

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang berlokasi di Jl Inspektur Polisi Soewoto No 6A Bedali Lawang Kabupaten Malang. Penentuan Lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa di daerah dan tempat tersebut merupakan tempat yang dikenal sebagai *home industry* khususnya jamur tiram dan memiliki kualitas jamur tiram yang baik. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei – Juni 2012.

4.2. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yaitu CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa, dimana metode pengambilan data ini dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi. Data tersebut antara lain struktur organisasi perusahaan, jumlah karyawan, bahan baku, kondisi pasar, jumlah produksi, peningkatan produksi, kondisi keuangan perusahaan, teknologi yang digunakan, analisis pesaing, kondisi ekonomi perusahaan, sumber dana perusahaan, perkembangan teknologi dan kondisi lingkungan sekitar perusahaan. Pembobotan faktor internal dan eksternal perusahaan dan tingkat urgensi strategi yang diisi oleh pemilik perusahaan sebagai orang yang lebih mengetahui seluk beluk perusahaan dengan baik.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pustaka dan lembaga yang terkait dengan penelitian ini. Untuk mengetahui data sekunder peneliti mendapatkannya dari lembaga-lembaga yang terkait pada penelitian yang dilakukan seperti BPS, Dirjen Hortikultura, Departemen Pertanian, Dinas Pertanian dan beberapa literatur berupa skripsi, laporan penelitian, jurnal yang relevan dengan penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan dokumentasi serta informasi dari beberapa instansi-instansi tersebut. Data sekunder yang digunakan antara lain adalah data konsumsi dan produksi jamur di

malang, data konsumsi jamur, data PDB pada tahun tertentu dan data statistik lain yang terkait dengan penelitian.

4.3. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT dan QSPM.

4.3.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang digunakan untuk menjelaskan kondisi aktual perusahaan. Analisis deskriptif ini berisi penjelasan tentang gambaran umum, visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, lokasi, tujuan perusahaan, struktur organisasi dan sarana prasarana yang dimiliki oleh perusahaan.

4.3.2. Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

1. Analisis Faktor Internal (IFAS)

Analisis faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dengan mengidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Tahapan analisis faktor internal usaha budidaya jamur meliputi:

- a. Membuat tabel rincian faktor-faktor internal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja usaha antara lain yakni:
 - 1) Faktor produksi yang mencakup tentang proses produksi dan kinerja perusahaan. Seperti penyiapan bibit dan bahan baku, proses produksi, panen, pasca panen dan juga manajemen produksi.
 - 2) Faktor pemasaran jamur tiram putih misalnya pangsa pasar, kegiatan promosi dan penjualan
 - 3) Faktor keuangan yang melihat jumlah biaya yang dikeluarkan serta penerimaan yang diperoleh usaha budidaya jamur .
 - 4) Faktor tenaga kerja yang meliputi jumlah, pendidikan dan keahlian.
- b. Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor internal tersebut kemudian dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor internal yang diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan dan untuk kemudian diberi bobot dan peringkat.

- c. Hasil identifikasi kunci yang merupakan kekuatan dan kelemahan, pembobotan dan rating dipindah ke tabel matriks IFAS dan diberi skor.

2. Analisis Faktor Eksternal EFAS

Analisis ini digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan. Tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi kegiatan sebagai berikut:

- a. Membuat tabel rincian faktor-faktor eksternal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengenali kekuatan kunci faktor-faktor eksternal:
 - a) Kemampuan atau daya beli masyarakat
 - b) Pengembangan teknologi dalam pemasaran dan penjualan
 - c) Persaingan dengan perusahaan lain
 - d) Kebijakan pemerintah
- b. Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor eksternal tersebut kemudian dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi, apakah faktor tersebut ancaman atau merupakan peluang untuk perusahaan.
- c. Hasil identifikasi kunci yang merupakan peluang dan ancaman, pembobotan dan rating dipindah ke tabel matriks EFAS dan diberi skor.

3. Kriteria Pemberian Bobot

Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal tersebut kepada pihak manajemen yang menentukan kebijakan perusahaan dengan menggunakan metode “*paired comparison*” (David 2006) atau disebut juga matriks urgensi. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian berupa bobot terhadap setiap faktor penentu internal dan eksternal. Pemberian bobot didasarkan pada seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha budidaya jamur.

Tabel 2. Matriks Urgensi untuk faktor internal

No	Faktor Internal	Faktor yang lebih urgen						Σ	Bobot
		a	b	c	d	e	...		
1	KEKUATAN (S)								
a	Mampu memproduksi dan menjual bibit jamur tiram sendiri								
b	Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern								
c	Lahan pengembangan untuk budidaya jamur luas								
d	Kualitas produk jamur baik								
e	Tenaga kerja yang kompeten di bidangnya								
f	Modal usaha tidak terbatas								
2	KELEMAHAN (W)								
g	Kapasitas produksi belum optimal								
h	Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan								
i	Pangsa pasar tidak terlalu luas								
j	Pemilik perusahaan tidak terlalu berani mengambil resiko								
k	Kurangnya kegiatan promosi								
	JUMLAH								

Tabel 3. Matriks Urgensi untuk faktor eksternal

No	Faktor Eksternal	Faktor yang lebih urgen						Σ	Bobot
		a	b	c	d	e	...		
1	Peluang (O)								
a	Harga bahan baku cenderung tetap								
b	Pangsa pasar yang masih luas								
c	Pertumbuhan ekonomi kabupaten malang								
d	Pola hidup kembali pada alam (<i>back to nature</i>)								
e	Adanya penerapan GAP dan SOP								
2	Ancaman (T)								
f	Peningkatan harga BBM								
g	Produk substitusi								
h	Peningkatan impor jamur								
i	Peningkatan persaingan antar industri jamur								
j	Pendatang baru								
	JUMLAH								

Penilaian bobot setiap faktor dengan nilai total mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3 untuk menentukan bobot. Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$= \frac{\sum a_i X_i}{\sum a_i}$$

Dimana : a_i = bobot variabel ke-i

n = jumlah variabel

i = 1,2,3,...,n

X_i = nilai variabel ke-i

4. Kriteria Pemberian Rating

Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap usaha budidaya jamur yakni sebagai berikut:

1. Penentuan rating pada faktor internal:

1 = memiliki kekuatan yang sangat sedikit atau kelemahan yang sangat besar

2 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang besar

3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil

4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil

2. Penentuan rating faktor eksternal:

1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

5. Kriteria Pemberian Skor

Skor adalah nilai yang didapat dari perhitungan pembobotan dan rating faktor-faktor internal dan eksternal usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Hasil perkalian tersebut yang dinamakan dengan skor dari masing-masing faktor eksternal dan internal usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa.

4.3.3. Penyusunan Matriks (Perumusan Strategi Komprehensif)

Setelah menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka dapat dilakukan perumusan strategi dengan menggunakan:

1. Matriks IFAS

Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan usaha budidaya jamur. Tabel matriks IFAS ditunjukkan oleh Tabel 4.

Tabel 4. Matriks IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Mampu memproduksi dan menjual bibit sendiri	Y1	A1	Y1 x A1
2. Kualitas produk jamur baik	Y2	A2	Y2 x A2
3. Tenaga kerja yang kompeten di bidangnya	Y3	A3	Y3 x A3
4. Teknologi yang diterapkan perusahaan sudah modern	Y4	A4	Y4 x A4
5. Modal usaha tidak terbatas	Y5	A5	Y5 x A5
6. Lahan pengembangan untuk budidaya luas	Y6	A6	
Jumlah Variabel Kekuatan			S
Kelemahan			
1. Kurangnya kegiatan promosi	Y1	A1	Y1 x A1
2. Pemilik perusahaan tidak terlalu tertarik dengan tantangan	Y2	A2	A2 x A2
3. Pangsa pasar yang tidak terlalu luas	Y3	A3	Y3 x A3
4. Kapasitas produksi belum optimal	Y4	A4	Y4 x A4
5. Perusahaan belum memikirkan kesejahteraan karyawan	Y5	A5	Y5 x A5
Jumlah Variabel Kelemahan			W
Total Skor			S + W
Selisih Skor			S – W

Keterangan :

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya bisa 1, 2, 3, atau 4)

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

Langkah yang dilakukan untuk menyusun matriks IFAS adalah:

- a. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa (kolom 1)
- b. Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2)
- c. Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sesuai dengan kriteria dan pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3)
- d. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan usaha (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3)
- e. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

2. Matriks EFAS

Matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap usaha sehingga dapat diidentifikasi informasi peluang dan ancaman. Matriks EFAS CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa ditunjukkan oleh Tabel 5.

Langkah yang dilakukan untuk menyusun matriks EFAS adalah:

- a. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa (kolom 1)
- b. Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2)
- c. Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa sesuai dengan kriteria dan pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3)
- d. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing peluang dan ancaman usaha (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3)
- e. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

Tabel 5. Matriks EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Pola hidup kembali ke alam (<i>back to nature</i>)	Y1	A1	$Y1 \times A1$
	Y2	A2	$A2 \times A2$
2. Pangsa pasar yang masih luas			
3. Adanya penerapan GAP dan SOP	Y3	A3	$Y3 \times A3$
4. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Malang	A4	A4	$Y4 \times A4$
5. Harga bahan baku cenderung tetap	A5	A5	$Y5 \times A5$
Jumlah Variabel Peluang			O
Ancaman			
1. Pendatang baru	Y1	A1	$Y1 \times A1$
2. Peningkatan persaingan antar pengusaha usaha budidaya jamur	Y2	A2	$A2 \times A2$
3. Peningkatan impor	Y3	A3	$Y3 \times A4$
4. Produk substitusi	Y4	A4	$Y4 \times A4$
5. Peningkatan harga BBM	Y5	A5	$Y5 \times A5$
Jumlah Variabel Ancaman			T
Total Skor			O + T
Selisih Skor			O – T

Keterangan :

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya bisa 1, 2, 3, atau 4)

O = Jumlah skor variabel peluang

T = Jumlah skor variabel ancaman

3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Untuk mendapatkan hasil pada matriks IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating (total skor) pada matriks IFAS dan EFAS. Matriks IE dijelaskan pada Gambar 5.

Gambar 5 mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa menggunakan arah strategi yang telah ditetapkan.

		INTERNAL		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
E K S T R E R N A L	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi Melalui Interrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	Rata-rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal STABILITY Tidak ada perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Deverstment
	Lemah	7 GROWTH Diversivikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversivikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber: Rangkuti (2005)

Gambar 5. Matriks IE

c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi.

1) Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi yang terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali

jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi besar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja yang relatif kurang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumberdaya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui sumberdayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah 1, 2, 5, 7, dan 8.

3) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel di atas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal

adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan *control*. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang kuat.

4) Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dengan meningkatkan jenis produk serta jasa.

Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (berada sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderat attractive industry*, strategi yang ditetapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan atau kehilangan profit.

Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *join ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara lebih efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukan sendiri-sendiri.

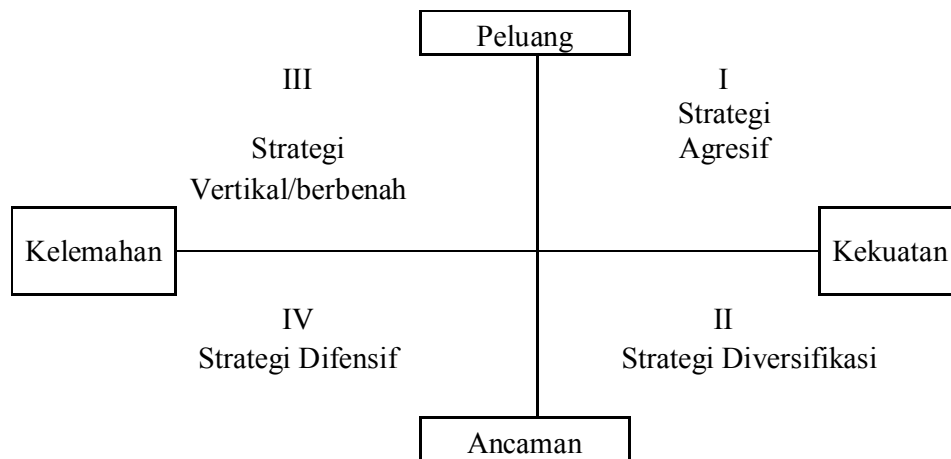
6) Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan ini melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun

kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada finansial daripada *product market synergy* (seperti terdapat pada strategi diversifikasi konsentris)

4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* merupakan keterkaitan antara analisis lingkungan internal dan eksternal, dimana penentuan keterkaitan ini untuk mengetahui posisi usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman yang masing-masing diletakkan pada sumbu absis dan ordinat. Dari sisi ini akan diketahui posisi dan letak perusahaan dalam kaudran dan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan dalam usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Gambar dari Matriks *Grand Strategy* ditunjukkan oleh Gambar 6.



Gambar 6. Matriks *Grand Strategy*

5. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

- a. Strategi SO: Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
 - b. Strategi ST: Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk mengatasi ancaman.
 - c. Strategi WO: Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang dimiliki usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
 - d. Strategi WT: Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman pada usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa . (Rangkuti, 2004).
- Matriks SWOT ditunjukkan oleh Gambar 7.

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 7 Matriks SWOT

6. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha budidaya jamur CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa. Terdapat beberapa set alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT sehingga diperlukan analisis QSPM untuk menentukan strategi yang utama untuk dijalankan. Adapun langkah-langkah untuk membuat matriks QSPM adalah:

- a. Membuat daftar peluang – ancaman eksternal dan kekuatan – kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
- b. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal-eksternal. Bobot ini identik dengan matriks IFAS dan EFAS. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
- c. Evaluasi matriks pencocokan, dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
- d. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) yakni angka yang mengindikasikan daya tarik relatif yang masing-masing stretegi dalam set alternatif tertentu. Nilai daya terik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal dengan set alternatif strategi yang membuat pertanyaan, ”apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Apabila jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Jangkauan nilai daya tarik antara lain:

1 = tidak menarik;	3 = cukup menarik;
2 = agak menarik;	4 = sangat menarik.
- e. Jika jawaban dari pertanyaan diatas adalah tidak, maka faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, sehingga tidak diberi bobot pada strategi itu. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Serta apabila memberikan nilai AS pada satu strategi, maka berikan nilai AS untuk yang lainnya.
- f. Hitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) merupakan perkalian antara bobot dengan AS dalam masing-masing baris.
- g. Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Jumlahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik. Tabel analisis QSPM ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks QSPM

Faktor Kunci	ALTERNATIF STRATEGI				
	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Faktor Internal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Penjumlahan Total Nlai Daya Tarik					

Sumber: David, 2006