

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BIBIT TANAMAN HUTAN (KASUS PT SARBI MOERHANI LESTARI, BOGOR)

Joko Purwono¹⁾, Sri Sugyaningsih²⁾ Reny Novianti³⁾

ABSTRACT

The research was aimed to identification and analyze internal and external condition that influence the business development in PT Sarbi Moerhani Lestari and to formulate the correct strategic in order to develop the business. The research was conducted in PT Sarbi Moerhani Lestari for 2 months since April until June 2007. The method used was case study by purposive sampling by collected primary and secondary data. The data was analyze by IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, SWOT, and AHP (Analitical Hierarchy Process).

The result from identification of internal factor showed that the main strenght is administration completeness with score is 0,368 . And the main weakness is dependence of government market with score is 0,088. Meanwhile, from identification of external factor showed that the main oportunity is the future auction system with technical and cost spesification, and the main threat is auction system with the lowest cost assesment..Competitive position of company from the result of IE matrix showed that the position in V cell. It means that company have average internal condition and the company's response of external condition is middle.

From all alternative strategic, the first priority is increasing time and cost efficiency based on company environment change to over come the competition and low price of forest plant seed with priority score is 0,378.

-
- 1) Staf Pengajar pada Departemen Agribisnis, Fakultas pertanian, Institut Pertanian Bogor
 - 2) Staf Pengajar MKDU, Institut Pertanian Bogor
 - 3) Alumni Departemen Agribisnis, Fakultas pertanian, Institut Pertanian Bogor

PENDAHULUAN

Kedudukan dan fungsi hutan dalam kehidupan manusia sangat penting. Namun keberadaan hutan beserta strategisnya mengalami permasalahan yang kompleks karena degradasi sumberdaya hutan dan lahan terus meningkat baik kualitas maupun kuantitasnya sehingga jumlah luasan hutan semakin berkurang (FAO, 2001).

Berdasarkan data Badan Planologi Kehutanan (Tahun 2001) deforestasi yang terjadi di Indonesia pada kawasan yang berhutan pada periode 1997-2000 adalah sebesar 83.900.470 hektar. Sementara untuk kawasan dalam dan luar hutan masing-masing 2.834.770 hektar dan 675 270 hektar. Luasan tersebut tersebar di dalam kawasan hutan dan di luar kawasan hutan. Data terakhir mengindikasikan bahwa kawasan hutan dan lahan yang mengalami kerusakan, yaitu seluas 55,96

juta hektar dengan laju deforestasi sebesar 1,6 juta sampai 2 juta hektar per tahun (Ditjen RLPS, 2001).

Berdasarkan kondisi tersebut, maka Pemerintah dan Departemen Kehutanan mencanangkan era kehutanan ke depan adalah era rehabilitasi hutan dan konservasi lahan. Kegiatan rehabilitasi tersebut dilakukan melalui Program Gerakan Nasional Rehabilitasi Hutan dan Lahan (GNRHL) yang dimulai pada tahun 2003.

Luas sasaran program ini mencapai 3 juta hektar hingga 2007 (Lampiran Keputusan Menko Kesra, 2003). Hal ini membuat kebutuhan akan bibit yang sangat besar, sementara ituantisipasi terhadap penyiapan bibit belum dilakukan dengan baik. Luas rencana program GN-RHL yang ditargetkan belum mencakup seluruh kerusakan hutan yang terus terjadi setiap tahun. Kondisi ini membuka peluang berusaha di bidang pembibitan terbuka lebar dan memberikan harapan keberlanjutan dari industri pembibitan.

Sejak dicanangkannya program GN-RHL, kebutuhan penyediaan bibit dalam jumlah yang sangat besar membuat banyaknya perusahaan melihat hal ini sebagai peluang bisnis. Akibatnya saat ini persaingan yang terjadi cukup besar. Saat ini ada 2200 pengada dan pengedar benih/bibit yang terdaftar di Ditjen Perbenihan Tanaman Hutan. Dengan keadaan persaingan yang ada berdampak terhadap volume penjualan bibit PT SML sejak tahun 2003 hingga 2006 semakin menurun. Selain itu, untuk dapat memenuhi jumlah permintaan diperlukan adanya inovasi untuk memperbaiki kualitas karena di samping berkaitan dengan ketersediaan fisik, secara ekonomis meskipun harga beli bibit telah dipatok melalui keputusan Menteri Kehutanan, ternyata biaya produksi pengadaannya di lapangan semakin tinggi. Kenyataan ini harus disadari oleh PT Sarbi Moerhani Lestari yang bergerak dalam industri bibit tanaman tersebut untuk selayaknya mengembangkan diri melakukan antisipasi dengan meningkatkan kualitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi dan faktor internal dan eksternal, serta menganalisis posisi strategi bersaing perusahaan saat ini berdasarkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi. Dari hasil analisa tersebut dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam rangka pengembangan bisnis pembibitan tanaman hutan PT Sarbi Moerhani Lestari.

Kegiatan penelitian mengenai manajemen strategi ini dibatasi hanya dalam ruang lingkup formulasi strategi melalui tiga tahapan pengambilan keputusan, sedangkan implementasi strategi dan evaluasi strategi merupakan wewenang pihak manajemen perusahaan sepenuhnya.

Proses perumusan alternatif strategi pengembangan bisnis pada PT SML dilakukan melalui serangkaian analisis yang meliputi beberapa tahap. Langkah ini diawali dengan analisis deskriptif dalam mengidentifikasi visi, misi dan tujuan perusahaan. Proses selanjutnya adalah identifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dilakukan dengan analisis internal perusahaan dengan menggunakan matriks IFE. Selanjutnya untuk mengetahui faktor-faktor peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dilakukan analisis eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks EFE.

Berdasarkan dari analisis matriks IFE dan EFE disusun sebuah matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan di dalam sel pada matriks IE menggambarkan kondisi/kemampuan internal dan kemampuan respon eksternal

perusahaan serta menunjukkan strategi utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan. Kemudian dengan menggunakan matriks SWOT akan dilakukan pengembangan strategi.

Berdasarkan hasil dari matriks SWOT dan IE, maka dilakukan tahap pemilihan strategi berdasarkan sejumlah alternatif strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah Metode Proses Hirarki Analitik (*Analytic Hierarchy Process*) untuk mengetahui prioritas strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan(gambar 1)

METODE PENELITIAN

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, serta upaya mengembangkan usahanya PT Sarbi Moerhani Lestari harus mampu menentukan dan menerapkan strategi bisnis yang paling tepat.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara langsung dengan pihak yang mengerti tentang lingkungan perusahaan dan memiliki kontribusi terbesar dalam perumusan strategi perusahaan, yaitu Direktur Utama perusahaan, Direktur keuangan & administrasi, Koordinator produksi, dan Kepala Badan Pengembangan. Selain itu juga dilakukan penyebaran kuesioner dimana responden kuesioner tersebut berkaitan dengan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, serta penentuan prioritas alternatif strategi.



Gambar 1. Kerangka Alur Penelitian

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menggambarkan proses kegiatan bisnis dan penentuan alternatif strategi perusahaan, sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, serta penentuan prioritas strategi perusahaan.

Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi dan faktor internal dan eksternal adalah analisis kualitatif deskriptif dengan menggunakan kuesioner panduan wawancara dan tabel kuesioner dalam matriks IFE dan EFE. Setelah identifikasi faktor internal dan eksternal dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian dilakukan penentuan bobot pada analisis internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada pihak manajemen atau ahli strategi dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan). Penentuan bobot setiap faktor menggunakan skala 1, 2, dan 3. Berikutnya adalah penentuan *rating* untuk masing-masing faktor dengan skala untuk kekuatan 3,4 dan kelemahan 1,2. Sedangkan untuk peluang dan ancaman dengan skala 1,2,3 dan 4. Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total pembobotan.

Nilai yang diperoleh pada matriks IFE dan matriks EFE kemudian dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*) untuk memetakan posisi perusahaan pada saat ini. Setelah mengetahui posisi bersaing perusahaan, analisis berikutnya adalah menentukan alternatif strategi yang layak dipakai dalam strategi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunity-Threats*). Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O (*Strengths- Opportunity*), strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi W-T (*Weakness Threats*), dan strategi S-T (*Strengths- Threats*).

Setelah mendapatkan masukan dan melalui tahap pencocokan atau pemaduan, maka tahap selanjutnya adalah pemilihan strategi yang menggunakan Metode Proses Hirarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process*) yang diproses dengan program komputer *Expert Choice* 2000. Teknik ini secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik.

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Analisis Lingkungan Jauh

Dalam analisis lingkungan jauh, variabel-variabel yang perlu diamati meliputi kondisi politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi.

Politik

Kebijakan pemerintah dapat menjadi peluang sekaligus ancaman bagi sektor agribisnis. Kondisi politik dan keamanan di Indonesia yang dirasa masih kurang stabil dan adanya rasa ketidakpercayaan masyarakat industri terhadap kinerja pemerintah dapat menjadi ancaman bagi perkembangan industri.

Kebijakan pemerintah menaikkan harga BBM pada tahun 2005 dengan Keputusan Presiden Nomor 22 Tahun 2005 yang dimulai diberlakukan tanggal 1 Maret 2005 dan 1 Oktober 2005 merupakan kebijakan yang sangat memberatkan pelaku industri. Kebijakan tersebut sangat berpengaruh bagi pengusaha yang menggunakan BBM sebagai salah satu faktor pendukung usaha.

Pengusaha pembibitan tanaman hutan menggunakan BBM untuk kegiatan pengiriman bibit dalam jumlah besar melalui jalur darat menggunakan truk. Dampaknya biaya transportasi menjadi sangat besar hingga mencapai 1/3 dari harga satu batang bibit. Selama ini yang menjadi konsumen utama bisnis pembibitan tanaman hutan adalah pemerintah dalam rangka menyediakan kebutuhan bibit untuk proyek GN-RHL. Sementara harga bibit untuk proyek GN-RHL telah ditetapkan standarnya oleh pemerintah sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Kehutanan Nomor: P.34/Menhut-V/2005 mengenai Standar Harga Bibit Untuk GN-RHL Tahun 2005. Sejak tahun 2003 hingga sekarang harga bibit tidak mengalami kenaikan. Jadi, kenaikan harga BBM juga berarti kenaikan dalam biaya produksi dan operasional perusahaan.

Ekonomi

Kondisi perekonomian nasional sangat mempengaruhi pertumbuhan usaha di Indonesia. Beberapa indikator yang menentukan kondisi perekonomian Indonesia adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, dan Produk Domestik Bruto (PDB).

Berdasarkan berita resmi statistik tanggal 16 Februari 2007, perekonomian Indonesia pada tahun 2006 mengalami pertumbuhan sebesar 5,5 persen terhadap tahun 2005. Nilai PDB atas harga konstan tahun 2006 mencapai Rp. 1.846,7 triliun, Bila dilihat berdasarkan harga berlaku, PDB tahun 2006 naik sebesar Rp. 553,2 triliun, dari Rp. 2.785,0 triliun pada tahun 2005 menjadi sebesar Rp. 3.338,2 pada tahun 2006. PDB per kapita yang diukur atas dasar harga yang berlaku mengalami perkembangan. Pada tahun 2006, PDB per kapita mengalami peningkatan menjadi Rp. 15 juta. Secara keseluruhan PDB dari tahun 2002 hingga 2006 terus mengalami kenaikan (BI, 2006).

Inflasi di Indonesia cenderung berfluktuatif. Peningkatan yang cukup tajam terjadi di tahun 2005 dimana inflasi mencapai 17,11 persen. Pada tahun 2006 perekonomian mulai kembali membaik ditandai dengan penurunan inflasi yang cukup signifikan (BPS, 2007).

Sosial dan Budaya

Indonesia merupakan negara dengan laju kerusakan hutan tercepat di dunia (Green Peace, 2007). Hal ini mendukung terjadinya pemanasan global yang merupakan tanggung jawab semua negara, termasuk negara berkembang seperti Indonesia. Dunia Internasional menuntut kepada negara berkembang yang memiliki kawasan hutan untuk menjaga dan melakukan konservasi lingkungan. Kegiatan konservasi memerlukan dana yang tidak sedikit, oleh karena itu saat ini Indonesia sedang berusaha untuk menawarkan skema pengurangan jumlah hutang dengan imbalan konservasi hutan/alam. Pengalihan utang untuk lingkungan dan pembangunan (*Debt for Nature and Development Swap*) adalah mekanisme keuangan internasional yang bertujuan sedikit meringankan beban suatu negara pengutang. Mekanisme ini dapat dilakukan dengan cara menggantikan sebagian komitmen dan tanggung jawab negara itu dalam membayar utang yang dialihkan

untuk mendukung kegiatan pelestarian hutan atau sumberdaya alam lainnya dan atau untuk pembangunan sosial.

Jika Indonesia berhasil menawarkan skema ini, maka fokus pemerintah dalam kegiatan pelestarian hutan dan sumberdaya alam lainnya akan semakin didukung oleh komitmen dan ketersediaan dana.

Dan kegiatan tersebut semakin mendorong bisnis pembibitan tanaman hutan semakin tumbuh dan berkembang.

Teknologi

Kemajuan teknologi yang terus berkembang antara lain teknologi komunikasi, transportasi dan komputer. Penerapan teknologi dalam proses produksi bibit akan mempengaruhi kualitas dan relatif dalam suatu industri. Teknologi produksi yang terkait dengan proses produksi bibit mencakup antara lain, penyimpanan benih/materi genetik dan persemaian.

Kegagalan produksi bibit seringkali disebabkan oleh kualitas benih yang kurang baik dan proses penyimpanan benih. Oleh karena itu diperlukan teknologi atau cara penyimpanan benih yang baik jika benih sudah berada di tangan produsen bibit.

Analisis Lingkungan Industri

Struktur industri meliputi lingkungan industri dimana perusahaan berada, yaitu industri pembibitan tanaman hutan. Analisis industri yang dilakukan didasarkan pada kekuatan bersaing Porter :

Kemungkinan/Potensi Masuknya Pendetang Baru

Dalam hal ini perizinan untuk menjadi pengada dan pengedar bibit tanaman hutan relatif mudah, siapapun yang memiliki akses terhadap benih dan bibit dapat menjadi pengada atau pengedar. Perizinan usaha ini diatur dalam Keputusan Direktur Jendral Rehabilitasi Lahan dan Perhutanan Sosial Nomor : 76/V-PTH/2004. Dalam keputusan tersebut pengada atau pengedar bisa perorangan, koperasi, BMUN atau BUMS.

Prospek usaha yang cukup baik di industri pembibitan tanaman hutan yang ditandai dengan luasnya hutan dan lahan di yang perlu direhabilitasi menjadi suatu daya tarik bagi para pengusaha untuk masuk dalam industri.

Tantangan yang dihadapi oleh produsen baru untuk memasuki pasar adalah kegiatan produksi. Kegiatan produksi yang terkait dengan teknologi dan manajemen produksi. Teknologi produksi akan mempengaruhi kualitas produksi. Salah satu teknologi tersebut adalah kultur jaringan. Bibit yang diproduksi dengan kultur jaringan memiliki nilai jual yang lebih tinggi. Skala ekonomi juga merupakan hambatan untuk masuk. Kegiatan jual beli melalui sistem lelang menyebabkan terjadinya penawaran yang sangat ketat dan seringkali pengada saling banting harga penawaran. Jika pendatang baru berproduksi dalam skala kecil mereka akan menjadi tidak efisien.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti (Substitusi)

Bibit tanaman hutan merupakan produk yang khas dan tidak memiliki barang substitusi. Sehingga setiap perusahaan memiliki produk yang sama, hanya mutu atau kualitas yang membedakan.

Persaingan di Antara Perusahaan Sejenis

Jumlah pesaing dalam industri ini tergolong sangat banyak, data terakhir Ditjen Perbenihan Tanaman Hutan menyebutkan ada 2200 pengada dan pengedar bibit di seluruh Indonesia. Banyaknya jumlah perusahaan dalam industri dengan skala yang beragam mengakibatkan terjadinya perebutan pangsa pasar. Perusahaan yang menjadi pesaing utama bagi perusahaan adalah perusahaan yang lebih berpengalaman kerjasama dengan instansi terkait dan memiliki spesifikasi teknis produksi yang lebih baik.

Persaingan dalam hal biaya akan mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dalam melakukan penawaran saat lelang. Sistem lelang baru yang sedang dipersiapkan akan menilai tidak hanya biaya tetapi juga spesifikasi teknis/kualitas. Oleh karena itu, setiap perusahaan dalam industri harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya agar dapat terus bersaing dalam industri pembibitan tanaman hutan.

Kekuatan Tawar-Menawar Konsumen

Kekuatan konsumen dalam suatu pasar komoditi umumnya sangat ditentukan oleh keseimbangan pasar. Namun, dalam situasi pasar bibit tanaman hutan terlihat berbeda dengan situasi pasar lainnya. Konsumen utama dalam pasar ini adalah pemerintah karena terkait dengan berbagai program yang sedang dilaksanakan, yaitu GN-RHL. Banyaknya pemasok bibit tanaman hutan yang ada di pasar semakin menguatkan posisi tawar pemerintah. Dalam program ini, pemerintah telah menetapkan standar harga bibit. Sehingga perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk menetapkan harga. Tidak adanya transparansi informasi dari konsumen dalam hal ini pemerintah yang memerlukan bibit untuk kegiatan GN-RHL akses membuat daya tawar menawar konsumen cukup tinggi. Padahal bisnis bibit merupakan bisnis yang unik, setiap bibit memerlukan waktu yang berbeda-beda dari penaburan sampai siap tanam. Tidak adanya informasi dari awal tentang bibit yang akan dibeli oleh pemerintah mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar, stok bibit yang jumlahnya sampai ratusan ribu tidak bisa dipasarkan karena bibit yang dibeli pemerintah terdapat perbedaan jenis. Hal ini juga berdampak apabila perusahaan tidak memiliki stok bibit yang diminta oleh pemerintah, maka harus dipenuhi dari bibit cabutan yang keberhasilannya sangat rendah. Jadi dapat dikatakan daya tawar menawar konsumen cukup tinggi.

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Selama ini perusahaan mendapatkan pasokan benih sebagai bahan baku utama dari beberapa sumber. Untuk benih yang bersertifikat, perusahaan banyak bekerjasama dengan Perum Perhutani. Perhutani telah menetapkan harga benih yang mereka jual. Untuk benih tertentu yang langka, perusahaan bekerjasama dengan pihak swasta atau produsen benih.

Selain dengan produsen benih besar, perusahaan juga mendapatkan benih dari petani-petani penangkar. Untuk benih yang berasal dari pihak swasta dan petani perusahaan memiliki posisi tawar yang cukup baik, maka dapat dikatakan kekuatan tawar menawar pemasok cukup tinggi.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang terdiri atas analisis PEST dan lingkungan industri, terdapat serangkaian faktor strategis kunci eksternal yang

menjadi peluang serta ancaman bagi PT SML. Berikut adalah faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman bagi perusahaan:

Peluang

1. Sistem lelang baru dengan kriteria spesifikasi teknis dan biaya
2. Peran BPTH
3. Kebijakan transparansi informasi kebutuhan bibit
4. Isu pemanasan global
5. Masih luasnya kawasan hutan yang rusak
6. Perkembangan teknologi di bidang informasi dan produksi

Ancaman

1. Sistem lelang dengan penilaian biaya terendah
2. Tingkat persaingan yang cukup tinggi
3. Terbatasnya jumlah pemasok benih yang bersertifikat
4. Harga jual bibit yang rendah
5. Lemahnya pengawasan dan akreditasi pengada benih dan bibit

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis Lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang fungsional.

Manajemen

Dalam struktur organisasi, perusahaan dalam menjalankan kegiatan sehari-harinya dipimpin oleh seorang Direktur Utama, dan dibantu oleh dua orang direktur, yaitu Direktur Keuangan dan Administrasi, Direktur Produksi, Kepala Badan Pengembangan serta satu orang Sekretaris Eksekutif.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi PT SML. Saat ini PT Sarbi Moerhani Lestari memiliki 50 karyawan Tetap Penuh-Waktu (*Permanent Full-Time Employees*). Perusahaan juga didukung oleh sekitar 100 Tenaga Ahli Luar Biasa yang direkrut secara paruh-waktu (*part-timer*), baik berstatus sebagai Tenaga Ahli Tetap (*Permanent Part-Time*) ataupun Tenaga Ahli Tidak Tetap (*Temporary Part Timer*).

Selain itu, dalam berbagai layanan usaha di daerah, PT SML pun memberi kesempatan bagi tenaga-tenaga terampil dari daerah setempat untuk ikut serta dalam pelaksanaan pekerjaan yang sebelumnya dilatih dan ditatar guna menyamakan pengetahuan dan keterampilan serta membangun kebersamaan,

Setiap lokasi produksi yang berada di daerah dikepalai oleh kepala persemaian. Kepala persemaian berada di bawah kepala wilayah. Untuk tenaga kerja lapangan bagian produksi terdiri dari tenaga mandor dan buruh. Perekrutan tenaga mandor untuk lokasi produksi di Majalengka dimana areal produksi cukup luas, maka penilaian dilihat dari kemampuan teknis dengan cara mencari informasi di daerah lokasi tersebut dari masyarakat sekitar. Khusus untuk Lokasi di Majalengka, tenaga mandor ditempatkan per kegiatan untuk mengawasi kinerja dilapangan. Untuk daerah di luar P. Jawa dimana kinerja atau etos kerja tenaga buruhnya kurang, maka tenaga mandor yang direkrut haruslah orang yang cukup disegani sedangkan kemampuan teknis menjadi prioritas kedua.

Pemasaran

Dalam struktur organisasi, perusahaan tidak memiliki divisi khusus yang menangani kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran tetap dilakukan oleh perusahaan di bawah divisi Administrasi dan Keuangan. Pemasaran bibit tanaman hutan yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya telah mencakup ke beberapa pulau di Indonesia.

Saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan sangat tergantung pada lokasi produksi pembibitan yang dikelola oleh perusahaan sehingga satu lokasi produksi pembibitan dapat digunakan untuk menyalurkan bibit tanaman hutan di daerah lokasi produksi. Saat ini lokasi produksi tersebar di beberapa pulau, seperti Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi Bali, dan Nusa Tenggara Barat.

Harga jual bibit tanaman hutan sudah ditentukan berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor: P.34/Menhut-V/2005 mengenai Standar Harga Bibit Untuk GN-RHL Tahun 2005. Harga per batangnya bervariasi tergantung pada asal benih dan daerah lokasi produksi pembibitan.

Dalam hal promosi perusahaan tidak melakukan promosi secara aktif, karena pasar dari produk bibit tanaman hutan masih sangat tergantung dari pasar pemerintah. Hal ini juga menyebabkan kegiatan promosi yang dijalankan oleh perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan kemitraan dengan berbagai pihak dan instansi terkait, seperti Dephut dan BPDAS (Badan Pengelola Daerah Aliran Sungai) yang mengelola kegiatan lelang proyek GN-RHL.

Keuangan dan Akuntansi

Modal yang dimiliki PT Sarbi Moerhani Lestari terdiri dari modal saham pribadi dan pinjaman bank. Modal saham pribadi merupakan milik jajaran manajemen puncak, Pada tahun 2003 dan 2004 perusahaan pernah mendapatkan pinjaman modal dari Bank Bukopin Jakarta. Namun sejak tahun 2005 hingga kini perusahaan bekerjasama dengan Bank Syariah Mandiri.

Dasar penyusunan laporan keuangan menggunakan dasar harga perolehan dan laporan keuangan yang disusun oleh perusahaan antar lain, laporan arus kas, laporan laba rugi, dan laporan perubahan ekuitas dengan periode akuntansi satu tahun. Perusahaan juga menggunakan jasa akuntan publik untuk mengaudit laporan keuangan. Hasil dari penilaian akuntan publik berupa pendapat mengenai laporan keuangan yang telah disusun. Selama ini hasil audit akuntan publik terhadap pembukuan perusahaan dinilai wajar, tanpa syarat yang artinya sistem pembukuan yang telah dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum.

Produksi dan Operasi

Kegiatan produksi yang dilakukan adalah melakukan pembibitan sehingga tidak melakukan produksi benih. Bibit tanaman hutan yang diproduksi dikelompokkan menjadi dua, yaitu kelompok kayu-kayuan dan MPTS. Kelompok kayu-kayu adalah jenis tanaman hutan yang akan ditanam untuk menghasilkan kayu sedangkan MPTS adalah jenis tanaman yang ditanam untuk menghasilkan kayu, tetapi dalam masa menunggu tanaman jenis ini akan memberikan hasil berupa buah atau getah. Contoh tanaman jenis MPTS antara lain durian, mangga,

karet, kayu putih, alpukat, lengkung dan lain-lain. Lokasi pembibitan yang dimiliki perusahaan berada di beberapa daerah.

Hal yang sangat menentukan keberhasilan produksi adalah kualitas benih dan kegiatan penanganan. Seringkali benih yang diterima memiliki kualitas rendah atau tidak bernas. Sumber benih yang digunakan perusahaan untuk pembibitan berasal dari beberapa sumber, yaitu dari asalan atau kebun benih yang belum tersertifikat sehingga kualitasnya belum jelas, bisa juga berasal dari benih yang telah bersertifikat yang berasal dari TBT (Tegakan Benih Terseleksi) dan APB (Areal Produksi Benih). Benih yang bersertifikat biasanya diperoleh dari Perum Perhutani. Dan yang terakhir adalah berasal dari vegetatif kebun yang bersertifikat untuk jenis MPTS.

Penelitian dan Pengembangan

Secara khusus, perusahaan belum memiliki divisi Litbang, tetapi kegiatan tersebut tetap dilakukan di bawah divisi produksi. Hal ini dikarenakan perusahaan memandang bahwa penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan adalah penelitian terapan yang tergantung pada permintaan atau kebutuhan. Dan tujuan penelitian yang dilakukan oleh perusahaan lebih mengarah kepada pengembangan sistem teknik produksi dan untuk melihat keefisienan serta keefektifan.

Sistem Informasi Manajemen

PT SML dalam kegiatan operasionalnya sudah cukup baik dalam menerapkan Sistem Informasi Manajemen. Hal ini terlihat dari proses pengolahan data-data produksi dan penjualan yang sudah menggunakan teknologi komputer berupa adanya *database*.

Berdasarkan analisis lingkungan internal yang menyangkut organisasi dan peran (fungsional) pada masing-masing bidang manajemen, yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu :

Kekuatan

1. Banyak memiliki tenaga ahli dengan etos kerja yang baik
2. Permodalan yang baik, dapat bekerjasama dengan pihak Bank
3. Teknis produksi yang baik
4. Jaringan kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi terkait
5. Tergabung dalam organisasi pembibitan
6. Volume produksi besar
7. Kelengkapan Administrasi

Kelemahan

1. Kontrol kualitas benih
2. Ketergantungan terhadap pasar pemerintah
3. Kurang memanfaatkan sarana promosi
4. Etos kerja buruh lapang khususnya di luar P. Jawa kurang tinggi
5. Akses informasi pasar yang sulit

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Visi, Misi, dan Tujuan

Visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah perusahaan dapat tumbuh dan berkembang karena mekanisme jaringan kerjasama dan kepercayaan dari mitra kerja terbaik dan rekanan. Sedangkan misi yang telah ditetapkan perusahaan adalah memperluas dan memelihara mitra kerja dan rekanan melalui layanan usaha yang profesional.

Tujuan yang diharapkan perusahaan dapat dicapai adalah yang berkaitan dengan produktivitas, efektifitas, efisiensi, transparansi, dan tingkat kepuasan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam menyelesaikan sejumlah pekerjaan. Sedangkan untuk tujuan jangka menengah yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan adalah dapat terus menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan jangka panjang, yaitu dapat bertahan atau maju secara berkelanjutan serta dapat tampil sebagai perusahaan nasional terkemuka yang mampu memberikan layanan untuk mendukung pembangunan nasional, khususnya di bidang-bidang yang menjadi prioritas usaha layanan perusahaan.

Matrik EFE dan IFE

Berdasarkan perhitungan bobot dan rating pada matriks EFE, dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang menjadi peluang perusahaan dengan nilai skor tertinggi sebesar 0,427 adalah sistem lelang baru dengan kriteria spesifikasi teknis dan biaya, sedangkan faktor peluang yang memiliki skor terendah sebesar 0,200 adalah adanya perkembangan teknologi dibidang informasi dan produk.

Sebagai ancaman utama bagi perusahaan adalah sistem lelang saat ini yang hanya menilai pada penilaian biaya terendah dengan skor 0,455. Secara umum total skor perusahaan, yaitu sebesar 2,967 menggambarkan bahwa pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan cukup kuat dan berada di posisi sedang yang berarti kemampuan perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman tergolong baik.

Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan dengan matriks IFE dapat diambil kesimpulan bahwa yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah kelengkapan administrasi dengan skor sebesar 0,368. Skor tertinggi yang dimiliki oleh faktor-faktor tersebut merupakan kekuatan perusahaan yang berpengaruh besar dan sangat diandalkan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Kekuatan internal perusahaan yang memiliki skor terendah sebesar 0,179 adalah tergabung dalam organisasi pembibitan.

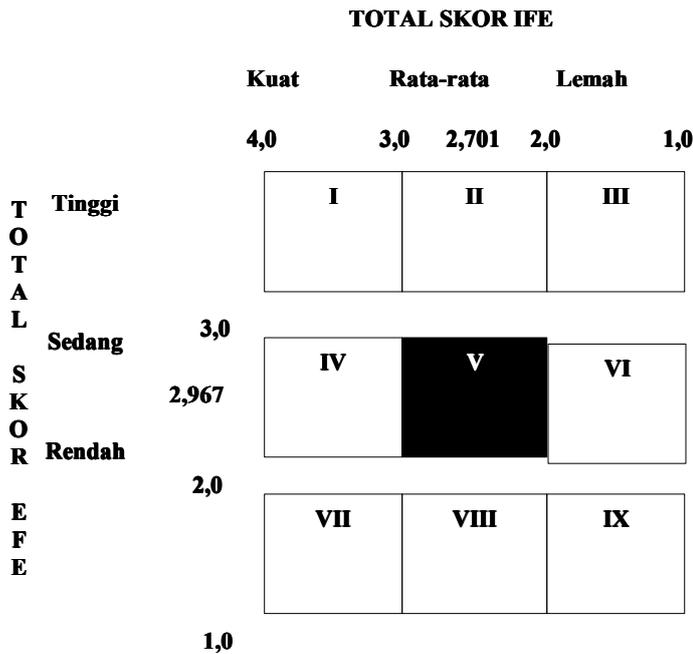
Faktor-faktor yang menjadi kelemahan utama perusahaan dengan skor sebesar 0,088 adalah ketergantungan terhadap pasar pemerintah. Faktor kelemahan minor yang ada pada perusahaan adalah etos kerja buruh lapang khususnya tenaga kerja yang berada di luar Pulau Jawa yang rendah dengan skor sebesar 0,165. Faktor-faktor kelemahan tersebut berpengaruh dalam menghadapi persaingan dan pengembangan bisnis.

Secara umum total skor perusahaan adalah 2,701 yang menggambarkan bahwa posisi internal perusahaan berada di atas rata-rata. Hal tersebut

menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang relatif kuat dibandingkan pesaing.

Matriks IE

Nilai rata-rata EFE sebesar 2,967 dan IFE sebesar 2,701 menempatkan posisi perusahaan berada pada kuadran V seperti dapat terlihat pada gambar 2. Posisi tersebut menggambarkan bahwa perusahaan berada pada kondisi internal rata-rata dan respon perusahaan terhadap faktor eksternal tergolong sedang.



Gambar 2. Matriks IE PT SML

Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, maka alternatif strategi yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

STRATEGI S-O

1. Mempertahankan dan meningkatkan upaya *quality control* produk dan kualitas manajemen perusahaan untuk memanfaatkan sistem lelang baru.

Kebijakan sistem lelang yang akan datang akan menilai kemampuan suatu perusahaan tidak hanya dari penawaran biaya terendah, tetapi juga melihat pada spesifikasi teknis baik produksi dan manajemen. Hal ini harus ditanggapi perusahaan dengan lebih meningkatkan kegiatan *quality control*. Selama ini kegiatan *quality control* yang dilakukan oleh perusahaan lebih diutamakan pada proses produksi, sedangkan untuk pengelolaan dari bahan baku utama yaitu benih tidak terlalu diperhatikan, seperti transportasi benih. Kondisi penyimpanan harus dijaga selama transportasi karena kelangsungan hidup benih mungkin memburuk atau hilang. Hal ini memang ada di luar kendali perusahaan, tetapi dengan kerjasama dengan pengelola atau produsen benih

dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini. Selain itu, kegiatan pemindahan benih pada saat diturunkan dari kendaraan dan penyimpanan di gudang benih juga harus lebih diperhatikan karena benih sangat menentukan keberhasilan dari proses produksi. Sedangkan penilaian teknis manajemen juga akan dilakukan dengan dalam sistem lelang baru. Penilaian ini dilakukan dengan verifikasi dan peninjauan langsung ke perusahaan. Oleh karena itu, kualitas manajemen harus dibenahi kembali dengan pembagain divisi yang lebih jelas.

2. Meningkatkan komitmen sebagai pengada dan pengedar bibit berkualitas untuk memenuhi kebutuhan bibit yang masih tinggi.

Perusahaan harus dapat mengetahui dan memenuhi keinginan konsumen terhadap produk yang berkualitas serta menerapkan transparansi dan kejujuran dalam melayani konsumen pada setiap proyek yang dikerjakan. Dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati oleh konsumen dan memberikan produk sesuai dengan kualitas dan kuatitas yang diinginkan oleh konsumen. Hal tersebut penting untuk mempertahankan konsumen.

STRATEGI W-O

1. Bekerjasama dengan BPTH memberikan pelatihan rutin mengenai penanganan benih dan bibit serta melakukan evaluasi kinerja tenaga kerja lapang.

Kegiatan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja lapang baik mandor maupun buruh lapang dalam kegiatan produksi. Adanya pelatihan rutin diharapkan dapat mengurangi kegagalan produksi. Pelatihan dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan BPTH yang memiliki fungsi pembinaan dan pengendalian. Selain itu, BPTH juga memiliki tugas dalam melakukan sertifikasi bibit yang dihasilkan oleh setiap perusahaan, dengan adanya kerjasama akan membantu perusahaan meningkatkan kemampuan teknis di lapangan sesuai dengan apa yang ditentukan oleh BPTH. Kegiatan ini juga harus dilanjutkan dengan kegiatan evaluasi kinerja TK lapang oleh perusahaan dengan cara membuat laporan kemajuan TK untuk melihat sejauh mana kemampuan produktivitas mereka. Kemampuan produktivitas yang tinggi merupakan kekuatan dalam bisnis pembibitan tanaman hutan.

2. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan promosi dan penjualan melalui media elektronik seperti via internet dengan membuat *e-commerce* bersama anggota IMPPIK.

Kegiatan promosi dilakukan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Adanya promosi yang dilakukan suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kegiatan pemasaran produk atau jasa perusahaan tersebut. Pada saat ini kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan hanya terbatas pada media cetak khusus untuk lingkup kehutanan. Adanya perkembangan teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan promosi melauai internet dengan membuat *e-commerce*. Selain itu, hal tersebut juga memungkinkan perusahaan untuk menggali informasi mengenai perkembangan pasar pembibitan tanaman hutan serta memperluas jaringan pemasaran.

STRATEGI S-T

1. Meningkatkan pengelolaan dan penanganan benih sebagai bahan baku utama untuk menghindari kegagalan produksi.

Strategi ini dibutuhkan untuk mengatasi persaingan yang cukup tinggi dan terbatasnya jumlah pemasok benih bersertifikat. Dengan strategi ini perusahaan tetap dapat menjaga kualitas pasokan benih yang diterima, sehingga akan menghasilkan bibit yang berkualitas.

2. Mengefektifkan peran sebagai anggota IMPPIK untuk mengajukan usulan perbaikan kebijakan mengenai aturan sistem lelang, pengawasan pengada dan patokan harga bibit.

Pemerintah sebagai konsumen utama industri pembibitan tanaman hutan membuat posisi pemerintah sebagai konsumen cukup tinggi. Dengan tergabung dalam organisasi pembibitan tanaman hutan akan memberikan perusahaan posisi yang lebih kuat. IMPPIK baru terbentuk pada tahun 2004 sejalan dengan tumbuhnya bisnis pembibitan tanaman hutan. IMPPIK dapat dijadikan wadah untuk mengajukan usulan perbaikan kebijakan yang selama ini kurang mendukung. Selain itu, melalui organisasi ini perusahaan dapat menjalin kemitraan yang lebih erat dengan instansi terkait.

STRATEGI W-T

1. Meningkatkan efisiensi waktu dan biaya sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan perusahaan untuk mengatasi persaingan dan harga jual bibit yang rendah.

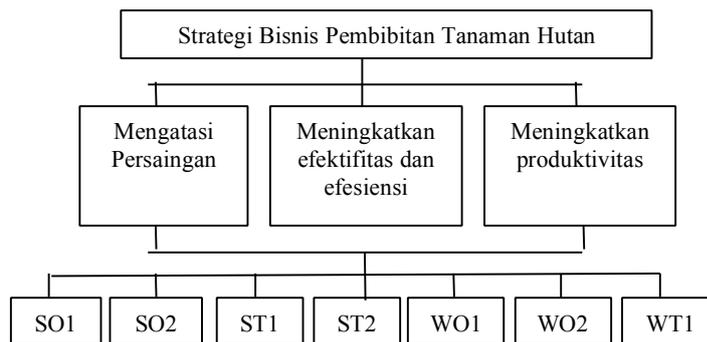
Strategi ini dibutuhkan perusahaan untuk mengatasi persaingan yang cukup tinggi dan biaya produksi yang semakin tinggi sementara harga jual bibit yang ditetapkan oleh pemerintah rendah. Sehingga untuk tetap bertahan perusahaan harus meningkatkan efisiensi waktu dan biaya. Efisiensi waktu dapat dilakukan dengan menggali informasi kebutuhan jenis dan kuantitas bibit. Bibit tanaman hutan adalah produk yang khas dan memiliki batas umur, maka dengan informasi tersebut perusahaan dapat mengetahui waktu untuk proses produksi yang disesuaikan dengan keinginan konsumen. Selain itu, informasi ini juga akan dapat meningkatkan efisiensi biaya karena perusahaan dapat mengurangi kerugian dari kelebihan jumlah bibit dan ketidaksesuaian jenis bibit yang diproduksi dengan kebutuhan konsumen.

Pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode AHP

Analisis PHA digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat. Analisis ini dibagi ke dalam tiga hirarki atau tingkatan, yaitu level satu merupakan *goal* atau fokus dari hirarki yaitu strategi pengembangan, level dua dari model hirarki strategi pengembangan bisnis menunjukkan tiga tujuan strategi yang mendukung pengembangan bisnis pembibitan tanaman hutan, dan level tiga merupakan alternatif strategi yang dirumuskan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diformulasikan dalam matriks IE (Internal-Eksternal) dan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*). Alternatif strategi yang terdapat pada level tiga dapat menentukan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya.

Dari hasil pengolahan horisontal elemen tujuan strategi dapat diketahui tujuan strategi mengatasi persaingan merupakan tujuan yang memiliki prioritas utama dengan bobot 0,719. Menurut perusahaan jumlah pesaing yang sangat banyak merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan keadaan perusahaan. Peluang usaha yang besar dan sifat produk yang khas serta konsumen yang didominasi oleh pemerintah membuat perusahaan berada dalam persaingan yang sangat ketat, oleh karena itu perusahaan harus melakukan strategi yang tepat untuk menghadapi para pendatang baru.

Tujuan yang menempati prioritas kedua dengan bobot 0,170 adalah meningkatkan produktivitas. Tujuan strategi ini berkaitan dengan keuntungan yang ingin diperoleh perusahaan. Keuntungan yang diperoleh pada setiap batang bibit tanaman tidak terlalu besar ditambah lagi dengan tingginya biaya produksi. Kemampuan produktivitas yang tinggi diharapkan dapat membuat perusahaan mencapai skala ekonomi. Tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi merupakan prioritas ketiga dengan bobot 0,111. Tujuan ini berkaitan dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut dengan mengefektifkan dan mengefisienkan kegiatan operasional perusahaan.



Gambar 3. Struktur Hirarki PT SML

Hasil pengolahan vertikal alternatif strategi menunjukkan prioritas utama untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan strategi meningkatkan efisiensi waktu dan biaya sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan perusahaan untuk mengatasi persaingan dan harga jual bibit yang rendah. Lingkungan perusahaan yang terus berubah dengan cepat harus ditanggapi oleh perusahaan dengan melakukan efisiensi biaya operasional termasuk biaya produksi yang semakin tinggi serta efisiensi waktu produksi yang sesuai dengan waktu permintaan konsumen. Produk yang merupakan bibit tanaman yang memiliki umur tertentu harus diproduksi sesuai permintaan konsumen sehingga umur bibit yang dibutuhkan oleh konsumen sesuai dengan yang dimiliki perusahaan.

Prioritas kedua adalah memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan promosi dan penjualan produk melalui media elektronik seperti via internet dengan membuat *e-commerce* bersama anggota IMPPKI. Memanfaatkan teknologi yang didukung oleh kemampuan perusahaan dalam hal keuangan dan sumberdaya manusia yang mendukung dapat direalisasikan dalam bentuk *web-site* sehingga perusahaan dan produk dapat lebih banyak dikenal oleh pihak swasta. Selain itu, promosi via internet, seperti *e-commerce* dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan penjualan. *E-commerce* tersebut dapat dibuat dan dikelola secara bersama anggota IMPPKI sehingga akan lebih efektif.

Prioritas ketiga hasil pengolahan vertikal adalah mempertahankan dan meningkatkan upaya *quality control* produk dan kualitas manajemen perusahaan untuk memanfaatkan sistem lelang baru. Sistem lelang baru akan lebih menilai kepada spesifikasi teknis produksi. Oleh karena itu, setiap perusahaan dalam industri harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya agar dapat terus bersaing dalam industri pembibitan tanaman hutan. Selain itu, kredibilitas perusahaan dalam kegiatan operasional manajemen juga akan menjadi penilaian dalam sistem lelang.

Prioritas keempat adalah meningkatkan komitmen sebagai pengada dan pengedar bibit berkualitas untuk memenuhi kebutuhan bibit yang masih tinggi. Kerusakan hutan yang sangat luas di Indonesia mengindikasikan kebutuhan bibit tanaman hutan yang tinggi. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, maka kejujuran dalam memenuhi permintaan sesuai yang diinginkan konsumen dan tidak melanggar kontrak yang telah disepakati antara perusahaan dan konsumen akan meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan.

Prioritas kelima adalah mengefektifkan peran sebagai anggota IMPPKI. Organisasi perhimpunan perusahaan yang bergerak di dalam bisnis pembibitan dan perbenihan tanaman hutan ini baru terbentuk pada tahun 2004. Tidak semua perusahaan pembibitan tanaman hutan tergabung dalam organisasi ini sehingga setiap anggota yang tergabung harus lebih mengefektifkan perannya terutama dalam mengajukan usulan perbaikan kebijakan mengenai aturan sistem lelang, pengawasan pengada dan patokan harga bibit.

Prioritas selanjutnya adalah bekerjasama dengan BPTH dalam memberikan pelatihan rutin mengenai penanganan benih dan bibit. Pelatihan ini ditujukan untuk tenaga kerja lapangan baik buruh maupun mandor. Dengan bekerjasama dengan BPTH, teknis produksi yang baik dan yang sesuai dengan penilaian sistem lelang akan dapat dipelajari oleh tenaga kerja. Selain itu hal ini juga akan memberikan perusahaan keuntungan, seperti peningkatan kualitas produk dan produktivitas.

Prioritas terakhir adalah meningkatkan pengelolaan dan penanganan benih sebagai bahan baku utama untuk menghindari kegagalan produksi karena mutu benih yang rendah. Keterbatasan produsen benih bersertifikat serta harganya yang lebih mahal mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengelolaan dan penanganan benih lebih intensif agar benih yang tidak bersertifikat yang digunakan dalam proses produksi tetap dapat menghasilkan bibit yang berkualitas.

Rasio inkonsistensi secara keseluruhan menunjukkan nilai sebesar 0,07 atau 7 persen yang berarti penyimpangan atas bias yang terjadi masih berada dalam batas yang diperbolehkan dan mutu informasi dapat dipertanggungjawabkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor internal perusahaan didapatkan kekuatan utama yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, yaitu kelengkapan administrasi. Sedangkan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan utama ketergantungan terhadap pasar pemerintah.

Dari hasil identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan dihasilkan peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan perusahaan, yaitu sistem lelang yang akan datang dengan kriteria spesifikasi teknis dan biaya. Sedangkan yang menjadi ancaman terbesar bagi perusahaan adalah sistem lelang dengan penilaian biaya terendah.

Dari hasil analisis dengan menggunakan matriks EFE dan IFE didapatkan skor EFE sebesar 2,967 yang menunjukkan bahwa kondisi eksternal perusahaan yang sedang dan perusahaan dapat menghindari ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada. Sedangkan untuk total skor matriks IFE 2,701 yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan tergolong rata-rata dan perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan matriks IE, diperoleh kesimpulan bahwa saat ini perusahaan berada pada kuadran V, berarti perusahaan berada dalam kondisi *hold and maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai, yaitu strategi *market penetration* atau penetrasi pasar dan *product development* atau pengembangan produk.

Hasil pengolahan PHA diperoleh prioritas alternatif strategi pengembangan usaha secara berturut-turut adalah (1) meningkatkan efisiensi waktu dan biaya sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan perusahaan untuk mengatasi persaingan dan harga jual bibit yang rendah, (2) memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan promosi dan penjualan produk melalui media elektronik seperti via internet dengan membuat *e-commerce* bersama anggota IMPPIK, (3) mempertahankan dan meningkatkan upaya *quality control* produk dan kualitas manajemen perusahaan untuk memanfaatkan sistem lelang baru, (4) meningkatkan komitmen sebagai pengada dan pengedar bibit berkualitas untuk memenuhi kebutuhan bibit yang masih tinggi, (5) mengefektifkan peran sebagai anggota IMPPIK untuk mengajukan usulan perbaikan kebijakan mengenai aturan sistem lelang, pengawasan pengada dan patokan harga bibit, (6) bekerjasama dengan BPTH memberikan pelatihan rutin mengenai penanganan benih dan bibit, dan (7) meningkatkan pengelolaan dan penanganan benih sebagai bahan baku utama untuk menghindari kegagalan produksi karena mutu benih yang rendah.

Saran

Untuk mengembangkan usahanya dimasa mendatang diperlukan adanya komitmen dari pihak perusahaan untuk terus memperbaiki kemampuan dalam teknis produksi dan mempersiapkan manajemen perusahaan khususnya dalam hal perencanaan ke arah yang lebih baik dari kondisi yang ada pada saat ini melihat adanya peluang bagi perusahaan untuk tumbuh lebih besar dari kondisi yang ada sekarang. Selain itu, PT SML sebaiknya selalu memperhatikan perubahan

lingkungan eksternal khususnya lingkungan operasional dan industri dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Kegiatan promosi yang pasif harus di hadapi dengan mempersiapkan dan mengencarkan promosi perusahaan baik melalui media cetak dalam lingkup kehutanan, baik di instansi pusat maupun daerah serta melalui media internet bersama anggota IMPPIK.

PT SML dapat memanfaatkan adanya perhimpunan organisasi pengusaha pembibitan IMPPIK untuk lebih memperkuat posisi sebagai produsen dan mengefektifkan peran sebagai anggota untuk mengajukan usulan perbaikan kebijakan-kebijakan yang menyangkut aturan sistem lelang, pengawasan pengada dan patokan harga bibit.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. 2007. Statistik Indonesia. BPS. Jakarta

Bank Indonesia. 2006. Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia. Jakarta.

FAO. 2001. *State of The World's Forest*. FAO Forestry Paper 179. Rome.

Lampiran 1. Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Strategis	Skor (Bobot X Rating) Responden ke-				Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4		
Kekuatan						
1. Banyak memiliki tenaga ahli dengan etos kerja yang baik	0,379	0,284	0,379	0,193	1,235	0,309
2. Permodalan yang baik, dapat bekerjasama dengan pihak Bank	0,394	0,424	0,394	0,258	1,470	0,367
3. Teknis produksi yang baik	0,394	0,394	0,348	0,239	1,375	0,344
4. Jaringan kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi terkait	0,205	0,303	0,212	0,303	1,023	0,256
5. Tergabung dalam organisasi pembibitan	0,136	0,136	0,136	0,307	0,716	0,179
6. Volume produksi besar	0,205	0,216	0,364	0,295	1,080	0,270
7. Kelengkapan administrasi	0,409	0,379	0,379	0,307	1,473	0,368
Kelemahan						
1. Kontrol kualitas benih	0,174	0,152	0,174	0,068	0,568	0,142
2. Ketergantungan terhadap pasar pemerintah	0,102	0,095	0,110	0,045	0,352	0,088
3. Kurang memanfaatkan sarana promosi						
4. Etos kerja buruh lapang khususnya di luar P. Jawa kurang tinggi	0,091	0,106	0,053	0,220	0,470	0,117
5. Akses informasi pasar yang sulit	0,083	0,159	0,167	0,250	0,659	0,165
	0,106	0,110	0,102	0,064	0,383	0,096
Total Skor IFE	2,678	2,758	2,818	2,549		2,701
Faktor-Faktor Eksternal Strategis	Skor (Bobot X Rating) Responden ke-				Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4		
Peluang						
1. Sistem lelang baru dengan kriteria spesifikasi teknis dan biaya	0,509	0,473	0,436	0,291	1,709	0,427
2. Peran BPTH	0,218	0,150	0,218	0,259	0,845	0,211
3. Kebijakan baru transparansi informasi kebutuhan bibit	0,205	0,355	0,341	0,245	1,145	0,286
4. Isu pemanasan global	0,245	0,218	0,218	0,255	0,936	0,234
5. Masih luasnya kawasan hutan yang rusak	0,314	0,218	0,205	0,341	1,077	0,269
6. Perkembangan teknologi di bidang informasi dan produksi	0,200	0,200	0,182	0,218	0,800	0,200
Ancaman						
1. Sistem lelang dengan penilaian biaya terendah	0,509	0,473	0,473	0,364	1,818	0,455
2. Tingkat persaingan yang cukup tinggi	0,300	0,327	0,355	0,273	1,255	0,314
3. Terbatasnya jumlah pemasok benih yang bersertifikat	0,191	0,155	0,145	0,227	0,718	0,180
4. Patokan harga jual bibit yang rendah	0,314	0,341	0,355	0,118	1,127	0,282
5. Lemahnya pengawasan dan akreditasi pengada benih	0,100	0,100	0,127	0,109	0,436	0,109
Total Skor EFE	2,678	2,758	2,818	2,549		2,967

Lampiran 2. Matriks EFE

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^m X_i}$$

Lampiran 3. Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH-S Daftar Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Banyak memiliki tenaga ahli dengan loyalitas yang tinggi 9. Kemampuan permodalan, dapat bekerjasama dengan pihak Bank 10. Teknis produksi yang baik 11. Jaringan kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi terkait 12. Tergabung dalam organisasi pembibitan 13. Volume produksi besar 14. Kelengkapan Administrasi 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS-W Daftar Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrol kualitas benih 2. Ketergantungan terhadap pasar pemerintah 3. Kegiatan promosi yang pasif 4. Etos kerja buruh lapang khususnya di luar P. Jawa yang rendah 5. Akses informasi pasar yang sulit
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITY-O Daftar Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Sistem lelang baru dengan kriteria spesifikasi teknis dan biaya 8. Peran BPTH 9. Kebijakan transparansi informasi kebutuhan bibit 10. Isu pemanasan global 11. Masih luasnya kawasan hutan yang rusak 12. Perkembangan teknologi di bidang informasi dan produksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan upaya <i>quality control</i> produk dan kualitas manajemen perusahaan untuk memanfaatkan sistem lelang baru (S1, S3, S7, O1) 2. Meningkatkan komitmen sebagai pengada dan pengedar bibit berkualitas untuk memenuhi kebutuhan bibit yang masih tinggi (S3, S4, S6, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama dengan BPTH memberikan pelatihan rutin mengenai penanganan benih dan bibit (W1, W4, O2) 2. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan promosi dan penjualan produk melalui media elektronik seperti via internet dengan membuat <i>e-commerce</i> bersama anggota IMPPIK (W2, W3, W5, O3, O6)
<p style="text-align: center;">THREATS-T Daftar Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Sistem lelang dengan penilaian biaya terendah 7. Tingkat persaingan yang cukup tinggi 8. Terbatasnya jumlah pemasok benih yang bersertifikat 9. Harga jual bibit yang rendah 10. Lemahnya pengawasan dan akreditasi pengada benih dan bibit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengelolaan dan penanganan benih sebagai bahan baku utama untuk menghindari kegagalan produksi karena mutu benih yang rendah (S1, S2, T2, T3, T6) 2. Mengefektifkan peran sebagai anggota IMPPIK untuk mengajukan usulan perbaikan kebijakan mengenai aturan sistem lelang, pengawasan pengada dan patokan harga bibit (S4, S5, T1, T2, T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi waktu dan biaya sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan perusahaan untuk mengatasi persaingan dan harga jual bibit yang rendah (W3, W5, T2, T4, T5)