diambil dari matrik IE yang berupa implikasi manajerial.

Saran

Hasil penelitian ini maka beberapa saran yang dapat disampaikan adalah pentingnya memelihara hubungan dengan pelanggan yang potensial agar bisnis perusahaan masih tetap berkelanjutan; lebih mengenalkan varietas produk tanaman hias yang didukung dengan inovasi varietas bentuk maupun warna sehingga membuat *trend-centre* untuk konsumen. Hal terpenting adalah melakukan promosi terhadap produk baru dan menjalin kerja sama dengan asosiasi dalam pameran besar florikultura; *plan number* yang telah diterapkan dalam perencanaan kebutuhan produksi tanaman yang sesuai permintaan pasar, sebaiknya didokumentasikan supaya

membantu tren pasar dan dapat dijadikan sebagai dokumen riset pasar tahunan perusahaan; PT Benar Flora Utama telah memiliki *brand image*, langkah jangka panjangnya untuk memperkuat pemasaran domestik, yaitu dengan membuat sarana distribusi, seperti gerai di tiap kota; dan untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya melakukan riset pasar untuk prospek bisnis tanaman hias lebih mendalam berdasarkan harapan para pelanggan yang telah lama menggunakan produk Benara Nurseries.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi I. 2010. Sustainable business competitiveness: the next challenge. *Majalah Agrimedia* 15(1):1–50.
- David. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Ed. Ke-9. Alih Bahasa: Kresno Saroso. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Hansen, Mowen. 2000. *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Alih bahasa Tim Salemba Empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Herr. 2007. *An Operational Guide to Local Value Chain Development*. Colombo: International Labour Organisation.
- Nurmalinda, Herlina, Satsijati. 2002. Studi diagnostik eksploratif perkembangan tanaman hias potensial. pusat penelitian dan pengembangan hortikultura. www.hortikultura.go.id. [31 Januari 2011].
- Pratiwi. 2008. Analisis kinerja PT. Benar Flora Utama melalui pendekatan balance scorecard [skripsi]. Bogor: Program Studi Manajemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti F. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communications*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama (GPU).
- Waney. 1997. Kajian daya saing dan dampak kebijaksanaan pemerintah terhadap usaha perkelapaan di Sulawesi Utara [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Widarsono. 2010. *Strategic Value Chain Analysis (Analisis Stratejik Rantai Nilai): Suatu Pendekatan Manajemen Biaya*. Bandung: Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.