I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Hortikultura merupakan salah satu subsektor pertanian yang menempati posisi penting dalam memberi kontribusi bagi perekonomian Indonesia. Kontribusi hortikultura pada pembentukan PDB memperlihatkan kecenderungan meningkat, baik pada PDB kelompok komoditas maupun keseluruhan PDB Hortikultura. Pada tahun 2005 PDB Hortikultura sebesar Rp. 61,79 Triliun naik menjadi Rp.89,057 Triliun pada tahun 2009. Pada tahun 2008 penyerapan tenaga kerja hortikultura telah meningkat menjadi 3.777.857 orang pada tahun 2008. Pada tahun 2009 subsektor hortikultura diramalkan menyerap tenaga kerja sebesar 3.972.989 orang (Ditjen Hortikultura, 2010). Keanekaragaman tanaman hortikultura yang terdiri dari komoditi buah-buahan, sayuran, tanaman hias dan tanaman biofarmaka (tanaman obat-obatan) yang dimiliki oleh Indonesia sebagai negara tropis mampu membuka peluang besar pengembangan agribisnis oleh masyarakat. Peluang pasar komoditas ini cukup baik mengingat potensi permintaan domestik dan nilai ekonominya tinggi. Nilai ekonomi dapat ditunjukkan oleh nilai PDB (Produk Domestik Bruto) karena PDB merupakan salah satu indikator ekonomi makro yang digunakan untuk mengetahui peranan dan kontribusi subsektor hortikultura terhadap pendapatan nasional.

Berdasarkan data yang didapatkan dari Direktorat Jenderal Hortikultura, dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2010, perkembangan PDB hortikultura khususnya sayuran terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2003 nilai PDB untuk sayuran sebesar 20.573 milyar dan pada tahun 2004 nilainya meningkat menjadi 20.749 milyar. Pada tahun 2005 nilainya meningkat dari tahun 2004 dan pada tahun 2006 kontribusi menjadi 24.694 milyar dan terus meningkat sampai tahun 2010 sebesar 30.106 milyar. Hal ini mengindikasikan bahwa subsektor hortikultura khususnya sayuran merupakan subsektor yang mempunyai prospek yang lebih baik di masa mendatang sehingga dapat diandalkan dan dikembangkan untuk memajukan perekonomian Indonesia. Nilai PDB subsektor hortikultura ditunjukkan pada Lampiran 1.

Peluang dalam pengembangan produk hortikultura juga ditunjukkan dengan jumlah konsumsi hortikultura (buah-buahan dan sayuran). Konsumsi per kapita per tahun dari tahun 2004 ke 2011 terus meningkat. Tahun 2004 konsumsi hortikultura sebanyak 60,69 kg/kapita/tahun, meningkat menjadi 66,86 kg/kapita/tahun pada tahun 2005. Tahun 2006 terjadi penurunan konsumsi hortikultura sebesar 5 persen menjadi 57,72 kg/kapita/tahun, namun meningkat kembali menjadi 59,52 kg/kapita/tahun pada tahun 2007. Konsumsi terus meningkat hingga pada 2010 mencapai 76,57 kg/kapita/tahun. Perkembangan konsumsi hortikultura dari tahun 2004 ke 2010 dapat dilihat pada Lampiran 2.

Salah satu komoditas hortikultura adalah jamur tiram putih. Jamur tiram putih sendiri adalah salah satu komoditas yang dapat digunakan untuk pangan dan *nutraceutical* (makanan dan minuman untuk pencegahan dan pengobatan penyakit). Menurut penelitian Departemen Sains Kementrian industri Thailand, jamur tiram mengandung karbohidrat (50,59%), protein (5,94%), serat (1,56%), dan abu (1,14%), dengan kandungan lemak yang sangat rendah (0,17%). Setiap 100 gram jamur tiram mengandung 45,65 kalori, 8,9 mg kalsium, 1,9 mg besi, 17,0 mg fosfor, 0,15 mg vitamin B1, 0,75 mg vitamin B2, dan 12,40 mg vitamin C. Jamur tiram putih yang memiliki kandungan asam amino tertinggi apabila dibandingkan dengan jenis jamur lain, menjadi salah satu daya tarik untuk masuk ke dalam bisnis jamur tiram. (Suara Merdeka, 2008)

Berbagai kandungan, manfaat dan kemampuan jamur untuk diolah menjadi banyak jenis makanan olahan yang lezat membuat banyak masyarakat saat ini semakin tertarik untuk mengkonsumsi jamur tiram putih. Sehingga kebutuhan pasar jamur tiram putih setiap harinya menunjukkan peningkatan, dapat dilihat dari data yang berasal dari MAJI (Masyarakat Agrobisnis Jamur Indonesia) tentang kebutuhan pasar akan jamur tiram yang terletak di Lampiran 7. Oleh karena itu budidaya jamur tiram putih ini dianggap berpotensi untuk dikembangkan menjadi komoditas ekspor yang memiliki nilai jual tinggi.

Pada beberapa tahun terakhir produksi jamur nasional mengalami peningkatan. Tahun 2009, produksi jamur sebesar 38,465 ton/tahun, pada tahun 2010, sebesar 61,376 ton/tahun sedangkan pada tahun 2011 mengalami kenaikan kembali menjadi sebesar 67.736 ton/tahun (Departemen Pertanian, 2012). Untuk

produksi jamur di Malang pada tahun 2010 sebesar 216.002 kuintal. Pada tahun 2011 sebesar 48.920 kuintal (Dinas Pertanian Kota Malang, 2012).

Adapun sentra-sentra produksi jamur tiram putih di Indonesia antara lain adalah Aceh, Jawa Barat, DI Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatra Barat, Jambi, Sumatra Selatan, Banten dan Bali. Daerah di Jawa Timur yang merupakan sentra produksi jamur di Indonesia khususnya jamur tiram putih adalah Sidoarjo, Pasuruan, Kab/Kota Malang, Batu, Magetan, Mojokerto, Jombang dan Jember. (Dirjen Hortikultura, 2012).

Perusahaan yang membudidayakan jamur tiram putih di daerah Kabupaten dan Kota Malang berjumlah 20 perusahaan (indonetwork, 2012) dan beberapa petani yang berada di kabupaten malang. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa (ASIMAS) merupakan salah satu perusahaan agroindustri yang juga bergerak di dalam budidaya jamur tiram putih yang terletak di Kecamatan Lawang. Kondisi lingkungan yang memadai membuat jamur tiram putih yang diproduksi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa mempunyai kualitas yang baik dibandingkan dengan perusahaan lain, jamur tiram yang dihasilkan lebih putih dan tebal dan juga tidak mudah busuk karena kandungan airnya yang rendah. Juga didukung dengan faktor produksi yang berkualitas dan kemampuan SDM yang terampil untuk memproduksi bibit sendiri membuat kualitas dari jamur tiram yang dihasilkan menjadi terjamin.

Berdasarkan estimasi ketersediaan pasar, jamur tiram putih di daerah kabupaten Malang dan sekitarnya yang berkisar antara 70-100kg per harinya dan kebutuhan pasar bisa mencapai 120kg per harinya. Perusahaan yang berada di kabupaten Malang dan sekitarnya berjumlah 20 perusahaan dengan hasil panen rata-rata mencapai 70-100kg perhari. Selama ini pangsa pasar masih dikuasai oleh perusahaan dengan jumlah produksi yang lebih besar. Jumlah panen jamur tiram putih di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa adalah 50-80kg setiap kali panen, namun panen tidak dilakukan setiap hari. Dengan memperhatikan penjelasan tersebut maka dapat dikatakan share pasar CV. Agaricus Sido Makur Sentosa adalah antara 44 % dari jumlah ketersediaan jamur di pasaran kabupaten Malang dan sekitarnya.

Jika melihat kekuatan perusahaan tersebut, usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa merupakan usaha yang memiliki potensi yang baik untuk dikembangkan. Namun dalam upaya pengembangan usahanya, perusahaan dihadapkan pada beberapa kendala. Faktor-faktor yang menjadi kendala usaha diantaranya adalah kurang optimalnya produksi, semakin banyaknya pesaing yang membuat perusahaan belum dapat menguasai pasar dan usaha untuk mengembangkan perusahaan lebih lanjut. Selama ini pasar yang dapat dijangkau hanya sebatas pasar-pasar tradisional yang berada disekitar wilayah perusahaan dan sedikit yang berada di luar kota. Karena perusahaan belum berinisiatif untuk menjual produknya ke pasar modern maka jamur tiram yang dihasilkan belum masuk pasar modern maupun pasar ekspor.

Melihat keadaan tersebut maka perlu untuk menganalisis lingkungan bisnis dengan cermat untuk menemukan strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha budidaya jamur tiram ini. Lingkungan eksternal seperti ekonomi, pemerintah, persaingan, sosial budaya dan teknologi akan memunculkan ancaman-ancaman baru disamping tidak menutup kemungkinan juga memunculkan berbagai peluang, sedangkan dari lingkungan internal seperti organisasi, pemasaran, keuangan, SDM dan operasional dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana potensi kekuatan dan kelemahan yang ada. Analisis lingkungan akan menghasilkan informasi-informasi yang sangat penting sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang baik.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menggali dan menganalisis kondisi lingkungan dari perusahaan yang sangat mempengaruhi pada pengembangan usaha perusahaan, sehingga diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya baik dalam hal diversifikasi produk maupun dalam memperluas daerah pemasarannya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Gitosudarmo (2001) menjelaskan bahwa dalam tahap menyusun suatu strategi adalah lebih dahulu mengetahui kondisi medan yang akan dihadapi, salah satunya yaitu kondisi lingkungan perusahaan yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Kendala dalam mengembangkan industri tidak hanya karena

keterbatasan-keterbatasan internal perusahaan saja tetapi juga karena pengaruh dari eksternal perusahaan. Oleh karena itu, maka pengembangan setiap perusahaan bergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang dihadapinya, sebab keberadaan suatu usaha pada awalnya sangat didukung oleh kondisi eksternalnya seperti respon pasar, ketersediaan sumberdaya, baik tenaga kerja maupun bahan baku, dan perilaku pengambil kebijakan. Selain kondisi eksternal, kondisi lingkungan internal perusahaan juga menjadi sangat penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan pengembangan usahanya. Usaha budidaya jamur tiram putih CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sudah mengetahui beberapa aspek lingkungan internal dan eksternal usahanya namun belum membuat strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha budidaya jamur tersebut.

Permasalahan yang ada di perusahaan adalah dimana hasil produksi budidaya jamur tiram putih di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa masih belum optimal dan dalam hal pemasaran, perusahaan juga belum bisa menguasai pangsa pasar yang ada. Perusahaan hanya menjual produknya ke pasar-pasar tradisional yang berada di daerah Lawang, Singosari dan pasar Blimbing. Sedangkan pangsa pasar dari jamur tiram putih sendiri tidak sebatas pasar tradisional saja namun masih terdapat pasar modern, restoran dan hotel yang mengolah jamur tiram putih menjadi masakan yang juga memiliki kebutuhan cukup tinggi terhadap produk jamur tiram putih ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penting bagi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk dapat merumuskan strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan agar mampu mengembangkan usahanya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perumusan strategi tersebut dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan dan juga peluang serta ancaman yang datang dari eksternal perusahaan. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut selanjutnya dapat dikombinasikan untuk menghasilkan beberapa strategi yang dijadikan pilihan atau alternatif strategi untuk dapat diimplementasikan atau dijalankan perusahaan dalam upaya mengatasi berbagai masalah yang ada.

Dari uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan yang ada yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada usaha budidaya jamur di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.
2. Apa strategi yang tepat dalam pengembangan perusahaan jamur tiram putih di CV. Agaricus Sido Makmur

1.3. Tujuan penelitian

1. Menganalisis kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada usaha budidaya jamur di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.
2. Merumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan perusahaan jamur tiram putih di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

1.4. Manfaat Penelitian

Dari kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait di antaranya:

1. Bagi perusahaan
 - a. Mendapatkan masukan-masukan mengenai masalah yang sebenarnya dihadapi oleh perusahaan dan dapat dijadikan bahan informasi untuk meninjau tingkat keberhasilan strategi yang telah dicapai
 - b. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan strategi.
2. Bagi mahasiswa
 - a. Sebagai aplikasi praktik masalah yang sebenarnya dalam dunia nyata dengan dasar teori yang ada.
 - b. Sebagai media untuk mengidentifikasi masalah sesuai dengan obyek penelitian untuk kemudian dapat dirumuskan pemecahan masalah dalam suatu keputusan strategi.