

## Kajian Prospek Usaha Tanaman Hias Akuarium pada Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo" di Ciawi Kabupaten Bogor

Bambang Sukaca<sup>\*1</sup>, Muhammad Syamsun<sup>2</sup> dan Illah Sailah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Departemen Kelautan dan Perikanan (DKP)

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

### ABSTRACT

Study of Aquarium Decorative Plant Business Prospect at Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group in Ciawi, Bogor Regency aims to identify the business feasibility in business development, formulating the right strategy in the business development, to evaluate the performance of Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group by using Balanced Scorecard (BSC) approach and to identify partnership level category of aquarium decorative plant small industry. The result study was obtained the Net Present Value (NPV) of Rp. 188.455.000,00, Internal Rate of Return (IRR) 38,63%, Profitability Index (PI) 1,15 and Net B/C ratio 1,67, indicating the this business is considered to be feasible to be grown. Calculation result of payback (PBP) this period was identified that the investment payback period is 2 years 3 months 18 days and shorter than investment life period for 5 years, so it is feasible and profitable. Based on result of strategy analysis by using Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis, the right strategy in the business development of Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group by maintaining and improving product quality in accordance with the customers wants, maintaining and improving the business/partnership relations with exporters and suppliers. The result of the analysis of Internal-External (IE) matrix showed an internal factor of 2.702 and an external factor of 2.516, which put the business in quadrant V, which are growth and stability. It means they must defend strategy that they have been using up till now, and they must increase developing strategy of business. Result of evaluation with Balanced Scorecard (BSC) indicates that financial performance from 2003-2007 in aquarium decorative plant business at Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group was fairly good seen from liquidity, solvability, efficiency in taking advantage of assets, net profits obtained, effectiveness and productivity in making use of assets owned and in receivables collection. Based on the result of study from customer perception with six attribute dimensions the service quality is fairly satisfactory. Seeing from after sales service level, operation/production process and innovation process show that internal business of Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group is considered fairly good. Observing from performance aspect, organizational restructuring aspect, learning dynamic aspect, group member satisfaction level aspect, knowledge management aspect, empowerment aspect and technology application aspect indicate that from growth and learning perspectives at Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group is considered fairly good. Partnership level between Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group with PT. Nusantara Aquatic Exporindo and CV. Cahaya Baru is included in First Prime Partnership Level. While the partnership level between Bunga Air "Aqua Plantindo" Business Group with CV. Tropical Aquatic is included in Secondary Prime Partnership Level.

Key words: aquarium decorative plant, business service, partnership

### PENDAHULUAN

Pemanfaatan tanaman air, khususnya tanaman hias akuarium, semakin berkembang setiap tahun. Hal ini dapat dilihat di perumahan-perumahan, gedung-gedung perkantoran, hotel-hotel berbintang, apartemen-apartemen bahkan di pusat-pusat perbelanjaan. Daya tarik tanaman hias ini sangat tinggi, karena sosoknya berkesan natural, eksotik dan dekoratif, sehingga banyak orang melirik untuk dijadikan salah satu komponen taman yang penting. Beberapa jenis

tanaman air yang mempunyai prospek untuk dikembangkan, antara lain *Anubias*, *Aponogeton*, *Bacopa*, *Blixia japonica*, *Cabomba*, *Cryptocoryne*, *Echinodorus*, *Egeria*, *Hygrophila*, *Microsorium* dan *Rotala macandra*

Indonesia mempunyai banyak jenis tanaman hias akuarium yang tidak dimiliki negara lain dan tersebar di seluruh propinsi. Namun umumnya masyarakat belum mengenal dan mengetahui bahwa tanaman-tanaman itu diminati pasar dunia. Hampir semua jenis tanaman hias akuarium memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan, karena keindahan yang terpancar dianggap unik, natural dan dekoratif.

Sejalan dengan perkembangan teknologi seperti tersedianya pupuk, gas karbondioksida (CO<sub>2</sub>), lampu-lampu yang menarik yang membuat

\*) Korespondensi :

Jl. Medan Merdeka Timur No. 16 Jakarta Pusat  
Email: sukaca2001@yahoo.com

tanaman air dapat tumbuh segar dan subur, sehingga mampu meningkatkan permintaan dan pamor tanaman hias akuarium semakin naik baik di pasar dalam maupun di luar negeri. Bahkan saat ini banyak muncul akuaris berprofesi sebagai pendekor akuarium yang memiliki keahlian memadukan tanaman air sebagai interior yang artistik. Pada tahun 2005, di Singapura telah digelar *The 9<sup>th</sup> International Aquarium Fish, Accessories Exhibition and Conference Aquarama* yang sangat mendapat perhatian dunia. Para akuaris dunia bertemu dalam rangka bisnis ikan hias dan tanaman air akuarium.

Permintaan pasar dalam negeri dan luar negeri akan ikan hias dan tanaman hias akuarium yang terus meningkat setiap tahunnya, merupakan peluang Indonesia untuk mengembangkan budidaya ikan hias dan usaha tanaman hias akuarium, karena mempunyai potensi yang cukup besar untuk menguasai perdagangan dunia di masa yang akan datang.

Tujuan dari kajian ini (1) mengetahui kelayakan bisnis industri kecil tanaman hias akuarium dari sisi keuangan untuk pengembangan usahanya, (2) merumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan usaha tanaman hias akuarium dari sisi kelembagaan, (3) mengevaluasi kinerja Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC), (4) mengetahui kategori tingkat kemitraan pada industri kecil tanaman hias akuarium.

## METODOLOGI

Lokasi kajian pada kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" yang berlokasi di Ciawi Kabupaten Bogor.

Aspek kelayakan usaha pada pengembangan industri kecil tanaman hias akuarium dihitung dengan menggunakan analisis kuantitatif. Metode analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis kelayakan investasi dengan menggunakan beberapa instrumen, yaitu *Payback Periode* (PBP), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI), *Break Even Point* (BEP) dan *Benefit Cost Ratio* (B/C Ratio).

Perumusan strategi pengembangan pada usaha tanaman hias akuarium dengan menggunakan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT) menggunakan matrik SWOT. Matrik ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. Strategi S-O dibuat berdasarkan pemanfaatan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi W-O dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Strategi S-T dibuat berdasarkan pemanfaatan kekuatan yang dimiliki dengan menghindari ancaman dan

strategi W-T dibuat berdasarkan pada kegiatan bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman.

Peluang dan ancaman dievaluasi dengan menggunakan matriks *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS), sedang untuk kekuatan dan kelemahan dievaluasi dengan menggunakan matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS). Setelah melakukan analisis SWOT, dilakukan penyusunan BSC dengan memandang 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan unit bisnis mengukur kinerja perusahaan, pengendalian dan evaluasi.

Perspektif keuangan dianalisa dengan menggunakan analisis rasio neraca (likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas), rasio laba rugi (*Return on Asset* atau ROA dan *Net Profit Margin* atau NPM) dan rasio neraca aktivitas (*Receivable Turn Over* atau RTO dan *Total Asset Turn Over* atau TATO), perspektif pelanggan dengan menggunakan tolok ukur kepuasan pelanggan dan mutu pelayanan, perspektif bisnis internal dengan tolok ukur inovasi, operasi dan produktivitas. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan tolok ukur inovasi produk, tingkat kepuasan anggota kelompok, aspek dinamika belajar, aspek pembaharuan organisasi dan pemberdayaan individu.

Rumusan strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dalam bentuk sasaran dan tujuan-tujuan strateginya diterjemahkan ke dalam empat perspektif BSC. Setiap sasaran strategik ditetapkan inisiatif dalam mewujudkan sasaran tersebut, yaitu:

### a. Evaluasi Kinerja

Keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategik yang telah dipilih dengan menyusun BSC dengan memandang dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan

### b. Kemitraan Usaha

Untuk mengetahui kategori tingkat hubungan kemitraan usaha antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra digunakan tolok ukur proses manajemen kemitraan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan efektifitas kerjasama) dan manfaat dari kemitraan (ekonomi, teknis dan sosial) yang dapat dibagi dalam empat kategori tingkat hubungan, yaitu :

- 1) Kemitraan Pra Prima
- 2) Kemitraan Prima
- 3) Kemitraan Prima Madya
- 4) Kemitraan Prima Utama

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kelayakan Usaha

Analisis kelayakan usaha tanaman hias akuarium merupakan analisis terhadap rencana usaha/pengembangan usaha tanaman hias akuarium yang menyangkut berbagai aspek, antara lain aspek keuangan dengan analisis aliran kas dari suatu investasi, aspek pemasaran, aspek operasi, sumber daya manusia (SDM) dan aspek lingkungan, sehingga dapat diketahui suatu usaha tersebut layak atau tidak layak untuk dijalankan.

Keuangan merupakan aspek yang penting dari sisi investor. Informasi keuangan diperlukan untuk memberikan gambaran perusahaan dan perkembangannya. Aspek ini sangat penting karena sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi (Darsono, 2004).

Dari hasil kajian terhadap usaha tanaman hias akuarium dapat diketahui bahwa biaya investasi (Tabel 1) untuk tanah adalah 10%, modal investasi bangunan dan prasarana 43%, untuk mesin dan peralatan 20%, inventaris kantor

8% dan investasi kendaraan 19%. Dari investasi yang dilakukan dapat dihitung umur ekonomis dari tiap-tiap komponen untuk menentukan biaya penyusutan setiap tahunnya. Biaya penyusutan digolongkan sebagai biaya tetap (*fixed cost*), karena besarnya tidak dipengaruhi oleh perubahan volume. Pengukuran besarnya penyusutan setiap tahunnya dihitung dengan menggunakan metode garis lurus (*straight line*) sesuai dengan umur ekonomisnya. Besarnya biaya penyusutan per tahun untuk masing-masing komponen dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Kebutuhan modal investasi industri tanaman hias akuarium

No	Uraian	Jumlah Modal (Rp.)	%
I.	Tanah /Kolam	40.000.000	10
II.	Bangunan dan Prasarana	161.500.000	43
III.	Mesin dan Peralatan	75.430.000	20
IV.	Inventaris Kantor	20.000.000	8
V.	Kendaraan	70.000.000	19
<b>Total Investasi Awal</b>		<b>376.930.000</b>	<b>100</b>

Tabel 2. Biaya penyusutan per tahun

No	Uraian	Harga Perolehan (Rp.)	Umur Ekonomis	Biaya Penyusutan	%
1	Tanah	40.000.000	-	-	-
2	Bangunan	161.500.000	20	7.267.500	19
3	Mesin dan peralatan	75.430.000	5	13.577.400	35
4	Inventaris kantor	30.000.000	5	5.400.000	14
5	Kendaraan	70.000.000	5	12.600.000	32
<b>TOTAL</b>				<b>38.844.900</b>	<b>100</b>

Dari hasil kajian dapat diketahui bahwa pada tahun pertama, usaha tanaman hias akuarium mengalami rugi/defisit Rp. 321.284.000,00, karena adanya biaya investasi Rp. 376.930.000,-. Pada tahun kedua, ketiga, keempat dan kelima akan mendapatkan laba bersih berturut-turut Rp. 111.285.000,00, Rp. 141.855.000,00, Rp. 223.731.000,00 dan Rp. 392.419.000,00.

Menurut Umar (2005) dan Fuad, dkk (2003) bahwa studi kelayakan terhadap aspek keuangan perlu menganalisis prakiraan aliran kas akan terjadi. Metode analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis kelayakan investasi seperti PBP, NPV, IRR, PI, B/C Ratio dan BEP.

#### a. Analisis PBP

$$= 2 + (3 - 2) \left( \frac{68.144.000,00}{223.731.000,00} \right)$$

$$= 2 + 0,3 \text{ tahun} = 2 \text{ tahun } 3 \text{ bulan } 18 \text{ hari.}$$

Berarti masa pengembalian investasi 2 tahun 3 bulan 18 hari lebih singkat dari masa umur investasi selama 5 tahun, maka investasi pada tanaman hias akuarium dapat diterima dan layak untuk dijalankan.

#### b. Analisis NPV

$$\text{Rp. } 1.477.971.000 - \text{Rp. } 1.289.526.000 = \text{Rp. } 188.445.000.$$

Nilai NPV Rp.188.455.000,00 berarti positif (lebih besar dari nol) dalam lima tahun umur proyek, sehingga usaha tanaman hias akuarium layak dilaksanakan.

#### c. Analisis IRR

$$= 30 + \frac{42,745}{(42,745 - (-6,772))} (40 - 30) = 38,63\%$$

Dari hasil perhitungan nilai IRR 38,63% jauh lebih tinggi dari tingkat diskonto saat ini 8%(bunga untuk PKBL dan komersial  $\pm$  20%, maka bisnis tanaman hias akuarium layak dikembangkan.

#### d. Analisis PI

$$\frac{\text{Rp. } 1.477.971.000,00}{\text{Rp. } 1.289.526.000,00} = \text{Rp. } 1,15$$

Nilai PI 1,15 berarti lebih besar dari pada 1 (satu), maka bisnis tanaman hias akuarium layak dikembangkan.

#### e. Analisis BEP

Untuk mengetahui BEP pada usaha tanaman hias akuarium pada Kelompok Usaha

Bunga Air "Aqua Plantindo" dapat dihitung dari data hasil penelitian sebagaimana terdapat pada Tabel 3. Diketahui bahwa jumlah penjualan tanaman hias akuarium untuk mencapai titik impas BEP tahun 2003 pada produksi 123.200 batang adalah 31.153 batang (25,29%), tahun 2004 pada produksi 180.057 batang adalah 35.665 batang (19,81%), tahun 2005 pada produksi 267.743 batang adalah 46.390 batang

(17,33%), tahun 2006 pada produksi 330.371 batang adalah 40.527 batang (12,27%) dan tahun 2007 pada produksi 427.257 batang adalah 40.347 batang (9,44%). Titik impas usaha tanaman hias akuarium tercapai pada tingkat harga berturut-turut Rp. 920,00/batang (tahun 2003), Rp. 850,00/ batang (tahun 2004), Rp. 1.036,00/batang (tahun 2005), Rp. 883,00/ batang (tahun 2006) dan Rp. 851,00/batang (tahun 2007).

Tabel 3. Analisis perhitungan BEP pada Tanaman Hias Akuarium

Uraian	2003	2004	2005	2006	2007
a. Volume produksi (batang)	123.200	180.057	267.743	330.371	427.257
b. Harga jual (Rp)	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
<b>Penjualan (axb) (Rp)</b>	<b>215.600.000</b>	<b>315.099.995</b>	<b>468.550.005</b>	<b>578.150.003</b>	<b>747.699.995</b>
c. Biaya Variabel (Rp)	73.261.155	112.961.155	237.461.155	251.761.155	323.711.155
d. Biaya Variabel per unit (c/a) (Rp)	595	627	887	762	758
e. Biaya tetap (Rp)	40.038.845	40.038.845	40.038.845	40.038.845	40.038.845
<b>Total biaya (Rp)</b>	<b>113.300.000</b>	<b>153.000.000</b>	<b>277.500.000</b>	<b>291.800.000</b>	<b>363.750.000</b>
<b>Perhitungan BEP</b>					
BEP (unit)	31.153	35.665	46.390	40.527	40.347
Persentase (%)	25.29	19.81	17,33	12,27	9.44
Jumlah penjualan BEP harga	54.517.750	62.413.750	81.182.500	70.922.250	70.607.250
BEP harga	920	850	1.036	883	851

f. Analisis *B/C ratio*

B/C rasio merupakan perbandingan antara jumlah nilai bersih sekarang yang positif dengan jumlah nilai bersih sekarang yang negatif. Analisis ini untuk mengetahui tingkat besarnya tambahan manfaat pada setiap tambahan biaya (Tabel 4).

*Net B/C ratio* merupakan perbandingan antara jumlah nilai NPV<sub>B-C</sub> positif dengan NPV<sub>B-C</sub> negatif, maka besarnya adalah:

$$\frac{85,578 + 95,752 + 132,449 + 156,436}{-281,766} = 1,669$$

Nilai *net B/C* lebih besar dari 1 (satu), maka bisnis tanaman hias akuarium layak dikembangkan.

*Gross B/C ratio* merupakan perbandingan antara *present value* (PV) dari *gross benefits* dengan PV dari *gross costs*, maka besarnya:

$$\text{Gross B/C} = \frac{1.477,985}{1.289,536} = 1,15$$

Nilai *gross B/C* lebih besar dari 1 (satu) berarti bisnis tanaman hias akuarium layak untuk dikembangkan.

Tabel 4. Analisis *B/C ratio* usaha Tanaman Hias Akuarium

Tahun	C (Rp. Juta)	B (Rp. Juta)	B-C (Rp. Juta)	DF 14%	PV (Rp. Juta)	PV Biaya	PV Benefit
2003	536,884	215,600	-321,284	0.877	-281,766	470,847	189,081
2004	203,815	315,100	111,285	0.769	85,578	156,734	242,312
2005	326,695	468,550	141,855	0.675	95,752	220,519	316,271
2006	354,419	578,150	223,731	0.592	132,449	209,816	342,265
2007	446,281	747,700	301,419	0.519	156,436	231,620	388,056
						<b>1.289,536</b>	<b>1.477,985</b>

### Analisis Strategi Operasional

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2006).

Untuk merumuskan strategi pengembangan usaha tanaman hias akuarium digunakan analisis SWOT, yaitu mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Kemudian membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Hasil identifikasi kekuatan faktor internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mutu bibit dan produk yang baik memberikan nilai 0,384 (ranking 1), menunjukkan bisnis ini berkembang ke depan, apabila kelompok mampu mempertahankan mutu (bibit maupun produk), sehingga mampu memenuhi keinginan pasar dan kepuasan konsumen.
- b. Spesifikasi usaha dan pengalaman bisnis tanaman hias akuarium memberikan nilai 0,340 (ranking 2), menunjukkan usaha ini spesifik dan berkembangnya sangat ditentukan oleh pengalaman bisnis untuk mengetahui keinginan konsumen/pasar.
- c. Hubungan baik dengan eksportir dan pemasok memberikan nilai 0,273 (ranking 3), menunjukkan bisnis ini bertahan dan berkembang, apabila mampu menjalin hubungan baik atau kemitraan berkesinambungan dengan eksportir dan pemasok.
- d. Keuletan Ketua kelompok dalam mengelola usaha memberikan nilai 0,276 (ranking 4), yaitu peran Ketua kelompok dalam mengelola usaha sangat penting, terutama keuletan dalam bisnis mulai dari pembibitan, budidaya, penanganan pascapanen, pemasaran dan manajemen usahanya.
- e. Keterampilan dan loyalitas SDM memberikan nilai 0,222, menunjukkan keterampilan dan loyalitas anggota, karena bisnis ini membutuhkan keterampilan, kecepatan dan loyalitas tinggi, terutama pada penanganan pascapanen yang harus malam hari akibat keharusan menjaga mutu produk.
- d. Produk mudah layu memberikan nilai 0,12 (ranking 4), menunjukkan penanganan pasca panen harus benar, tidak boleh terkena langsung sinar matahari, cara pengepakan yang benar dan tetap segar sampai di tangan konsumen.
- e. Sistem manajemen organisasi belum mendukung memberikan nilai 0,126 (ranking 5), menunjukkan bahwa sistem manajemen organisasi memegang peranan penting dalam mengelola bisnis ini, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, tindakan sampai pengawasan/pengendalian.

Hasil identifikasi peluang faktor eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hasil identifikasi kelemahan faktor internal dapat dijelaskan sebagai berikut:

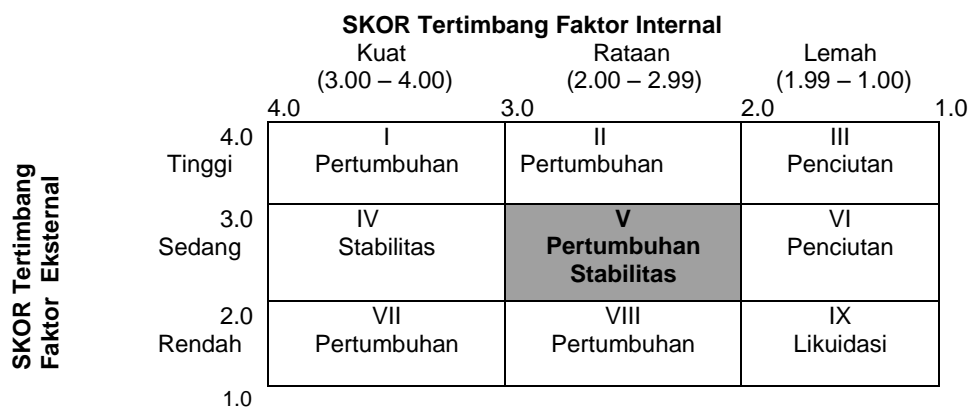
- a. Permintaan tanaman hias akuarium tinggi memberikan nilai 0,384 (ranking 1), menunjukkan bahwa berkembangnya bisnis tanaman hias akuarium tergantung pada permintaan pasar. Permintaan pasar yang tinggi merupakan peluang bagi kelompok, sehingga harus mampu mempertahankan mutu produk sesuai dengan keinginan konsumen.
- b. Produk dikenal konsumen dan sudah memiliki pembeli tetap memberikan nilai 0,348 (ranking 2), menunjukkan kelompok sudah mampu menjalin kemitraan dengan konsumen, sehingga mempunyai pelanggan tetap dan peluang yang harus dipertahankan dengan cara menjaga mutu produk dan pelayanan.
- c. Harga stabil dan cenderung naik memberikan nilai 0,27 (ranking 3), menunjukkan peluang bagi kelompok meningkatkan mutu produk, sehingga harga jual dapat dinaikkan.
- a. Kesulitan mendapatkan jenis bibit tertentu memberikan nilai 0,063 (ranking 1), menunjukkan kelompok ini belum dapat memenuhi permintaan konsumen akibat beragamnya jenis tanaman yang diminta, sehingga diperlukan upaya-upaya untuk mendapatkan jenis tanaman yang dikehendaki konsumen dengan melakukan upaya pengembangan informasi yang dapat mendapatkan jenis bibit tertentu.
- b. Dukungan kondisi keuangan untuk pengembangan usaha kurang baik memberikan nilai 0,082 (ranking 2), menunjukkan dapat berkembang dengan dukungan permodalan, terutama untuk meningkatkan kapasitas produksi dan pengembangan usaha dengan menjalin hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan.
- c. Kapasitas produksi terbatas memberikan nilai 0,104 (ranking 3), berarti bisnis berkembang, apabila mampu meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah luas lahan budidaya dan menambah jumlah jenis tanaman.
- a. Pesaing baru dalam dan luar negeri makin meningkat, dengan nilai 0,061 (ranking 1), menunjukkan semakin bertambahnya pesaing baru baik dari dalam dan luar negeri merupakan ancaman, sehingga kelompok harus dapat meningkatkan daya saing yang tinggi, antara lain meningkatkan mutu produk dan pelayanan, serta menjaga kerjasama kemitraan yang baik.
- b. Kenaikan biaya produksi, dengan nilai 0,077 (ranking 2) menunjukkan untuk bertahan dan mempunyai daya saing kelompok harus melakukan efisiensi biaya operasional, dengan tidak mengurangi mutu produknya, sehingga kenaikan biaya produksi bukan merupakan ancaman bagi kelompok. Disamping itu harus menjalin hubungan kemitraan yang baik dengan para pemasok.
- c. Menurunnya harga jual tanaman hias akuarium, dengan nilai 0,080 (ranking 3) menunjukkan bahwa semakin banyaknya pesaing harga cenderung menurun, untuk itu disarankan agar kelompok harus mampu mempertahankan mutu produk dan pelayanan, agar harga jual tetap bertahan.

Tabel 5. Perumusan strategi kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan matriks SWOT

Faktor Internal	<b>Kekuatan/Strengths (S)</b> 1. Mutu bibit dan produk baik 2. Hubungan baik dengan eksportir dan pemasok 3. Spesifikasi usaha dan pengalaman bisnis tanaman hias akuarium 4. Keuletan Ketua kelompok dalam mengelola usaha 5. Keterampilan dan loyalitas SDM 6. Kemitraan usaha terjalin baik 7. Jalur pemasaran sederhana 8. Lingkungan kerja bersifat kekeluargaan	<b>Kelemahan/Weakness (W)</b> 1. Kesulitan mendapatkan bibit jenis tertentu 2. Sistem manajemen organisasi belum mendukung 3. Produk mudah layu 4. Kapasitas produksi terbatas 5. Dukungan kondisi keuangan untuk pengembangan usaha kurang baik 6. Kemampuan SDM terbatas	
Faktor Eksternal	<b>Peluang/Opportunities (O)</b> 1. Permintaan tanaman hias akuarium tinggi 2. Citra produk dikenal konsumen dan sudah memiliki pembeli tetap 3. Pengembangan kemitraan cukup terbuka 4. Jalur pemasaran masih terbuka luas 5. Harga stabil dan cenderung naik 6. Ketersediaan sarana produksi cukup 7. Upah tenaga kerja cukup murah	<b>Strategi S-O</b> 1. Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk sesuai keinginan pasar/konsumen (S: 1,2,3,4,5; O: 1,2,4) 2. Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan eksportir dan pemasok (S: 2,3,4,5,6,7; O: 1,2,3,5) 3. Mengembangkan kemitraan usaha (S: 2,4,6,7,8; O: 1,3,4,5,6,7)	<b>Strategi W-O</b> 1. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan untuk pengembangan usaha (W: 1,2,4,5; O: 1,2,3,4,5, 6,7) 2. Meningkatkan mutu SDM (W: 1,2,3,4,5,6; O: 1,3) 3. Menerapkan sistem manajemen usaha (W: 2,5; O: 1,3,4,6)
	<b>Ancaman/Threats (T)</b> 1. Pesaing baru dalam dan luar negeri makin meningkat 2. Hama dan penyakit 3. Kenaikan biaya produksi 4. Menurunnya pangsa pasar ekspor 5. Menurunnya mutu produk 6. Menurunnya harga jual produk	<b>Strategi S - T</b> 1. Meningkatkan hubungan bisnis dan kemitraan usaha (S: 2,3,5; T: 1) 2. Efisiensi biaya produksi (S: 6, 7; T: 3)	<b>Strategi W - T</b> 1. Mempertahankan mutu agar berdaya saing di pasar dan mampu bertahan (W: 3; T: 1) 2. Mengoptimalkan SDM yang ada (W: 2,4,5,6; T: 2)

Dari analisis faktor strategi internal pada Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" diperoleh nilai 2,702 di kuadran V menunjukkan posisi internal kelompok ini dinilai rata-rata, yaitu mengidentifikasi strategi pertumbuhan (Gambar 1). Strategi yang disarankan adalah mempertahankan dan meningkatkan mutu produk sesuai keinginan pasar/konsumen, memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan eksportir dan pemasok, serta mengembangkan kemitraan usaha. Dari matriks

faktor strategi eksternal pada Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" diperoleh nilai 2,516 di kuadran V menunjukkan pengaruh eksternal kelompok ini dinilai sedang, yaitu mengidentifikasi strategi stabilitas. Strategi yang diterapkan kelompok usaha ini harus tetap dipertahankan atau tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan. Strategi yang disarankan adalah meningkatkan hubungan bisnis dan kemitraan usaha, efisiensi biaya produksi dan tetap mempertahankan mutu.



Gambar 1. Analisis matriks IE

### Analisis Evaluasi Kinerja

Dalam melakukan evaluasi kinerja kelompok, digunakan empat perspektif BSC, yaitu:

#### a. Perspektif Keuangan

- 1) Analisis Likuiditas  
Pada tahun 2003-2007, kelompok usaha ini mampu membayar hutang jangka pendek dan mampu memanfaatkan aktiva lancar untuk usaha.
- 2) Analisis Solvabilitas  
Pada tahun 2003-2007 diketahui kelompok usaha ini mempunyai kelebihan aktiva (*excess value*) di atas hutangnya, berarti mempunyai kemampuan menyelesaikan semua kewajibannya.
- 3) Analisis ROA  
Kelompok ini efisien dalam memanfaatkan aktivanya (operasional perusahaan)

#### 4) Analisis NPM

Pada tahun 2003-2005, kinerja kelompok usaha mengalami penurunan nilai NPM, tetapi pada tahun 2006 dan tahun 2007 mengalami kenaikan kinerja, sehingga nilai rasio semakin meningkat.

#### 5) Analisis RTO

Pada tahun 2003-2007, kelompok usaha ini mampu dan sukses melakukan penagihan piutang yang dimiliki.

#### 6) Analisis TATO

Pada tahun 2003 dan 2004, kelompok usaha tidak produktif. Pada tahun 2005-2007 cukup efektif dalam memanfaatkan aktiva yang dimiliki dan produktif.

#### b. Perspektif Pelanggan

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan penyebaran kuesioner kepada para pelanggan untuk mengetahui tanggapan, harapan dan tingkat persepsi terhadap pelayanan (Tabel 6).

Tabel 6. Nilai kepuasan pelanggan Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo"

No.	Atribut Mutu Pelayanan	Rataan Persepsi	Rataan Harapan	Kepuasan (%)
<b>A</b>	<b>Reliability</b>			
1	Tepat Waktu	3	3,8	78,95
2	Kesesuaian dengan promosi	3,1	3,4	91,18
	Rataan	3,05	3,6	84,72
<b>B</b>	<b>Responsiveness</b>			
3	Kesigapan pekerja	3	3,5	85,71
4	Penanganan Keluhan	2,7	3,5	77,14
	Rataan	2,85	3,5	81,43
<b>C</b>	<b>Assurance</b>			
5	Keramahan, perhatian dan kesopanan	3,3	3,4	97,06
6	Prestasi dan reputasi	3,2	3,8	84,21
	Rataan	3,25	3,6	90,28
<b>D</b>	<b>Empathy</b>			
7	Kemudahan komunikasi	3,1	3,6	86,11
8	Kemampuan komunikasi pekerja	2,8	3,5	80,00
	Rataan	2,95	3,55	83,10
<b>E</b>	<b>Tangibles</b>			
9	Penampilan fisik	2,8	3,2	87,50
10	Kebersihan dan kerapian	2,9	3,4	85,29
11	Kenyamanan ruangan	2,8	3,3	84,85
12	Penampilan pekerja	3,2	3,4	94,12
	Rataan	2,93	3,33	87,97
<b>F</b>	<b>Dimensi Produk</b>			
13	Harga	3,3	3,6	91,67
14	Ukuran	3	3,9	76,92
15	Keragaman	2,8	3,9	71,79
	Rataan	3,03	3,80	79,82
	<b>Rataan Kesesuaian</b>	<b>3,01</b>	<b>3,56</b>	<b>84,55</b>

#### c. Perspektif Bisnis Internal

- 1) Proses Tingkat Layanan Purna Jual  
Dilihat dari mutu pelayanan, waktu proses dalam melakukan pelayanan dan efisiensi biaya untuk meningkatkan keuntungan. Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" masih perlu meningkatkan lagi tingkat layanannya, karena masih belum memenuhi harapan pelanggan

(kesigapan pekerja dan penanganan keluhan).

#### 2) Proses Operasi/produksi

Untuk mengetahui tingkat produktivitas dapat digunakan analisis rasio TATO yaitu membandingkan penjualan bersih dengan rata-rata total aktiva hasilnya kelompok usaha ini cukup efektif dalam memanfaatkan aktiva yang dimiliki dan produktif.

- 3) Proses Inovasi  
Kelompok usaha ini telah melakukan proses inovasi untuk memenuhi permintaan pasar yaitu sejak berdiri hingga saat ini mampu meningkatkan jumlah jenis tanaman lebih dari 400%.

### c. Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran

- 1) Aspek Kinerja  
Kelompok usaha ini masih perlu meningkatkan kinerja untuk pengembangan usaha tanaman hias akuarium ke depan dengan mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan.
- 2) Aspek Pembaharuan Organisasi  
Berdasarkan hasil kajian, 30% Ketua kelompok banyak melakukan pembaharuan dalam organisasi dan 47,14% responden mengatakan bahwa Ketua kelompok selaku pemimpin telah melakukan langkah-langkah nyata untuk kemajuan usaha.
- 3) Aspek Dinamika Belajar  
Berdasarkan hasil kajian, 50% responden mengatakan Ketua sudah menerapkan sistem belajar dan bekerja dengan baik, antara lain mengikuti berbagai pameran dan mengikutkan pelatihan-pelatihan anggota kelompoknya.
- 4) Aspek tingkat kepuasan anggota kelompok  
Berdasarkan hasil kajian ini, responden mengatakan cukup puas dan puas terhadap kepemimpinan Ketua kelompok.
- 5) Aspek Pengelolaan Pengetahuan  
Berdasarkan hasil kajian ini, ketua kelompok sudah menerapkan aspek pengelolaan pengetahuan pada sebagian besar organisasi.
- 6) Aspek Pemberdayaan  
Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" sudah menerapkan secara menyeluruh terhadap aspek pemberdayaan.
- 7) Aspek Penerapan Teknologi  
Dalam penerapan teknologi Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" hanya dapat diterapkan pada sebagian besar organisasi.

### Analisis Kemitraan Usaha

Dalam penelitian ini dilakukan kajian aspek proses manajemen kemitraan dan aspek

manfaat. Untuk mengetahui kategori tingkat hubungan kemitraan digunakan tolok ukur proses manajemen kemitraan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan efektifitas kerjasama) dan manfaat dari kemitraan (ekonomi, teknis dan sosial).

Mengetahui tingkat hubungan kemitraan usaha dengan didasarkan pada proses manajemen kemitraan dan manfaatnya, tingkat hubungan kemitraan usaha antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra yang dapat dibagi dalam empat kategori tingkat hubungan (Tabel 7). Tingkat kemitraan terendah adalah Kemitraan Pra Prima, selanjutnya meningkat menjadi Kemitraan Prima, kemudian meningkat menjadi Kemitraan Prima Madya dan tingkat tertinggi adalah Kemitraan Prima Utama.

Tabel 7. Kategori nilai Kemitraan

No.	Nilai	Kategori
1	> 750	Tingkat Kemitraan Prima Utama
2	501-750	Tingkat Kemitraan Prima Madya
3	250-500	Tingkat Kemitraan Prima
4	< 250	Tingkat Kemitraan Pra Prima

Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" telah melakukan kemitraan usaha dengan 3 (tiga) perusahaan pelanggan utama, yaitu:

1. PT. Nusantara Aquatik Exporindo
2. CV. Cahaya Baru
3. CV. Tropical Aquatic

Hasil analisis (Tabel 8) menunjukkan bahwa kemitraan antara Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan PT. Nusantara Aquatic Exporindo dan CV. Cahaya Baru termasuk dalam katagori Tingkat Kemitraan Prima Utama (nilai 855 dan 835) karena lebih besar dari 750. Berarti hubungan tingkat kemitraan usaha tersebut, perlu dikembangkan dan terus dilanjutkan, karena saling membutuhkan, saling menguntungkan, saling memperkuat dan menghidupi. Sedangkan hubungan tingkat kemitraan antara Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan CV. *Tropical Aquatic* termasuk dalam katagori Tingkat Kemitraan Prima Madya dengan nilai 745, sehingga berada pada nilai 501–750. Berarti hubungan tingkat kemitraan usaha ini masih perlu dijalin lebih baik lagi dan perlu adanya kesepakatan-kesepakatan kerjasama, agar dapat berkelanjutan.



Tabel 8. Analisis aspek Kemitraan

Aspek	Indikator	Faktor yang dinilai	Nilai faktor		
			PT. Nusantara Aquatic Exporindo	CV. Cahaya Baru	CV. Tropical Aquatic
Proses manajemen kemitraan	Perencanaan	Perencanaan Kemitraan	50	50	50
		Kelengkapan Perencanaan	35	30	25
	Pengorganisasian	Bidang Khusus	25	25	0
		Kontrak Kerjasama	50	50	50
		Bentuk Kerjasama	45	40	15
	Pelaksanaan dan efektivitas kerjasama	Pelaksanaan Kerjasama	50	50	30
		Efektivitas Kerjasama			
		- Kejelasan Peranan	25	25	25
		- Kontinuitas Pasokan	25	25	25
		- Mutu Pasokan	25	25	25
- Sistem Pembayaran		25	25	25	
- Cara Pembayaran	25	15	10		
- Penentuan Harga	25	25	15		
<b>Jumlah Nilai Aspek Proses Manajemen</b>			<b>405</b>	<b>385</b>	<b>295</b>
Manfaat	Ekonomi	Pendapatan	100	100	100
		Harga	50	50	50
		Produktivitas	50	50	50
		Risiko Usaha	50	50	50
	Teknis	Mutu	50	50	50
		Penguasaan Teknologi	50	50	50
	Sosial	Keinginan Kontinuitas kerjasama	50	50	50
		Pelestarian Lingkungan	50	50	50
<b>Jumlah Nilai Aspek Manfaat</b>			<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>
<b>Total Nilai Aspek Proses Manajemen dan Aspek Manfaat</b>			<b>855</b>	<b>835</b>	<b>745</b>

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Bisnis industri kecil tanaman hias akuarium layak untuk dikembangkan, karena dari analisis profitabilitas diperoleh nilai NPV Rp. 188.445.000,00, IRR 38,63%, PI 1,15 dan Net B/C ratio 1,669.
- Strategi yang tepat dalam pengembangan usaha pada Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" adalah mempertahankan dan meningkatkan mutu produk sesuai keinginan konsumen, memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis/kemitraan dengan eksportir dan pemasok.
- Hasil evaluasi dengan pendekatan BSC menunjukkan bahwa:
  - Kinerja keuangan dari tahun 2003-2007 pada usaha tanaman hias akuarium pada Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" cukup baik, dilihat dari likuiditas, solvabilitas, efisiensi dalam memanfaatkan aktiva, laba bersih yang diperoleh, efektifitas dan produktifitas dalam memanfaatkan aktiva yang dimiliki beserta penagihan piutangnya.
  - Hasil kajian dari persepsi pelanggan dengan enam dimensi atribut mutu pelayanan cukup puas.

- Melihat dari proses tingkat layanan purna jual, proses operasi/produksi dan proses inovasi menunjukkan bahwa bisnis internal Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" dinilai cukup baik.
- Mencermati dari aspek kinerja, aspek pembaharuan organisasi, aspek dinamika belajar, aspek tingkat kepuasan anggota kelompok, aspek pengelolaan pengetahuan, aspek pemberdayaan dan aspek penerapan teknologi, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Kelompok Bunga Air "Aqua Plantindo" dinilai cukup baik.
- Tingkat kemitraan antara Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan PT. Nusantara Aquatic Exporindo dan CV. Cahaya Baru termasuk dalam kategori Tingkat Kemitraan Prima Utama. Sedangkan tingkat kemitraan antara Kelompok Usaha Bunga Air "Aqua Plantindo" dengan CV. Tropical Aquatic termasuk dalam kategori Tingkat Kemitraan Prima Madya.

### Saran

- Disarankan melakukan strategi mempertahankan dan meningkatkan mutu produk sesuai keinginan pasar/konsumen.

- b. Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan eksportir dan pemasok, serta mengembangkan kemitraan usaha.
- c. Meningkatkan status kelembagaan dari Kelompok Usaha menjadi CV atau PT, sehingga mampu melakukan ekspor sendiri dengan cara mengoptimalkan SDM yang dimiliki.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Darsono, A. 2004. Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan. Andi, Yogyakarta.
- Fuad, Christine, Nurlela, Sugiarto dan Paulus. 2003. Pengantar Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Umar, H. 2005. Studi Kelayakan Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.