

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Perusahaan

5.1.1 Lokasi dan Kegiatan Perusahaan

Perusahaan yang dijadikan contoh untuk penelitian ini berlokasi di Jl. Inspektur Polisi Soewoto No 5-8 Bedali Lawang, Malang. Lokasi perusahaan sample terletak pada daerah pemukiman warga, sehingga mempersulit konsumen untuk menemukan lokasi perusahaan.



Gambar 4. Gedung Perusahaan

Kegiatan pada perusahaan sample selain membudidayakan jamur tiram juga memiliki kegiatan di bidang jasa. Jasa yang ditawarkan perusahaan antara lain :

1. Jasa Riset (riset menguji kandungan dari bahan herbal, riset uji khasiat bahan herbal, dan riset membuat formula produk – produk herbal)
2. Jasa Pembuatan Fine Powder & Granule. (jasa pembuatan serbuk dari campuran bahan bahan herbal)
3. Jasa Pembuatan Tablet (jasa pembentukan material dari bahan bahan herbal)
4. Jasa Pembuatan Tea Bag (jasa pengemasan serbuk bahan herbal dalam bentuk the celup)
5. Jasa Pengemasan Produk (jasa pembuatan kemasan sesuai dengan permintaan konsumen)
6. Jasa Ekstraksi & Destilasi (jasa untuk mengambil seluruh atau sebagian zat tertentu dalam tanaman)

7. Jasa Penjalinan Kemitraan (jasa penjalinan kerja sama untuk memenuhi kebutuhan bahan baku)
8. Jasa Pelatihan (jasa pembelajaran untuk proses budidaya jamur tiram)

5.1.2 Sejarah Perusahaan

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa (ASIMAS) yang didirikan dengan Akta Notaris Nomor 3 tanggal 22 Nopember 2001 dibuat dihadapan W. Setiawan S.H., Notaris di Surabaya dan telah didaftarkan ke Pengadilan Negeri Surabaya Nomor 254/CV/PEN/2007 pada hari Rabu tanggal 31 Januari 2007. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa merupakan satu-satunya perusahaan yang membudidayakan Jamur Agaricus blezai Murril sejak tahun 2002, yang kemudian Jamur Agaricus blezai Murril dikenal sebagai Jamur Dewa.

Pada awalnya CV Agaricus Sido Makmur Sentosa hanya membudidayakan dan bisnis jamur, antara lain Jamur dewa, jamur tiram, dan jamur kuping, kemudian usaha tersebut berkembang pesat dan pada tahun 2004 mulai membuka jasa seperti jasa riset, jasa ekstraksi, jasa pembuatan tablet, jasa pembuatan fine powder dan ganule, jasa pembuatan tea bag, jasa ekstraksi dan destilasi, jasa pengemasan produk, penjalinan kemitraan, dan pelatihan. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memulai untuk mengolah jamur dari hasil budidayanya sendiri, produk awalnya adalah teh Bedali. Setelah memiliki produk sendiri dan jasa, tentu memerlukan marketing yang bagus agar tetap dapat bertahan. Awalnya marketing berada di kantor yang berlokasi di Sidoarjo, sedangkan farm dan pabrik tetap di Lawang.

Masalah mulai melanda CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa ketika marketing tidak berjalan lancar, dikarenakan beberapa hal, penyaluran produk - produk perusahaan hanya terhenti sampai di agen dan tidak tersalurkan ke konsumen, akibatnya perusahaan melakukan penjualan dengan harga murah hanya untuk menghabiskan stok. Selanjutnya kantor di Sidorajo dinonaktifkan dan kembali di Lawang. CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa memulai usahanya kembali dari awal, dengan tim marketing baru dan berjalan sampai sekarang. Hingga saat ini CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa terus tumbuh dan berkembang dan memiliki beberapa produk unggulan, antara lain Agaric Pure, Agaric Tea, Ginger Tea, dan Agadro. Usaha jasa juga sudah cukup maju dan sudah memiliki konsumen jasa yang loyal terhadap perusahaan serta beberapa menjadi distributor produk – produk perusahaan.

5.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

1. Visi

CV Agaricus Sido Makmur Sentosa menjadi perusahaan obat tradisional dan menyehatkan.

2. Misi

Memproduksi obat tradisional yang berkualitas.

3. Nilai – Nilai yang di Junjung Tinggi:

- a. Tanggung Jawab
- b. Kerjasama
- c. Disiplin
- d. Jujur
- e. Sportif
- f. Solidaritas
- g. Loyal
- h. Adil

4. Tujuan

Tujuan dibedakan menjadi tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek, berikut yang menjadi tujuan jangka pendek antara lain :

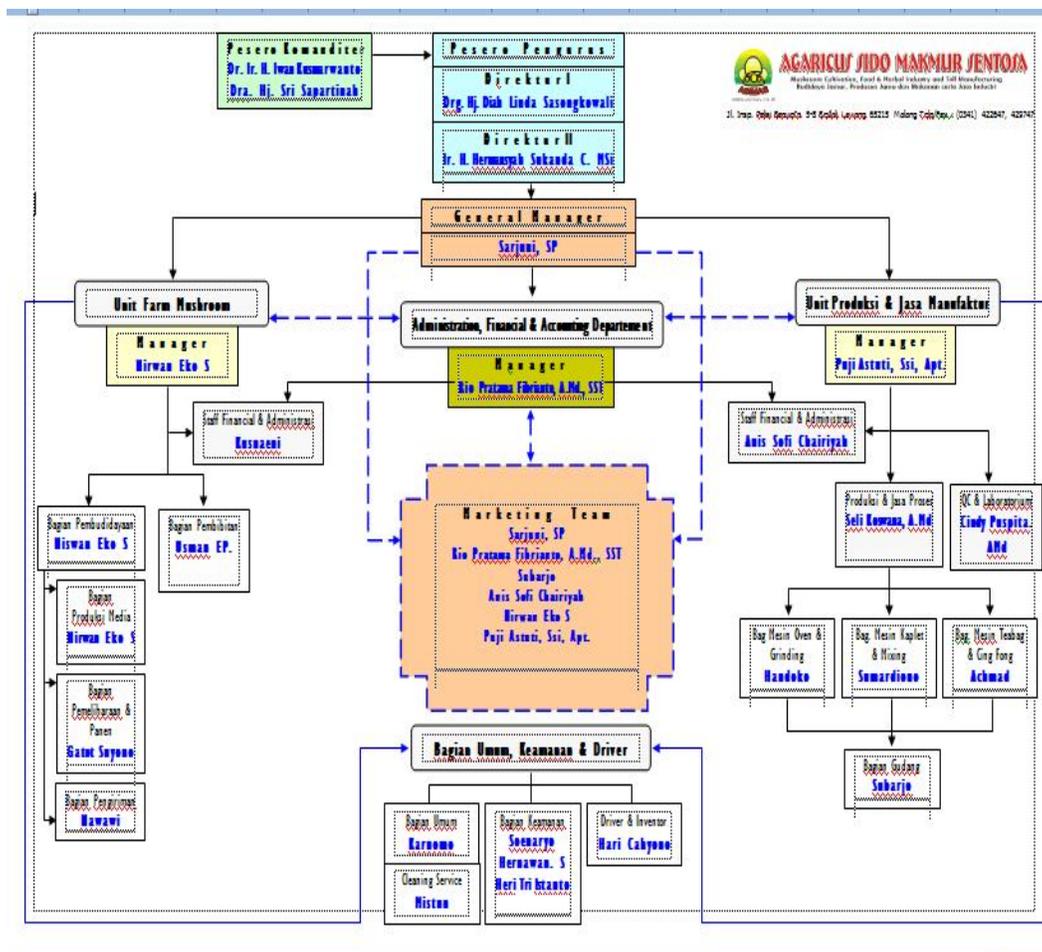
- a. Meningkatkan konsumen jasa dan penjualan.
- b. Berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi permintaan konsumen baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
- c. Berusaha menekan biaya seefisien mungkin, baik biaya produksi maupun biaya-biaya lainnya.

Tujuan jangka panjang perusahaan antara lain :

- a. Mengembangkan produk herbal.
- b. Mencari laba optimal.
- c. Menjaga kontinuitas perusahaan.
- d. Menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

5.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan disajikan secara skematis dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

1. Komisaris/Persero Komanditer
 - a. Menentukan strategi perusahaan, seluruh arah, visi, atau misi.
 - b. Memilih, mengangkat, menilai dan mengawasi kinerja Direktur dan jajarannya.
 - c. Meninjau dan mengawasi penggunaan sumber dana.
 - d. Memperhatikan kepentingan dari setiap pemegang saham.
 - e. Melakukan pengawasan atas jalannya usaha dan memberikan nasihat kepada direksi/direktur.
 - f. Kewenangan khusus dewan komisaris, bahwa dewan komisaris dapat diamanatkan dalam anggaran dasar untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu direktur, apabila direktur berhalangan atau dalam keadaan tertentu.
 - g. Membuat risalah rapat dewan komisaris dan menyimpan salinan rapat.
 - h. Melaporkan kepada perusahaan mengenai kepemilikan saham dan/atau keluarga atas saham perusahaan dan saham di perusahaan lainnya.

- i. Memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan.
 - j. Wajib menyediakan investasi sebagai sumber dana untuk kelangsungan dan kelancaran usaha perusahaan.
2. Direktur/Persero Pengurus
 - a. Dalam melakukan tugas, dewan direksi berdasarkan kepada kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.
 - b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
 - c. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.
 - d. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
 - e. Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air, listrik, dan telepon dari langganan.
 - f. Memimpin seluruh dewan atau komite eksekutif.
 - g. Menawarkan visi dan imajinasi di tingkat tertinggi (biasanya bekerjasama dengan *General Manager*).
 - h. Memimpin rapat umum, dalam hal: untuk memastikan pelaksanaan tata-tertib; keadilan dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi secara tepat; menyesuaikan alokasi waktu per item masalah; menentukan urutan agenda; mengarahkan diskusi ke arah konsensus; menjelaskan dan menyimpulkan tindakan dan kebijakan.
 - i. Bertindak sebagai perwakilan organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar.
 - j. Memainkan bagian terkemuka dalam menentukan komposisi dari board dan subkomite, sehingga tercapainya keselarasan dan efektivitas.
 - k. Mengambil keputusan sebagaimana didelegasikan oleh Komisaris atau pada situasi tertentu yang dianggap perlu, yang diputuskan, dalam meeting-meeting Komisaris.
3. General Manager
 - a. Merencanakan strategi implementasi atas kebijakan perusahaan secara menyeluruh agar dapat dijalankan secara optimal.
 - b. Memonitor pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan serta memastikan kelancaran pelaksanaannya agar dapat berjalan secara maksimal dan tepat.

- c. Mengontrol dan mengevaluasi implementasi strategi agar memperoleh masukan strategis sebagai usulan untuk kebijakan tahun berikutnya.
- d. Mengevaluasi dan menganalisa hasil implementasi strategi perusahaan serta mencari usulan atas pemecahan masalah yang timbul.
- e. Mengarahkan fungsi setiap departemen dalam menjalankan strategi perusahaan.

5.1.5 Jenis – Jenis Produk yang Dihasilkan

Produk yang dihasilkan di perusahaan ini adalah produk jamur, yang terdiri dari jamur budidaya dan jamur olahan dan produk jasa yang terdiri dari :

1. Jamur budidaya

Beberapa jenis jamur yang dibudidayakan di perusahaan antara lain :

- a. Jamur kuping
- b. Jamur tiram
- c. Jamur dewa

2. Produk olahan jamur

Produk – produk yang merupakan hasil dari olahan jamur antara lain:

- a. Agaric tea
- b. Agaric pure
- c. Agadro

3. Produk jasa

Produk jasa yang ditawarkan oleh perusahaan antara lain :

- a. Jasa Riset (riset menguji kandungan dari bahan herbal, riset uji khasiat bahan herbal, dan riset membuat formula produk – produk herbal)
- b. Jasa Pembuatan Fine Powder & Granule. (jasa pembuatan serbuk dari campuran bahan bahan herbal)
- c. Jasa Pembuatan Tablet (jasa pembentukan material dari bahan bahan herbal)
- d. Jasa Pembuatan Tea Bag (jasa pengemasan serbuk bahan herbal dalam bentuk the celup)
- e. Jasa Pengemasan Produk (jasa pembuatan kemasan sesuai dengan permintaan konsumen)
- f. Jasa Ekstraksi & Destilasi (jasa untuk mengambil seluruh atau sebagian zat tertentu dalam tanaman)

- g. Jasa Penjalinan Kemitraan (jasa penjalinan kerja sama untuk memenuhi kebutuhan bahan baku)
- h. Jasa Pelatihan (jasa pembelajaran untuk proses budidaya jamur tiram)

5.2. Analisis Strategi Pemasaran yang Diterapkan

Hasil analisis strategi pemasaran pada perusahaan sample disajikan pada Tabel 4 berikut

Tabel 4. Strategi Perusahaan dan Volume Penjualannya

Tahun 2012	Strategi pemasaran				Penjualan (Kg)
	Produk	Harga	Promosi	Distribusi	
Strategi 1 (Januari)	Produk dijual dengan menggunakan kresek plastic	Pemberian harga disesuaikan dengan harga pasar	Melakukan promosi dengan papan reklame	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	1,979,25
Strategi 2 (Maret)	Produk dijual menggunakan plastic kemasan lalu dibungkus kresek plastic	Pemberian harga disesuaikan dengan harga pasar	Melakukan promosi dengan media internet	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	1,607.50
Strategi 3 (April)	Pemberian label pada plastic pembungkus produk	Pemberian harga disesuaikan dengan harga pasar	Melakukan promosi dengan media internet	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	1,477.75
Strategi 4 (Mei)	Pemberian label pada plastic pembungkus produk	Potongan harga pada pembelian berkelipatan 10kg	Melakukan promosi dengan media internet	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	2,189.65
Strategi 5 (Juni)	Pemberian label pada plastic pembungkus produk	Potongan harga bagi para reseller	Melakukan promosi dengan media internet	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	2,273.35
Strategi 6 (Juli)	Pemberian label pada plastic pembungkus produk	Potongan harga bagi para reseller	Melakukan promosi di majalah herbal	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	2,608
Strategi 7 (Agustus)	Pemberian label pada plastic pembungkus produk	Potongan harga bagi para reseller	Mengikuti pameran makanan bergizi	Dapat didistribusikan ke seluruh daerah malang	2,727.50

1. Strategi 1

Pada strategi 1 ini perusahaan melakukan pengemasan kepada produknya dengan menggunakan kresek plastic. Untuk harga dari produk jamur tiram sendiri perusahaan menetapkan harga yang sama dengan harga yang ada pada pasaran saat ini. Dari segi promosi sendiri perusahaan menggunakan papan reklame sebagai media promosi. Distribusi dari jamur

tiram, perusahaan memberikan kemudahan untuk pengiriman ke seluruh wilayah Malang. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 1 ini sebesar 1.979,25 Kg.

2. Strategi 2

Dalam strategi 2 ini perusahaan melakukan pengemasan pada produk dengan menggunakan plastic kemasan lalu dibungkus kresek plastic. Dari segi harga dan juga distribusi perusahaan tidak melakukan perubahan. Promosi pada strategi 2 ini perusahaan menggunakan internet sebagai media promosi. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 2 ini sebesar 1.607,50 Kg.

3. Strategi 3

Karena volume penjualan pada strategi 2 mengalami penurunan, maka perusahaan melakukan penambahan atribut pada kemasan produk yaitu pencantuman label perusahaan. Sedangkan pada segi harga, promosi, dan distribusi perusahaan tidak melakukan perubahan maupun penambahan strategi. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 3 sebesar 1.477,75 Kg.

4. Strategi 4

Setelah melakukan perubahan kemasan produk pada strategi 3, namun volume penjualan masih juga turun, maka perusahaan memberikan potongan harga pada pembelian jamur tiram berkelipatan 10Kg. hal ini berdampak positif terhadap volume penjualan jamur tiram tersebut. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 4 adalah 2.189,65 Kg.

5. Strategi 5

Pada strategi 5 ini perusahaan tidak banyak melakukan perubahan, perusahaan memberikan potongan harga bagi para reseller. Perusahaan masih menggunakan media promosi berupa internet dan papan reklame, perusahaan juga masih menggunakan kemasan yang sama yaitu plastic kemasan dan kresek plastic. Volume penjualan pada strategi 5 ini sebesar 2.273,45 Kg.

6. Strategi 6

Setelah perusahaan cukup lama tidak memberikan *update* informasi pada media internet maupun papan reklame, maka perusahaan melakukan strategi promosi baru yaitu dengan mengiklankan produk jamur tiram pada majalah herbal lokal. Pada strategi 6 ini perusahaan tidak melakukan perubahan strategi lain selain promosi, karena dianggap strategi lain sudah dapat

meningkatkan volume penjualan. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 6 ini sebesar 2.608 Kg.

7. Strategi 7

Pada strategi 7 ini karena dirasa volume penjualan jamur tiram perusahaan meningkat, maka perusahaan tidak banyak melakukan perubahan strategi. Perusahaan mengikuti pameran makanan bergizi untuk dapat memberikan informasi mengenai manfaat dari jamur tiram. Pada segi harga, distribusi, dan produk perusahaan mempertahankan strategi lama pada strategi 6. Volume penjualan jamur tiram pada strategi 7 sebesar 2.727,50 Kg.

Pada strategi 1 volume penjualan dari jamur tiram di perusahaan adalah sebesar 1.9797,25 Kg. Setelah dilakukan strategi baru pada produk dan menggunakan internet sebagai media promosi yaitu pada strategi 2, maka volume penjualan jamur tiram pun meningkat. Pada strategi 3 perusahaan menerapkan strategi produk baru, namun kenyataannya volume penjualan dari jamur tiram justru turun. Setelah mengalami penurunan volume penjualan pada strategi 3, perusahaan mencoba memberikan potongan harga pada jamur tiram, hal itu berdampak pada peningkatan volume penjualan seperti pada strategi 4. Pada strategi 5 perusahaan memberikan potongan harga pada para reseller, hal ini berdampak pada semakin banyaknya distributor yang membeli produk jamur tiram. Setelah melakukan berbagai potongan harga, perusahaan melakukan strategi promosi baru yaitu dengan iklan pada majalah herbal, dan mengikuti event pameran makanan bergizi. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya volume penjualan jamur tiram.

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa dari tujuh strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, strategi 7 merupakan strategi yang menghasilkan penjualan terbesar, yaitu sebesar 2,727.50 Kg. Hal ini dikarenakan strategi 7 memiliki kelengkapan variable bauran pemasaran (4p) dibandingkan dengan strategi yang lain.

5.3 Analisis Alternatif Strategi Pemasaran yang Dapat Diterapkan Pada Lokasi Penelitian Untuk Meningkatkan Volume Penjualan.

Perusahaan lokasi penelitian merupakan perusahaan yang dalam siklus hidup produknya sedang dalam masa penurunan. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki ciri – ciri sesuai dengan perusahaan yang sedang mengalami fase penurunan, seperti penurunan penjualan jamur tiram, laba dari penjualan jamur tiram yang menurun, dan jumlah pesaing yang mulai menurun.

5.2.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan pada perusahaan sample meliputi :

1. Kekuatan

a. Manajemen

1) Pelaksanaan Sistem Manajemen yang Baik

Pelaksanaan system manajemen di perusahaan sudah baik, karena pembagian tugas yang dilakukan sudah cukup fungsional atau sesuai dengan bidangnya, dalam hal pengendalian kerja pun perusahaan dapat melaksanakannya dengan baik, sehingga kualitas produk dapat terjaga. Divisi produksi melakukan pengecekan secara rutin agar selalu memiliki ketersediaan bahan baku yang cukup dan juga bahan jadi yang siap dipasarkan tidak pernah kurang. Devisi pemasaran mampu memasarkan produk jamur tiram sesuai dengan target yang di tetapkan perusahaan.

2) SDM Terampil dalam Bekerja

Perusahaan telah memiliki SDM (Sumber Daya Manusia) yang terampil dalam bekerja. SDM dikatakan terampil karena memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di bidangnya. Manajer yang bekerja di unit produksi bergelar apoteker, untuk posisi HRD memiliki gelar ahli madya perpajakan, untuk general manajer sendiri memiliki gelar sarjana pertanian. Pengadaan sistem rekrutmen dan program training pelatihan karyawan (untuk karyawan baru dan lama), pengadaan standarisasi pelayanan menjadi salah satu indikasi bahwa SDM terampil dalam bekerja

b. Pemasaran

1) Harga Produk Mampu Bersaing Dipasar

Harga produk jamur tiram yang diproduksi perusahaan dikatakan mampu bersaing di pasar, karena harga jamur tiram untuk pemasaran lokal dijual dengan harga Rp 10.000,00 per kilo. Harga tersebut bisa berubah seiring dengan perubahan musim, namun perubahan harga yang dilakukan tidak terlalu signifikan, hal ini dilakukan untuk menjaga kelayakan konsumen jamur tiram. Harga jamur tiram perusahaan dapat dikatakan terjangkau karena harga yang berlaku pada pasar untuk produk jamur tiram saat ini adalah Rp. 11.000,00 per kilo.

2) Produk telah memiliki surat ijin usaha

Produk jamur tiram sudah memiliki ijin antara lain :

Tanda Daftar Perusahaan (TDP)	: 132535200849
Tanda Ijin Industri (TDI)	: TDINo. 530/21/421.115/TDI/2004
Izin Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT)	: 223/IKOT/P4/JATIM/03/VI/2006
SIUP	: 510/152-039/421.107/2007/P.I

3) Memiliki kontinuitas distributor sebagai pelanggan agroindustri

Perusahaan memiliki distributor yang kontinue dalam memasarkan produk jamur tiram. Hal ini dapat dilihat dari data penjualan produk jamur tiram pada perusahaan yang bekisar 500kg per bulan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan olahan jamur lokal.

c. Produksi dan Operasi

1) Bahan baku mudah diperoleh

Bahan baku serbuk gerajen mudah diperoleh di pemasok yang menjadi langganan perusahaan, untuk mendapatkan bahan baku perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang permebelan. Karena perusahaan permebelan yang melakukan produksi setiap hari maka serbuk gerajen yang tidak diperlukan dapat di beli oleh perusahaan. Sehingga setiap minggu perusahaan selalu memiliki persediaan bahan baku.

2. Kelemahan

a. Pemasaran

1) Daerah Pemasaran yang Kurang Luas

Daerah pemasaran dari perusahaan saat ini masih kurang luas, hal ini dapat dilihat dari daerah asal para konsumen jamur tiram yang tidak lain adalah warga malang dan batu saja. Dari data konsumen di perusahaan, rata – rata konsumen merupakan warga sekitar perusahaan itu sendiri.

2) Daya Tahan Produk Relatif Singkat

Daya tahan jamur tiram masih tergolong singkat karena hanya bertahan selama 5 hari setelah tanggal masak bila tidak dimasukan dalam lemari pendingin. Hal ini diketahui setelah dilakukan uji coba oleh bagian produksi mengenai ketahanan simpan dari produk jamur tiram itu sendiri.

3) Kurangnya Upaya Promosi

Perusahaan masih kurang mengupayakan kegiatan promosi produk jamur tiram sehingga mengakibatkan daerah pemasaran masih kurang luas. Selama ini, metode mengenalkan produk jamur tiram hanya dengan menggunakan media cetak. Media cetak yang digunakan oleh perusahaan adalah majalah lokal. Perusahaan juga melakukan upaya promosi menggunakan media internet, namun perusahaan tidak pernah memberikan update informasi pada media internet tersebut. Media cetak yang digunakan perusahaan pun sama setiap bulannya, sehingga informasi mengenai produk jamur tiram tidak terdistribusi secara luas.

4) Lokasi Perusahaan Kurang Strategis

CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa yang berlokasi di Jl. Inspektur Polisi Soewoto No 5-8 Bedali Lawang, Malang ternyata membuat beberapa konsumen kesulitan untuk mencari lokasi tersebut. Hal ini dikarenakan lokasi perusahaan yang terdapat di daerah pemukiman warga, bukan di daerah perindustrian. Lokasi perusahaan dapat dilihat pada peta lokasi pada lampiran 1.

5) Kemasan Produk Kurang Menarik

Kemasan yang di gunakan pada CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa untuk produk jamur tiram hanyalah menggunakan kresek plastik biasa. Hal ini tentu mengurangi segi eksklusifitas dari produk tersebut. Untuk produk jamur tiram yang dapat menembus pasar swalayan menggunakan kemasan dengan kemasan plastic belabel dan juga memberikan kandungan gizsi dari jamur tiram tersebut.

b. Keuangan dan Administrasi

1) Penjualan yang Tidak Stabil

Penjualan jamur tiram pada perusahaan yang cenderung tidak stabil tentu saja mengakibatkan terhambatnya pembelian bahan baku. Hal ini dapat dilihat dari data penjualan jamur tiram pada perusahaan yang fluktuatif pada lampiran 13.

c. Produksi dan Operasi

1) Pada Musim Kemarau Kualitas Jamur tiram Menurun

Saat musim kemarau kualitas jamur tiram menurun, karena jamur tiram sendiri membutuhkan kelembapan udara yang cukup tinggi. Pada musim kemarau jamur tiram yang dihasilkan akan sedikit lebih kecil daripada jamur tiram umumnya. Pada data produksi yang dimiliki perusahaan dapat dilihat pada bulan bulan kemarau maka jumlah produksinya akan lebih sedikit dibanding bulan bulan penghujan.

5.2.2 Identifikasi Peluang dan Ancaman Perusahaan

Identifikasi peluang dan ancaman perusahaan meliputi :

1. Peluang

a. Faktor Ekonomi

1) Sumber daya Modal yang Kuat

Dari hasil wawancara dengan pemilik dari perusahaan dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak pernah mengalami kesulitan dalam hal modal usaha. Dalam hal ini modal usaha yang dimiliki perusahaan merupakan modal pribadi dari pemilik perusahaan

b. Sosial Budaya, Demografi, dan Lingkungan

1) Produk telah dikenal Masyarakat

Produk jamur tiram pada perusahaan sudah cukup dikenal oleh masyarakat sekitar, hal ini dikarenakan perusahaan merupakan satu – satunya perusahaan yang juga memproduksi jamur tiram pada daerah tersebut. Hal itu juga dapat dilihat dari jumlah produksi jamur tiram di Jawa timur yang juga meningkat setiap tahunnya seperti pada table 1. Selain itu perusahaan juga sering memberikan edukasi terhadap masyarakat mengenai proses pembuatan jamur tiram dan juga manfaat dari jamur tiram.

2) Kebutuhan Pangan Meningkat Seiring Bertambahnya Penduduk

Penduduk kota Malang Kabupaten Lawang yang cukup padat tentu merupakan peluang usaha yang cukup menjanjikan. Dari rekapitulasi penduduk kota Malang yang meningkat sebesar 3,9% setiap tahunnya, maka kebutuhan akan pangan akan meningkat. Hal ini akan berdampak pada permintaan jamur tiram.

c. Pemasok

1) Memiliki Pemasok Bahan Baku yang Menyediakan Kualitas bagus

Perusahaan memiliki kemitraan dengan para pemasok bahan baku yang memiliki kualitas bahan yang bagus. Hal ini tentu memudahkan perusahaan dalam mempertahankan kualitas produknya. Merupakan bahan baku yang bagus karena kualitas bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, selain itu juga tidak pernah ada kendala dalam hal pengiriman seperti terlambat atau cacatnya produk.

2. Ancaman

a. Faktor Ekonomi

1) Fluktuasi Harga Media Tanam

Harga media tanam pernah mengalami fluktuasi harga pada saat terjadi krisis global yakni pada tahun 2008, namun saat ini harga media tanam sudah mulai stabil meskipun terkadang mengalami penurunan harga maupun kenaikan harga pada musim-musim tertentu tetapi tidak terjadi kenaikan harga yang melonjak tajam seperti yang terjadi pada krisis global. Media tanam yang berupa serbuk gerajen mengalami penurunan kualitas pada musim penghujan, sehingga harga dari serbuk gerajen juga turun, namun pada musim kemarau harga kembali naik.

2) Permintaan Produk Tidak Stabil

Jamur tiram pada perusahaan selalu mengalami fluktuasi dalam hal permintaan dari konsumen. Itu tampak pada data penjualan jamur tiram yang kadang naik tiap bulannya, namun tidak jarang pula mengalami penurunan penjualan. Hal ini tentu berdampak pada penjualan dan pendapatan perusahaan yang fluktuatif.

b. Pemerintah

1) Tidak ada Bantuan Dari Pemerintah

Perusahaan sample merupakan salah satu perusahaan swasta yang berdiri secara *independent*. Hal ini berimbas pada tidak adanya bantuan dalam hal modal maupun kebijakan dari pemerintah yang menguntungkan perusahaan.

5.2.3 Matriks IFE

Matriks evaluasi faktor internal (IFE) dari perusahaan sample disajikan pada tabel 5 berikut

Tabel 5. Matriks IFE CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
	Kekuatan			
1	SDM terampil dalam bekerja	0,04	3	0,12
2	Harga produk terjangkau	0,05	3	0,15
3	Produk memiliki surat izin usaha	0,13	4	0,52
4	Memiliki kontinuitas distributor sebagai pelanggan agroindustri	0,08	3	0,24
5	Bahan baku mudah didapat	0,08	3	0,24
6	Pelaksanaan sistim menejemen yang baik	0,09	4	0,36
	Total kekuatan	0,47		1,63
	Kelemahan			
7	Lokasi perusahaan kurang strategis	0,05	2	0,1
8	Kemasan produk kurang menarik	0,04	2	0,08
9	Daerah pemasaran kurang luas	0,08	2	0,16
10	Daya tahan produk singkat	0,06	2	0,12
11	Kurangnya upaya promosi	0,09	1	0,09
12	Pada musim kemarau kualitas jamur tiram kurang baik	0,11	1	0,11
13	Penjualan yang tidak stabil	0,10	1	0,10
	Total kelemahan	0,53		0,76
	Total kekuatan dan kelemahan	1,0		2,39
	Selisih skor kekuatan dan kelemahan			0,87

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa total skor kekuatan yang dimiliki perusahaan sebesar 1,63, sedangkan total skor kelemahannya sebesar 0,76 sehingga dapat dilihat bahwa total skor kekuatannya lebih besar daripada total skor kelemahannya. Untuk kekuatan yang paling berpengaruh di perusahaan adalah produk sudah memiliki surat izin usaha diikuti oleh pelaksanaan manajemen yang baik. Sedangkan, yang paling berpengaruh dari sisi kelemahan pada perusahaan adalah faktor daerah pemasaran kurang luas dan daya tahan produk yang singkat. Dari total kekuatan dan kelemahan yang bernilai 2,39 pada perusahaan mengartikan bahwa perusahaan berada pada kondisi internal perusahaan yang rata – rata atau sedang.

5.2.4 Matriks EFE

Matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) pada perusahaan sample disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Matriks EFE CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

No.	Faktor Ekstenal	Bobot	Peringkat	Skor
	Peluang			
1	Produk telah dikenal masyarakat	0,19	4	0,76
2	Kebutuhan pangan meningkat seiring bertambahnya penduduk	0,19	4	0,76
3	Memiliki pemasok bahan baku yang menyediakan kualitas terbaik	0,05	3	0,15
4	Sumber daya modal yang kuat	0,19	4	0,76
	Total peluang	0,62		2,43
	Ancaman			
5	Tidak ada andil atau bantuan dari pemerintah	0,19	1	0,19
6	Permintaan produk tidak stabil	0,14	2	0,28
7	Fluktuasi harga bahan baku	0,05	2	0,1
	Total ancaman	0,38		0,57
	Total peluang dan ancaman	1,00		3
	Selisih skor peluang dan ancaman			1.86

Berdasar tabel 6, dapat diketahui bahwa total skor peluang yang dimiliki oleh perusahaan sebesar 2,43, sedangkan total skor untuk ancamannya sendiri sebesar 0,57, hal tersebut menunjukkan bahwa total skor peluang masih lebih besar daripada total skor ancaman. Untuk peluang yang paling berpengaruh pada perusahaan adalah produk telah dikenal masyarakat, kebutuhan pangan meningkat seiring pertumbuhan penduduk, dan memiliki pemasok bahan baku yang menyediakan kualitas terbaik dengan besar skor yang sama, sedangkan pada sisi ancaman yang paling berpengaruh adalah permintaan produk tidak stabil dan fluktuasi harga bahan baku. Dari total peluang dan ancaman pada perusahaan yang berjumlah 3,00 mengartikan bahwa perusahaan berada pada kondisi perusahaan yang merespon tinggi terhadap peluang dan ancaman yang ada.

5.2.5 Matriks IE

Berikut adalah matrik IE dari produk jamur tiram perusahaan dapat dilihat pada Gambar 6.

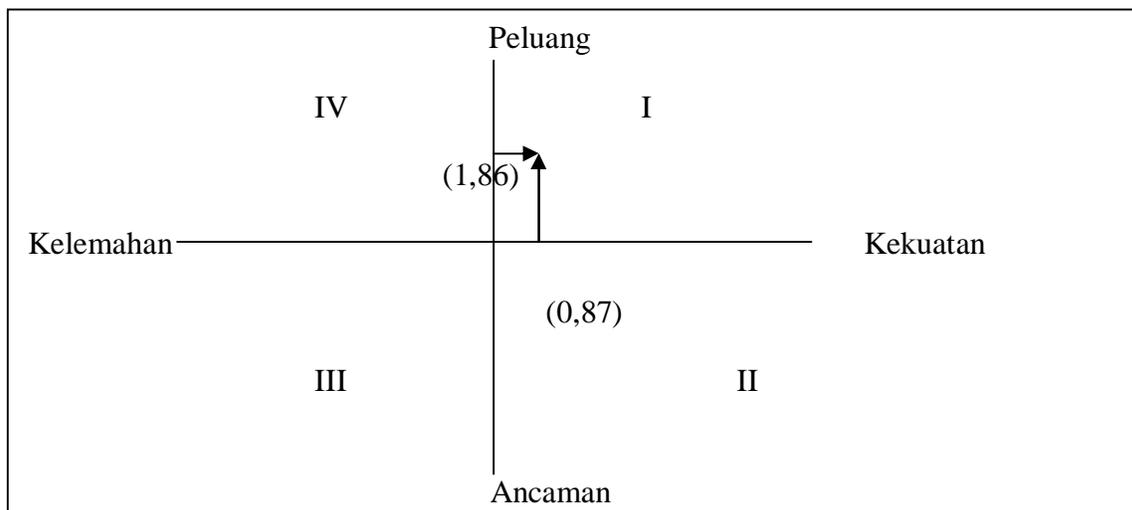
		INTERNAL		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
EKSTERNAL	4,0		3,0	2,0
	Tinggi	I	II (2,39)	III
	(3,0)	IV	V	VI
	Sedang			
2,0				
Rendah	VII	VIII	IX	
1,0				

Gambar 6. Matrik IE pada Perusahaan

Berdasarkan gambar 6, dapat diketahui bahwa total skor IFE (2,39) dan EFE (3,0) perusahaan terletak pada sel II yang merupakan daerah *Growth strategy*. Perusahaan yang terletak pada sel II, strategi yang dapat diterapkan adalah strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horisontal. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horisontal merupakan suatu strategi dengan melakukan kegiatan memperluas usaha dengan cara membangun di lokasi yang lain seperti membuka cabang di beberapa wilayah dan meningkatkan kualitas produk seperti misalkan penanganan pasca panen dalam hal pengemasan yang bisa dilakukan perbaikan mutu kemasannya. Selain itu strategi yang cocok dalam sel II ini adalah dengan penambahan jenis produk, seperti memproduksi jamur kuping atau melakukan pengolahan hasil dari jamur tiram itu sendiri. Perusahaan yang berada pada sel II ini harus melakukan perluasan pasar dengan cara kegiatan promosi yang lebih ditingkatkan dari yang sudah dilakukan sebelumnya. Dilihat dari jangkauan daerah pemasaran yang masih *relative* sempit maka pengembangan daerah pemasaran menjadi salah satu strategi yang harus dilaksanakan, selain dengan membuka cabang dapat pula dilakukan penambahan saluran distribusi, sehingga produk dapat tersalurkan ke berbagai wilayah oleh distributor.

5.2.6 Matriks *Grand Strategy*

Berikut adalah matriks *grand strategy* dari perusahaan disajikan pada Gambar 7



Gambar 7. Matriks *grand strategy* CV. Agaricus Sido Makmur Sentosa

Berdasarkan gambar 7, dapat diketahui bahwa Selisih skor pada matrik IFE (0,87) dan selisih skor pada matrik EFE (1,86), menunjukkan perusahaan berada pada kuadran I. Perusahaan yang berada pada kuadran 1 memiliki kedudukan strategi yang sangat bagus. Strategi yang sesuai untuk agroindustri ini adalah berkonsentrasi pada pengembangan pasar dan produknya. Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan perusahaan adalah memperluas saluran distribusi, dengan begitu para distributor akan dapat menyalurkan produk ke wilayah – wilayah yang selama ini belum terjangkau oleh perusahaan, sedangkan untuk promosi harus dilakukan lebih gencar dengan menggunakan media cetak, internet, maupun media radio. Untuk mengembangkan produk sendiri lebih dititik beratkan pada penanganan pasca panen, mulai dari pengemasan sampai pendistribusian kepada konsumen, selain itu perusahaan dapat membuat atau membudidayakan produk baru seperti jamur kuping atau bahkan melakukan pengolahan terhadap produk jamur tiram.

5.2.7 Matriks SWOT

Berikut adalah matriks SWOT dari perusahaan disajikan pada Tabel 7

Tabel 7. Matriks SWOT Perusahaan Sample

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM terampil dalam bekerja (S1) 2. Harga produk terjangkau (S2) 3. Produk memiliki surat izin usaha (S3) 4. Memiliki kontinuitas distributor sebagai pelanggan agroindustri (S4) 5. Bahan baku mudah didapat (S5) 6. Pelaksanaan sistim menejemen yang baik (S6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi perusahaan kurang strategis (W1) 2. Kemasan produk kurang menarik (W2) 3. Daerah pemasaran kurang luas (W3) 4. Daya tahan produk singkat (W4) 5. Kurangnya upaya promosi (W5) 6. Pada musm kemarau kualitas jamur tiram kurang baik (W6) 7. Penjualan yang tidak stabil (W7)
Faktor Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk telah dikenal masyarakat (O1) 2. Kebutuhan pangan meningkat seiring bertambahnya penduduk (O2) 3. Memiliki pemasok bahan baku yang menyediakan kualitas terbaik (O3) 4. Sumber daya modal yang kuat (O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas SDM (S1,S6,O2) 2. Memperluas wilayah pemasaran (S2,S3,O1,O2) 3. Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan distributor (S4,S5,O3, O1) 4. Meningkatkan kapasitas produksi (S1,S3,O1,O2,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memperluas wilayah pemasaran (W1, W3, W7, O1, O2) 2) Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk (W2, W4, W6, O3, O4) 3) Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar (W1, W3, W5, W7, O1, O2, O4)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada andil atau bantuan dari pemerintah (T1) 2. Permintaan produk tidak stabil (T2) 3. Fluktuasi harga bahan baku (T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah (S1, S3, T1) 2) Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk (S1, T2) 3) Menerapkan manajemen persediaan bahan baku (S1, S5, S6, T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar (W1, W3, W5, W7, T2) 2) Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas produk dan pembelian bahan baku (W2, W4, W6, T1, T2)

Berdasarkan analisis matriks SWOT, dapat diketahui bahwa alternatif strategi yang dapat diberikan untuk pengembangan perusahaan adalah sebagai berikut

a. Strategi S-O

Strategi S-O dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk meraih dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Berdasarkan strategi S-O yang telah dibuat, alternatif strategi yang dapat ditawarkan untuk pengembangan usaha jamur tiram:

- 1) Meningkatkan kualitas SDM (S1,S6,O2)
- 2) Memperluas wilayah pemasaran (S2,S3,O1,O2)
- 3) Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan distributor (S4,S5,O3, O1)
- 4) Meningkatkan kapasitas produksi (S1,S3,O1,O2,O4)

b. Strategi S-T

Strategi S-T dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berdasarkan strategi S-T yang telah dibuat, alternatif strategi yang dapat ditawarkan untuk pengembangan usaha jamur tiram adalah :

- 1) Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah (S1, S3, T1)
- 2) Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk (S1, T2)
- 3) Menerapkan manajemen persediaan bahan baku (S1, S5, S6, T3)

c. Strategi W-T

Strategi W-T ditetapkan dengan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman dari lingkungan eksternal agroindustri. Berdasarkan strategi W-T yang telah dibuat, alternatif strategi yang dapat ditawarkan untuk pengembangan usaha jamur tiram adalah :

- 1) Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar (W1, W3, W5, W7, T2)
- 2) Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas produk dan pembelian bahan baku (W2, W4, W6, T1, T2)

d. Strategi W-O

Strategi W-O ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Berdasarkan strategi W-O yang telah dibuat, alternatif strategi yang dapat ditawarkan untuk pengembangan usaha jamur tiram adalah :

- 1) Memperluas wilayah pemasaran (W1, W3, W7, O1, O2)
- 2) Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk (W2, W4, W6, O3, O4)
- 3) Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar (W1, W3, W5, W7, O1, O2, O4)

Berdasarkan hasil alternatif strategi yang telah ditemukan sebanyak empat set strategi di dalam matriks SWOT, maka dari keempat set strategi tersebut dapat ditentukan strategi yang

lebih spesifik yang diperoleh dari gabungan strategi yang terdapat pada empat set strategi. Berikut adalah alternatif strategi yang diperoleh, antara lain:

1. Memperluas wilayah pemasaran

Dengan melakukan perluasan wilayah pemasaran dari jamur tiram, perusahaan bertujuan agar meningkatkan penjualan jamur tiram. Hal ini karena dengan perluasan wilayah pemasaran maka konsumen yang mengenal jamur tiram perusahaan tidak hanya dari daerah sekitar perusahaan saja, melainkan dari daerah lain yang selama ini belum terjangkau oleh perusahaan. Salah satu cara yang bisa digunakan adalah melengkapi sarana untuk memperluas pasar seperti menambah distributor atau pengecer.

2. Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk.

Meningkatkan dan mempertahankan kualitas jamur tiram pada perusahaan dapat dilakukan dengan pengendalian kualitas produk agar semua aktivitas yang berhubungan pada proses produksi jamur tiram dapat sesuai dengan harapan konsumen atau selera konsumen. Selain itu, juga dilakukan pengembangan produk (memperbaiki produk seperti kemasan lebih dibuat menarik penampilannya, membudidayakan jenis jamur lain seperti jamur kuping), pengembangan mutu produk (meningkatkan kualitas produk), pengembangan teknologi (memperbarui peralatan produksi yang lebih efektif dan efisien), penyimpanan produk (pembuatan ruangan khusus penyimpanan produk), menerapkan manajemen persediaan bahan baku, perbaikan tempat produksi.

3. Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar.

Optimalisasi promosi yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengencangkan upaya promosi baik melalui media cetak maupun internet, selain itu juga dapat melakukan promosi saat berlangsungnya *event* yang berkaitan dengan pangan atau jamur. Hal ini bertujuan agar konsumen produk jamur tiram ini bisa meningkat sehingga akan berpengaruh pada keuntungan yang diperoleh.

4. Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas produk dan pembelian bahan baku.

Dengan cara mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah seperti mengajukan proposal, hal ini bertujuan agar meringankan beban modal perusahaan untuk pembelian bahan baku maupun peningkatan kualitas produk. Modal pribadi perusahaan yang tertolong oleh

bantuan pemerintah maka dapat dialokasikan untuk pengembangan perusahaan dalam berbagai aspek lain.

5.2.8 Matriks QSPM

Urutan prioritas strategi perusahaan hasil analisis QSPM berdasarkan total TAS yang ada di Lampiran 12, dapat dilihat pada table 8

Tabel 8. Matriks QSPM Perusahaan Sample.

Faktor Kunci	Alternatif Strategi			
	Strategi I	Strategi II	Strategi III	Strategi IV
	TAS	TAS	TAS	TAS
Faktor Internal: Kekuatan				
SDM terampil dalam bekerja	0,08	0.16	0.12	0.12
Harga produk terjangkau	0,15	0.05	0.15	0.05
Produk memiliki surat izin usaha	0,26	0.26	0.39	0.52
Memiliki kontinuitas distributor sebagai pelanggan agroindustri	0,16	0.08	0.24	0.08
Bahan baku mudah didapat	0,16	0.16	0.24	0.08
Pelaksanaan sistim menejemen yang baik	0,27	0.27	0.18	0.27
Kelemahan				
Lokasi perusahaan kurang strategis	0,20	0.16	0.12	0.12
Kemasan produk kurang menarik	0,04	0.05	0.15	0.05
Daerah pemasaran kurang luas	0,32	0.26	0.39	0.52
Daya tahan produk singkat	0,12	0.08	0.24	0.08
Kurangnya upaya promosi	0,27	0.16	0.24	0.08
Pada musim kemarau kualitas jamur tiram kurang baik	0,11	0.27	0.18	0.27
Penjualan yang tidak stabil	0,30	0.05	0.2	0.1
Faktor Eksternal: Peluang				
Produk telah dikenal masyarakat	0,38	0.16	0.12	0.12
Kebutuhan pangan meningkat seiring bertambahnya penduduk	0,38	0.05	0.15	0.05
Memiliki pemasok bahan baku yang menyediakan kualitas terbaik	0,05	0.26	0.39	0.52
Sumber daya modal yang kuat	0,38	0.08	0.24	0.08
Ancaman				
Tidak ada andil atau bantuan dari pemerintah	0,19	0.16	0.12	0.12
Permintaan produk tidak stabil	0,42	0.05	0.15	0.05
Fluktuasi harga bahan baku	0,10	0.26	0.39	0.52
Total Nilai Daya Tarik	4,34	4,44	5,76	4,43

Pada table 8 dapat dilihat bahwa urutan strategi yang diterapkan perusahaan berdasarkan total nilai daya tarik adalah :

1. Mengoptimalkan upaya promosi produk untuk memperluas pangsa pasar

Dalam hal mengoptimalkan upaya promosi produk langkah yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan update informasi pada media internet dan cetak. Untuk mendistribusikan informasi secara luas maka perusahaan dapat menggunakan media yang berskala nasional. Media lain yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah media elektronik seperti televisi dan radio, karena media tersebut merupakan media – media yang banyak digemari oleh masyarakat.

2. Melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk

Meningkatkan dan mempertahankan kualitas jamur tiram pada perusahaan dapat dilakukan dengan pengendalian kualitas produk agar semua aktivitas yang berhubungan pada proses produksi jamur tiram dapat sesuai dengan harapan konsumen atau selera konsumen. Selain itu, juga dilakukan pengembangan produk (memperbaiki produk seperti kemasan lebih dibuat menarik penampilannya), pengembangan mutu produk (meningkatkan kualitas produk), pengembangan teknologi (memperbarui peralatan produksi yang lebih efektif dan efisien), penyimpanan produk (pembuatan ruangan khusus penyimpanan produk), menerapkan manajemen persediaan bahan baku, dan perbaikan tempat produksi.

3. Mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas produk dan pembelian bahan baku.

Dengan cara mengajukan permintaan bantuan dari pemerintah seperti mengajukan proposal, hal ini bertujuan agar meringankan beban modal perusahaan untuk pembelian bahan baku maupun peningkatan kualitas produk. Modal pribadi perusahaan yang tertolong oleh bantuan pemerintah maka dapat dialokasikan untuk pengembangan perusahaan dalam berbagai aspek lain.

4. Memperluas wilayah pemasaran

Perluasan wilayah pemasaran oleh perusahaan dapat dilakukan dengan kembali membuka cabang pada daerah lain. Selain itu perusahaan juga bias melakukan kemitraan dengan distributor dari daerah lain, agar produk terdistribusi ke wilayah yang belum terjangkau oleh perusahaan.