PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA HORTIKULTURA PADA PT. HORTI BIMA INTERNATIONAL

Maria Natalia Samantha Liu dan Drs. Eddy Madiono, M.Sc.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: rlm2627@yahoo.com ; esutanto@peter.petra.ac.id

***Abstract*-Indonesia disebut sebagai negara agraris karena kesuburan, keindahan, serta kekayaan alamnya, sektor pertanian menjadi salah satu *leading sector* dalam perekonomian dimana pertanian merupakan kegiatan usaha yang meliputi kegiatan budidaya tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, perikanan, kehutanan, dan peternakan. Salah satu perusahaan hortikultura di Indonesia masih tetap eksis dalam operasionalnya yaitu PT. Horti Bima International, produk yang dihasilkan antara lain: sayur-mayur dan buah-buahan. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha, potensi eksternal, potensi internal, dan menyusun strategi pengembangan usaha hortikultura pada PT. Horti Bima International. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa kualitatif, dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara dan dokumentasi yang ditujukan pada Direktur Utama, Manajer Unit Pabrik dan Manajer Unit Lahan PT. Horti Bima International. Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Horti Bima International telah menerapkan fungsi manajemen pada tiap-tiap aspek bisnisnya. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa ancaman dari pesaing karena letaknya berdekatan, potensi munculnya pesaing baru, dan ketergantungan bibit dari pemasok luar negeri. Strategi bersaing PT. Horti Bima International, yaitu fokus dengan nilai terbaik, aktivitas pemasaran perusahaan difokuskan untuk membina hubungan baik dengan pelanggan lama di Negara Taiwan dan memenuhi permintaan sesuai pesanan, sehingga harapan untuk mendapatkan harga terbaik dapat tercapai.

***Kata Kunci*: Pengelolaan usaha, pengembangan usaha, strategi fokus dengan nilai terbaik.**

I. PENDAHULUAN

Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam dan keanekaragaman hayati yang sangat tinggi. Salah satu alasan Indonesia dianggap sebagai negara agraris adalah karena sektor pertanian menjadi salah satu *leading sector* dalam perekonomiannya (Indonesia, Negara Agraris Pengimpor Pangan, 2011). Pertanian merupakan kegiatan usaha yang meliputi kegiatan budidaya tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, perikanan, kehutanan, dan peternakan.

Menurut Sunu dan Wartoyo (2006) Hortikultura berasal dari kata *"hortus"* (*garden* atau kebun) dan *"colere"* (*to cultivate* atau budidaya). Pengelolaan dan pengembangan hortikultura memiliki ketentuan umum yang tercantum pada Undang-undang No. 13 Tahun 2010 tentang hortikultura. Ketentuan tersebut menyatakan bahwa tanaman hortikultura sebagai kekayaan hayati yang merupakan salah satu kekayaan sumber daya alam Indonesia yang sangat penting sebagai sumber pangan yang bergizi, bahan obat nabati, dan estetika yang bermanfaat dan berperan besar dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat, sehingga hortikultura perlu dikelola dan dikembangkan secara efisien dan berkelanjutan (Hortikultura - Produk Hukum - Kementrian Dalam Negeri - Republik Indonesia, 2010).

Nilai perkembangan produksi hortikultura di tahun 2011 mengalami kenaikan pada masing-masing komoditi. Penurunan produksi dialami oleh produksi komoditi tanaman obat, yaitu mengalami penurunan sebesar 37.306 ton dari hasil produksi tahun 2010. Perkembangan produksi hortikultura pada masing-masing wilayah masih fluktuatif. Perkembangan produksi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti faktor cuaca, faktor penanganan ketika proses pengelolaan, faktor hama, dan bisa juga dipengaruhi oleh faktor tenaga kerjanya.

Total jumlah/volume ekspor keseluruhan per tahun jumlahnya mengalami penurunan, namun demikian jumlah/volume ekspor komoditas sayur mengalami peningkatan di tahun 2008. Kemudian pada tahun 2010, jumlah/volume ekspor komoditas tanaman hias juga mengalami peningkatan walaupun dalam angka yang relatif kecil.

Meskipun perkembangan ekspor hortikultura dalam negeri secara keseluruhan mengalami penurunan, hal tersebut tidak menyurutkan keyakinan PT. Horti Bima International bahwa komoditas holtikultura memiliki prospek ekspor yang lebih baik di masa mendatang. PT. Horti Bima International dibangun berdasarkan kerjasama antara investor asing dari Taiwan dan investor lokal. Perusahaan ini merupakan perusahaan pertanian swasta yang bergerak dibidang agribisnis. Tipe produk yang dihasilkan oleh PT. Horti Bima International yaitu sayur-mayur dan buah-buahan. Investor pada PT. Horti Bima International tertarik dalam menjalankan usaha ini karena melihat Indonesia sebagai wilayah yang tepat untuk melakukan penanaman produk hortikultura. Tanah yang subur, ketersediaan tenaga kerja serta dukungan kebijakan pemerintah Indonesia membuat sektor ini memiliki peluang bertumbuh kembang yang baik untuk di masa depan. Peluang ini tentu saja perlu didukung oleh manajemen perusahaan yang terstruktur dengan baik. Manajemen perusahaan yang baik harus memiliki fungsi-fungsi bisnis yang jelas. Fungsi-fungsi bisnis ini terdiri dari beberapa aspek, yaitu: produksi dan operasional, tenaga kerja, pemasaran, dan keuangan.

Perusahaan PT. Horti Bima International telah bertahan cukup lama, yaitu hampir 14 tahun. Kiat sukses dari perusahaan, salah satunya adalah berupaya menerapkan ilmu pertanian hortikultura serta teknologi untuk menjaga kualitas produknya. PT. Horti Bima International dituntut untuk dapat menyediakan *fresh vegetable* pada saat produk diterima oleh pelanggan. Tuntutan ini sangat sulit, karena sifat hortikultura itu sendiri yang tidak tahan lama. Hal ini sangat berlawanan dengan harapan pelanggan. Akan tetapi, PT. Horti Bima International menganggap ini merupakan sebuah peluang bisnis yang baik untuk dijalankan. Oleh sebab itu, PT. Horti Bima International berusaha menjaga kepercayaan pelanggan dengan menjaga kualitas produknya.

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang ada diatas, maka dilakukan penelitian pada pengelolaan dan pengembangan usaha hortikultura pada PT. Horti Bima International. Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha pada PT. Horti Bima International.
2. Untuk mendeskripsikan potensi eksternal pada PT. Horti Bima International dilihat dari pengelolaan usahanya.
3. Untuk mendeskripsikan potensi internal pada PT. Horti Bima International dilihat dari pengelolaan usahanya.
4. Untuk menyusun strategi pengembangan usaha hortikultura pada PT. Horti Bima International.

Berdasarkan judul penelitian yaitu pengelolaan dan pengembangan usaha, maka akan dijabarkan mengenai teori pengelolaan dan pengembangan usaha dan kerangka berpikir sebagai penjelasan dari alur penelitian ini.

II. LANDASAN TEORI

Analisis Lingkungan Internal

1. Fungsi-fungsi bisnis

Menurut David (2010, p. 179), kekuatan yang ada dalam lingkungan internal perusahaan dan salah satu kunci bagi keberhasilan perusahaan adalah koordinasi dan kesepahaman yang efektif antar manajer dari seluruh area fungsional bisnis.

1. Manajemen tenaga kerja
   Menurut Dessler (2003, p. 5), Unsur dari manajemen tenaga kerja adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Konsep dari manajemen tenaga kerja adalah (Nawawi, 2011):
   a. Perencanaan dan Pengadaan Tenaga Kerja
   b. Rekruitmen dan Seleksi Tenaga Kerja
   c. Orientasi dan Pelatihan
   d. Pengembangan Karier Khususnya Promosi dan Pemindahan
   e. Pengaturan Kompensasi
   f. Penilaian Karya
   g. Konseling
2. Pemasaran
   Menurut David (2010, p. 198), pemasaran dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran *(functions of marketing)* pokok (David, 2010), yaitu:
   a. Analisis Konsumen
   b. Penjualan Produk/Jasa
   c. Perencanaan Produk/Jasa
   d. Penetapan Harga
   e. Distribusi
   f. Riset pemasaran
   g. Analisis Peluang
3. Produksi
   Menurut David (2010, p. 214), fungsi produksi suatu bisnis mencakup pada semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar, ke industri dan pasar yang lain. Menurut David (2010, p. 215), fungsi produksi meliputi:
   a. Proses
   b. Kapasitas
   c. Persediaan
   d. Angkatan kerja
   e. Kualitas
4. Keuangan
   Menurut David (2010, p. 204), kondisi keuangan merupakan sebuah ukuran tunggal terbaik pada posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Sudana (2009, p. 5) mengemukakan fungsi keuangan berkaitan dengan keputusan manajemen keuangan adalah:
   a. Keputusan Investasi
   b. Keputusan Pendanaan
   c. Keputusan Dividen

Kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan yang penting untuk dikaji tidak hanya pada area fungsional bisnisnya saja, fungsi manajemen dalam perusahaan juga merupakan aktivitas pokok yang menentukan keberhasilan perusahaan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Terry dan Rue (2012, p. 1), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Bateman dan Snell (2008, p. 20), menjelaskan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan tenaga kerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen tidak bisa lepas dari keempat fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Penjelasan dari keempat fungsi menajemen tersebut adalah:

1. Perencanaan *(Planning)*
   Menurut Wijayanto (2012, p. 75), perencanaan (*planning*) merupakan proses menetapkan tujuan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut. Secara umum, dapat dianggap bahwa fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, yang mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p. 144), langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan, yaitu:
   1. Menentukan sasaran organisasi

2. Mengadakan pemahaman terhadap sasaran dan strategi yang telah ada
3. Melakukan analisis tenaga kerja:
   a. Menyusun profil tenaga kerja
   b. Menentukan syarat kunci tentang tenaga kerja yang diperlukan
   c. Membandingkan profil tenaga kerja dengan syarat kunci
4. Mengadakan analisis lingkungan
5. Mengenali kesempatan dan ancaman strategis
6. Menentukan sejauh mana strategi yang sudah ada perlu diubah
7. Melakukan pengambilan keputusan strategis, yang meliputi:
   a. Penyusunan alternatif strategis
   b. Penilaian alternatif strategis
   c. Pemilihan alternatif strategis
8. Pelaksanaan rencana strategis
9. Evaluasi penerapan rencana strategis

2. Pengorganisasian *(Organizing)*

   Menurut David (2010, p. 193), pengorganisasian merupakan segala aktivitas manajerial yang mencakup pada hasil rancangan organisasional, spesialisasi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, rancangan pekerjaan, dan analisis pekerjaan. Menurut (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p. 148), langkah-langkah dalam pengorganisasian, yaitu:
   1. Memperinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
   2. Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
   3. Mengkombinasikan pekerjaan anggota perusahaan dalam cara yang logis dan efisien.
   4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
   5. Memantau efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas. Di sini diperlukan penilaian uang terhadap keempat langkah terdahulu secara berkala.

3. Pengarahan *(Actuating)*

   Pengarahan adalah suatu kegiatan untuk merangsang orang-orang yang berada di organisasi agar mempunyai kinerja yang tinggi. Pengarahan meliputi pemberian motivasi dan berkomunikasi dengan para tenaga kerja baik secara individu maupun kelompok (Bateman dan Snell, 2008, p. 22). Menurut (Sumarni dan Soeprihanto, 2010), ukuran keberhasilan teknik pemberian motivasi yaitu berupa kenaikan produktivitas kerja yang dapat berbentuk: kenaikan penjualan, peningkatan hasil produksi, penururnan tingkat absensi. Terdapat dua teknik pemberian motivasi, yaitu:
   1. Motivasi Tidak Langsung

      Adalah berupa usaha manajemen untuk menciptakan suasana kerja secara umum yang dapat mendorong karyawan berprestasi secara maksimal.
   2. Motivasi Langsung

      Motivasi langsung diwujudkan dalam bentuk insentif yang diberikan di atas balas jasa yang pokok atau yang berlaku bagi seluruh karyawan. Insentif dapat berupa Insentif Material dan Insentif Non Material.

4. Pengendalian/Pengawasan *(Controlling)*

   Bateman dan Snell (2008, p. 22), pengendalian / pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diterapkan bisa berjalan sesuai dengan target. Menurut (Sumarni dan Soeprihanto, 2010), langkah-langkah dalam proses pengendalian, yaitu:
   1. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi.
   2. Mengukur prestasi kerja
   3. Menentukan apakah prestasi kerja memenuhi standar
   4. Mengambil tindakan korektif

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2010, p. 145), Model Lima Kekuatan Porter *(Porter's Five-Forces)* mengenai analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas dalam mengembangkan strategi. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri yang lain. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

1. Persaingan antar Perusahaan Saingan
2. Potensi Masuknya Pesaing Baru
3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti
4. Daya Tawar Pemasok
5. Daya Tawar Konsumen

Perusahaan harus mampu merespon baik secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau dengan meminimalkan dampak dari ancaman potensial.

Analisis SWOT

Menurut Pearce dan Robinson (2011, p. 200), analisis SWOT merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menciptakan gambaran yang bersifat umum, secara tepat mengenai situasi strategis suatu perusahaan. Kesesuaian yang baik pada sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternal (peluang dan ancaman) dijadikan suatu asumsi yang mendasar dalam analisis SWOT ini. Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 170), Kekuatan *(strength)* organisasi mencakup manajemen yang profesional, arus kas yang positif, merek yang terkemuka dan telah dikenal secara luas. Kelemahan *(weakness)* mencakup kurangnya kapasitas produksi cadangan dan tidak adanya pemasok yang dapat diandalkan. Peluang *(opportunities)* merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya sempat terlewatkan, perubahan kondisi persaingan atau regulasi,

perubahan teknologi, dan membaiknya suatu hubungan dengan pembeli atau pemasok, dapat digunakan sebagai peluang oleh perusahaan. Ancaman *(threats)* termasuk didalamnya adalah pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, perubahan teknologi dan direvisinya suatu peraturan akan dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Empat jenis strategi dalam SWOT (David, 2010):

1. Strategi SO *(SO Strategies)*, strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik suatu keuntungan atas peluang eksternal.
2. Strategi WO *(WO Strategies)*, strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST *(ST Strategies)*, strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT *(WT Strategies)*, merupakan taktik untuk bertahan yang diarahkan dalam mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Reformulasi Strategi

Reformulasi strategi dilakukan oleh manajemen perusahaan PT. Horti Bima International untuk menemukan strategi yang tepat, untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Strategi Generik *(Generic Strategy)*

Menurut Porter (dalam David, 2010, p. 273), strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Strategi ini dinamakan strategi generik (*generic strategy*). Berikut penjelasan mengenai tiga landasan strategi tersebut:

1. Kepemimpinan Biaya
   Strategi ini menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga, dibagi menjadi dua tipe alternatif, yaitu:
   a. Strategi biaya rendah *(low-cost)* Tipe 1, menawarkan produk/jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.
   b. Strategi nilai terbaik *(best-value)* Tipe 2, menawarkan produk/jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia dipasar.
2. Pembedaan/Diferensiasi *(differentiation)* Tipe 3, bertujuan untuk menghasilkan produk/jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. David (2010, p. 278).
3. Fokus *(focus)*, memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah:
   a. Strategi fokus biaya rendah *(low-cost focus)* Tipe 4, menawarkan produk/jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.
   b. Strategi fokus nilai terbaik *(best-value focus)* Tipe 5, menawarkan produk/jasa pada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia dipasar

Rencana Pengembangan Bisnis

Menurut Suryana (2011, p. 156), terdapat dua jenis teknik yang bisa dipergunakan sebagai alat untuk merencanakan pengembangan bisnis yang terdapat di perusahaan:

1. Peningkatan Skala Ekonomis
   Teknik peningkatan skala ekonomis dapat dilakukan dengan menambah:
   a. Skala produksi
   b. Tenaga kerja
   c. Teknologi
   d. Sistem distribusi
   e. Tempat usaha
2. Perluasan Cakupan Usaha
   Teknik perluasan cakupan usaha dapat dilakukan dengan menambah:
   a. Jenis usaha baru
   b. Produk dan jasa baru yang sudah mengalami diversifikasi
   c. Serta adanya teknologi yang berbeda.

III. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu mendeskripsikan pengelolaan usaha pada PT. Horti Bima International, yang mencakup pada mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen yang ada di perusahaan, serta untuk menyusun rencana pengembangan usaha pada PT. Hortibima International.

Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari penelitian ini akan membahas tentang pengelolaan, pengembangan, serta lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

1. Analisis Lingkungan Internal

1. Fungsi-fungsi Bisnis
   Dalam lingkungan internal perusahaan, terdapat beberapa kekuatan yang dapat mempengaruhi perusahaan, yaitu:
   a. Tenaga Kerja
   b. Pemasaran
   c. Produksi
   d. Keuangan.
2. Fungsi-Fungsi Manajemen
   Terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:
   a. Perencanaan
   b. Pengorganisasian
   c. Pengarahan
   d. Pengendalian

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lima kekuatan Porter merupakan suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan strategi yang terkait dengan kekuatan-kekuatan kompetitif yang ada dalam industri. Menurut Porter,

persaingan industri tersebut dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu:

1. Persaingan antar Perusahaan Saingan
2. Potensi Masuknya Pesaing Baru
3. Potensi pengembangan Produk Pengganti
4. Daya Tawar Pemasok. Pemasok memiliki daya tawar-menawar karena:
5. Daya Tawar Konsumen.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT sebagai alat perbandingan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), untuk membantu para manajer merumuskan strategi bagi perusahaan dalam upaya menghadapi lingkungan internal dan eksternal pada perusahaan.

4. Reformulasi Strategi

Strategi Generik *(Generic Strategy)* adalah strategi yang memungkinkan bagi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda:

1. Kepemimpinan Biaya, dua tipe alternatif kepemimpinan biaya:
   - Strategi biaya rendah *(low-cost)* Tipe 1
   - Strategi nilai terbaik *(best-value)* Tipe 2
2. Pembedaan/Diferensiasi *(differentiation)* Tipe 3
3. Fokus *(focus)*, dua tipe alternatif strategi fokus adalah:
   - Strategi fokus biaya rendah *(low-cost focus)* Tipe 4
   - Strategi fokus nilai terbaik *(best-value focus)* Tipe 5

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang berkaitan secara langsung dengan PT. Hortibima International akan dikumpulkan dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Wawancara
b. Dokumentasi

Teknik Penentuan Informan

Teknik yang digunakan dalam menentukan informan pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, penentuan informan ditujukan untuk bisa mendapatkan data sesuai dengan kebutuhan penelitian ini, yaitu:

1. Direktur PT. Horti Bima International
2. Manajer Unit Pabrik PT. Horti Bima International
3. Manajer Unit Lahan PT. Horti Bma International

Teknik Analisa Data

Berikut merupakan penjelasan langkah-langkah dalam proses analisis data:

1. Hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dikumpulkan dan dibuat menjadi sebuah catatan secara lengkap. Catatan ini dijabarkan melalui sebuah deskripsi dan refleksi.
2. Berdasarkan catatan lengkap tersebut, akan dilakukan reduksi data, untuk dapat memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan.
3. Setelah dilakukan reduksi data, selanjutnya dibuat penyajian data dalam bentuk uraian singkat.
4. Berdasarkan penyajian data tersebut, kemudian ditarik sebuah kesimpulan sementara.
5. Kesimpulan sementara akan terus berkembang sesuai dengan adanya penemuan data baru dan pemahaman baru, sampai didapatkan suatu kesimpulan yang benar-benar sesuai dengan keadaan sebenarnya. Langkah ini akan dilakukan terus-menerus, hingga dirasakan pengumpulan data sudah lengkap, kemudian dapat dirumuskan kesimpulan akhir dan rekomendasi atau saran-saran.

Metode Pengujian Data

Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Bungin (2007, p. 264), triangulasi sumber adalah suatu teknik triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data, dengan membandingkan atau mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan analisa internal perusahaan dalam tiap-tiap aspek bisnis terhadap fungsi-fungsi manajemen perusahaan di atas dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Manajemen Tenaga Kerja

- Perencanaan: Perusahaan memiliki cara dalam mengukur dan menentukan angkatan tenaga kerja, dan proses rekruitmen tenaga kerja dibagi dalam 2 kriteria, yaitu pada bagian kantor dan bagian gudang.
- Pengorganisasian: Penempatan tenaga kerja dilihat berdasarkan tingkat pendidikan tenaga kerja dan kemampuan, serta evaluasi mengerjakan tugas tertentu yang dijalani semasa *training*
- Pengarahan: Direktur memberikan arahan-arahan kepada seluruh kepala bagian kantor mengenai kegiatan operasional perusahaan, Karyawan gudang pada setiap minggu diadakan *morning briefing* 1 kali yang dipimpin oleh kepala gudang, bagian ladang yaitu sebelum memulai proses penanaman semua petani dan buruh ladang dikumpulkan terlebih dahulu untuk diberikan pengarahan. Perusahaan memberikan motivasi dan penghargaan terhadap tenaga kerja yang menunjukkan loyalitas dan prestasi kerja dengan cara memberi bonus material. Untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja, perusahaan mengadakan pelatihan tentang peningkatan kinerja, perusahaan juga memberi perhatian untuk tenaga kerja perihal kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan bagi tenaga kerja.
- Pengendalian: Melakukan penghitungan terhadap kapasitas kerja secara tepat dan akurat, agar target yang ditetapkan perusahaan dapat memaksimalkan kapasitas kerja dari tenaga kerja, penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja tenaga kerja dapat dilihat dari absen kedisiplinan, langkah korektif apabila terjadi penyimpangan adalah diberikan surat peringatan sebanyak 3 kali, apabila masih melakukan kesalahan maka akan dipecat, jika ada barang

perusahaan yang hilang, maka satpam perusahaan dikenakan surat peringatan, untuk gudang akan dikeluarkan surat peringatan apabila ada produk yang hilang.

2. Manajemen Produksi

- Perencanaan: Teknisi lahan yang akan melakukan perencanaan produksi untuk komoditi yang akan ditanam dan berapa jumlahnya, serta membutuhkan luas lahan berapa, proses produksi yang terdapat pada PT. Horti Bima International berupa kegiatan budidaya sampai pasca panen, kegiatan budidaya terdiri dari kegiatan pengolahan tanah, pemupukan, penanaman bibit, penyiraman, penyiangan, dan penanganan organisme pengganggu tanaman
- Pengorganisasian: Tenaga kerja bagian ladang bertugas dalam kegiatan budidaya meliputi pengolahan tanah, pemupukan, penanaman bibit, penyiraman, penyiangan, dan penanganan organisme pengganggu tanaman, tenaga kerja bagian gudang melaksanakan tugasnya membawa hasil panen tersebut ke pabrik PT. Horti Bima International untuk dilakukan penyortiran dan pengemasan
- Pengarahan: Memberikan pengarahan tentang tata cara budidaya, penanganan terhadap hasil panen, dan penanganan terhadap hama penyakit, serta pengarahan bahwa hasil panen yang diperoleh harus 100% kembali ke perusahaan meskipun hasilnya baik atau buruk tetap akan diambil oleh perusahaan.
- Pengendalian: Perusahaan dalam mengukur dan menentukan kapasitas produksi dilakukan dengan cara melihat 1 ha lahan dapat menghasilkan ± 6 – 8 ton komoditi. Pada saat produk sampai di perusahaan, akan dilakukan absen/penghitungan jumlah produk yang diterima perusahaan, berdasarkan inilah perusahaan dapat mengukur persediaan produknya.

3. Manajemen Pemasaran

- Perencanaan: *Buyer* lama yang memiliki saham di Horti Bima International, akan mencarikan *buyer* baru di negara tujuan, perencanaan distribusi produk perusahaan dilakukan hingga sampai ke tangan pembeli. Penetapan harga dilakukan saat kontrak kerja sebelum penanaman
- Pengorganisasian: Memenuhi permintaan pasar dilakukan dengan cara membangun mitra kerja dengan petani untuk meningkatkan kuantitas produksi dengan membuka lahan baru, dalam penetapan harga, PT. Horti Bima International akan berkoordinasi dengan *buyer* dan petani
- Pengarahan: Membina hubungan baik dengan *buyer* lama supaya loyal dengan produk perusahaan dan menerima setiap saran atau masukan untuk perbaikan kualitas pelayanan dan produk, serta berusaha membangun citra perusahaan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Pengendalian: Pengorderan produk dari *buyer* yang dimiliki saat ini sudah hampir mencukupi target yang diinginkan perusahaan, hasil panen yang diperoleh harus memenuhi standar kualitas ekspor, jika tidak memenuhi maka produk dianggap afkir.

4. Manajemen Keuangan

- Perencanaan: PT. Horti Bima International termasuk pada usaha yang membutuhkan modal usaha yang besar, penandatanganan kontrak antara perusahaan dengan pelanggan dilakukan sebelum penanaman, sehingga pelanggan akan terikat untuk tetap membayar produk walaupun pada saat panen harga jualnya turun dan harga per/kg sayur ditentukan perusahaan. Hal ini dilakukan dalam mengutamakan pencapaian profit sesuai dengan target perusahaan, keputusan manajemen keuangan dalam kaitan dengan investasi dan deviden, diatur oleh pemegang saham
- Pengorganisasian: Pengalokasian kebutuhan dana pada masing-masing fungsi produksi, pemasaran, tenaga kerja, dan keuangan
- Pengarahan: Sistem pelaporan kondisi arus kas perusahaan, selama ini dapat dilihat dari keluar masuknya dana perusahaan dan penjualan yang diperoleh perusahaan, dilaporkan dan di *print out* setiap harinya. *Print out* harian ini akan digabungkan menjadi satu laporan bulanan yang kemudian laporan bulanan akan digabungkan menjadi satu laporan tahunan
- Pengendalian: Pengendalian perusahaan terhadap aspek keuangan dilakukan dengan mengantisipasi naik turunnya harga komoditi dengan melakukan penandatanganan kontrak sebelum dilakukan penanaman, kemudian dengan modal besar yang diperlukan oleh perusahaan, maka perlu ada pengendalian terhadap perputaran arus kas agar perusahaan dapat terus beroperasi.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berikut analisis lingkungan eksternal PT. Horti Bima International berdasarkan model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces*), yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan saingan: jumlah pesaing ada 3 perusahaan, 1 pesaing lokasi berdekatan, berdampak pada lahan semakin sempit, sistem kemitraan pesaing sama dan pangsa pasar berkurang, persaingan dilakukan secara sehat (berdasarkan kualitas produk).
2. Potensi masuknya pesaing baru: pemerintah tidak membatasi, mengikat kontrak dengan *buyer* sebelum penanaman, berdampak pada lahan semakin sempit, berdampak pada tenaga kerja berkurang, Kesulitan memenuhi permintaan dalam jumlah besar
3. Potensi pengembangan produk pengganti: produk pengganti berupa sayuran yang dikemas dalam kaleng, kemasan *frozen* dan suplemen makanan, kualitas dan harga produk pengganti relatif, produk pengganti tidak lebih baik, tidak berpengaruh terhadap penjualan perusahaan, tidak ada antisipasi dari perusahaan karena tidak berdampak apapun
4. Daya tawar pemasok: memiliki pemasok bibit 2 perusahaan untuk perbandingan harga (harga kompetitif) dan menjaga ketersediaan bibit, peran pemasok sangat penting (bibit tidak ada di Indonesia), sehingga perusahaan

membina hubungan baik dan kepercayaan dengan pemasok.

5. Daya tawar konsumen: perusahaan memiliki pelanggan lama dan pelanggan baru, terkendala pemasaran karena hanya dijalankan pemegang saham yang berada di Taiwan (negara tujuan), tenaga pemasaran di Indonesia terkendala bahasa asing. Pelanggan baru akan diberikan harga promo, perusahaan kesulitan memenuhi permintaan komoditi dalam jumlah besar dan berkualitas ekspor.

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai dasar untuk memberikan gambaran terhadap situasi perusahaan, diketahui beberapa kondisi yang kemudian disimpulkan dalam bentuk alternatif strategi, yaitu:

1. Alternatif strategi pertama (S3,O1) yaitu memanfaatkan keuntungan PT. Horti Bima International memiliki investor yang berdomisili di Taiwan, sehingga dapat mengoptimalkan upaya membina hubungan baik dengan pelanggan lama di Taiwan.
2. Alternatif strategi kedua (S2 & S4,O2) adanya dukungan teknik dan teknologi yang modern serta pemanfaatan lahan yang subur ditambah dukungan kebijakan pemerintah Indonesia terhadap pengembangan sektor agribisnis, memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan budidaya komoditas lain yang juga diminati oleh pasar negara tujuan (Taiwan).
3. Alternatif strategi ketiga (S3, T1) perusahaan sebaiknya fokus memperluas area pemasaran di negara Taiwan untuk meminimalkan persaingan langsung dengan kompetitor, mengingat perusahaan memiliki investor di sana.
4. Alternatif strategi keempat (S1, T2) untuk menjaga kualitas produk dan menjaga ketersediaan bibit, maka langkah yang harus dilakukan adalah membina hubungan jangka panjang dengan pemasok asing (karena bibit tidak tersedia di Indonesia).
5. Alternatif strategi kelima (W1, O1) untuk mendukung pemenuhan terhadap upaya membina hubungan baik dengan pelanggan tetap di Negara Taiwan, maka tenaga pemasaran harus mampu menguasai bahasa asing negara tersebut, untuk itu perusahaan memberikan *training* bahasa asing untuk tenaga pemasaran supaya komunikasi dengan pelanggan atau calon pelanggan berjalan lancar.
6. Alternatif strategi keenam (W3, O2) penggunaan tenaga asing untuk tenaga ahli membutuhkan biaya yang mahal, karenanya perusahaan dapat memanfaatkan dukungan pemerintah dengan memberikan training kepada tenaga kerja lokal bagian produksi tentang budidaya holtikultura.
7. Alternatif strategi ketujuh (W2, T1) untuk mengatasi kurangnya tenaga kerja sebagai buruh ladang yang disebabkan pesaing, perusahaan hendaknya berusaha untuk dapat memberikan manfaat lebih dari yang diberikan pesaing kepada buruh ladang, hal ini dimaksudkan supaya mereka mau untuk bekerja di perusahaan.

Berdasarkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipakai perusahaan, maka strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT. Horti Bima International adalah strategi fokus dengan nilai terbaik (Tipe 5). Strategi fokus dengan nilai terbaik dipilih karena pemasaran perusahaan difokuskan pada pasar Negara Taiwan yang menjadi tujuan pemasaran selama ini dan memiliki pelanggan tetap dengan permintaan komoditas holtikultura yang tinggi sesuai dengan spesifikasi pesanan khusus seperti jenis kemasan produk. Selain itu keunggulan perusahaan yaitu memiliki investor berdomisili di Taiwan dan dukungan tenaga pemasaran perusahaan yang menguasai bahasa asing (Taiwan) akan semakin memudahkan upaya perusahaan untuk membina hubungan baik dengan pelanggan tetap supaya pemesanan (*order*) tetap terjaga bahkan meningkat.

Dukungan teknik budidaya yang dijalankan tenaga ahli, teknologi modern dalam pengemasan produk, dan lokasi lahan penanaman berada di tanah yang subur, juga dengan adanya dukungan kebijakan pemerintah tentang pengembangan komoditas agribisnis, akan sangat membantu untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, serta penyediaan komoditas holtikultura lain yang juga diminati pelanggan untuk dikembangkan. Hal tersebut untuk menjaga agar produk yang dijual PT. Horti Bima International adalah produk berkualitas dan dapat memenuhi pesanan dari pelanggan yang menginginkan spesifikasi khusus, sehingga harapan untuk mendapatkan harga terbaik yang menjadi fokus strategi perusahaan dapat tercapai.

Rencana Kerja untuk Pengembangan Usaha

Strategi perusahaan dengan fokus nilai terbaik didukung oleh rencana pengembangan usaha sebagai berikut:

1. **Bagian Pemasaran**
   Tujuan meningkatkan komunikasi lebih intensif dengan pelanggan di Negara Taiwan. Kebijakan yang mendukung antara lain: mengoptimalkan jaringan relasi yang dimiliki investor di Taiwan untuk menjaga hubungan baik, meng-*update* informasi terbaru yang ada di perusahaan melalui *web site*, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan lama agar terjaga kepuasan dan tetap membeli produk-produk perusahaan, dan sebagai upaya penambahan produk, perlu mengadakan survei untuk mengetahui komoditi lain yang diminati pasar.
2. **Bagian Produksi**
   Tujuan berupaya meningkatkan kualitas produk dan berusaha mengembangkan produk holtikultura lain yang juga diminati oleh pasar. Kebijakan yang mendukung antara lain: meningkatkan standar tata cara budidaya tanaman yang selama ini telah berjalan, meningkatkan standar pengemasan produk, dan untuk mendukung penambahan produk baru, tenaga ahli diharapkan meningkatkan kompetensi terhadap budidaya komoditi holtikultura yang lain.
3. **Bagian Tenaga Kerja**
   Tujuan meningkatkan kemampuan tenaga kerja dan menjaga ketersediaan tenaga kerja di ladang. Kebijakan yang mendukung antara lain: memberikan training bahasa asing bagi tenaga kerja pemasaran untuk mendukung rencana fokus pemasaran di Negara Taiwan, tenaga ahli perusahaan adalah tenaga asing sehingga perlu adanya pemberian bimbingan budidaya oleh tenaga ahli kepada tenaga kerja produksi yang merupakan tenaga kerja lokal, dan mengupayakan meningkatkan upah dan kesejahteraan

bagi buruh ladang supaya mau terus bekerja bagi perusahaan dan tidak pindah ke perusahaan pesaing yang letaknya berdekatan.

4. **Bagian Keuangan**
   Tujuan meningkatkan omzet perusahaan dengan kebijakan yang mendukung berupa meningkatkan target penjualan produk.

V. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Horti Bima International, maka akan dikemukakan kesimpulan yang sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelolaan dan pengembangan usaha PT. Horti Bima International, sebagai berikut:

a. PT. Horti Bima International telah menerapkan fungsi manajemen pada tiap-tiap aspek bisnisnya yang terdiri atas manajemen tenaga kerja, pemasaran, produksi dan keuangan.
b. Ancaman dari pesaing cukup berdampak bagi perusahaan karena letaknya yang hampir berdekatan, potensi munculnya pesaing baru yang tidak di batasi oleh pemerintah, dan ketersediaan bibit masing sangat bergantung pada pemasok dari luar negeri karena di Indonesia belum tersedia.
c. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh tujuh alternatif strategi
d. Peneliti merumuskan strategi fokus dengan nilai terbaik, hal ini didasarkan pada aktivitas pemasaran perusahaan selama ini ke Negara Taiwan karena memiliki pelanggan tetap dengan permintaan komoditas holtikultura yang tinggi dan pelanggan menginginkan spesifikasi khusus sesuai permintaan mereka, sehingga harapan untuk mendapatkan harga terbaik yang menjadi fokus strategi perusahaan dapat tercapai.
e. Rencana untuk pengembangan usaha diupayakan dengan merealisasikan tujuan perusahaan melalui tujuan-tujuan tiap bidang, antara lain bidang pemasaran memiliki tujuan meningkatkan komunikasi lebih intensif dengan pelanggan di Negara Taiwan, bidang produksi memiliki tujuan meningkatkan kualitas produk dan berusaha mengembangkan produk holtikultura lain yang juga diminati oleh pasar, bidang tenaga kerja memiliki tujuan meningkatkan kemampuan tenaga kerja & menjaga ketersediaan tenaga kerja di ladang, dan bidang keuangan memiliki tujuan meningkatkan omzet perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Amir, M. Taufiq. (2011). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Assauri, Sofjan. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Badan Pusat Statistik. (2011, Mei 10). Retrieved September 14, 2012, from http://www.bps.go.id/hasil_publikasi/flip_2011/5102001/files/search/searchtext.xml.

Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. (7th ed., Buku. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.

Cristanty, Linda. (2006). *Sumber Daya Alam: Ciptaan Tuhan Yang Harus Dilestarikan*. Jakarta: Coremap II – LIPI.

David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis: Konsep*. (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (10th ed., Vol. 1). Jakarta: Indeks.

Ekspor Hortikultura berdasarkan Negara Tujuan Tahun 2008 – 2010. Retrieved September 14 , 2012, from http://hortikultura.deptan.go.id/?q=node/448

Hasibuan, Malayu. S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hortikultura - Produk Hukum - Kementrian Dalam Negeri - Republik Indonesia. (2010,November 11). Retrieved September 7, 2012, fromhttp://www.depdagri.go.id/produk-hukum/2011/01/10/undang-undang-no-13-tahun-2010.

Indonesia, Negara Agraris Pengimpor Pangan. (2011, Agustus 15). Retrieved September 9, 2012, from http://ekonomi.kompasiana.com/agrobisnis/2011/08/15/indonesia-negara-agraris-pengimpor-pangan/.

Indriantoro, Nur. & Supomo, Bambang. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Anggota IKAPI.

Jumlah Perusahaan Hotikultura Tahun 2009-2010. Retrieved September 14 , 2012, from http://www.bps.go.id/hasil_publikasi/flip_2011/5102001/files/search/searchtext.xml.

"Kementerian Pertanian." *Evaluasi Kinerja Tahun 2011 dan Rencana Perbaikan Kinerja Tahun 2012*. Retrieved September 14, 2012, from http://www.deptan.go.id/Rakernas2012/11-Januari2012/03-evaluasi-kinerja-mentan.pdf.

Kuncoro, Mudrajad (2005). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. (Kristiaji, Wisnu C,Eds). Jakarta: Erlangga

Lukiastuti, Fitri. & Hamdani, Muliawan. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Jakarta: CAPS.

Nawawi, H. Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Pearce, John A. & Robinson, Richard B. (2011). *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat

Perkembangan Produksi Hortikultura Tahun 2010-2011. Retrieved September 14 , 2012, from http://hortikultura.deptan.go.id/?q=node/364

Prihtiyani, E. & Edward, D. (2012, Juli 18). Indonesia Perluas Pasar Produk Hortikultura-KOMPAS.com. Retrived September 08, 2012, from http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/07/18/17445792/Indonesia.Perluas.Pasar.Produk.Hortikulturati galakkan untuk export.

Purnomo, Setiawan Hari. & Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sudana, I Made. (2009). *Manajemen Keuangan: Teori Dan Praktek*. Surabaya: Airlangga University Press.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sule, Erni Trisnawati & Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.

Sumarni, Murti & Soeprihanto, John. (2010). *Pengantar Bisnis: Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.

Sunu, Pratignja & Wartoyo. (2006). *Buku Ajar Dasar Hortikultura*. Jurusan/Program Studi Agronomi Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta. http://pertanian.uns.ac.id/~agronomi/dashor.html. (akses tanggal 12 September 2012).

Suryana. (2011). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.

Terry, George R. & Rue, Leslie W. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.