

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Agaricus Sido Makmur Sentosa didirikan pada 22 Nopember 2001. Pada awalnya, pemilik perusahaan memiliki sebuah rumah dan lahan kosong di daerah Kecamatan Lawang Kabupaten Malang yang beralamatkan di Jl. Sumber Pacar No. 44 Kalirejo Lawang. Segala aktifitas dan rencana mendirikan perusahaan berawal dari rumah itu, ijin pendirian perusahaan juga menggunakan alamat rumah tersebut. Kemudian didirikan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa (ASIMAS) sebagai perusahaan yang beralamatkan di Jalan Inspektur Polisi Soewoto No. 6A Bedali Lawang. Pada awal berdirinya perusahaan ini hanya sebagai perusahaan yang membudidayakan jamur herbal dengan jenis *Agaricus Blezei Murril* atau lebih dikenal dengan jamur dewa. Dari nama inilah sehingga perusahaan di beri nama AGARICUS SIDO MAKMUR SENTOSA yang disingkat ASIMAS.

Pada akhir tahun 2003, perusahaan melakukan pembenahan dalam segala aspek sehingga dalam perkembangan terbaru, CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki produk tambahan dalam bentuk Teh Seduh dengan 3 aroma berbeda yaitu Aroma Pandan, Aroma Melati, dan Aroma Natural. Selain itu, untuk mempermudah hasil penjualan jamur dewa, maka dari bahan kering jamur dewa tersebut dibuat produk baru yaitu Agaric Tea (campuran teh dan jamur dewa) serta Agaric Pure 100 (bentuk kapsul yang bahan dasarnya dari jamur dewa tanpa proses kimia).

Setahap demi setahap perkembangan produk yang dimiliki CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa berkembang dan menambah jumlah produk yang diproduksi, hal ini dilakukan untuk dapat mengetahui produk unggulan yang dimiliki perusahaan. Berikut beberapa jenis produk CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa: Exclusive Tea dengan 5 rasa berbeda Jasmine, Lemon, Natural, Ginger dan Vanilla (semua produk tersebut berbentuk *tea bag* dan dikemas dalam kemasan box berisi 20 dan 25 *tea bag*), ada juga Agaric Nodibet yang merupakan kombinasi antara jamur agaricus dengan sambiloto yang berkhasiat menurunkan kadar gula dalam darah. Selain produk dalam bentuk minuman dan obat-obatan

herbal (kapsul), perusahaan juga memproduksi kripik jamur, kripik jamur ini berasal dari jamur tiram putih, hal ini dilakukan sebagai antisipasi terhadap terjadinya kelebihan panen jamur tiram putih.

Mengingat struktur konstruksi pada perusahaan yang awalnya hanya dipergunakan sebagai tempat budidaya jamur, dan dalam perkembangannya perusahaan telah melakukan terobosan baru untuk bersaing dalam memproduksi makanan dan minuman, maka pada bulan-bulan terakhir di tahun 2004, Pemilik Perusahaan merencanakan membangun gedung tingkat dua yang akan digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan.

5.1.1. Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan baik yang bergerak dalam bidang industri manufaktur maupun jasa, dalam usahanya tentu mempunyai satu tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa mempunyai tujuan umum untuk meningkatkan volume produksi setiap tahun serta mengembangkan perusahaan.

Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan perusahaan yang harus dicapai dalam waktu yang relatif singkat, umumnya kurang dari lima tahun, tujuan jangka pendek dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa antara lain:

1. Meningkatkan konsumen dan penjualan.
2. Berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi permintaan konsumen baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
3. Berusaha menekan biaya seminimum mungkin, baik biaya produksi maupun biaya-biaya lainnya.

Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan oleh CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa, diantaranya yaitu:

1. Mengembangkan produk jamur dewa dan jamur tiram putih serta jenis jamur yang lain
2. Mencari tingkat laba optimal.
3. Menjaga kontinuitas perusahaan.

4. Menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

5.1.2. Struktur Organisasi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Struktur organisasi dalam perusahaan tentu perlu dilakukan, begitu juga dengan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa ini struktur organisasi disusun untuk membagi tugas dan wewenang antar pimpinan dan karyawan dengan baik, agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan dapat meningkatkan kualitas dari perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi di atas dapat dijelaskan bahwa di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki 2 orang direktur dimana Drg. Hj. Diah Linda Sasongkowati sebagai direktur 1 merupakan istri dari Ir. Hermansyah Cakrawiguna sebagai direktur 2. Selain sebagai direktur beliau juga juga selaku pemilik dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Alur struktur organisasi yang terdapat di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dijelaskan pada Gambar 8.

Dimana dapat dijelaskan struktur organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Direktur

Direktur ini memiliki tugas dan wewenang untuk mengawasi dan mengkoordinasi semua faktor produksi serta tanggung jawab terhadap direksi, mengevaluasi dari hasil kerja setiap tahunnya untuk meningkatkan mutu dan kualitas produksi pada tahun mendatang, mengatur pembiayaan perusahaan. Selain itu, juga mengawasi semua rencana kerja agar dapat terlaksana dengan baik dan lancar sesuai dengan harapan dan ketentuan.

2. Administrasi

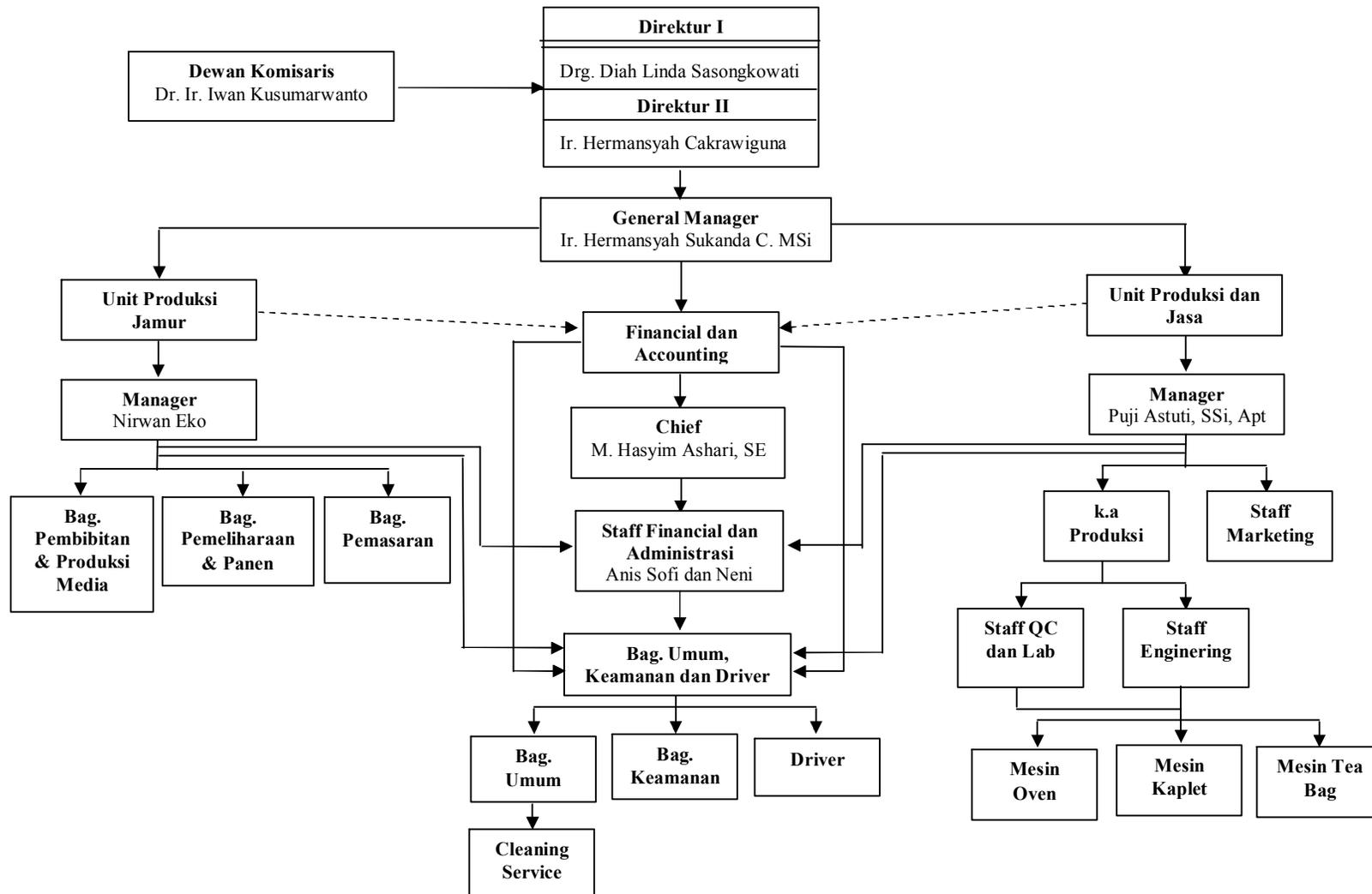
Administrasi bertugas sebagai tim pelayanan dari konsumen dan segala keperluan administrasi dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.

3. Manajer

Tugas manajer sebagai orang yang mengatur kegiatan kerja sesuai dengan bidang pekerjaannya. Misalnya manajer produksi maka orang tersebut akan mengatur segala manajerial dari kegiatan produksi tersebut.

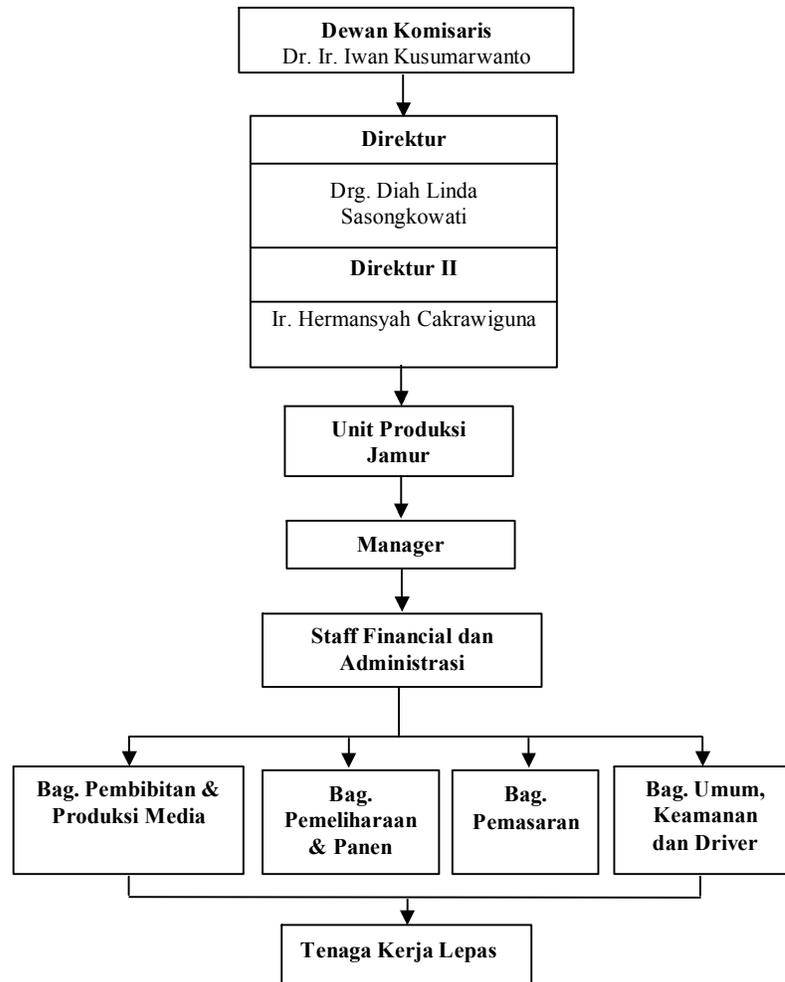
2. Supervisor

Bertindak sebagai pengontrol kualitas segala jenis kegiatan produksi. *Quality Control* disini sangat dibutuhkan untuk mengontrol kualitas dari bahan baku, proses produksi dan produk jadi.



Gambar 8. Struktur Organisasi Perusahaan

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terdiri dari dua unit yaitu unit budidaya jamur dan unit produksi jasa. Jika dipisahkan, maka struktur organisasi dari unit budidaya jamur seperti ditunjukkan pada Gambar 9.



Gambar 9. Struktur Organisasi Unit Budidaya Jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

5.1.3. Operasional Perusahaan

Kegiatan produksi pada CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terbagi atas beberapa bagian, yaitu input, proses produksi serta output. Bagian input terdiri dari fasilitas produksi dan bahan baku. Bagian proses terdiri dari proses produksi dan pengendalian mutu, sedangkan output terdiri dari kegiatan pemasaran.

1. Input

a. Fasilitas produksi

Fasilitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan meliputi sarana dan prasarana perusahaan yang meliputi peralatan dan bangunan. Peralatan yang dimiliki oleh perusahaan mencakup peralatan dalam proses produksi dan peralatan laboratorium (lab). Peralatan dalam proses produksi adalah peralatan yang digunakan mulai dari pengomposan, pembuatan media tanam, budidaya jamur hingga panen. Cangkul, sekop, plastik, kapas, dan alat sterilisasi merupakan peralatan yang digunakan selama proses produksi. Untuk pembuatan bibit di laboratorium digunakan tabung reaksi, kompor gas, gelas ukur, panci presto, cawan petri, dan lampu spirtus. Sedangkan bangunan terdiri dari ruang pengomposan, laboratorium, gudang, ruang pembuatan media tanam, ruang sterilisasi, ruang inokulasi, ruang inkubasi dan kumbung untuk panen dan pertumbuhan jamur. Pembuatan ruangan-ruangan tersebut telah mengacu kepada prinsip efisiensi karena penempatan ruangan telah disusun secara berurutan untuk memudahkan pekerjaan.

Alat yang digunakan dalam melakukan proses produksi jamur baik media maupun jamur segar adalah sebagai berikut:

1) Botol kaca

Berfungsi sebagai tempat bibit yang sudah di kultur jaringan.

2) Autoclave

Merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mensterilkan media pembibitan seperti botol dan PDA.

3) Mesin pengayak

Mesin ini berfungsi pada saat sortasi serbuk kayu, cara kerjanya adalah dengan memisahkan serbuk kayu yang kasar dengan serbuk kayu yang halus. Serbuk kayu akan disortasi dengan baik.

4) Mesin Mixer

Mesin mixer adalah mesin yang digunakan untuk mencampur bahan pembuatan media seperti serbuk kayu, tepung jagung, bekatul dan kalsium atau kapur.

5) Mesin press

Mesin ini digunakan untuk memampatkan bahan media yang sudah dicampur, bahan media tersebut dimasukkan pada plastik berukuran 18 x 36 cm kemudian dimampatkan dengan mesin press ini baru kemudian diberi cincin.

6) Drum sterilisasi

Drum ini berfungsi sebagai wadah baglog yang akan di sterilisasi. Terdapat 3 buah drum yang berasal dari baja atau aluminium yang dapat memuat hingga 500 baglog setiap drumnya.

7) Termometer

Digunakan untuk mengetahui suhu pada saat proses sterilisasi.

8) Boiler uap

Boiler uap berfungsi mengalirkan uap air pada drum sterilisasi.

9) Higrometer

Digunakan untuk mengatur tekanan pada boiler uap.

10) Stik

Berfungsi untuk mengorek bibit dari dalam botol kaca dimana botol tersebut berisi bibit jamur.

11) Bronsen

Berfungsi untuk memanaskan alat seperti stik agar steril sebelum digunakan.

b. Proses Produksi

Proses produksi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terbagi dua bagian yaitu pembuatan bibit (pembibitan) jamur dan proses budidaya jamur. Proses budidaya jamur meliputi pencampuran bahan, pengomposan, pembuatan media tanam, sterilisasi, inokulasi, inkubasi, pertumbuhan dan panen. Tahapan-tahapan dalam proses produksi, dapat dilihat pada uraian di bawah ini.

1) Pembuatan Bibit (Pembibitan)

Pembuatan bibit dilakukan sepenuhnya oleh manajer bagian jamur yang berlatarbelakang pendidikan di bidang pertanian. Pembuatan bibit induk dilakukan melalui dua tahap pekerjaan, yaitu pembuatan media tanam dan inokulasi. Pembibitan dilakukan menggunakan kultur jaringan yaitu dengan cara mengambil bagian dari jaringan jamur, biasanya yang diambil adalah bagian tudung. Media tanam yang digunakan dalam pembuatan bibit induk dibuat dengan menggunakan

bahan dasar campuran biji-bijian dan serbuk kayu. Pemilihan bahan dasar untuk pembuatan media tanam bibit dilakukan dengan pertimbangan biji-bijian mempunyai kandungan nutrisi yang lebih banyak, sehingga diharapkan jamur dapat tumbuh dengan baik.

Tahap kedua adalah inokulasi kultur murni ke dalam media bibit induk. Sebagian kultur murni yang ada di dalam tabung reaksi, diambil dengan jarum diatas lampu spirtus dan dimasukkan ke dalam media bibit induk. Setelah dilakukan inokulasi, kemudian bibit diinkubasi pada suhu 26-28°C sampai seluruh media penuh oleh miselia jamur yang berwarna putih, yaitu kira-kira selama dua sampai empat minggu.

Setelah proses-proses tersebut didapatkan keturunan F0, selanjutnya F0 diturunkan menjadi F1 pada botol yang berisi jagung, bekatul dan serbuk kayu. F1 masih belum bisa digunakan sebagai bibit, harus diturunkan lagi menjadi F2 agar siap untuk dipakai sebagai bibit jamur. Satu botol bibit biasanya dibagi menjadi 40 baglog agar jamur yang dihasilkan dapat optimal pertumbuhannya.

2) Pembuatan Media Tanam

a) Pengayakan

Pengayakan adalah kegiatan memisahkan serbuk kayu gergaji yang besar dan kecil sehingga didapatkan serbuk kayu gergaji yang halus dan seragam. Tujuannya untuk mendapatkan media tanam yang memiliki kepadatan tertentu tanpa merusak kantong plastik baglog dan mendapatkan tingkat pertumbuhan *misellia* yang merata.

b) Pencampuran

Pencampuran serbuk gergaji, dedak dan kapur dengan perbandingan 100:12:3 untuk mendapatkan komposisi media yang merata. Tujuannya menyediakan sumber hara atau nutrisi yang cukup bagi pertumbuhan dan perkembangan jamur tiram sampai siap dipanen. Diusahakan agar tidak terdapat gumpalan dalam proses pencampuran.

c) Pemeraman

Kegiatan pemeraman adalah menimbun campuran serbuk gergaji kemudian menutupnya secara rapat dengan menggunakan plastik selama satu malam. Tujuannya untuk menguraikan senyawa-senyawa kompleks dengan

bantuan mikroba agar diperoleh senyawa-senyawa yang lebih sederhana, sehingga lebih mudah dicerna oleh jamur dan memungkinkan pertumbuhan jamur yang lebih baik. Proses pemeraman mengalami kenaikan suhu menjadi 50 derajat celcius dengan kadar air 60-65 persen serta pH media 6-7.

d) Pengisian Media ke Kantung Plastik Baglog

Kegiatan memasukan campuran media ke dalam plastik *polipropilen* (PP) dengan kepadatan tertentu agar *misellia* jamur dapat tumbuh maksimal dan menghasilkan panen yang optimal. Plastik yang digunakan berukuran 17 x 35 cm. Adapun tujuannya adalah untuk menyediakan media tanam bagi bibit jamur. Media yang dimasukan ke dalam plastik berupa serbuk kayu agar saat dipadatkan dapat kompak dan menyerupai kayu baglog. Setelah media dipadatkan, ujung plastik disatukan dan dipasang cincin pada bagian leher plastik.

e) Sterilisasi

Strerilisasi adalah suatu proses yang dilakukan untuk menonaktifkan mikroba yang dapat mengganggu pertumbuhan jamur yang ditanam. Tujuannya untuk mendapatkan serbuk kayu yang steril bebas dari mikroba dan jamur lain yang tidak dikehendaki. Sterilisasi dilakukan pada suhu 100° celcius selama 8-9 jam.

f) Pendinginan

Proses pendinginan merupakan upaya menurunkan suhu media tanam setelah disterilkan agar bibit yang akan dimasukan ke dalam baglog tidak mati. Pendinginan dilakukan selama 8-12 jam sebelum inokulasi dengan temperatur 30-35 derajat celcius.

g) Inokulasi Bibit

Kegiatan proses pemindahan sejumlah kecil *misellia* jamur dari biakan induk ke dalam media tanam yang telah disediakan. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan miselia jamur pada media tanam sehingga menghasilkan jamur siap panen. Inokulasi bibit dilakukan pada ruangan yang bersih oleh petugas yang terjaga kebersihannya serta pelaksanaannya harus cepat agar tidak terkontaminasi.

h) Inkubasi

Proses penyimpanan atau penempatan media tanam yang telah diinokulasi pada kondisi ruang tertentu agar *misellia* jamur tumbuh. Tujuannya adalah untuk

mendapatkan pertumbuhan *misellia* serempak. Inkubasi dilakukan dalam suhu ruangan antara 28-30 derajat celcius dengan kelembaban 50-60 persen. Inkubasi dilakukan hingga seluruh permukaan media tumbuh dalam baglog berwarna putih merata.

i) *Growing* (Pertumbuhan)

Kegiatan menstimulasi media tanam yang telah maksimal pertumbuhan *misellia*-nya agar terjadi pertumbuhan badan jamur. Adapun tujuannya adalah untuk mendapatkan perubahan pertumbuhan *misellia* kearah pembentukan primordia badan buah jamur. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka tutup baglog. Pembukaan media bertujuan untuk memberikan oksigen yang cukup untuk pertumbuhan tubuh buah jamur. Oksigen yang cukup memberikan kesempatan bagi jamur untuk membentuk tubuh buah dengan baik.

Satu sampai dua minggu setelah dilakukan pembukaan, biasanya akan tumbuh tubuh buah. Tubuh buah yang sudah tumbuh tersebut selanjutnya dibiarkan selama dua sampai tiga hari, atau sampai tercapai pertumbuhan yang optimal. Apabila jamur yang sudah tumbuh tersebut dibiarkan terlalu lama, maka bentuk jamur tersebut akan kurang baik dan daya simpannya menurun.

Pada tahap ini jamur dirawat dengan cara mengatur suhu kumbung yaitu pada suhu 16-22°C dan mempertahankan kelembaban media tanam yaitu dengan kelembaban 80-90 persen. Pengukuran suhu dapat dilakukan dengan menggunakan termometer ruang, sedangkan pengukuran kelembaban dengan menggunakan higrometer yang dipasang pada ruang budidaya. Kondisi tersebut dapat harus dipertahankan dengan melakukan penyiraman atau penyemprotan dengan menggunakan air bersih. Penyemprotan dilakukan agar pertumbuhan jamur tetap dalam kondisi yang baik dengan menggunakan *sprayer*.

j) Panen

Kegiatan memetik badan buah jamur tiram yang telah cukup umur, yaitu 30 hari sejak inokulasi atau seminggu setelah baglog dibuka atau 2-3 hari setelah munculnya primordia. Tujuannya mendapatkan hasil badan buah jamur tiram yang sesuai dengan ketentuan. Panen dilakukan pada waktu pagi hari dan secara manual dengan pencabutan jamur langsung dari media tanamnya. Pemanenan perlu dilakukan dengan mencabut keseluruhan rumpun hingga akar-akarnya untuk

menghindari adanya akar atau batang yang tertinggal. Bagian jamur yang tertinggal dapat membusuk, sehingga dapat mengakibatkan kerusakan media serta dapat merusak pertumbuhan jamur yang lain. Jamur tiram sangat mudah kering dan umur pasca panennya pendek jika tidak disimpan pada suhu rendah dan kelembaban tinggi. Jamur yang tidak dikonsumsi segar, diolah melalui pengeringan udara atau dikalengkan dalam larutan garam.

c. Output

Unit usaha budidaya jamur memproduksi tiga jenis produk yaitu jamur segar, media baglog dan bibit jamur tiram. Pemasaran produk masih dilakukan menunggu calon pembeli atau konsumen datang ke perusahaan. Konsumen adalah pedagang yang ada di pasar atau restoran yang menjual produk olahan jamur. Konsumen bibit terdiri dari para perusahaan kecil yang datang dari berbagai wilayah di Lawang dan sekitarnya, Surabaya dan Bali.

Jumlah areal lahan yang dimiliki CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah 5032 m². Lahan yang digunakan untuk membuat kumbung sekitar 60 persen dengan luasan kumbung jamur adalah 30 m x 6 m, sementara sisanya digunakan untuk menyimpan bahan baku, tempat sterilisasi, ruang inkubasi, kantor dll. Kumbung jamur dibuat menggunakan tiang bambu dengan ukuran diameter yang besar agar kokoh, sementara untuk dinding menggunakan bahan bilik (anyaman bambu) dan atapnya menggunakan asbes dan genteng. Proses produksi di perusahaan ini hanya menggunakan beberapa alat seperti drum sterilisasi tiga buah, autoklaf untuk pembakaran (sterilisasi), boiler uap, sprayer air sebanyak satu buah, timbangan, ember, sekop, cangkul dan lain sebagainya seperti yang sudah dijelaskan.

Sementara sarana produksi untuk membuat media jamur yaitu bibit jamur, serbuk gergaji, dedak, kapur, plastik *polipropilen*, cincin paralon, karet gelang, kapas, koran dan bibit jamur. Pemesanan sarana produksi ini dilakukan secara berkala ketika persediaan sarana di perusahaan sudah sedikit. Dengan melalui telepon pembelian sarana produksi dilakukan yang kemudian diantar oleh penjual sarana produksi dengan jumlah yang telah ditentukan perusahaan. Seperti salah satu contoh pemesanan serbuk gergaji kepada perusahaan yang mengolah kayu di Lumajang dan Kota Batu, setelah dipesan maka akan diantarkan oleh perusahaan

pengolah kayu tersebut ke lokasi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dengan jumlah sesuai kebutuhan.

5.2. Analisis Lingkungan Perusahaan

Setiap perusahaan perlu menganalisis lingkungan usahanya. Faktor-faktor lingkungan merupakan variabel utama yang mempengaruhi strategi perusahaan dalam pengembangan usahanya. Lingkungan perusahaan ini terdiri atas lingkungan eksternal yang terdiri dari variabel peluang dan ancaman dan lingkungan internal yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan.

Analisis lingkungan eksternal meliputi manajemen fungsional perusahaan seperti produksi dan operasi, manajemen sumberdaya manusia, keuangan, dan pemasaran. Setelah menganalisis lingkungan internal kemudian dilanjutkan dengan menganalisis lingkungan eksternal yang dilakukan terhadap lingkungan umum dan industri. Pada lingkungan eksternal terdiri dari politik / pemerintah, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi, sedangkan lingkungan industri terdiri dari persaingan diantara perusahaan yang ada, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, dan ancaman produk pengganti.

5.2.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan memiliki implikasi yang langsung dan khusus terhadap kinerja perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan, mengolah, dan mengevaluasi informasi mengenai bidang-bidang fungsional perusahaan sehingga dapat diketahui faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis lingkungan ini terdiri dari aspek manajemen, sumberdaya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan.

1. Aspek Manajemen

Kegiatan manajemen CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa, dikelola menurut pengalaman pemilik perusahaan dan keterampilan para karyawan yang telah berpengalaman dibidang budidaya jamur tiram putih. Namun terdapat beberapa kendala dalam manajemen yaitu pemilik perusahaan tidak terlalu berani mengambil resiko untuk lebih mengembangkan usahanya, contohnya dalam hal prasarana perusahaan. Begitu pula dengan banyaknya jumlah karyawan yang

keluar masuk perusahaan. Secara rinci aspek manajemen akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki perencanaan yang baik dimulai dari perekrutan karyawan, perencanaan kebutuhan input sarana produksi, hingga produksi yang akan diperoleh pada saat panen. Karyawan harian lepas direkrut dari daerah desa bedali, lawang dan sekitarnya. Pada saat ini perekrutan tenaga kerja harian didasarkan pada tingkat pendidikan individu tersebut, menurut peraturan perusahaan tahun 2010, karyawan minimal berpendidikan terakhir SMA/SMK. Sedangkan perekrutan karyawan tetap didasarkan menurut keahlian dan kemampuan individu dan tidak menutup kemungkinan berasal dari daerah lain.

Input sarana produksi diambil dari daerah sekitar bedali dan juga daerah lain seperti kota Batu dan Lumajang. Serbuk kayu didatangkan dari Lumajang dan kota Batu dimana perusahaan sudah memiliki kontrak dengan pemasok tersebut jadi harga ditetapkan untuk satu tahun, hal itu berguna untuk mensiasati harga input sehingga harga serbuk kayu cenderung tidak berubah-ubah. Untuk input produksi yang lain dapat lebih mudah diperoleh di sekitar perusahaan namun dengan harga yang tidak stabil karena harga menurut harga yang ada di pasaran. Panen dilakukan setiap hari pada pagi hari pukul 08.00 WIB dengan tujuan agar jamur dipanen saat masih dalam kondisi segar. Hal ini dikarenakan jamur tiram putih merupakan salah satu komoditas pertanian yang bersifat mudah rusak (*perishable*) sehingga harus segera dipasarkan.

Namun perencanaan perusahaan secara global tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Unit budidaya jamur tiram putih belum memiliki arahan perencanaan ke depan yang jelas karena pemilik perusahaan tidak berani mengambil resiko untuk lebih mengembangkan unit usaha ini.

b. Organisasi (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan suatu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan diantara anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien. Dalam pengorganisasian tersebut terdapat pembagian kerja, yang dimaksud dengan pembagian kerja adalah pemerincian

tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Karyawan tetap pada unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa berjumlah enam orang. Perusahaan juga menerapkan pembagian kerja, setiap orang memiliki tanggung jawab di bagiannya masing-masing. Kegiatan yang dilaksanakan unit budidaya jamur diantaranya adalah inokulasi bibit jamur atau disebut pembibitan, kegiatan produksi jamur dan pemasaran. Untuk posisi karyawan bertanggung jawab langsung kepada pengawas dan manajer perusahaan. Kebiasaan perusahaan disini adalah menerapkan sistem kerja secara gotong royong mulai dari karyawan paling bawah hingga pimpinan paling atas. Hal tersebut tercermin pada tingginya rasa tanggung jawab antara karyawan sampai dengan manajer, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis untuk memajukan perusahaan.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Fungsi manajemen selanjutnya yang dilaksanakan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yaitu pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan. Dari seluruh kegiatan perusahaan yang telah terlaksana, semua berjalan sesuai prosedur yang ada di perusahaan. Dimulai dari waktu bekerja, produksi yang akan dicapai pada periode waktu tertentu, sampai dengan kondisi para pekerja yang diperhatikan sepenuhnya. Pada prakteknya perusahaan juga memiliki target produksi yang ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan.

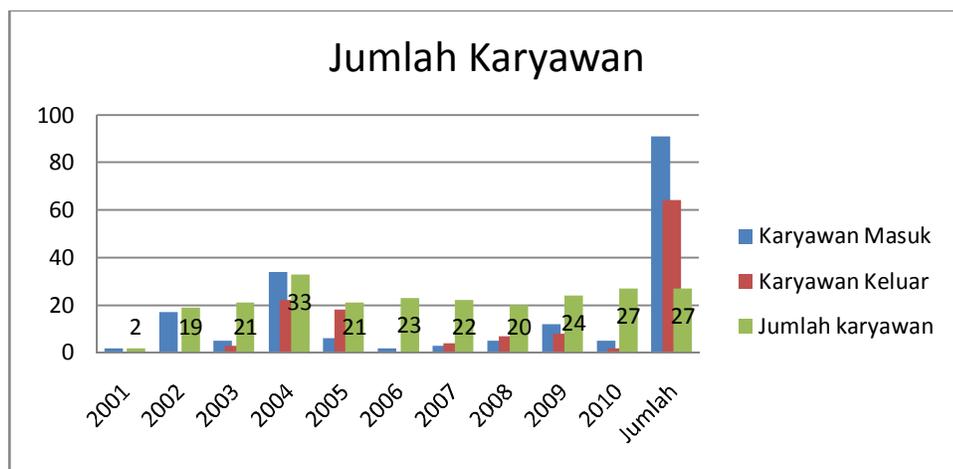
d. Pengawasan (*Controlling*)

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki tingkat pengawasan yang baik karena memiliki seorang tenaga pengawas yang terampil dibidang jamur tiram. Selain itu, pengawasan juga dilakukan perusahaan mulai dari pasokan input, proses produksi, sampai pemanenan dan pemasaran jamur ke pasar. Hal ini berlangsung secara terintegrasi dengan tujuan agar aktifitas - aktifitas tersebut dapat berjalan secara berkesinambungan. Pengawasan bertujuan untuk mengidentifikasi dan memastikan berlangsungnya kegiatan perusahaan agar sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pengawasan meliputi pencegahan dan penanggulangan. Pencegahan dilakukan agar tidak adanya faktor-faktor yang dapat menghambat kegiatan, misalnya terganggunya pasokan input,

kesalahan proses produksi, dan lain-lain. Sedangkan pencegahan dilakukan pada saat perusahaan menemukan adanya gangguan dalam kegiatan operasionalnya sehingga diperlukan tindakan-tindakan khusus untuk mengatasi masalah tersebut. Misalnya pada saat panen ternyata hasil tidak sesuai dengan rencana karena adanya serangan hama dan penyakit, maka secara ekonomis perusahaan mengalami kerugian. Kemudian perusahaan mengambil tindakan berupa perbaikan dalam proses kegiatan budidaya dan pemeliharaan jamur tiram putih di kumbung produksi. Pengawasan juga dilakukan untuk mengevaluasi hasil kegiatan perusahaan apakah sudah sesuai dengan rencana atau tidak.

2. Sumberdaya Manusia

Jumlah karyawan tetap di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa baik unit budidaya jamur maupun unit produksi dan jasa sering berubah-ubah setiap tahunnya, terjadi fluktuasi jumlah karyawan mulai dari perusahaan berdiri tahun 2001 hingga tahun 2010, ada banyak karyawan yang masuk dan keluar setiap tahunnya. Namun karyawan tetap unit produksi jamur sendiri tidak mengalami fluktuasi yang terlalu tinggi. Jumlah karyawan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa menurut jumlah karyawan yang masuk dan yang keluar akan ditunjukkan pada Gambar 10.



Gambar 10. Diagram Jumlah Karyawan

Dari diagram menjelaskan bahwa pada awal berdiri hanya ada dua orang karyawan kemudian pada tahun 2002 bertambah menjadi 19 orang. Tahun berikutnya karyawan bertambah menjadi 21 orang dan terus bertambah menjadi 33 orang pada tahun 2004. Namun banyak karyawan yang memilih untuk keluar

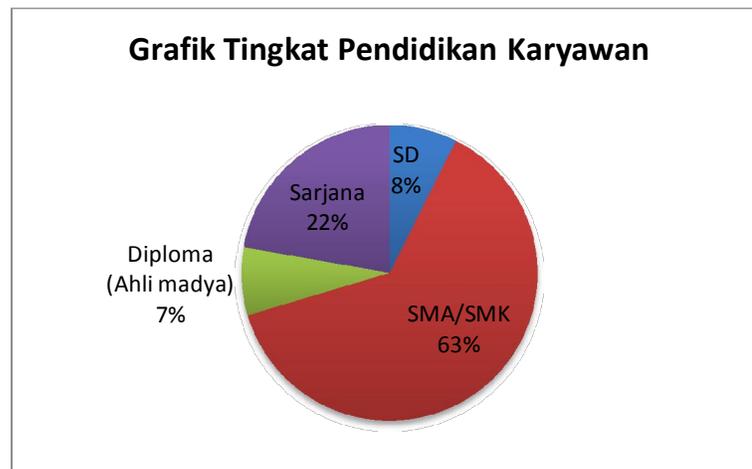
sehingga karyawan kembali berjumlah 21 orang. Karyawan bertambah tapi juga berkurang hingga pada tahun 2010 karyawan yang masih aktif bekerja sebanyak 27 orang termasuk di dalamnya 6 orang karyawan tetap dari unit budidaya jamur. Banyaknya karyawan yang masuk kemudian keluar dari perusahaan disebabkan oleh perusahaan yang belum memikirkan kesejahteraan karyawannya.

Karyawan di unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sendiri berjumlah 17 orang, enam orang karyawan tetap dan 11 orang karyawan harian lepas. Karyawan tetap terbagi menjadi beberapa bagian, bagian-bagian tersebut antara lain adalah manajer, bagian umum, bagian pembibitan, kultur jaringan dan produksi, bagian administrasi dan pemasaran, dan bagian budidaya dan panen. Apabila ada pemesanan baglog jamur dengan jumlah banyak dan juga untuk membantu bagian-bagian untuk melakukan kegiatan produksi, memelihara jamur dan pada saat pemanenan perusahaan membutuhkan tenaga harian lepas. Karyawan harian lepas tersebut ada 11 orang yang berasal dari warga sekitar perusahaan. Karyawan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa mengemban tugas sesuai keahlian, tetapi terkadang semuanya saling membantu atau gotong royong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum terpenuhi pada masing-masing tugas yang dilaksanakan.

Terdapat hal lain yang membuat karyawan banyak masuk dan kemudian tidak betah bekerja karena perusahaan belum memikirkan kesejahteraan para karyawan tersebut. Tidak adanya *reward and punishment* yang biasanya diterapkan oleh banyak perusahaan, hal tersebut bukan berkenaan dengan bonus jika ada lembur dan sebagainya melainkan tidak ada kenaikan pangkat atau semacamnya dalam organisasi perusahaan. Hal tersebut menjadi alasan karyawan memilih untuk mencari pekerjaan pengganti di tempat lain yang lebih menjanjikan kesejahtraannya.

Pendidikan sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi. Dengan pendidikan yang cukup maka sumberdaya tersebut cenderung memiliki ketangkasan, kecekatan dan kemampuan penguasaan teknologi yang baik. Tingkat pendidikan karyawan di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa bervariasi mulai dari SD, SMA/SMK, Diploma dan Sarjana.

Tingkat pendidikan karyawan tersebut akan disajikan juga dalam bentuk grafik seperti pada Gambar 11.



Gambar 11. Grafik tingkat Pendidikan Karyawan

Dari grafik dapat diketahui bahwa ada 8% karyawan yang berpendidikan SD, 63% berpendidikan terakhir SMA/SMK, 7% pendidikan terakhirnya adalah Diploma dan 22% Sarjana. Namun pada saat ini perekrutan karyawan memiliki kriteria tingkat pendidikan yaitu minimal SMA/SMK, hal ini diharapkan agar sumberdaya yang ada menjadi lebih handal dan kompeten di bidangnya masing-masing.

3. Aspek Pemasaran

a. Produk (*Product*)

Produk yang dihasilkan oleh unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah jamur segar, antara lain jamur tiram putih, jamur merang, jamur dewa dan jamur lingzhi serta bibit jamur tiram dan media baglog. Selain itu unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa juga memproduksi produk olahan jamur seperti nugget jamur, sosis jamur, jamur asap, bakso jamur, bakso jamur goreng, kripik jamur. Tetapi produk olahan ini baru akan diproduksi jika ada pesanan. Produksi diutamakan pada jamur tiram putih segar, bibit jamur tiram putih, media baglog dan jamur dewa yang digunakan untuk bahan baku unit produksi obat herbal. Bibit dan media baglog yang dihasilkan, sebagian digunakan sendiri untuk proses budidaya jamur dan sebagian lagi dijual.

Dilihat dari segi kualitas, kualitas dari jamur yang dihasilkan bisa dikatakan baik karena daya tahan produk segar dalam kemasan dapat disimpan selama dua hari, sedangkan perusahaan lain hanya mampu bertahan selama satu hari. Hal tersebut dikarenakan jamur yang dihasilkan tidak terlalu banyak mengandung air, penyebab utama kerusakan jamur. Kualitas produk yang baik, dapat memproduksi bibit dan media tanamnya sendiri bisa menjadi kekuatan perusahaan.

b. Harga (*Price*)

Harga yang digunakan untuk produk jamur tiram putih ini, disesuaikan dengan kondisi pasar yang ada. Hal tersebut berkaitan dengan jumlah permintaan pasar yang ada sampai saat ini masih belum terpenuhi. Biasanya para konsumen membeli produk dalam kemasan 5kg dengan harga Rp. 50.000,- namun ada pula beberapa konsumen yang membeli dalam kemasan 1kg dengan harga Rp. 10.000,-

Sedangkan untuk harga bibit adalah Rp. 8.000,- per botol. Bibit tersebut bisa digunakan hingga menjadi 40 buah baglog. Untuk harga media adalah Rp.2000,- per baglog.

c. Tempat Pemasaran (*Place*)

Pasar yang dituju untuk menjual jamur tiram putih segar CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah daerah sekitar Lawang dan sekitarnya seperti Singosari dan kota Malang. Kegiatan pemasaran keluar daerah seperti Surabaya dan Bali tidak dilakukan secara rutin, hal tersebut hanya dilakukan jika ada pesanan dari kedua daerah tersebut. Produk yang dijual ke Surabaya dan Bali adalah berupa baglog atau media tanam jamur dan bibit. Jamur tiram tersebut biasanya diambil langsung oleh konsumen kemudian dijual lagi di pasar Lawang, Singosari dan beberapa pasar di kota Malang ataupun digunakan sebagai bahan masakan oleh rumah makan juga di daerah Malang. Sehingga perusahaan tidak perlu banyak mengeluarkan ongkos kirim, dan dana untuk ongkos kirim dapat di alokasikan untuk kebutuhan perusahaan yang lain.

d. Promosi (*Promotion*)

Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan ini yaitu melalui ucapan dari mulut ke mulut yang paling sering dilakukan. Hal tersebut lebih praktis dilakukan dan lebih mudah bagi perusahaan untuk memberikan informasi pada konsumen

atau orang lain. Promosi juga dilakukan melalui mitra pengusaha jamur lain, jadi jika ada pasokan jamur yang tidak dapat dicukupi oleh mitra pengusaha jamur tersebut maka mitra tersebut akan mengambil pasokan jamur dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Selain itu perusahaan juga memiliki *facebook* dan *website* yang dapat diakses secara online oleh calon konsumen. Promosi yang terakhir adalah melalui brosur atau selebaran, kalender, dan juga baliho yang terletak di jalan menuju desa Sumberwuni. Namun promosi itu belum dilakukan secara optimal oleh perusahaan sedangkan kegiatan promosi ini merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan guna memperoleh laba yang maksimal bagi perusahaan.

4. Aspek Produksi dan Operasi

Analisis dari kegiatan produksi dan operasi pada unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terdiri dari beberapa faktor yaitu: kapasitas produksi, fasilitas produksi, proses produksi, dan lahan untuk proses budidaya. Perusahaan memproduksi media jamur setiap harinya sebanyak 2000 media tanam jamur (baglog). Pada saat panen jamur tiram yang dapat dihasilkan rata-rata mencapai 50 sampai 80 kg per harinya. Perbandingan bibit yang digunakan untuk proses budidaya dan yang dijual adalah 50% banding 50%. Sama seperti bibit, media baglog juga digunakan sendiri juga dijual. Saat ini penjualan media baglog lebih tinggi dibandingkan dengan penjualan jamur segar. Penjualan media baglog mencapai 70% dari hasil produksi, sehingga yang media yang digunakan untuk budidaya sendiri hanyalah 30% saja.

Kapasitas ruang inkubasi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah 33.000 baglog sedangkan berdasarkan data pada tahun 2011 pemenuhan ruang inkubasi hanyalah 24.402 baglog yaitu sekitar 74% persen dari kapasitas optimal. Untuk kapasitas kumbung adalah 28.000 baglog per kumbung, karena CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki tujuh kumbung maka kapasitas optimalnya adalah 196.000 baglog sedangkan pemenuhan kumbung rata-rata 48.046 baglog, hanya sekitar 34% atau hanya 1 $\frac{3}{4}$ kumbung yang digunakan. Hal tersebut menjadikan produksi jamur segar tidak optimal, kumbung yang seharusnya masih bisa diisi lebih banyak baglog namun baglog tidak tersedia karena banyak terjual. Pembuatan media bisa saja ditingkatkan namun terkendala

oleh ruang inkubasi yang kurang luas. Lahan yang dimiliki CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa masih dapat digunakan untuk lokasi pengembangan produksi. Hal tersebut dapat dilaksanakan karena penggunaan lahan saat ini belum sepenuhnya dipakai untuk budidaya jamur tiram putih. Total luas lahan yang dimiliki adalah 5032 m², terdapat tujuh buah kumbung yang masing – masing luasnya 180m². Jadi dari lahan yang masih cukup luas dan belum terpakai, seharusnya perusahaan mampu meningkatkan kapasitas produksinya sehingga pemasukan atau keuntungan dapat meningkat. Dari informasi tersebut, dapat dikatakan bahwa kapasitas produksi belum optimal. Kapasitas produksi belum optimal dapat dikatakan menjadi kelemahan perusahaan.

Alat produksi yang digunakan perusahaan tergolong lengkap dan modern. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki mesin mixer, mesin pengayak serbuk kayu, mesin press, drum untuk sterilisasi baglog, autoklaf dan juga boiler uap. Drum yang dimiliki perusahaan sebanyak 3 buah dan dapat memuat sekitar 500 baglog tiap sterilisasi. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa juga menerima pembuatan drum sterilisasi jika ada pengusaha jamur tiram yang akan memesan namun harus dilakukan pemesanan terlebih dahulu minimal satu bulan sebelumnya.

5. Aspek Keuangan

Sumber keuangan atau modal awal unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah dari modal pribadi yang berasal dari dewan komisaris sejumlah 20 juta rupiah. Hal ini dapat dijadikan sebagai kekuatan perusahaan, karena dengan modal sendiri perusahaan tidak memiliki kecenderungan untuk meminjam modal sehingga perusahaan tidak mempunyai hutang yang harus ditanggung selama periode waktu tertentu.

Namun jika modal tersebut tidak dikelola dengan baik sedangkan perusahaan juga tidak memiliki kerja sama dengan pihak perbankan maka hal tersebut juga akan mengganggu operasi perusahaan. Dalam hal pembukuan, perusahaan masih menggunakan pembukuan yang sederhana. Secara sederhana Faktor-faktor internal CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dirangkum dalam Tabel 7.

Tabel 7. Faktor-faktor Internal CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Kekuatan	Kelemahan
1. Tenaga kerja yang kompeten di bidang pembudidayaan jamur 2. Kualitas jamur tiram putih relatif lebih baik dibanding produsen lain 3. Mampu memproduksi bibit jamur tiram untuk dijual dan digunakan sendiri 4. Lahan pengembangan untuk budidaya jamur luas 5. Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern 6. Modal usaha berasal dari modal pribadi	1. Pemilik perusahaan tidak terlalu berani mengambil resiko untuk lebih mengembangkan usahanya 2. Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan 3. Jangkauan pemasaran perusahaan masih sempit 4. Kurangnya kegiatan promosi 5. Kapasitas produksi belum optimal

5.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Setiap perusahaan harus mampu menganalisis lingkungan eksternal secara cermat karena pengaruhnya yang sangat besar terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal merupakan keadaan yang tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh perusahaan. Selain itu, lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang dapat memberikan suatu peluang atau ancaman bagi perusahaan. Lingkungan ini terdiri faktor-faktor yang bersumber dari luar yang tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari:

1. Kondisi ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara maupun daerah akan mempengaruhi kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan kondisi perekonomian berpengaruh terhadap strategi yang dijalankan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dan dapat menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi tersebut.

a. Pertumbuhan Ekonomi

Salah satu indikator perubahan kondisi ekonomi adalah keberhasilan pembangunan. Ukuran keberhasilan pembangunan suatu daerah sendiri adalah tingkat pertumbuhan ekonominya. Dengan asumsi bahwa pertumbuhan yang tinggi akan menyerap tenaga kerja yang tinggi pula, yang pada prinsipnya akan

meningkatkan pendapatan dan daya beli masyarakat. Sehingga pertumbuhan yang tinggi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemakmuran penduduk.

Pertumbuhan ekonomi sendiri dapat diukur dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan 2000. Sehingga pertumbuhan ini sudah tidak dipengaruhi faktor harga atau dengan kata lain benar-benar murni disebabkan oleh kenaikan produksi sektor pendukungnya. Berdasarkan data BPS Kabupaten Malang, PDRB Atas Dasar Harga Konstan (ADHK) pada akhir tahun 2006 sebesar Rp. 11.617.937 juta tahun 2010 sebesar Rp.14.537.635 juta atau mengalami kenaikan rata-rata 5,8 % per tahun. Seiring dengan hal tersebut PDRB Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) perkapita juga mengalami kenaikan dimana pada akhir tahun 2006 sebesar Rp. 7.997.915,- tahun 2010 sebesar Rp. 12.981.456,- atau mengalami kenaikan rata-rata sebesar 15,6%. Data selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Kabupaten Malang memiliki jumlah penduduk relatif rendah sebesar 2.446.218 jiwa (versi BPS) sehingga tingkat PDRB perkapita masih. Selama lima tahun terakhir ini, PDRB Perkapita atas dasar harga berlaku mengalami peningkatan yang cukup berarti. Pada tahun 2006, PDRB Perkapita atas dasar harga berlaku sebesar Rp 7.997.916 dan kemudian meningkat menjadi Rp 12.881.370 pada tahun 2010 atau meningkat 61,06 persen. Peningkatan paling tinggi terutama pada tahun 2006 yang meningkat sebesar 17,06. Hal ini sebagai efek kenaikan harga BBM pada periode sebelumnya yang rata-rata mencapai 100 persen. Pada tahun laporan perkembangan PDRB perkapita masih cukup tinggi karena pada periode tersebut masih meningkat sebesar 15,56 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang selama 5 tahun terakhir rata-rata sebesar 5,8% dan inflasi pada tahun 2010 berkisar 7,35 %. Sektor pertanian sebagai pendukung utama sektor primer mengalami pertumbuhan sebesar 4,88 persen yang berarti meningkat dari pertumbuhan pada tahun 2009 yang sebesar 5,81 persen. Data selengkapnya ditunjukkan pada Lampiran 6.

Dengan terjadinya peningkatan pertumbuhan PDRB tersebut, maka dapat memberikan prospek baik untuk kegiatan pertanian dan khususnya jamur tiram putih yang diproduksi oleh CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang berada di Kabupaten Lawang. Dengan pertumbuhan ekonomi ini diharapkan daya beli

masyarakat akan produk sayuran khususnya jamur tiram putih akan meningkat, sehingga dapat menjadi peluang yang besar bagi perusahaan budidaya jamur khususnya CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.

b. Peningkatan harga BBM

Indikator perubahan ekonomi juga dapat dilihat dari peningkatan harga Bahan Bakar Minyak (BBM). Konversi penggunaan BBM ke gas dan kenaikan harga BBM pada tanggal 24 Mei tahun 2008 berdampak pula pada semua industri termasuk jamur. Kebijakan pemerintah yang menetapkan untuk mencabut subsidi terhadap BBM dan menyerahkan penetapan harga BBM pada mekanisme pasar global. Hal ini menimbulkan ketidakpastian terhadap harga BBM dalam negeri, selain harga minyak dunia yang memiliki tingkat fluktuasi yang tinggi juga didukung oleh kurs dollar yang cenderung masih labil. Dengan tingginya tingkat fluktuasi harga BBM tersebut maka akan menjadi ancaman bagi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa karena dalam proses produksinya perusahaan menggunakan BBM dalam jumlah yang cukup besar. Naiknya BBM akan mengakibatkan naiknya biaya produksi untuk perusahaan.

c. Perkembangan Ekspor dan Impor Jamur

Perkembangan volume ekspor dan impor jamur di Indonesia menunjukkan bahwa industri jamur sedang tumbuh. Pada tahun 2007 total volume ekspor jamur adalah 19.991 ton menurun menjadi 7.148 ton per tahun pada 2011, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar -22%. Total volume impor jamur mengalami peningkatan dari 2.000 ton pada tahun 2007 menjadi 3.373 ton pada tahun 2011, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 18% (Departemen Pertanian, 2012). Adanya penurunan ekspor dan peningkatan impor jamur, menunjukkan adanya peningkatan permintaan jamur di dalam negeri.

Peningkatan permintaan jamur di Indonesia, merupakan peluang bagi industri jamur untuk mengembangkan usahanya. Di sisi lain, adanya peningkatan impor jamur merupakan ancaman bagi industri jamur di Indonesia termasuk CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk berkembang karena semakin banyaknya produk jamur atau produk substitusi jamur yang masuk ke Indonesia, selain itu juga kalah dalam segi kualitas dan harga.

Berdasarkan uraian di atas, adapun peluang dari aspek ekonomi adalah pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang sehingga mendukung daya beli masyarakat, dan peningkatan permintaan jamur ditandai dengan jumlah impor jamur yang besar sedangkan produksi dalam negeri belum memenuhi dan ancamannya adalah peningkatan harga BBM dan peningkatan impor jamur yang mengancam industri jamur dalam negeri karena kalah dari segi harga dan kualitas.

2. Kondisi politik, hukum dan kebijakan pemerintah

Aspek politik dan hukum yang baik akan mendukung terciptanya keamanan dan kelancaran bisnis di suatu daerah atau negara. Sedangkan kebijakan pemerintah bisa bersifat menguntungkan pelaku usaha namun juga bisa bersifat merugikan. Pada dasarnya kegiatan politik dan hukum dan kebijakan pemerintah sangat berpengaruh terhadap situasi usaha yang sedang berjalan. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa mengikuti aturan-aturan dari penentu kebijakan dunia usaha dalam hal ini lembaga pemerintahan yang menangani sistem usaha di wilayah setempat.

Kebijakan pertama yang bersifat menguntungkan yaitu pemerintah mengeluarkan PP No. 7/2007 yang menetapkan bahwa barang hasil pertanian dibebaskan dari pengenaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN), salah satunya adalah komoditi sayuran. Dalam PP No. 7/2007 kegiatan yang ditetapkan lebih luas, yaitu mencakup yang dipetik langsung, diambil langsung atau disadap langsung dari sumbernya termasuk juga yang diproses awal dengan tujuan untuk memperpanjang proses lebih lanjut. Tujuan dari peraturan tersebut adalah untuk mendorong perkembangan dunia usaha dan meningkatkan daya saing khususnya di bidang pertanian. Insentif pembebasan PPN merupakan peluang bagi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dan pengusaha maupun petani jamur lainnya untuk dapat meningkatkan pemasarannya.

Sedangkan kebijakan pemerintah yang bersifat sedikit merugikan dan dapat berpengaruh terhadap perkembangan usaha di Indonesia adalah adanya perdagangan bebas. Semakin banyak produk luar negeri yang masuk ke pasar Indonesia. Hal tersebut dapat memicu persaingan yang sangat ketat diantara produk yang telah ada dipasar. Dengan kejadian tersebut, maka harga-harga produk lokal dapat jatuh atau dibawah harga yang diharapkan karena telah banyak

produk substitusi sejenis maupun beda jenis dari produk yang dihasilkan. Untuk produk jamur tiram sendiri kini telah bersaing dengan negara-negara lain seperti Cina dan Eropa, sehingga hal ini menjadi ancaman bagi pengusaha jamur tiram di Indonesia. Termasuk produk jamur tiram milik CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang sampai saat ini masih kesulitan masuk ke dalam pasar modern dan internasional.

Sehingga dalam era globalisasi ini dimana tingkat persaingan semakin tinggi, penerapan konsep produksi sayuran termasuk jamur yang baik sangat diperlukan. Hal ini juga seiring meningkatnya tuntutan masyarakat internasional terhadap mutu produk. Diperlukan sebuah penerapan konsep *Good Agriculture Practices* (GAP) melalui *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas dan konsisten. Namun penerapan konsep tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Tujuan dari penerapan GAP/SOP diantaranya; (1) Meningkatkan produksi dan produktivitas, (2) Meningkatkan mutu produk, (3) Meningkatkan efisiensi produksi dan daya saing, (4) Meningkatkan peluang penerimaan oleh pasar internasional, dan (5) Memberi jaminan keamanan terhadap konsumen. Konsep GAP sendiri dalam bidang budidaya jamur masih sulit untuk diterapkan. Bagi pelaku usaha tersebut pemenuhan standar GAP/SOP merupakan sesuatu yang sulit untuk dipenuhi karena menambah biaya produksi yang tidak sedikit. Selain itu, kendala pelaksanaan GAP/SOP adalah masih lemahnya sosialisasi GAP/SOP yang telah disusun oleh pemerintah kepada para pelaku usaha. Tetapi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sudah hampir bisa memenuhi GAP/SOP meskipun belum sepenuhnya dibuktikan dengan sarana yang dimiliki dan proses produksi yang telah dilakukan oleh perusahaan, jadi adanya GAP/SOP ini merupakan peluang bagi perusahaan.

Pemerintah juga membuat rintisan bagi pengembangan usaha jamur yang dilakukan melalui pendekatan kelembagaan yang diharapkan pada dukungan penguatan usaha-usaha budidaya jamur. Lembaga-lembaga tersebut antara lain :

- a. Lembaga koperasi, yaitu pada Koperasi Jamur Indonesia (KJI) sebagai induk koperasi dari kegiatan produksi dan pemasaran jamur.
- b. Lembaga asosiasi, yaitu Masyarakat Agribisnis Jamur Indonesia (MAJI) sebagai asosiasi bagi para pengusaha jamur sehingga dapat menghasilkan

kebijakan-kebijakan yang mendukung unit-unit usaha (pengusahaan) jamur melalui program-program standarisasi produk. Pengembangan manajemen dan organisasi kelompok tani, dan perluasan jaringan kerja dan pemasaran.

Namun kerjasama yang dilakukan oleh CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa hanya sebatas dengan lembaga umum seperti Departemen Pertanian Kabupaten Malang belum ada kerjasama dengan KJI dan MAJI.

3. Sosial, Budaya, dan Demografi

Perubahan sosial, budaya dan demografi serta lingkungan mempunyai dampak besar pada produk, pasar, dan pelanggan. Meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, jumlah penduduk, serta pengetahuan gizi masyarakat merupakan pangsa pasar potensial. Pola hidup masyarakat mulai beralih pada pemenuhan kebutuhan yang praktis tanpa memikirkan kandungan efek yang ditimbulkan. Keadaan kesehatan masyarakat yang semakin buruk karena pola hidup yang tidak baik membuat masyarakat sadar dan semakin mengerti akan arti penting kesehatan. Salah satu cara yang ditempuh adalah perubahan pola makanan yang dikonsumsi. Masyarakat mulai tertarik untuk mengkonsumsi makanan yang sehat sesuai dengan prinsip *back to nature*. Sayuran dan buah-buahan semakin diminati oleh masyarakat yang sadar akan arti penting kesehatan karena kebutuhan akan vitamin serat yang terkandung didalamnya. Salah satu sayuran yang mempunyai banyak manfaat akan kesehatan adalah jamur.

Bentuk kegiatan sosial dan budaya yang diterapkan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah melakukan perekrutan karyawan harian lepas dari daerah sekitar lokasi perusahaan guna mengurangi tingkat pengangguran yang ada di lokasi perusahaan tersebut. Disamping itu, adanya kepedulian perusahaan terhadap penduduk sekitar perusahaan, terkadang perusahaan membagikan jamur dengan gratis kepada masyarakat terdekat sebagai rasa kepedulian sosial untuk membantu masyarakat agar dapat sekedar menikmati sebagian hasil produksi jamur tiram dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Masyarakat merasa tidak terganggu dengan adanya perusahaan, disamping perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan sosial, juga tidak ada limbah yang mengganggu masyarakat sehingga citra unit budidaya jamur tiram putih baik di mata masyarakat sekitar.

Demografi merupakan uraian tentang penduduk mengenai jumlah, struktur, perkembangan yang terjadi akibat proses kelahiran, kematian dan migrasi. Dengan terjadinya peningkatan jumlah penduduk, maka akan terjadi peningkatan jumlah konsumsi makanan yang dibutuhkan salah satunya sayuran. Karena faktor meningkatnya permintaan jamur selain dapat dilihat dari jumlah impor jamur juga dapat dilihat dari peningkatan jumlah penduduk.

Hal tersebut menjadi peluang yang baik bagi perkembangan komoditas jamur tiram putih. Dengan peningkatan jumlah penduduk maka akan sejalan pula dengan peningkatan permintaan jamur untuk dikonsumsi sehingga penjualan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa mengalami peningkatan karena merupakan salah satu produsen jamur tiram putih yang berskala besar di Kabupaten Malang.

Berdasarkan hasil uraian diatas, dapat diketahui pengetahuan masyarakat mengenai manfaat jamur yang meningkat akan berdampak pada peningkatan jumlah konsumsi jamur dikarenakan masyarakat mengganti pola hidup sehat dengan prinsip *back to nature*. Hal tersebut merupakan peluang bagi industri jamur untuk berkembang di Indonesia. Selain itu, peningkatan jumlah penduduk juga menjadi peluang bagi perusahaan untuk terus mengembangkan usahanya.

4. Teknologi

Teknologi mempunyai peranan yang sangat penting dalam perkembangan dunia usaha umumnya dan khususnya pada budidaya jamur tiram putih. Teknologi senantiasa selalu berubah dan berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, perusahaan harus mengikuti perkembangan teknologi yang ada pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Penerapan teknologi yang baru akan mempengaruhi perencanaan perusahaan pada produk baru atau perbaikan produk lama sehingga meningkatkan penjualan atau pemasaran.

Teknologi berperan untuk dapat meningkatkan produksi serta mutu produksi jamur. Salah satu proses produksi yang penting untuk menjamin keberhasilan panen adalah pada proses sterilisasi. Teknologi yang digunakan untuk proses sterilisasi pada perusahaan jamur, pada umumnya masih menggunakan drum-drum yang dipanaskan. Perkembangan teknologi dalam proses sterilisasi pun memberikan pengaruh bagi perusahaan. Teknologi yang lebih baik untuk proses sterilisasi telah ditemukan, akan tetapi harganya relatif

mahal. Salah satu alat sterilisasi yang teknologinya sudah cukup baik dan harganya relatif lebih murah adalah autoklaf. Dengan adanya autoklaf, dapat meningkatkan produksi serta menghemat bahan bakar.

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sendiri sudah menerapkan teknologi tersebut dalam memproduksi baglog jamur tiram. Perusahaan menggunakan autoklaf dalam proses sterilisasi, terdiri dari tiga buah alat yang terbuat dari besi atau aluminium dengan menggunakan aliran uap panas melalui *boiler* untuk mengatur tekanan. Selain itu teknologi lain yang diterapkan perusahaan saat ini adalah mesin ayak serbuk kayu yang bertujuan untuk sortasi serbuk kayu dari serbuk yang terlalu kasar, mesin mixer yang digunakan untuk pencampuran bahan untuk baglog.

Teknologi informasi dan komunikasi juga telah dimanfaatkan dengan baik melalui penggunaan telepon genggam dan internet untuk mengakses informasi seputar usaha jamur tiram. Alat-alat informasi dan komunikasi ini digunakan untuk mempermudah transaksi antara pengusaha, pemasok dan kepada konsumen, serta informasi-informasi yang sedang berkembang seputar jamur tiram. Hal tersebut dapat menghemat waktu dan menekan biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teknologi modern yang telah diterapkan perusahaan merupakan salah satu peluang untuk mengembangkan usaha budidaya jamur tiram ini.

5. Lingkungan Industri

Menurut Hunger dan Wheelen (2003) lingkungan industri meliputi lima kekuatan berikut ini:

a. Pendetang baru

Dilihat dari segi prospek yang baik dan pasar domestik yang masih sangat terbuka, maka banyak pengusaha yang tertarik untuk masuk ke dalam industri jamur. Modal untuk mendirikan usaha jamur cukup terjangkau, untuk skala kecil membutuhkan modal sebesar Rp 30.000.000,00 sedangkan untuk skala besar membutuhkan modal Rp 90.000.000,00. Jumlah tersebut tidak terlalu besar untuk masuk dalam industri jamur sehingga banyak pengusaha yang tertarik untuk masuk ke dalam industri jamur. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa ancaman pendatang baru adalah besar.

b. Ancaman produk substitusi

Definisi dari produk substitusi adalah produk pengganti atau produk yang bisa menggantikan. Produk pengganti yang dimaksudkan adalah produk yang mempunyai kemampuan untuk menggantikan fungsi dari suatu produk. Dari kelompok jamur, jamur menghadapi produk substitusi jenis jamur pangan lain seperti jamur shiitake, kuping, lingzhi, merang, champignon, dan jenis jamur lainnya. Dibandingkan jenis jamur lainnya adalah dalam sisi produksinya yang lebih mudah dan murah sehingga harga jual menjadi lebih murah. Namun daya tahannya yang lebih rendah dan pengetahuan masyarakat tentang jamur masih kurang menjadi suatu kelemahan.

Sedangkan produk substitusi yang dihadapi oleh jamur dari kelompok sayuran adalah seperti wortel, bayam, kangkung, kol, kentang, kubis dan lain-lain. Keunggulan yang dimiliki jamur bila dibandingkan dengan sayuran adalah jamur memiliki kandungan gizi yang lebih tinggi seperti protein, lemak, serat, dan kalori. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan produk substitusi tidak begitu menjadi ancaman bagi usaha budidaya jamur tiram putih.

c. Daya tawar-menawar pemasok

Pemasok mempunyai peranan yang sangat penting dalam kelangsungan usaha suatu perusahaan. Pemasok pada usaha jamur tiram terbagi dua yaitu pemasok bahan baku untuk budidaya dan bibit jamur. Dalam usaha budidaya jamur tiram, pemasok bahan baku yang dibutuhkan meliputi pemasok serbuk kayu, dedak atau bekatul, jagung halus dan kapur.

Bahan baku untuk usaha budidaya jamur dapat diperoleh dari daerah-daerah di Lawang dan sekitarnya. Serbuk kayu dapat diperoleh di pabrik penggergajian kayu yang terdapat di daerah Lumajang dan Batu. Perusahaan membuat kontrak dengan pemasok serbuk kayu. Jadi harga yang digunakan adalah harga tetap. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisasi terjadinya fluktuasi harga serbuk kayu. Dedak atau bekatul banyak terdapat pada pabrik penggilingan padi (*rice mill*) di daerah Lawang dan sekitarnya. Jagung halus biasanya dibeli dari pasar - pasar tradisional Lawang hingga kota Malang. Bahan baku terakhir yang penting dalam usaha budidaya jamur, khususnya jamur tiram putih adalah kapur. Kapur juga diperoleh di toko – toko di sekitar Lawang.

Sedangkan bahan baku yang diperlukan untuk usaha pembuatan bibit jamur tiram meliputi serbuk kayu dan biji jagung. Pemasok serbuk kayu untuk usaha pembuatan bibit sama seperti pemasok serbuk kayu untuk usaha budidaya jamur, sedangkan untuk biji jagung dapat diperoleh di pasar-pasar yang terdapat di wilayah Lawang. Dari informasi tersebut dapat dilihat bahwa daya tawar pemasok yang lemah menjadikan harga bahan baku yang cenderung tetap. Sehingga dapat menjadi peluang bagi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa walaupun tidak terlalu besar.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli jamur tiram dapat terdiri dari pedagang pengumpul dari pasar tradisional dan rumah makan atau restoran. Berdasarkan data perusahaan para pedagang yang menjadi konsumen CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa berasal dari pasar tradisional Lawang; Pasar Singosari; dan Pasar Belimbing, juga yang berasal dari rumah makan yaitu rumah makan Cak Pi'i yang ada di kota Malang. Sedangkan yang membeli media baglog dan bibit jamur tiram putih adalah petani jamur dan pengusaha jamur yang memiliki skala usaha lebih kecil. Biasanya pembelian jamur menggunakan sistem pesanan, dimana pembeli terlebih dahulu memesan kepada perusahaan banyaknya jumlah jamur yang akan dibeli. Jumlah dalam sekali pemesanan biasanya berkisar antara 5-10 kg. Banyaknya pemesanan jamur yang dilakukan pembeli menunjukkan permintaan jamur yang tinggi yang mengindikasikan besarnya kebutuhan akan jamur, sehingga daya tawar pembeli menjadi lemah, yang berarti ancaman terhadap industri jamur kecil.

e. Persaingan antar perusahaan budidaya jamur tiram putih

Persaingan antar pembudidaya terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan. Persaingan terjadi antara sesama perusahaan pembudidaya, petani besar dan petani kecil. Berdasarkan data yang diperoleh dari indonetwork, terdapat sekitar 20 produsen jamur yang berskala perusahaan seperti CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dan beberapa petani jamur tiram di Kota dan Kabupaten Malang, daftar pesaing tersebut dapat dilihat dalam Lampiran 7. Dalam persaingan tersebut terdapat beberapa skala usaha seperti hanya membudidayakan jamur tiram saja namun ada juga pengusaha dan petani yang juga sudah bisa memproduksi media

baglog dan bibit sendiri bahkan memproduksi produk olahan jamur sehingga persaingan antar pembudidaya memang relatif tinggi dan ini merupakan ancaman bagi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.

Meskipun memiliki tingkat persaingan yang relatif tinggi. Tetapi pasar jamur masih sangat terbuka khususnya untuk pasar domestik karena permintaan yang tinggi terhadap jamur dan produksi jamur yang ada masih belum bisa menutupi besarnya jumlah permintaan tersebut. Permintaan jamur tiram untuk pasar-pasar di Indonesia masih belum bisa dipenuhi oleh produksi jamur yang ada seperti ditunjukkan pada Lampiran 8.

Berdasarkan data pada Lampiran 8, pemenuhan permintaan jamur di pasar lokal baru mencapai 60 persen, sehingga masih ada kebutuhan sebesar 40 persen yang belum terpenuhi. Selama ini permintaan industri makanan dipenuhi oleh jamur impor yang masuk ke pasar secara eksklusif seperti industri bumbu, restoran, dan hotel berbintang. Secara sederhana faktor-faktor lingkungan Internal CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa ditunjukkan oleh Tabel 8.

Tabel 8. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Peluang	Ancaman
1. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang mendukung daya beli masyarakat	1. Peningkatan harga BBM
2. Adanya penerapan GAP dan SOP sebagai usaha perbaikan mutu produk	2. Perkembangan ekspor impor jamur tiram putih
3. Pola hidup kembali pada alam (<i>back to nature</i>)	3. Ancaman dari pendatang baru cukup besar
4. Pangsa pasar masih luas	4. Peningkatan persaingan antar pembudidaya jamur tiram putih
5. Harga bahan baku media tanam cenderung tetap	5. Ancaman dari produk substitusi

5.3. Formulasi Alternatif Strategi

5.3.1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Berdasarkan Matriks *Internal Strategic Factors Analysis (IFAS)* dan *External Strategic Factors Analysis (EFAS)*

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dalam area fungsional bisnis sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis kejadian dan perubahan lingkungan yang

berada di luar perusahaan tetapi berdampak terhadap perkembangan perusahaan. Hasil identifikasi faktor eksternal dan internal yang telah didapat pada sub bab sebelumnya, dianalisis menggunakan matriks *Internal Strategic Factors Analysis* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis* (EFAS). Setelah faktor-faktor tersebut diidentifikasi kemudian dilakukan pemberian bobot dan rating untuk masing-masing faktor kunci, baik eksternal maupun internal.

1. Analisis Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis*)

Identifikasi faktor eksternal mencakup kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Hasil pembobotan dan pemberian rating dapat dilihat pada Tabel 9. Sedangkan pembobotan dijelaskan pada matriks urgensi dalam Lampiran 9.

Tabel 9. IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis*)

Faktor Kunci	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
a. Mampu memproduksi bibit jamur tiram untuk dijual dan digunakan sendiri	0,11	4	0,44
b. Kualitas jamur relatif lebih baik dibanding produsen lain	0,11	4	0,44
c. Tenaga kerja yang kompeten di bidangnya	0,11	3	0,33
d. Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern	0,09	3	0,27
e. Modal usaha adalah modal pribadi	0,09	3	0,27
f. Lahan pengembangan untuk budidaya jamur luas	0,02	2	0,04
Total Skor Kekuatan			1,79
Kelemahan			
g. Kurangnya kegiatan promosi	0,16	1	0,16
h. Pemilik perusahaan tidak terlalu berani mengambil resiko untuk lebih mengembangkan usahanya	0,13	1	0,13
i. Jangkauan pemasaran perusahaan masih sempit	0,11	2	0,22
j. Kapasitas produksi belum optimal	0,05	3	0,15
k. Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan	0,02	3	0,06
Total Skor Kelemahan			0,72
Total Skor	1,00		2,51
Selisih Skor			1,07

Sumber: Data primer 2012 (Diolah)

Penjelasan dari masing-masing faktor pada tabel adalah sebagai berikut:

- a. Mampu memproduksi bibit jamur tiram untuk dijual dan digunakan sendiri merupakan kekuatan yang sangat besar untuk perusahaan sehingga diberi bobot 0,11 dan rating 4 dengan skor 0,44. Karena dengan memproduksi dan menjual bibit jamur tiram sendiri, perusahaan tidak akan mendapat kendala keterbatasan bibit untuk produksi. Selain itu perusahaan juga memperoleh keuntungan tambahan dari penjualan bibit tersebut.
- b. Kualitas jamur relatif lebih baik dibanding produsen lain diberi bobot 0,11 dan rating 4 karena merupakan kekuatan perusahaan yang juga sangat besar pengaruhnya. Jamur yang diproduksi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki kadar air yang rendah sehingga tidak mudah busuk walaupun tidak langsung diproses setelah panen sehingga daya simpannya juga menjadi lebih lama. Dengan memiliki kualitas produk jamur yang baik, perusahaan memiliki kesempatan untuk bersaing dan memenangkan pasar. Skor untuk faktor ini adalah 0,44.
- c. Tenaga kerja yang kompeten di bidangnya adalah faktor yang juga cukup besar berpengaruh pada perusahaan sehingga diberi bobot sebesar 0,11 dengan rating 3. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya tenaga kerja yang berkompeten di bidang pembudidayaan jamur maka mutu dan hasil produksi jamur menjadi baik dibandingkan dengan menggunakan tenaga kerja yang kurang berkompeten dalam bidang tersebut.
- d. Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern sehingga diberi bobot 0,09 dan ratingnya adalah 3 karena merupakan kekuatan yang cukup besar untuk perusahaan. Skor untuk faktor ini adalah 0,27 Teknologi modern itu dibuktikan dengan penggunaan alat-alat produksi yang sudah tergolong alat modern dalam pembudidayaan jamur, seperti autoklaf modern, mesin press baglog, boiler uap dan lain-lain. Sehingga dengan adanya teknologi yang modern itu, perusahaan dapat memproduksi jamur tiram dengan mutu yang baik dan resiko kegagalan yang rendah.
- e. Modal usaha di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa merupakan modal pribadi dari dewan komisaris dan direktur perusahaan sehingga jumlahnya tidak

terbatas. Perusahaan tidak memiliki kendala dengan modal kerja karena dewan komisaris dan direktur selalu dapat memberikan solusi modal untuk perusahaan. Perusahaan juga tidak memiliki tanggungan pinjaman pada pihak bank. Oleh karena itu faktor ini diberi bobot sebesar 0,09 dan rating 3 dengan skor sebesar 0,27

- f. Lahan pengembangan untuk budidaya jamur luas diberi bobot 0,02 dan rating 2 dengan skor 0,04. Perusahaan masih mempunyai lahan yang luas untuk rencana pengembangan usaha namun keberadaannya dianggap bukan faktor yang sangat penting karena perluasan lahan pengembangan juga mempunyai resiko yang cukup besar.
- g. Kurangnya kegiatan promosi dianggap faktor kelemahan yang penting, diberi bobot 0,16 dan rating 1 sehingga skornya adalah 0,16. Promosi merupakan kegiatan pemasaran yang utama, dengan melakukan promosi perusahaan dapat mengenalkan produk pada kalangan masyarakat agar masyarakat dapat mengetahui keunggulan produk tersebut dari produk perusahaan lain.
- h. Pemilik perusahaan tidak berani mengambil resiko pengembangan. Faktor ini dianggap kelemahan yang cukup besar dan diberi bobot 0,13 rating 1 dan skornya 0,13. Selama ini pemilik perusahaan tidak berani melakukan pengembangan pada unit usaha budidaya jamur karena resikonya memang cukup besar, hal tersebut menjadi kendala yang harus bisa diatasi oleh perusahaan.
- i. Pangsa pasar CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa masih sempit, jangkauan pemasaran jamur tiram perusahaan ini hanya sebatas di pasar tradisional dan rumah makan daerah Lawang, Singosari hingga Kota Malang saja. Sedangkan pangsa pasar yang seharusnya jamur tiram ini bisa masuk ke pasar modern dan hotel atau lebih banyak restoran di kota maupun kabupaten Malang. Sehingga faktor ini dianggap menjadi kelemahan yang cukup besar dan diberi bobot 0,11 dengan rating 2 dan skornya adalah 0,22.
- j. Kapasitas produksi yang belum optimal merupakan kelemahan yang sangat besar untuk CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sehingga bobotnya adalah 0,05 dan ratingnya adalah 3 sehingga skornya menjadi 0,15. Perusahaan belum

dapat mengoptimalkan produksi dengan fasilitas perusahaan yang sudah ada. Produksi yang tidak optimal dapat mengurangi pendapatan perusahaan.

- k. Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan diberi bobot 0,02 dan rating 3 dengan skor 0,06. Faktor ini merupakan kelemahan perusahaan yang kecil namun dengan tidak dipikirkannya kesejahteraan karyawan membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan. Dari tahun 2004 hingga sekarang sudah sangat banyak karyawan yang masuk namun kemudian keluar setelah bekerja tidak terlalu lama dan memilih mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan dibandingkan di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.

2. Analisis Matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis*)

Identifikasi faktor eksternal mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Hasil pembobotan dan pemberian rating dapat dilihat pada Tabel 10. Sedangkan pembobotan dijelaskan pada matriks urgensi dalam Lampiran 10.

Tabel 10. EFAS (*External Strategic Factors Analysis*)

Faktor Kunci	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
a. Pola hidup kembali pada alam (<i>back to nature</i>)	0,13	4	0,52
b. Pangsa pasar yang masih luas	0,11	4	0,44
c. Adanya penerapan GAP dan SOP	0,11	3	0,33
d. Pertumbuhan ekonomi kabupaten malang	0,09	2	0,18
e. Harga bahan baku media tanam cenderung tetap	0,09	2	0,18
Total Skor Peluang			1,65
Ancaman			
f. Pendetang baru	0,19	1	0,19
g. Peningkatan persaingan antar pembudidaya jamur tiram putih	0,15	1	0,15
h. Perkembangan ekspor impor jamur tiram putih	0,07	2	0,14
i. Produk substitusi	0,04	3	0,12
j. Peningkatan harga BBM	0,02	3	0,06
Total Skor Ancaman			0,66
Total Skor	1,00		2,31
Selisih Skor			0,99

Sumber : Data Primer 2012 (Diolah)

Penjelasan dari masing-masing faktor pada tabel adalah sebagai berikut:

- a. Pola hidup kembali pada alam (*back to nature*) merupakan faktor yang sangat penting sehingga diberi bobot 0,13 dan rating 4 dengan skor 0,52.
Pola hidup kembali kepada alam ini berkaitan dengan makin banyaknya masyarakat yang sadar akan manfaat dan pada akhirnya mengonsumsi sayuran dibandingkan dengan bahan pangan yang lain yang disebut juga dengan *vegetarian*. Jamur banyak dipilih untuk menjadi menu para *vegetarian* karena teksturnya yang menyerupai daging ayam jika diolah.
- b. Pangsa pasar yang masih luas diberi bobot 0,11 karena merupakan faktor yang sangat penting. Dengan rating 4 sehingga menghasilkan skor 0,44. Hal tersebut disebabkan belum seluruhnya kebutuhan pasar akan jamur tiram dapat dipenuhi oleh para produsen, hal ini merupakan peluang yang sangat besar untuk unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk masuk kedalam pangsa tersebut.
- c. Adanya penerapan GAP dan SOP diberi bobot 0,11 dengan rating 3 sehingga skornya adalah 0,33. Perusahaan telah menerapkan GAP dan SOP dalam budidaya jamur tiramnya selama ini, walaupun penerapan itu belum secara sempurna namun hasil dari produksi jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sudah bisa dikatakan berkualitas baik.
- d. Pertumbuhan ekonomi kabupaten Malang mendukung daya beli masyarakat diberi bobot 0,09 dan rating 2 karena merupakan faktor yang cukup penting. Pertumbuhan ekonomi akan mendukung daya beli masyarakat termasuk pada produk jamur tiram. Sehingga skor dari faktor ini adalah 0,18.
- e. Harga bahan baku media tanam yang cenderung tetap diberi bobot 0,09 dan diberi rating 2. Karena dengan bahan baku media tanam seperti serbuk kayu yang cenderung tetap untuk setiap kali produksi akan dapat menekan biaya produksi sehingga menjadi tidak terlalu besar dan bisa dikendalikan oleh perusahaan. Skor yang diperoleh adalah 0,18.
- f. Faktor ancaman dari pendatang baru diberi bobot sebesar 0,19 dan rating 1 karena merupakan faktor ancaman yang sangat penting bagi perusahaan. Karena pangsa pasar jamur tiram putih masih luas dan juga membutuhkan modal yang tidak terlalu besar menyebabkan banyak orang yang memulai

bisnis ini. Sehingga ancaman dari pendatang baru dalam industri ini cukup besar. Skor untuk faktor ini adalah 0,19.

- g. Peningkatan persaingan antar pembudidaya jamur tiram putih diberi bobot 0,15 dan diberi rating 1 sehingga skornya menjadi 0,15. Peningkatan persaingan ini merupakan faktor yang penting karena pada saat ini para pelaku industri jamur sudah banyak yang memiliki produk-produk yang hampir sama. Sudah banyak industri yang dapat memproduksi bibit jamur sendiri, baglog bahkan juga mempunyai usaha produk olahan dari jamur tiram sama seperti jenis usaha di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.
- h. Peningkatan impor jamur diberi bobot 0,07 dan rating 2 karena merupakan faktor yang cukup penting dalam industri budidaya jamur ini. Jamur produksi lokal tersaingi oleh jamur impor yang semakin lama semakin meningkat, hal ini cukup mengancam bagi kelangsungan usaha pada industri jamur lokal. Skornya menjadi 0,14.
- i. Produk substitusi merupakan faktor ancaman yang tidak terlalu besar untuk perusahaan dan juga industri budidaya jamur tiram oleh karena itu diberi bobot 0,04 dan diberi rating 3 sehingga skornya adalah 0,12. Jamur tiram dapat disubstitusi oleh jamur jenis lain seperti jamur kuping, merang, dan juga champignon yang mungkin lebih populer. Namun peminat jamur tiram sendiri juga tidak sedikit karena bisa dikatakan harga dari jamur tiram lebih murah dibandingkan dengan champignon. Sehingga bisa dikonsumsi oleh semua kalangan. Begitu pula dengan substitusi jamur tiram oleh sayuran lain juga masih bisa diatasi karena kandungan gizi jamur masih di atas sayuran lain jadi jamur tiram juga masih tetap dipilih konsumen.
- j. Peningkatan harga BBM juga diberi nilai bobot yang rendah yaitu 0,02 dengan rating 3 dan skor 0,06 karena ancaman dari peningkatan harga BBM ini dapat diatasi dengan adanya autoklaf modern yang penggunaannya dapat lebih menghemat penggunaan BBM.

5.3.2 Analisis Matriks IE (*Internal-External*)

Matriks IE dibuat menggunakan hasil analisis dari EFAS (*External Strategic Factors Analysis*) dan matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis*) unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Setelah

mengetahui total skor dari masing-masing faktor strategi eksternal dan faktor strategi internal maka akan dimasukkan kedalam matriks IE. Matriks ini akan menunjukkan posisi perusahaan tersebut berada di sel yang mana (diantara 9 sel) dan dalam sel tersebut akan diketahui strategi yang sesuai untuk CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Posisi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dapat dilihat pada Gambar 12.

Matriks internal dan eksternal pada Gambar 12 menunjukkan nilai total skor IFAS = 2,51 dan EFAS = 2,31 dapat diketahui bahwa strategi yang sesuai bagi unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terletak pada sel V, yaitu strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal.

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		Kuat 3,0	Rata-rata 2,0	Lemah 1,0
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Kuat 4,0	I	II	III
	Rata-rata 3,0	IV	V	VI
	Lemah 2,0	VII	VIII	XI
	0,1			

Gambar 12. Matriks Internal Eksternal

Strategi pertumbuhan ini dilakukan dengan memperluas perusahaan atau membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk. Strategi pertumbuhan ini juga didesain untuk mencapai kondisi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset. Usaha yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan usaha. Tujuan dari strategi ini bertujuan untuk mempertahankan usaha, agar terus berlangsung dan terhindar dari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Selain itu perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi.

Strategi pertumbuhan juga dapat dilakukan oleh CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dengan mempertimbangkan keterangan dibawah ini:

1. Strategi ini prinsipnya lebih menitikberatkan pada penambahan/pelebaran produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan.
2. Strategi ini lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan
3. Karena adanya pelebaran akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi
4. Alasan-alasan memakai strategi pertumbuhan adalah:
 - a. Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya pelebaran usaha
 - b. Adanya tekanan dari pihak luar (pemerintah, pemegang saham)
 - c. Pelebaran usaha akan menghasilkan kekuatan monopoli.

5.3.3. Matriks *Grand Strategy*

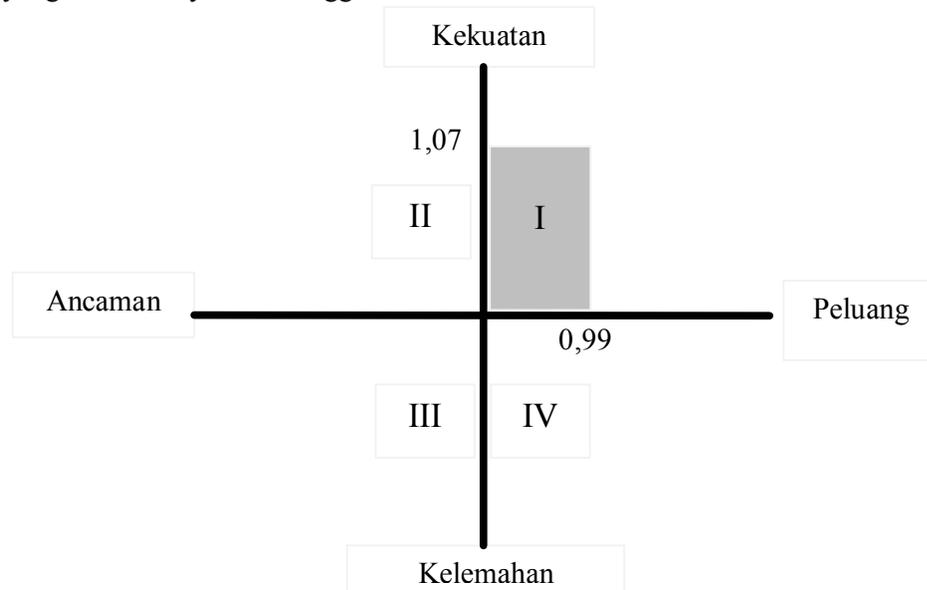
Matriks *Grand Strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Penentuan dalam matriks ini diperoleh dari hasil selisih antara faktor internal yang terdiri dalam kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan perusahaan serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pengembangan perusahaan.

Untuk faktor internal selisih antara kekuatan dan kelemahan adalah 10,07 dengan jumlah skor dari kekuatan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya. Sedangkan untuk faktor eksternal menghasilkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 0,99. Nilai dari selisih tersebut dapat menjelaskan bahwa peluang pengembangan budidaya jamur tiram di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki jumlah skor yang lebih besar daripada ancaman. Posisi perusahaan dalam matriks *Grand Strategy* ditunjukkan oleh Gambar 13.

Pada Gambar 13 menunjukkan bahwa pengembangan budidaya jamur tiram putih di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa berada pada kuadran I dapat menerapkan strategi. Strategi yang dapat dilakukan meliputi:

1. Dapat memperluas pasar dengan memanfaatkan kualitas produk jamur yang baik dibanding perusahaan lain. Kualitas jamur di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa lebih unggul dikarenakan kadar airnya yang rendah sehingga tidak

mudah membusuk sehingga daya simpannya lebih baik dibanding jamur tiram yang kadar airnya lebih tinggi.



Gambar 13. Matriks *Grand Strategy*

2. Peningkatan sasaran pasar

Untuk jamur tiram putih di daerah yang memiliki kelembapan cukup tinggi seperti daerah Malang dan sekitarnya. Peningkatan sasaran pasar jamur tiram putih dapat dapat ditingkatkan di daerah Malang terutama kabupaten Lawang. Hal tersebut dikarenakan populasi penduduk di Indonesia yang semakin meningkat dapat berpengaruh terhadap konsumsi jamur tiram di Indonesia. Adanya pengaruh populasi ini juga didukung dengan adanya faktor gaya hidup atau *trend* dalam mengonsumsi jamur tiram yang ditunjukkan dengan semakin banyaknya restoran dan rumah makan yang menyediakan berbagai olahan makanan yang berasal dari jamur tiram.

5.3.4. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal pada unit budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa juga dapat disusun strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT. Di dalam matriks ini akan disusun suatu strategi dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi. Matriks SWOT ditunjukkan oleh Gambar 14.

<p>FAKTOR INTERNAL</p> <p>FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (STRENGTHS-S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu memproduksi dan menjual bibit jamur tiram sendiri 2. Kualitas produk jamur baik 3. Modal usaha berasal dari modal pribadi 4. Tenaga kerja yang kompeten di bidang pembudidayaan jamur 5. Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern 6. Lahan pengembangan untuk budidaya jamur luas 	<p>KELEMAHAN (WEAKNESSES-W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan promosi yang relatif kurang 2. Pemilik perusahaan tidak terlalu berani mengambil resiko untuk lebih mengembangkan usahanya 3. Jangkauan pemasaran perusahaan masih sempit 4. Kapasitas produksi belum optimal 5. Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan
<p>PELUANG (OPPORTUNITIES-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pola hidup kembali pada alam (<i>back to nature</i>) 2. Pangsa pasar masih luas 3. Adanya penerapan GAP dan SOP sebagai usaha perbaikan mutu produk 4. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang mendukung daya beli masyarakat 5. Harga bahan baku media tanam cenderung tetap 	<p>STRATEGI S-O</p> <p>a. Menambah areal produksi dengan menambah ruang inkubasi sehingga dapat meningkatkan produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar</p>	<p>STRATEGI W-O</p> <p>b. Mengoptimalkan kapasitas produksi jamur segar dengan standart GAP dan SOP serta lebih meningkatkan kegiatan promosi</p>
<p>ANCAMAN (THREATS-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman dari pendatang baru cukup besar 2. Peningkatan persaingan antar pembudidaya jamur tiram putih 3. Peningkatan impor jamur 4. Ancaman dari produk substitusi 5. Peningkatan harga BBM 	<p>STRATEGI S-T</p> <p>c. Mempertahankan penggunaan teknologi modern, meningkatkan kerjasama kemitraan dengan perusahaan jamur tiram lain dan meningkatkan produksi jamur konsumsi lain.</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <p>d. Memperluas pangsa pasar dan menerapkan pelatihan karyawan serta memantau kepuasan karyawan secara berkala</p>

Gambar 14. Analisis SWOT CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, diperoleh beberapa alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Alternatif strategi yang diperoleh adalah:

1. Strategi S-O

Alternatif strategi pada strategi S-O adalah dengan menambah area produksi perusahaan melalui penambahan ruang inkubasi didapat dengan mengkombinasikan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan sudah memiliki tujuh buah kumbung yang belum semuanya terisi dan optimal produksinya sehingga tidak diperlukan lagi adanya penambahan kumbung. Namun perusahaan perlu melakukan penambahan ruang inkubasi karena pada saat ini ruang inkubasi yang tersedia kurang bisa menampung baglog yang telah diproduksi oleh perusahaan. Penambahan ruang inkubasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan produksi jamur karena akan menambah daya tampung baglog dalam proses produksi. Hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan karena adanya peningkatan permintaan jamur yang tinggi. Semakin digemarinya jamur tiram putih di kalangan masyarakat maka kebutuhan akan jamur tiram menjadi semakin meningkat namun kebutuhan itu belum dapat dipenuhi oleh produsen jamur tiram putih. Dengan meningkatnya produksi jamur tiram putih segar maka perusahaan dapat memiliki kesempatan untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar domestik.

2. Strategi W-O

Alternatif strategi W-O yaitu mengoptimalkan kapasitas produksi jamur tiram segar merupakan kombinasi antara kelemahan perusahaan yaitu kapasitas produksi yang belum optimal dan pola hidup kembali pada alam (*back to nature*) yang meningkatkan permintaan masyarakat akan jamur tiram putih. Kapasitas produksi yang belum optimal diakibatkan oleh penjualan media yang jauh lebih besar dibanding media yang masuk ke rumah jamur dan digunakan untuk produksi jamur tiram segar. Hal yang perlu dilakukan adalah menyeimbangkan antara penjualan media dengan media yang masuk ke rumah jamur. Sehingga tujuh buah kumbung yang ada dapat menghasilkan produksi jamur yang optimal dibandingkan dengan keadaan pada saat ini. Kemudian perusahaan juga perlu meningkatkan kegiatan promosi. Promosi merupakan sebuah kebutuhan yang

cukup penting dalam sebuah usaha bisnis. Upaya promosi yang dilakukan melalui sebuah usaha bisnis akan berpengaruh besar terhadap perkembangan usaha bisnis tersebut.

Jika produk yang dihasilkan bernilai kualitas biasa, namun karena upaya promosi yang dilakukan berjalan maksimal, bisa jadi tingkat penjualan yang diperoleh berada di atas sebuah produk yang kualitasnya di atas kualitas produksi perusahaan. Demikian juga sebaliknya, meskipun nilai kualitas produk usaha sangat tinggi, apabila tidak dilakukan upaya promosi yang maksimal, maka bisa jadi orang tidak tahu, dan penjualan produk pun biasa saja.

Tingkat popularitas penggunaan jejaring sosial di internet yang terus melambung juga memberi kesempatan dan peluang untuk CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk melakukan kegiatan promosi bisnis secara lebih mudah dan efisien lagi. Promosi melalui dunia maya dinilai cukup efektif, murah dan praktis dan terbukti mampu mendatangkan pelanggan dalam jumlah besar.

3. Strategi S-T

Alternatif yang dihasilkan oleh strategi S-T adalah mempertahankan penggunaan teknologi modern ini didapat dari hasil kombinasi antara teknologi modern yang sudah diterapkan perusahaan dan ancaman dari peningkatan harga BBM. Walaupun modal yang dimiliki perusahaan tidak terbatas jumlahnya, namun lebih baik jika perusahaan terus memperbaharui teknologi yang digunakan. Peningkatan harga BBM dapat diatasi dengan adanya teknologi autoklaf modern yang lebih menghemat BBM daripada menggunakan drum-drum yang harus menggunakan BBM dalam jumlah banyak. Peningkatan penerapan teknologi modern juga dimaksudkan untuk efisiensi produk agar biaya produksi dapat ditekan sehingga harga produk tetap stabil walaupun terancam oleh harga BBM yang semakin meningkat. Selain itu perlu juga dilakukan peningkatan kerjasama kemitraan dengan pengusaha jamur tiram lain. Hal ini merupakan alternatif strategi hasil pengkombinasian antara kualitas produk jamur tiram putih yang baik dengan ancaman dari pendatang baru, produk substitusi dan peningkatan persaingan. Dengan adanya ancaman-ancaman tersebut perusahaan dapat mengatasinya dengan strategi ini karena perusahaan memiliki kualitas jamur yang baik sehingga dapat dilakukan kerjasama. Kerjasama kemitraan adalah kerjasama

dengan beberapa perusahaan yang sejenis, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan *bargaining power* (daya tawar) perusahaan terhadap pemasok dan pembeli. Kerjasama ini bisa dilakukan dalam bentuk pembelian bahan baku dan pemasaran secara bersama. Kerjasama kemitraan tersebut sudah mulai dilakukan melalui APJI (Asosiasi Pembudidaya Jamur Indonesia) dan MAJI (Masyarakat Agrobisnis Jamur Indonesia), tetapi hasilnya masih belum terlihat karena belum dikelola secara profesional. Alternatif strategi lain adalah dengan meningkatkan produksi jamur lain yang didapat dengan mengkombinasikan kekuatan perusahaan berupa kualitas produk yang baik, tenaga kerja yang kompeten, dan lahan untuk pengembangan usaha masih luas dengan ancaman usaha yang ada berupa peningkatan impor jamur dan peningkatan persaingan dalam industri jamur tiram putih. Pada saat ini CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sudah memproduksi jamur merang dan jamur kuping namun produksinya masih didominasi oleh jamur tiram putih karena lebih banyak permintaan terhadap jamur tiram putih. Strategi ini dipilih jika ancaman terhadap usaha jamur tiram sudah sangat besar, sehingga kemungkinan dapat merugikan usaha jamur tiram yang ada sehingga produksi jamur lain harus ditingkatkan.

4. Strategi W-T

Alternatif strategi W-T yaitu memperluas pangsa pasar adalah kombinasi antara pangsa pasar yang tidak terlalu luas dan pemilik perusahaan yang tidak mau mengambil resiko pengembangan dengan ancaman pendatang baru, produk substitusi dan peningkatan persaingan antar industri jamur tiram. Perusahaan perlu melakukan penetrasi dan perluasan pasar agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Mungkin juga bisa dilakukan dengan masuk ke segmen pasar yang lain sehingga pangsa pasar CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa menjadi lebih luas daripada sekarang. Hal ini memiliki resiko yang lebih kecil untuk pertimbangan pemilik perusahaan yang tidak berani mengambil resiko perluasan areal produksi yang memang cukup tinggi resikonya. Kemudian perlu diterapkan adanya pelatihan pada karyawan. Alternatif ini merupakan hasil kombinasi antara kelemahan perusahaan yang belum memikirkan kesejahteraan karyawan dan peningkatan persaingan dan ancaman dari pendatang baru. Karyawan di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memang sudah berkompeten di bidangnya namun

lebih baik jika dilakukan pelatihan pada karyawan tersebut. Selain itu perlu dilakukan pengawasan dan pengevaluasian terhadap kinerja dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan agar karyawan-karyawan tersebut memiliki loyalitas dan etos kerja yang tinggi selama bekerja di CV.ASIMAS.

5.3.5. Menentukan Strategi Prioritas Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Alternatif-alternatif strategi yang telah didapatkan pada tahap pencocokan yaitu matriks IE (Internal dan Eksternal) dan matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) kemudian akan diprioritaskan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis QSPM atau matriks perencanaan strategis kuantitatif digunakan untuk menentukan nilai daya tarik antara faktor-faktor yang terdapat pada kondisi internal maupun eksternal terhadap alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT.

Pemilihan strategi dengan QSPM dilakukan oleh pemimpin perusahaan sebagai pengambil keputusan di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Responden tersebut dipilih karena dianggap paling mengerti kondisi internal dan eksternal perusahaan. Alternatif-alternatif strategi yang telah dihasilkan diperingkatkan sesuai dengan Total Nilai Daya Tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS). Semakin tinggi TAS, menunjukkan strategi itu semakin menarik dengan mempertimbangkan semua faktor sukses kunci eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Dari 4 strategi yang didapat dari matrik SWOT, kemudian dilakukan perhitungan pada QSPM dan kemudian dilakukan analisis kemudian disimpulkan strategi yang dianggap paling utama dan berpengaruh untuk perusahaan. Adapun hasil QSPM seperti pada Tabel 11 adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan kapasitas produksi jamur segar dengan standart GAP dan SOP serta lebih meningkatkan kegiatan promosi. Dengan nilai TAS = 7,10
2. Memperluas pangsa pasar dan menerapkan pelatihan karyawan serta memantau kepuasan karyawan secara berkala. Dengan nilai TAS = 6,43
3. Menambah areal produksi dengan menambah ruang inkubasi sehingga dapat meningkatkan produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Dengan nilai TAS = 6,21

Tabel 11. Hasil QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
2	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44
3	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	3	0,33
4	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Ancaman									
1	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	4	0,76
2	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
3	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
4	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
5	0,02	2	0,04	4	0,08	1	0,02	1	0,02
Kekuatan									
1	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	4	0,44
2	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
3	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
4	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
6	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06	3	0,06
Kelemahan									
1	0,16	2	0,32	4	0,64	2	0,32	2	0,32
2	0,13	1	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
3	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	4	0,44
4	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15
5	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Total	1,00		6,21		7,10		6,05		6,43

4. Mempertahankan penggunaan teknologi modern, meningkatkan kerjasama kemitraan dengan perusahaan jamur tiram lain dan meningkatkan produksi jamur konsumsi lain. Dengan nilai TAS = 6,05

Dari hasil perhitungan dengan analisis QSPM terdapat 4 alternatif strategi. Dari strategi-strategi tersebut maka strategi prioritas yang bisa dijalankan CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah mengoptimalkan kapasitas produksi jamur segar dengan standart GAP dan SOP serta lebih meningkatkan kegiatan promosi.

Pada saat ini CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memiliki tujuh buah kumbung yang belum digunakan secara optimal, hal ini disebabkan oleh penjualan media tanam yang jauh lebih besar dibanding media yang masuk ke rumah jamur atau digunakan untuk produksi jamur tiram putih segar. Maka jika memang permintaan akan media baglog jauh lebih tinggi maka perlu adanya penyeimbangan produksi antara media baglog yang dijual dan media baglog yang digunakan untuk produksi jamur tiram segar. Hal ini dapat mengantisipasi permasalahan produksi yang belum optimal.

Sedangkan kegiatan promosi juga tidak kalah penting, kegiatan ini tidak hanya perlu dilakukan pada awal peluncuran produk saja namun pada saat tahap pertumbuhan ini promosi tetap harus dilakukan mengingat belum semua orang mengenal produk jamur tiram dari CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Hal tersebut juga dikarenakan pangsa pasar dari produk jamur tiram ini masih luas, produk bisa dikenalkan ke restoran, pasar moden ataupun hotel-hotel yang menyediakan makanan olahan dari jamur tiram. Kegiatan promosi perlu dilakukan dengan cara-cara kreatif agar para pelanggan tidak bosan dengan gaya berjualan yang selama ini diterapkan. Upaya-upaya peningkatan kegiatan promosi ini bisa dilakukan dengan cara lebih memperkenalkan produk atau jasa beserta kualitasnya terhadap konsumen, melakukan sosialisasi mengenai kegunaan sebuah produk atau beserta penjelasan cara menggunakannya, dan memperkenalkan kepada konsumen produk atau layanan jasa yang baru yang dimiliki perusahaan.

Jika selama ini kegiatan promosi melalui media online, elektronik dan cetak hanya dilakukan sesekali, maka perlu dianggarkan untuk lebih sering dilakukan dan ditambah intensitasnya sebagai upaya peningkatan kegiatan promosi. Peningkatan kegiatan promosi ini memang berisiko menambah biaya untuk perusahaan, namun akan sebanding jika perusahaan dapat memperoleh konsumen baru untuk produk jamur tiramnya.