



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JAMUR TIRAM
”(Studi Pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah Bogor)”**

Skripsi

Disusun Oleh :

Septiyono

021111371

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2018**

Lembar Pengesahan Skripsi dan Pernyataan setelah Disidangkan

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JAMUR TIRAM
“(Studi Pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah Bogor)”**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Septiyono
021111371

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,


Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA.)

Ketua Program Studi,



(Herdiyana, S.E., M.M)

Lembar Pengesahan Skripsi dan Pernyataan Setelah Disidangkan

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JAMUR TIRAM
“(Studi Pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah Bogor)”

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Kamis, Tanggal : 12 April 2018

Septiyono
021111371

Menyetujui,

Ketua Sidang,



(Dra. Hj. Sri Hartini., M.M)

Ketua Komisi Pembimbing



(Ferdisar Adrian, S.E., M.M)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nizam M. Andrianto, S.P., M.M)

ABSTRAK

Septiyono NPM 021111371. Analisa Strategi Pemasaran Jamur Tiram Studi pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah. Skripsi. Jurusan Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Dibawah bimbingan Ferdisar Adrian dan Nizam M. Andrianto.

Dengan membaiknya kondisi perekonomian tentunya mempengaruhi daya beli dan konsumsi masyarakat. Salah satu konsumsi yang meningkat adalah konsumsi terhadap jamur tiram. Peningkatan konsumsi terlihat dari tingginya permintaan konsumsi yang dilihat dari konsumsi pengguna jamur tiram yaitu masyarakat dan restoran serta konsumsi jamur tiram secara nasional yang terus meningkat. Dengan meningkatnya konsumsi jamur tiram seharusnya mampu dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualannya karena peluangnya terbuka lebar. Tetapi nyatanya penjualan perusahaan menurun dalam tiga tahun terakhir. Ini terbanding terbalik dengan penjualan kompetitor yang justru meningkat dan permintaan konsumsi jamur tiram yang juga meningkat.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari perusahaan yang mengenai hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas khusus untuk mengetahui penyebab penurunan penjualan dalam tiga tahun terakhir, mengetahui trend pasar jamur tiram, mengetahui tingkat persaingan jamur tiram, dan mengaplikasikan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran jamur tiram pada UD Karya Megah. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan pengumpulan data skunder dari berbagai literatur.

Hasil analisis strategi pemasaran UD Karya Megah dapat diperoleh Berdasarkan hasil matriks EFE diperoleh bahwa faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi UD Karya Megah yaitu pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat Indonesia dengan skor 0.492. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama yang harus diwaspadai adalah impor jamur dengan skor 0.4446. Berdasarkan matriks IFE kekuatan yang harus dipertahankan adalah kualitas produk baik dengan skor 0.512, sedangkan kelemahannya adalah harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom dengan skor 0.4598. Berdasarkan matriks BCG UD Karya Megah berada pada posisi Dog. Berdasarkan Berdasarkan Product Life Cycle (PLC) yang dianalisis menggunakan matriks BCG, posisi industri jamur tiram berada pada posisi Growt. Hal ini dikarenakan industri jamur tiram mengalami pertumbuhan sebesar 7.3%. Berdasarkan matriks SPACE posisi perusahaan UD Karya Megah berada pada posisi konservatif. Berdasarkan matriks IE, UD Karya Megah berada pada kuadran I yaitu Growt and Build. Perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Memperbesar skala perusahaan, mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen, menjalin kerjasama dengan outlet oleh-oleh di Bogor untuk meningkatkan produk turunan jamur tiram. Strategi WO yaitu Membuat logo, memperbaiki sistem keuangan, dan memperbaiki manajemen perencanaan, serta meningkatkan jumlah produksi. Strategi ST yaitu mempertahankan

kualitas jamur tiram yang sudah baik, melakukan joint venture. Sedangkan strategi WT yaitu melakukan efisiensi agar volume mengkonfersi penurunan harga.

Jadi dapat disimpulkan bahwa industri jamur tiram terus tumbuh. Perusahaan harus menginvestasikan modal untuk meningkatkan produksi agar dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Kata Kunci : Strategi Pemasarana

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat-syarat mencapai gelar sarjana pada Universitas Pakuan Bogor.

Tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, khususnya penulis ingin sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak.,M.M., C.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
2. Bapak Herdiyana, SE., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
3. Ibu Tutus Rully, M.M., SE., selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
4. Ibu Dra. Hj. Sri Hartini., M.M., selaku Ketua Sidang Skripsi.
5. Bapak Ferdisar Adrian, S.E., M.M selaku Ketua Dosen Pembimbing
6. Bapak Nizam M. Andrianto, S.P., M.M selaku Anggota Dosen Pembimbing
7. Bapak Wirianto Budianto, selaku owner UD Karya Megah
8. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan doa dan semangat yang luar biasa kepada penulis
9. All my big family thanks you very much
10. Eti Setiawati thank you for always supporting me
11. Zainul, Deni Kamal, Ibrahim, Ramdan,Fhebio, Fey, Ingit, Shela, Melinda, Puput dan teman-teman kelas Manajemen Ekstensi angkatan 2014 thanks for kebersamaannya. Kalian luar biasa.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang sifatnya membangun bagi penulis karya ilmiah ini.

Akhir kata penulis ingin menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam penulisan skripsi ini ada kata-kata yang kurang berkenan di hati para pembaca sekalian. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca sekalian pada umumnya.

Bogor, April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	8
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	8
1.2.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	9
1.3.1 Maksud Penelitian	9
1.3.2 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Pemasaran	10
2.1.1 Pemasaran	10
2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran.....	11
2.1.3 Proses Manajemen Strategi	12
2.1.4 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan	13
2.1.5 Analisa Strategi Pemasaran.....	13
2.1.5.1 Analisa Lingkungan Eksternal.....	14
2.1.5.1.1 Analisa Lingkungan Makro.....	14
2.1.5.1.2 Analisa Lingkungan Industri.....	15
2.1.5.2 Analisa Lingkungan Internal	17
2.1.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal	18
2.1.6.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)	18
2.1.6.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	19
2.1.7 Analisis Situasi.....	20
2.1.7.1 Matriks BCG.....	20
2.1.7.2 <i>Product Life Cycle</i> (PLC).....	21
2.1.7.3 Matriks SPACE	25

2.1.7.4 Matriks IE	26
2.1.7.5 Analisis SWOT.....	28
2.1.8 Strategi <i>Segmentation, Targeting, and Positioning</i>	30
2.1.8.1 <i>Segmentation</i> Pasar	30
2.1.8.2 <i>Targeting</i>	31
2.1.8.3 <i>Positioning</i>	32
2.1.9 Strategi 4P (<i>Product, Price, Place, and Promotion</i>)	32
2.1.9.1 <i>Product</i>	33
2.1.9.2 <i>Price</i>	33
2.1.9.3 <i>Place</i>	34
2.1.9.4 <i>Promotion</i>	35
2.2 Peneliti Sebelumnya	37
2.3 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	41
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	44
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	44
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	44
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	45
3.5 Metode Penarikan Sampel.....	46
3.6 Metode Pengumpulan Data	46
3.7 Metode Analisis.....	46
3.7.1 Analisis Deskriptif	46
3.7.2 Visi Misi Perusahaan	46
3.7.3 Analisis Lingkungan Eksternal	47
3.7.3.1 Analisis Lingkungan Makro.....	47
3.7.3.2 Analisis Lingkungan Industri.....	47
3.7.4 Analisis Lingkungan Internal.....	48
3.7.5 Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan.....	49
3.7.6 Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan	49
3.7.7 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)	49
3.7.7.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)	49
3.7.7.2 Internal Factor Evaluation (IFE).....	49
3.7.8 Matriks BCG	49
3.7.9 <i>Product Life Cycle</i> (PLC)	50
3.7.10 Matriks <i>SPACE</i>	50
3.7.11 Matriks IE.....	50
3.7.12 Matriks SWOT	50
3.7.13 Segmentasi, Targeting, dan Positioning	51
3.7.13.1 Segmentasi	51
3.7.13.2 Targetting	51
3.7.13.3 Positioning	51

3.7.14 Strategi 4P (<i>Product, Price, Place, and Promotion</i>).....	51
3.7.14.1 <i>Product</i>	51
3.7.14.2 <i>Price</i>	51
3.7.14.3 <i>Place</i>	52
3.7.14.4 <i>Promotion</i>	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan UD Karya Megah	53
4.1.2 Produk Perusahaan.....	53
4.1.3 Kegiatan Usaha	54
4.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	54
4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran	56
4.2.1 Analisa Kondisi Lingkungan Eksternal UD Karya Megah.....	56
4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro	56
4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri.....	61
4.2.1.3 Tabel Matriks EFE UD Karya Megah	65
4.2.2 Analisis Kondisi Lingkungan Internal UD Karya Megah	66
4.2.2.1 Aspek Internal pada UD Karya Megah.....	66
4.2.2.2 Tabel Matriks IFE UD Karya Megah	78
4.2.3 Matriks Boston Consulting Group (BCG)	79
4.2.4 <i>Product Life Cycle</i>	81
4.2.5 <i>Matriks SPACE</i>	82
4.2.6 Matriks IE	84
4.2.7 Matriks SWOT.....	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	89
5.2 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Pendapatan PDB tahun 2013, 2014, 2015, dan 2016.....	1
Tabel 2	: Persentase pendapatan PDB per-kuarter	1
Tabel 3	: Sektor penyumbang PDB.....	3
Tabel 4	: Konsumsi sayuran nasional periode 2014, 2015, dan 2016.....	3
Tabel 5	: Konsumsi jamur tiram Nasional (Konsumsi dalam kg tahun 2014-2016.....	4
Tabel 6	: Jumlah Produsen jamur tiram daerah Ciawi-Gadog	6
Tabel 7	: Data penjualan jamur tiram UD Karya Megah, UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom per tahun 2014, 2015, dan 2016.....	7
Tabel 8	: Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE.....	18
Tabel 9	: Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE.....	19
Tabel 10	: <i>Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	29
Tabel 11	: Daftar Peneliti sebelumnya	37
Tabel 12	: Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran.....	45
Tabel 13	: Kandungan Gizi Jamur Tiram Segar / 100 g	54
Tabel 14	: Manfaat Jamur Tiram.....	56
Tabel 15	: Konsumsi Jamur Tiram pada Restoran di Puncak (dalam ton)	57
Tabel 16	: Produk Turunan Jamur Tiram	57
Tabel 17	: Konsumsi Jamur Tiram Nasional (konsumsi dalam ton) (Tahun 2014-2016).....	57
Tabel 18	: Pendapatan PDB (Tahun 2013-2016)	58
Tabel 19	: Konsumsi Jamur Tiram Nasional (konsumsi dalam ton) (Tahun 2014-2016).....	59
Tabel 20	: Ekspor-Import Jamur di Indonesia tahun 1999-2000	59
Tabel 21	: Jumlah Produksi Media Jamur Tiram Ciawi-Gadog	61
Tabel 22	: Jumlah Produksi Jamur Tiram Ciawi-Gadog (dalam ton)	62
Tabel 23	: Kandungan Gizi Produk Substitusi / 100g.....	62
Tabel 24	: Persaingan Harga	64
Tabel 25	: Konsumsi Jamur Tiram JABODETABEK per-Tahun (dalam ton).....	64
Tabel 26	: Hasil Matriks EFE UD Karya Megah	65
Tabel 27	: Penempatan Strategi Perusahaan	70
Tabel 28	: Harga Produk UD Karya Megah.....	72
Tabel 29	: Harga Produk UD Andi Mushroom.....	72
Tabel 30	: Harga Produk UD RJ Mushroom.....	73
Tabel 31	: Perbandingan Harga Antar Perusahaan.....	73
Tabel 32	: Komparasi 4P.....	75
Tabel 33	: Komposisi Bahan Media Tanam Jamur Tiram / 100 kg.....	77
Tabel 34	: Standar Produk.....	77
Tabel 35	: Produksi Media Tumbuh Jamur Tiram	77
Tabel 36	: Penjualan dan permintaan jamur tiram UD Karya Megah (dalam ton)	78

Tabel 37 : Hasil analisis matriks IFE UD Karya Megah	78
Tabel 38 : Peluang UD Karya Megah	82
Tabel 39 : Ancaman UD Karya Megah.....	83
Tabel 40 : Kekuatan UD Karya Megah.....	83
Tabel 41 : Kelemahan UD Karya Megah.....	83
Tabel 42 : Analisis SWOT UD Karya Megah.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Laju pertumbuhan PDB 2014, 2015, dan 2016	2
Gambar 2	: Grafik penjualan jamur tiram UD Karya Megah, UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom tahun 2014, 2015, dan 2016.....	7
Gambar 3	: Model Lima Kekuatan Porter	16
Gambar 4	: Matriks BCG.....	20
Gambar 5	: Siklus Hidup Produk.....	23
Gambar 6	: Matriks Space	25
Gambar 7	: Penyusunan Matriks IE.....	27
Gambar 8	: Saluran Pemasaran Konsumen	35
Gambar 9	: Paradigma penelitian	43
Gambar 10	: Struktur Organisasi UD Karya Megah	55
Gambar 11	: Saluran Distribusi UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom	74
Gambar 12	: Saluran Distribusi UD RJ Mushroom.....	74
Gambar 13	: Matriks BCG UD Karya Megah (biru), UD Andi Mushroom (merah), dan UD RJ Mushroom (hijau)	80
Gambar 14	: <i>Product Life Cycle</i>	81
Gambar 15	: <i>Product Life Cycle</i> UD Karya Megah (biru), UD Andi Mushroom (merah), dan UD RJ Mushroom (hijau)	81
Gambar 16	: Matriks Space UD Karya Megah	84
Gambar 17	: Matriks IE UD Karya Megah	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Penilaian EFE	92
Lampiran 2 : Penilaian IFE	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini, Indonesia sedang gencar-gencarnya melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah dari negara berkembang menjadi negara maju. Kondisi perekonomian Indonesia tahun 2016 yang diukur berdasarkan Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai Rp12.406,8 triliun dan PDB perkapita mencapai Rp47,96 juta atau US\$3.605,1. PDB diartikan sebagai nilai keseluruhan semua barang dan jasa yang diproduksi di dalam wilayah tersebut dalam jangka waktu tertentu (biasanya per tahun).

Tabel I
Pendapatan PDB
(Tahun 2013-2016)

PDB	2013	2014	2015	2016
Dalam Triliun Rupiah	11.081,6	11.013,8	10.920,6	12.406,8
Perubahan % tahunan	5.6	5.0	4.8	5.02
PDB Per Kapita	44.8	43.8	42.8	47.9

Sumber: Bank Dunia, 2017

Dari tabel I terlihat bahwa, PDB Indonesia pada tahun 2015 turun dibanding tahun 2014. Pada tahun 2015, PDB Indonesia sebesar 4.8%, sementara pada tahun 2014 PDB Indonesia sebesar 5.0%. Ekonomi Indonesia tahun 2016 tumbuh 5,02 persen lebih tinggi dibanding capaian tahun 2015 sebesar 4,88 persen.

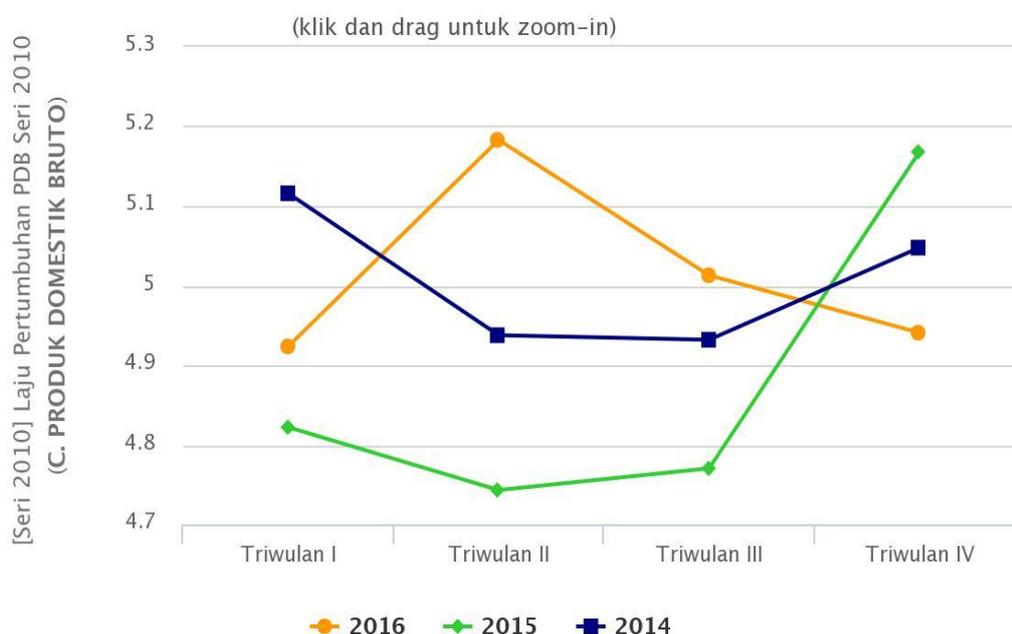
Tabel 2
Persentase Pendapatan PDB per-kuarter
(Tahun 2014-2016)

Tahun	Kuarter 1	Kuarter 2	Kuarter 3	Kuarter 4
2016	4.91 %	5.19%	5.01%	4.94%
2015	4.73%	4.66%	4.74%	5.04%
2014	5.14%	5.03%	4.92%	5.01%

Sumber: BPS, 2017

Dari tabel 2 PDB per-kuarter pada tahun 2016 mulai mengalami kenaikan. Pada tahun 2014 PDB lebih baik dibanding tahun 2015. Sementara pada tahun 2016, PDB perkuarter terlihat lebih baik dibanding tahun 2015.

Laju Pertumbuhan PDB Indonesia Tahun Dasar 2010



Gambar 1
Laju Pertumbuhan PDB tahun 2014-2016
Sumber : BPS, 2017

Secara keseluruhan naiknya PDB disebabkan oleh, dari sisi produksi dan rumah tangga. Pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Lapangan Usaha Jasa Keuangan dan Asuransi sebesar 8,90 persen. Dari sisi pengeluaran pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Non-Profit yang melayani Rumah Tangga sebesar 6,62 persen. Ekonomi Indonesia triwulan IV-2016 bila dibandingkan triwulan IV-2015 (y-on-y) tumbuh 4,94 persen. Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Lapangan Usaha Informasi dan Komunikasi sebesar 9,57 persen. Dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Non-Profit yang melayani Rumahtangga sebesar 6,72 persen. Ekonomi Indonesia triwulan IV-2016 bila dibandingkan triwulan sebelumnya (q-to-q) mengalami kontraksi sebesar 1,77 persen. Dari sisi produksi, hal ini disebabkan oleh efek musiman pada Lapangan Usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan yang mengalami kontraksi 21,24 persen. Namun secara keseluruhan perekonomian Indonesia pada tahun 2016 membaik dibanding 2015.

Tabel 3
Sektor Penyumbang PDB
(Tahun 2015-2016)

Jenis Pengeluaran	2015	2016	2016		
		Jan - Sep	Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III
1. Pengeluaran Konsumsi Rumah tangga	2.69	2.72	2.74	2.72	2.70
2. Pengeluaran Konsumsi LNPRT	(0.01)	0.07	0.07	0.07	0.07
3. Pengeluaran Konsumsi Pemerintah	0.46	0.15	0.21	0.49	(0.25)
4. Pembentukan Modal Tetap Domestik Bruto	1.64	1.56	1.79	1.61	1.30
KONSUMSI DALAM NEGERI	4.79	4.50	4.81	4.90	3.82
5. Ekspor - Impor	0.89	(0.08)	0.28	0.07	(0.55)
TOTAL KONSUMSI	5.68	4.42	5.09	4.97	3.26
6. Perubahan Inventori	(0.51)	(0.01)	(0.09)	(0.04)	0.11
7. Diskrepansi Statistik	(0.37)	0.63	(0.08)	0.26	1.65
PRODUK DOMESTIK BRUTO	4.79	5.04	4.91	5.19	5.02
5a. Ekspor Barang dan Jasa	(0.47)	(0.90)	(0.81)	(0.55)	(1.31)
5b. Dikurangi Impor Barang dan Jasa	(1.36)	(0.82)	(1.09)	(0.62)	(0.76)
Net Ekspor (Ekspor - Impor)	0.89	(0.08)	0.28	0.07	(0.55)

Sumber : BPS, 2017

Dari tabel diatas konsumsi rumah tangga merupakan penyumbang PDB terbesar. Konsumsi rumah tangga pada 2015 sebesar 2.69. Sementara 2016 mencapai 2.72. Menurut Bank Indonesia (BI) mencatat Indeks Keyakinan Konsumen (IKK) pada kuartal III-2016 sebesar 112,5, meningkat dibandingkan kuartal sebelumnya yang sebesar 111,6. Ini menunjukkan, konsumsi rumah tangga pada kuartal III-2016 lebih baik. Peningkatan konsumsi masyarakat ini bisa menjadi tolak ukur mulai membaiknya daya beli masyarakat. Salah satu penyumbang konsumsi rumah tangga yang meningkat adalah konsumsi sayuran.

Tabel 4
Konsumsi Sayura Nasional Periode 2014, 2015, dan 2016
(Perkiraan Jumlah Konsumsi Nasional dalam Juta Kg)

No	Jenis Sayuran	2014	2015	2016
1	Tomat	1004.86	1065.42	1149.16
2	Kangkung	998.12	1132.77	1232.05
3	Bawang Merah	998.68	1021.22	1120.58
4	Bayam	988.68	1027.42	1158.40
5	Kacang Panjang	814.80	852.28	860.24
6	Terong	590.88	699.63	740.81
7	Tauge	221.66	223.55	240.34
8	Buncis	209.18	291.26	297.96

Sumber : BPS, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa konsumsi sayuran masyarakat indonesia terus meningkat dari tahun-ketahun. Konsumsi masyarakat memang salah satu faktor pendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dengan meningkatnya daya beli masyarakat maka konsumsi masyarakat pun mengalami peningkatan. Selain ke delapan sayuran diatas, ada salah satu sayuran yang mengalami peningkatan konsumsi yaitu jamur tiram. Dalam beberapa tahun terakhir, minat masyarakat

terhadap jamur tiram semakin meningkat. Hal ini dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup sehat secara vegetarian. Berikut adalah data kebutuhan jamur tiram dari tahun 2014, 2015, dan 2016.

Tabel 5
Konsumsi Jamur tiram Nasional (konsumsi dalam kg)
(Tahun 2014-2016)

No	Tahun	Jumlah Kosumsi	Persentase
1	2014	16.885.000	
2	2015	17.500.000	3.5%
3	2016	18.115.000	6.9%

Sumber : data yang telah diolah (wirabisnis.com), 2017

Dari tabel 5 terlihat bahwa kebutuhan jamur tiram terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2015, diperkirakan kebutuhan jamur tiram mencapai 17.500.000 kg pertahun (wirabisnis.com). Konsumsi tersebut meningkat dibanding tahu 2014 yakni hanya 16.885.000 kg. Sementara itu, tahun 2016 konsumsi jamur tiram juga mengalami peningkatan konsumsi menjadi 18.115.000 kg. Dengan meningkatnya konsumsi dari tiga tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan konsumsi jamur tiram itu sendiri. Dengan adanya peluang yang terbuka lebar dan kebutuhan jamur tiram yang tinggi, maka peluang bertambahnya petani atau produsen jamur tiram juga terbuka lebar. Dengan meningkatnya jumlah petani, maka persaingan diantara petani dan pedagang semakin ketat.

Pertumbuhan jamur tiram sekarang semakin berkembang khususnya di daerah Bogor, Jawa Barat. Jumlah petani jamur tiram pun semakin meningkat. Jamur tiram yang dibudidayakan masyarakat di Kabupaten Bogor didominasi oleh Jamur Tiram Putih (*Pleoratus SP*). Pelaku usaha di bidang budidaya jamur dilakukan secara perorangan dan berkelompok dengan skala kecil, menengah dan besar. Adapun jumlah pelaku usaha yang terdapat di Kabupaten Bogor sekitar 155 petani dengan jumlah perkiraan baglog berkisar 3.850.000 Pcs dengan produksi rata-rata berkisar 1.770.610 Kg dan perkiraan omset sebesar Rp. 16.781.010.000,- dan dipasarkan di wilayah JABODETABEK. Adapun penyerapan tenaga kerja sekitar 843 orang. Sebagian pelaku usaha sudah ada yg membuat bibit sendiri dengan cara manual dan menjual baglog atau media tumbuh jamur. Budidaya Jamur Tiram hampir merata di Kabupaten Bogor kecuali Kecamatan Jasinga, Tenjolaya, Citeureup, Cileungsi, dan Sukamakmur belum ada data Pelaku Usaha Budidaya Jamur Tiram (Dari Buku Profil Pelaku Usaha Hasil Hutan Bukan Kayu DISTANHUT KABUPATEN BOGOR, JAMUR TIRAM-PO. MADJU BOGOR MUSHROOM).

Salah satunya petani jamur tiram di daerah Ciawi-Gadog adalah UD Karya Megah yang terletak di Kampung Cijeruk Rt01/07 Desa Sukamanah Kecamatan Megamendung, Ciawi Kabupaten Bogor. UD Karya Megah beridiri pada tahun 2005 yang didirikan oleh bapak Wirianto dan ibu Yulinah. Keduanya memutuskan untuk

berbisnis jamur tiram setelah melihat adanya kebutuhan yang tinggi akan jamur dan juga pada saat itu bisnis ini belum banyak peminatnya sehingga mereka melihat adanya peluang untuk dimanfaatkan.

Jamur tiram (*Pleurotus ostreatus*) adalah jamur pangan dari kelompok *Basidiomycota* dan termasuk kelas *Homobasidiomycetes* dengan ciri-ciri umum tudung mempunyai diameter 4-5 cm atau lebih, bentuk seperti tiram, cembung kemudian menjadi rata atau kadang-kadang membentuk corong. Permukaan licin, agak berminyak ketika lembab, tetapi tidak lengket. Warna bervariasi mulai dari putih, abu-abu, coklat atau coklat tua, tepi menggulung ke dalam, pada jamur muda sering kali bergelombang atau bercuping (Gunawan, A.W. 2011).

Berdasarkan aspek daya tahan jamur tiram merupakan barang tidak tahan lama (*nondurable goods*), hal itu dikarenakan daya tahan produk hanya dua atau tiga hari untuk itu jamur tiram harus segera dipasarkan untuk menghindari kerusakan. Jamur tiram mempunyai khasiat untuk kesehatan manusia sebagai protein nabati yang tidak mengandung kolesterol, sehingga dapat mencegah timbulnya penyakit darah tinggi, penyakit jantung, untuk mengurangi berat badan, obat diabetes, obat anemia dan sebagai obat anti tumor.

Besarnya kesempatan dan peluang yang menjanjikan dari bisnis jamur tiram serta didukung pula oleh banyaknya sumber daya yang ada membuat bisnis jamur tiram semakin populer. Hal ini berakibat tidak menutup kemungkinan dalam industri budidaya jamur tiram ini terjadi persaingan bisnis yang sangat ketat bagi para pemasar maupun para produsen produk tersebut. Perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang cocok untuk perusahaannya untuk tetap bersaing dan memenangkan persaingan.

Dalam setiap perusahaan, kesuksesan finansial sering bergantung pada pemasaran. Pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Untuk itu perusahaan harus paham dan mengerti apa yang diinginkan oleh para konsumen. Karena pada dasarnya tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik sehingga produk atau jasa bisa sesuai dengan kebutuhannya sehingga terjual dengan sendirinya. Dalam pemasaran juga sangat penting mengenai strategi pemasaran. Strategi pemasaran merepresentasikan tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing bisa diperoleh dengan menerapkan manajemen strategik.

Manajemen strategik membuat organisasi lebih proaktif dalam membentuk dan menentukan arah kedepan dari perusahaan. Adapun manfaat manajemen strategik bagi perusahaan menurut David (2015:14) yaitu

1. Membantu organisasi dalam memformulasikan strategi melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategi.
2. Kesempatan pemberdayaan individu dalam proses manajemen strategik

3. Dengan manajemen strategik perusahaan memiliki kinerja keuangan yang bagus untuk jangka pendek dan jangka panjang.
4. Meningkatkan pemahaman terhadap strategi pesaing.
5. Meningkatkan produktivitas karyawan.
6. Meminimalisir resistensi terhadap perubahan.
7. Aktivitas formulasi strategi akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
8. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik bagi perusahaan.
9. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.

Dalam perkembangannya, UD Karya Megah mengalami persaingan dengan beberapa perusahaan yang memasarkan produk sejenis. Keunggulan dalam merencanakan strategi pemasaran merupakan kunci sebuah perusahaan untuk dapat terus bersaing secara kompetitif dan berkesinambungan. Perusahaan harus menganalisis rencana strategik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Analisis ini dimulai dengan mengidentifikasi karakteristik dan struktur industri dimana perusahaan menghadapi persaingan, kemudian perusahaan mulai mengidentifikasi pesaing utama dalam memasarkan produknya.

Tabel 6
Jumlah Produsen Jamur Tiram daerah Ciawi-Gadog
(Tahun 2014-2016)

No	Nama Perusahaan	Tahun		
		2014	2015	2016
1	UD RJ Mushroom	✓	✓	✓
2	UD HB Jaya Mushroom	✓	✓	✓
3	UD JR jaya Mushroom	✓	✓	✓
4	UD Bambang Mushroom	-	✓	✓
5	UD Karya Megah	-	✓	✓
6	UD Teguh Mushroom	-	✓	✓
7	UD Andi Mushroom	-	✓	✓
8	UD Adit Mushroom	-	-	✓
9	UD Dida Mushroom	-	-	✓
10	UD Zainal Mushroom	-	-	✓
11	UD Ripung Mushroom	-	-	✓
12	UD Marta mushroom	-	-	✓

Sumber : data yang diolah penulis, 2017

Dari tabel 6 terlihat bahwa dari tahun 2014 hingga 2016 jumlah petani jamur tiram semakin meningkat. Petani-petani tersebut menarik minat pembeli atau konsumen atau pedagang terutama bagi para pedagang dengan kuota besar yang tentunya membutuhkan jumlah jamur tiram dalam skala besar. UD Karya Megah

memiliki pesaing dalam memasarkan produknya. UD RJ Mushroom dan UD Andi Mushroom merupakan pesaing utama yang memasarkan produknya di wilayah JABODETABEK (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi).

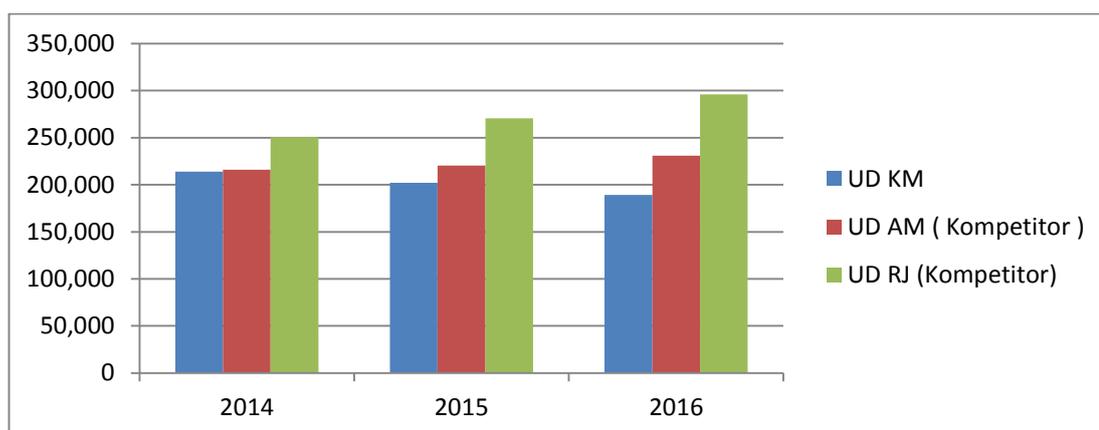
Perusahaan dalam ruang lingkup industri pasti akan mengalami kondisi persaingan terhadap perusahaan lain yang menjual produk serupa. Persaingan dalam kegiatan proses pemasaran tidak dapat dihindari. Perusahaan harus menerapkan strategi pemasaran dengan melihat kondisi internal yang berada dalam lingkungan perusahaan maupun kondisi eksternal seperti penerapan harga yang dilakukan oleh pesaing.

Dalam menentukan dan menerapkan strategi pemasran yang efektif, perusahaan harus menentukan harga yang pantas untuk ditawarkan kepada konsumen sehingga dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Karena konsumen sangat sensitif dengan harga, maka perusahaan harus tepat dalam menentukan harga jual demi menarik minat konsumen dan menjaga konsumen yang ada untuk tetap loyal bersama perusahaan. Berikut adalah data penjualan jamur tiram UD Karya Megah pada tahun 2014-2016.

Tabel 7
Penjualan UD Karya Megah, UD Andi Mushroom, UD RJ Mushroom per-tahun 2014, 2015, dan 2016 (dalam kg)
(Tahun 2014-2016)

Tahun	UD KM	UD RJ (Kompetitor)	UD AM (Kompetitor)	Persentase Penurunan UD KM	Persentase Kenaikan UD RJ (Kompetitor)	Persentase Kenaikan UD AM (Kompetitor)
2014	214.070	250.455	215.860			
2015	202.148	270.566	220.448	5.9%	7.4%	2.1%
2016	188.995	295.988	230.866	7%	8.2%	4.5%

Sumber: Data diolah penulis, 2017



Gambar 2

Grafik Penjualan Jamur Tiram UD Karya Megah, UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom tahun 2014, 2015, dan 2016

Sumber : Data diolah penulis, 2017

Dari data diatas menunjukkan bahwa penjualan jamur tiram UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 selalu lebih tinggi dibandingkan UD Karya Megah. Sementara penjualan UD Karya Megah mengalami penurunan setiap tahunnya. Dari permasalahan diatas terlihat bahwa strategi pemasaran pada UD Karya Megah belum optimal. Padahal dari segi harga UD Karya Megah dan para kompetitor tidak jauh berbeda. UD Karya Megah menerapkan harga Rp.10.500,00 /kg, UD Andi Mushroom menetapkan harga Rp.10.000,00 /kg, dan UD RJ Mushroom Rp.11.000,00 /kg. Namun terdapat perbedaan dimana UD RJ Mushroom memiliki *brand image* sehingga produknya bisa dijual lebih mahal, sementara UD Andi Mushroom dan UD Karya Megah belum memiliki *brand image* sehingga mempengaruhi penjualan mereka. Tetapi bagi UD Andi Mushroom walaupun belum memiliki *brand image* dengan harga jual yang lebih murah dibandingkan UD Karya Megah tidak terlalu berpengaruh terhadap penjualan.

Dengan kondisi seperti ini, strategi pemasaran yang efektif dan efisien dibutuhkan oleh UD Karya Megah untuk menentukan *market positioning* agar dapat bersaing dengan para kompetitor sejenisnya. Selain itu, strategi pemasaran yang efektif akan membawa UD Karya Megah mampu bersaing dan meningkatkan penjualan demi memenangi persaingan sehingga dapat menjadi *market leader* pada industri jamur tiram. Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah yang terjadi di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JAMUR TIRAM “(Studi Pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah Bogor)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

Dengan kondisi perekonomian yang membaik maka mempengaruhi terhadap daya beli masyarakat. Dengan meningkatnya daya beli masyarakat maka konsumsi masyarakat pun mengalami peningkatan dikarenakan kemampuan membeli yang meningkat. Dengan kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan, konsumsi sayur pun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Salah satunya adalah konsumsi jamur tiram. Jamur tiram masuk ke dalam kategori sayuran. Dengan meningkatnya konsumsi jamur tiram, maka peluang untuk bisnis ini terbuka lebar.

Pada UD Karya Megah terjadi masalah dengan menurunnya penjualan dalam tiga tahun terakhir dibanding dengan kompetitor yaitu UD RJ Mushroom dan UD Andi Mushroom. Pada kompetitor penjualan mereka justru naik dalam tiga tahun terakhir. Dengan kebutuhan jamur yang terus meningkat, dan kondisi penjualan yang

selalu menurun dalam tiga tahun terakhir dari kompetitor maka UD Karya Megah perlu melakukan analisis kembali pada strategi pemasaran di perusahaan tersebut. Dengan adanya analisis tersebut, diharapkan UD Karya Megah kembali mampu meningkatkan penjualan dan pendapatan perusahaan serta memenangi persaingan.

1.2.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana trend pasar jamur tiram?
2. Bagaimana tingkat persaingan jamur tiram?
3. Bagaimana penerapan strategi pemasaran pada pemasaran jamur tiram di UD Karya Megah

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian tersebut, diharapkan perusahaan mengetahui penyebab penurunan penjualan dalam tiga tahun terakhir dan mengaplikasikan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan dalam bersaing demi memenangkan persaingan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui trend pasar jamur tiram
2. Untuk mengetahui tingkat persaingan jamur tiram
3. Untuk mengetahui pilihan strategi apa saja yang bisa diterapkan pada UD Karya Megah untuk meningkatkan penjualan dan memenangi persaingan dengan kompetitor.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan secara umum. Terutama dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pemasaran dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut khususnya pada pihak yang ingin mempelajari mengenai strategi pemasaran.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan kepada UD Karya Megah dalam menjalankan strategi pemasaran dan menciptakan manajemen pemasaran yang baik demi tercapainya tujuan UD Karya Megah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pemasaran

Pemasaran ada di semua segmen kehidupan. Secara formal maupun informal, orang dan organisasi terlibat dalam sejumlah besar aktivitas yang dapat kita sebut pemasaran. Pemasaran yang baik telah menjadi elemen vital untuk kesuksesan sebuah bisnis. Menurut American Marketing Association (AMA) dalam buku Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2009:5), pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan.

Menurut Theodore Levitt dari Harvard dalam buku Kotler dan Keller (2009 : 20) konsep pemasaran adalah pemasaran berfokus pada kebutuhan konsumen atau pembeli yang didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk-produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengkonsuminya.

Menurut Kotler dan Keller (2009:5) pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang kita butuhkan dan diinginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Menurut Kotler (2009:3) Pemasaran (*marketing*) merupakan hal yang sangat mendasar sehingga tidak dapat dilakukan sebagai fungsi yang terpisah.

Pemasaran sebenarnya lebih dari sekedar mendistribusikan barang dari produsen ke konsumen. Proses pemasaran telah terjadi dan dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi. Pemasaran sudah mempengaruhi disemua segi kehidupan. Pemasaran yang baik telah menjadi elemen yang sangat vital untuk kesuksesan bisnis. Pemasaran merupakan kegiatan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Dalam pemasaran terjadi pemenuhan kebutuhan yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak.

Sedangkan menurut Craven, David W. (2006:10), menjelaskan bahwa pemasaran adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.

2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (edisi 15 2015 : 3) manajemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan fungsional perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan mengoptimalkan tren esok berdasar tren saat ini. Konsep manajemen strategi yaitu membuat perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategik.

Setiap perusahaan mempunyai visi dan misi, keunggulan bersaing, para penyusun strategi, ancaman dan kesempatan eksternal, kekuatan dan kelemahan internal dan kebijakan perusahaan untuk mencapai suatu tujuan organisasinya. Oleh karena itu manajemen strategi dapat mencapai tujuan dengan unit atau bagian yang ada diperusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang sudah dibuat oleh perusahaan.

Untuk itu dalam mencapai tujuan dari penerapan manajemen strategi dari perusahaan dibutuhkan keunggulan bersaing dari perusahaan. Selain itu dibutuhkan sumber daya yang kompeten, penguasaan teknologi dan strategi pemasaran yang sesuai dengan perusahaan.

Konsep strategi pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dalam penentuan posisi pemasaran dalam pemasaran untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Proses perencanaan strategi pemasaran tidak hanya pada strategi bisnisnya saja, organisasi dalam suatu perusahaan juga harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan disini yang berkaitan dengan tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang dari perusahaan.

Menurut Craven, David W. (2006:8), menjelaskan bahwa strategi pemasaran adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.

Strategi Pemasaran Menurut Philip Kotler (2008:42) Strategi Pemasaran adalah pola yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Menurut Kotler dan Amstrong (2008:45), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari hubungannya dengan konsumen.

Sebuah strategi dalam sebuah pemasaran merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga perusahaan dapat

memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Disini dibutuhkan keunggulan bersaing agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya.

Strategi pemasaran mengarahkan perusahaan pada kegiatan pemasaran perusahaan tersebut. Perusahaan harus menganalisis kondisi persaingan dan kondisi lingkungan baik eksternal maupun internal perusahaan yang bisa selalu berubah-ubah agar bisa selalu bersaing dalam kondisi apapun.

2.1.3 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan suatu kebijakan yang digunakan oleh perusahaan dalam merumuskan sasaran, kebijakan dan keputusan dalam pengambilan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan.

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (edisi 15 2016:3) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Dalam proses manajemen strategik, terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi strategi

David (2008) mengungkapkan teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan yaitu tahap pengumpulan input (*input stage*) yaitu meringkas informasi dasar untuk merumuskan strategi, tahap pencocokan (*matching stage*) yaitu berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci dan tahap keputusan (*decision stage*) yaitu mengevaluasi secara objektif alternatif, membuat pernyataan visi dan misi, menetapkan tujuan, evaluasi strategi, implementasi strategi isu-isu manajemen, mengimplementasikan strategi, mengukur dan mengevaluasi kinerja, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi mencakup budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi, pengarahannya kembali pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja. Implementasi merupakan kegiatan tahapan aksi dari manajemen strategi.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Dalam evaluasi strategi terdapat tiga aktivitas yang sangat mendasar yaitu:

- a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik adalah aktivitas yang terjadi di dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar seperti perusahaan, unit divisi, dan fungsional. Dengan membantu komunikasi dan interaksi antar-manager dan karyawan lintas level hierarki, manajemen strategik membantu fungsi perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif.

2.1.4 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan dan alasan yang berbeda dan unik. Maka, setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan yang berbeda pula. Visi dalam sebuah perusahaan merupakan gambaran mengenai cita-cita dan keinginan dari perusahaan dimasa yang akan datang yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sementara misi merupakan penjabaran dari visi agar visi mudah dimengerti dan diterapkan dalam perusahaan.

Menurut Freed. R David (2015:31) visi dan misi yang jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebelum strategi alternatif dapat diformulasikan dan diimplementasikan. Visi dalam perusahaan sebaiknya menjawab pertanyaan mengenai “perusahaan kita ingin menjadi apa?”. Dengan visi yang jelas akan memberikan pondasi dalam pengembangan misi yang komperhensif. Sementara misi merupakan penjabaran dari visi. Misi menjawab pertanyaan apa bisnis yang akan kita jalani.

Tujuan merupakan pernyataan mengenai apa yang hendak dicapai. Dengan adanya sebuah tujuan, maka visi dan misi perusahaan semakin mudah terwujud. Tujuan akan memiliki banyak manfaat bagi perusahaan dalam proses perumusan dan implementasi strategi

2.1.5 Analisis Startegi Pemasaran

Pemasaran sangat mendasar sehingga tidak dapat dianggap sebagai fungsi yang terpisah dalam bisnis. Pemasaran merupakan dimensi pusat dari seluruh kegiatan perusahaan. Perusahaan memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Hansen dan Smith menjelaskan bahwa perencanaan strategik melibatkan pilihan-pilihan sumber daya yang berisiko dan pertukaran yang mengorbankan kesempatan (dalam buku Freed R. David:125).

Strategi merepresentasikan tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Strategi pemasaran merupakan kegiatan analisis, strategi pengembangan, dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen (David W. Cravens, 1999:78).

Strategi pemasaran merupakan rencana yang disusun untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2.1.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber daya dengan perusahaan (Freed R. David, 2015:45).

Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu

2.1.5.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut Freed R. David (2015:48) lingkungan eksternal makro terdiri dari

1. Sosial Demografi (*Social*)

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.

2. Teknologi (*Technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.

3. Ekonomi (*Economics*)

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari konsumen dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.

4. Lingkungan (*Environmental*)

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik (*Political*)

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.

6. Legal (*Legal*)

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.1.5.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Setiap perusahaan harus mampu menganalisis setiap lingkungan industrinya. Dengan analisis situasi ini berguna untuk mengetahui apa saja ancaman yang berada disekitar lingkungan industri dan juga mengetahui bagaimana kondisi lingkungan pesaing perusahaan dalam proses melakukan strategi pemasarannya. Analisis lingkungan industri yang digunakan yaitu menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri (Porter, 2015:59), yaitu sebagai berikut

1. Persaingan Antar perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi perusahaan dapat berhasil jika mereka memiliki keunggulan bersaing yang kuat. Apabila ada gerakan dari suatu perusahaan, pesaing-pesaingnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya. Intensitas bersaing diantara perusahaan yang bersaing cenderung bertambah saat jumlah pesaing juga bertambah dan juga konsumen dapat berpindah merek dengan cepat karena persaingan yang kuat.

2. Ancaman Datangnya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Dibalik sejumlah hambatan untuk masuk, perusahaan baru sering kali hadir dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang lebih berkompeten. Ketika ancaman pendatang baru kuat, perusahaan yang telah ada terlebih dahulu di industri cenderung mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan *defensif*.

3. Ancaman Produk Substitusi

Dengan kompetisi yang semakin ketat, maka para produsen berlomba untuk mencari produk substitusi. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya perubahan konsumen menurun. Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik diukur dengan pemantauan ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok. Ketika para pemasok terkonsentrasi atau terorganisasi, ketika hanya ada sedikit pengganti, ketika produk yang dipasok merupakan masukan penting, dan ketika biaya peralihan pemasok tinggi, dan ketika pemasok dapat berintegrasi untuk turun kelas, disitulah pemasok sudah mencapai titik kekuatannya sehingga menjadi ancaman daya tawar pemasok yang sangat besar. Pertahanan terbaik adalah

dengan mencoba membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pasokan yang baru.

Pemasok akan semakin kuat posisinya apabila :

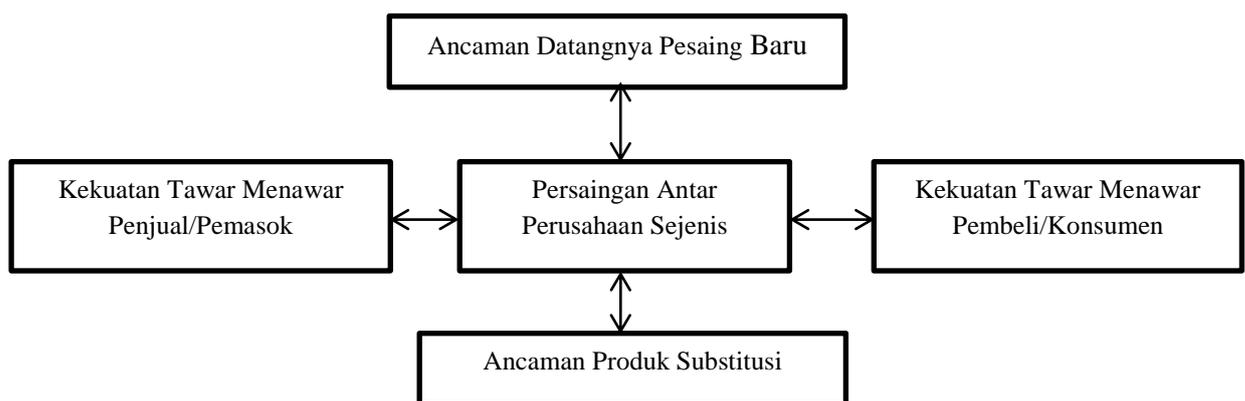
- Pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat).
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan bagi industri.
- Produk pemasok merupakan aplikasi penting bagi bisnis pembeli.

Dengan faktor diatas maka pemasok akan memiliki keleluasaan dalam proses pendistribusikan barangnya sehingga apabila ada yang kurang puas atau bermasalah maka pemasok dengan mudah membackupnya.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Disini terdapat perbedaan pandangan dimana tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan keuntungan. Dilain sisi konsumen ingin mendapatkan produk dengan harga yang serendah mungkin dimana perusahaan harus menekan biaya produksi. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Daya tawar pembeli akan semakin tinggi apabila produk yang ingin dibeli adalah produk yang tidak terdiferensiasi. Pembeli dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

- Pembeli dapat dengan mudah beralih ke merek lain
- Pembeli memiliki tempat yang penting bagi perusahaan
- Perusahaan mengalami masalah menurunnya permintaan konsumen
- Pembeli memiliki informasi tentang produk, harga, dan biaya perusahaan
- Pembeli memiliki kendali apa dan kapan mereka dapat membeli produk



Gambar 3
Model Lima kekuatan Porter
Sumber : Kotler, 2009

Dengan menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk

pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

- a. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
- b. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
- c. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Dengan kondisi tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.1.5.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2015:85) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian, dan analisis kesempatan. Dengan adanya fungsi tersebut membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan atau Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produksi atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Menurut Roger Schroeder menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Dengan adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Dikatakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan miliki tidak ada pada perusahaan lain. Sementara dengan kelemahan kita mampu menganalisis kelemahan dan segera memperbaiki dengan tujuan kelemahan tersebut segera teratasi dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

2.1.6 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal

2.1.6.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2015:65) matriks EFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yaitu persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Tahapan Kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu :

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal kunci utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman yang mempengaruhi perusahaan.
2. Tentukanlah bobot (*weight*) untuk setiap faktor dengan skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan nilai peringkat 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektifkah strategi perusahaan saat ini, yaitu antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, dan 4 = sangat bagus.
4. Kalikan nilai bobot untuk mendapatkan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Tabel 8
Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Total	1,00		

Sumber : David (2015:67)

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam Matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang untuk perusahaan adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada pada industri. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan dan meminimalisasi potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

2.1.6.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2015:111) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi internal perusahaan. Adapun aspek fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks IFE yaitu

1. Buat daftar faktor-faktor kunci internal utama. Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya.
2. Tentukan bobot (*weight*) yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) dari setiap faktor utama dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat= 1), lemah (peringkat =2), kuat (peringkat =3), atau sangat kuat (peringkat =4)
4. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor tertimbang masing-masing variabel untuk memperoleh skor tertimbang total organisasi.

Tabel 9
Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Total	1,00		

Sumber : David (2015:113)

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar terendah 1,0 hingga tinggi sebesar 4,0 dengan skor rata-rata 2,5. Total skor dibawah 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal sementara, sementara skor diatas 2,5 menunjukkan organisasi memiliki posisi internal yang kuat.

2.1.7 Analisa Situasi

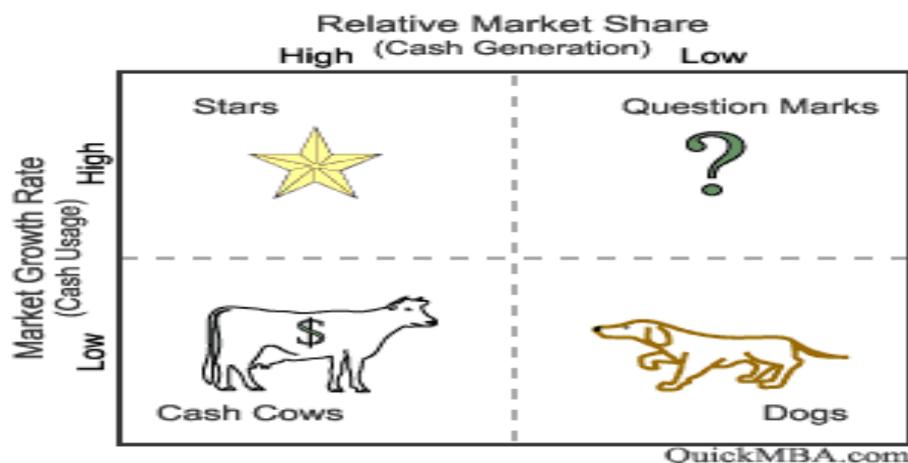
2.1.7.1 Matriks BCG

Matriks Boston *Consulting Group (BCG)* merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka (Freed R. David, 2015:177). Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Adapun matriks pertumbuhan-pangsa BCG yaitu

1. Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar
2. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar
3. Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya dan anjing.

Adapun tahap pencarian pangsa pasar dan pertumbuhan pasar yaitu sebagai berikut:

1. Pangsa pasar = $\frac{\text{penjualan tahun terakhir}}{\text{penjualan tahun sebelumnya}} \times 100\%$
2. Pertumbuhan pasar
= $\frac{\text{total penjualan tahun terakhir} - \text{total penjualan tahun sebelumnya}}{\text{total penjualan tahun sebelumnya}} \times 100\%$



Gambar 4
Matriks BCG

Sumber : QuickMBA.co, 2017

Matriks BCG diatas mempresentasikan divisi yang terpisah. Setiap kotak berhubungan dengan proporsi pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan dari unit bisnis. Divisi pada kuadran I disebut tanda tanya (*question mark*), pada kuadran II disebut bintang (*stars*), pada kuadran III disebut sapi perah (*cash cow*), dan pada kuadran IV disebut anjing (*dog*).

1. Tanda tanya (*question mark*).

Dalam divisi ini, memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka pesaing pada industri yang tumbuh tinggi. Pada umumnya kas perusahaan yang dibutuhkan tinggi, sementara kas yang didapat rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau menjualnya.

2. Bintang (*stars*).

Dalam kuadran ini, mempresentasikan kesempatan jangka panjang perusahaan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Divisi dengan pangsa pasar yang relatif tinggi, dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi sebaiknya menerima investasi substansial untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan perusahaan. Integrasi kedepan, kebelakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan pada perusahaan.

3. Sapi perah (*cash cows*).

Pada kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar yang relatif tinggi, namun pesaing pada industri dengan pertumbuhan relatif rendah. Disebut sapi perah karena mereka menghasilkan kas yang melebihi kebutuhan mereka, sering kali dijadikan perahan. Divisi sapi perah sebaiknya dikelola untuk memperahankan posisi kuat mereka. Pengembangan dan diversifikasi produk merupakan strategi yang menarik untuk perusahaan dengan kondisi dengan sapi perah.

4. Anjing (*dog*).

Pada kuadran ini, organisasi memiliki posisi pembagian pasar relatif rendah dan pesaing dalam industri dengan pasar pertumbuhan yang lambat atau tidak tumbuh. Karena posisi eksternal dan internal mereka lemah, bisnis mereka sering kali di likuidasi, dikurangi, dan dilepaskan.

2.1.7.2 Product Life Cycle (PLC)

Bagi perusahaan, setelah suatu produk dikeluarkan, perusahaan menginginkan produknya tetap berada dalam lingkaran pemasaran dan penjualannya pun bagus. Tetapi bagi suatu produk tentunya memiliki daur hidup. Adapun daur hidup produk yaitu suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk (Kotler dan Keller, 2009). Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar.

Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk.

Menurut Kotler dan Keller, 2009 umumnya yang digunakan dalam *PLC* adalah penggolongan ke dalam empat tahap, yaitu *introduction*, *growth*, *maturity* dan *decline*.

1. Tahap pengenalan (*introduction*).

Pada tahap ini, barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Barang yang di jual umumnya barang baru (betul-betul baru) karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ongkos yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan.

2. Tahap pertumbuhan (*growth*).

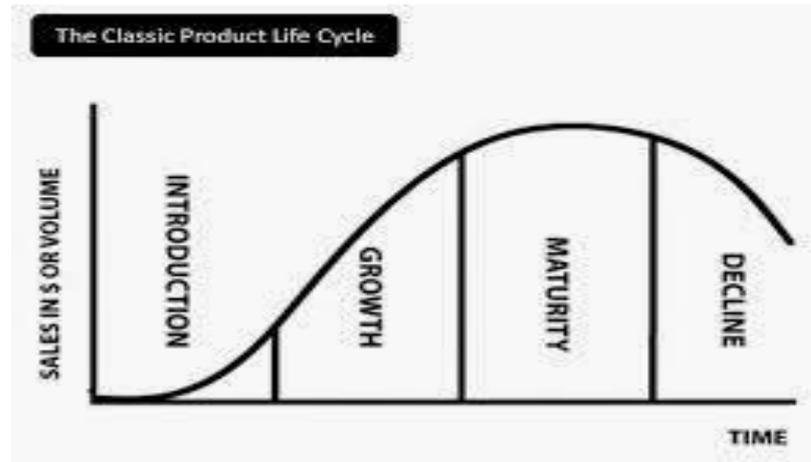
Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat.

3. Tahap kedewasaan (*maturity*)

Pada tahap kedewasaan ini kita dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru.

4. Tahap kemunduran (*decline*)

Hampir semua jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami keusangan dan harus diganti dengan barang yang baru. Dalam tahap ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan barang lama. Meskipun jumlah pesaing sudah berkurang tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila barang yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan barang baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas.



Gambar 5

Siklus Hidup Produk

Sumber : Manajemen Industri.com, 2017

Bila Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) dianggap sebagai nilai strategik bagi suatu perusahaan, maka manajernya harus dapat menentukan dimana posisi Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) produknya. Identifikasi tahapan Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini dapat ditentukan dengan kombinasi tiga faktor yang menunjukkan ciri status produk dan membandingkan hasilnya dengan pola yang umum.

Tahap Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) suatu produk dapat ditentukan dengan mengidentifikasi statusnya dalam market volume, *rate of change of market volume*. Dalam keempat tahap dari analisa Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini memiliki beberapa strategi yaitu :

1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)
 - a. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming strategy*)
 - b. Peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi yang tinggi. Perusahaan berusaha menetapkan harga tinggi untuk memperoleh keuntungan yang mana akan digunakan untuk menutup biaya pengeluaran dari pemasaran.
 - c. Strategi peluncuran lambat (*slow skimming strategy*)
Merupakan peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Harga tinggi untuk memperoleh keuntungan sedangkan sedikit promosi untuk menekan biaya pemasaran.
 - d. Strategi penetrasi cepat (*rapid penetration strategy*)
Merupakan peluncuran produk pada harga yang rendah dengan biaya promosi yang besar. Strategi ini menjanjikan penetrasi pasar yang paling cepat dan pangsa pasar yang paling besar.
 - e. Strategi penetrasi lambat (*slow penetration strategy*)
Merupakan peluncuran produk baru dengan tingkat promosi rendah dan harga rendah. Harga rendah ini dapat mendorong penerimaan produk yang cepat dan biaya promosi yang rendah.

2. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Selama tahap pertumbuhan perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara:

- a. Meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
- b. Perusahaan menambahkan model – model baru dan produk – produk penyerta (yaitu, produk dengan berbagai ukuran, rasa, dan sebagainya yang melindungi produk utama)
- c. Perusahaan memasuki segmen pasar baru.
- d. Perusahaan meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru.
- e. Perusahaan beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk (*product preference advertising*)
- f. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga dilapisan berikutnya.

3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

Strateginya yaitu

- a. Perusahaan meninggalkan produk mereka yang kurang kuat dan lebih berkonsentrasi sumber daya pada produk yang lebih menguntungkan dan pada produk baru.
- b. Memodifikasi pasar dimana perusahaan berusaha untuk memperluas pasar untuk merek yang mapan.
- c. Perusahaan mencoba menarik konsumen yang merupakan pemakai produknya.
- d. Menggunakan strategi peningkatan keistimewaan (*feature improvement*) yaitu bertujuan menambah keistimewaan baru yang memperluas keanekagunaan, keamanan atau kenyamanan produk.
- e. Strategi *defensif* dimana perusahaan untuk mempertahankan pasar yang mana hasil dari strategi ini akan memodifikasi bauran pemasaran.
- f. Strategi peningkatan mutu yang bertujuan meningkatkan kemampuan produk, misalnya daya tahan, kecepatan, dan kinerja produk.
- g. Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk menambah daya tarik estetika produk seperti model, warna, kemasan dan lain – lain.
- h. Menggunakan *take-off strategy* yang mana merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai fase penerimaan konsumen baru, strategi ini dapat memperbaharui pertumbuhan pada saat produk masuk dalam kematangan.

4. Tahap Penurunan (*Decline*)

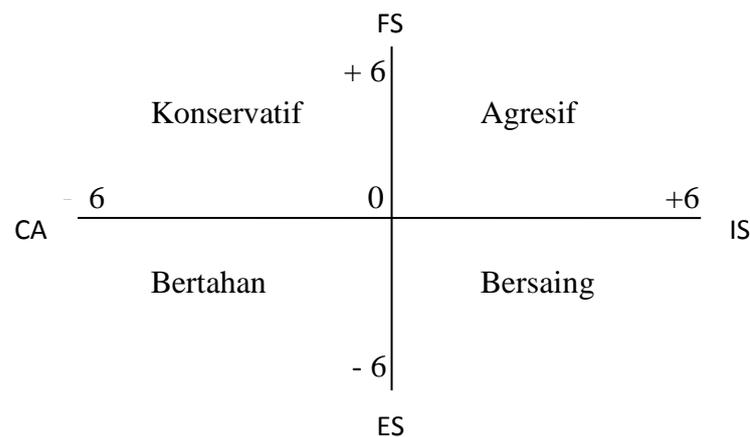
Strategi yang bisa diterapkan antara lain:

- a. Manambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
- b. Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk
- c. Mencari pasar baru

- d. Tetap pada tingkat investasi perusahaan saat ini sampai ketidakpastian dalam industri dapat diatasi
- e. Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan.
- f. *Harvesting strategy* untuk mewujudkan pengembalian uang tunai secara cepat
- g. Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.

2.1.7.3 Matriks SPACE

Space Matrix (*Strategic Position and Action Evaluation*) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama (David, 2015:174). Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis itu sesuai dengan organisasi atau perusahaan. Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling untuk menentukan posisi strategis perusahaan.



Gambar 6
Matrix Space

Sumber : Fred R. David, 2015

Perpotongan pada Matriks SPACE merepresentasikan dua dimensi internal Financial Strength-FS dan posisi kompetitif (*competitive advantage-CA*) serta dua dimensi eksternal yaitu environmental stability-ES dan posisi industri (*industry strength-IS*). Faktor-faktor inilah yang mungkin adalah penentu yang paling penting dalam posisi strategik organisasi secara keseluruhan.

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu SPACE Matrix, yaitu:

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength* (FS), *competitive advantage* (CA), *enviromental stability* (ES), dan *industry strength* (IS).

2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling buruk) bagi variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variabel setiap dimensi, kemudian dengan membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi
4. Letakan skor rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES pada perpotongan yang sesuai dalam Matrik SPACE
5. Tambahkan kedua nilai sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x. Tambahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. Petakan perpotongan kedua titik x dan y.
6. Gambarlah arah vektor dari kordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan: *aggressive, competitive, defensive*, atau *conservative*.

2.1.7.4 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015:181) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu horizontal dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

		Kuat (4,00-3,00) 4,0	Rata-rata (3,00-2,99) 3,0	Lemah (2,99-1,00) 2,0	1,0
SKOR TERTIM- BANG TOTAL EFE	Tinggi (4,00-3,00)	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
	3,0				
	Sedang (3,00-2,99)	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
	2,0				
	Rendah (2,99-1,00)	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	
	1,0				

Gambar 7

Penyusunan Matriks IE

Sumber : Fred R. David, 2015

Dari Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan bina (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang

dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi (David, 2008).

2.1.7.5 Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* menurut David, 2015: 171, merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu :

a. Strategi SO (kekuatan-peluang)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Semua manajer menginginkan perusahaan yang di pimpin berada dalam posisi saat kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kejadian diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang yang ada.

b. Strategi WO (kelemahan-peluang)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

c. Strategi ST (kekuatan-ancaman)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.

d. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang sedang mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Tabel 10
Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses-W</i>)
Peluang (<i>Opportunities-O</i>)	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2015:173)

Berdasar matriks SWOT diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kuadran I (SO) :
 Pada kondisi ini bagi perusahaan merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada maka perusahaan akan semakin kuat.
- b. Kuadran II (WO):
 Meskipun perusahaan memiliki kelemahan, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran III (ST):
 Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.
- d. Kuadran IV (WT):
 Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya.

2.1.8 Strategi Segmentasi, Targeting, dan Positioning

2.1.8.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah di definisikan. Menurut David W. Cravens (Pemasaran Strategis Edisi keempat, 1996:158) segmentasi pasar adalah proses untuk menganalisis perbedaan diantara pembeli di pasar. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam subkelompok di pasar-produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan.

Tujuan dari segmentasi pasar adalah membuat pasar pemasar mampu menyelesaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pada suatu segmen tertentu. Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam mengembangkan program pemasaran. Dengan segmentasi pasar, diharapkan usaha-usaha pemasaran yang dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Segmentasi juga berarti memilah-milah konsumen kedalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan. Ada beberapa syarat segmentasi yang efektif (Kotler dan Keller, 2009), yaitu:

- a. Dapat diukur (*measurable*) yaitu ukuran, daya beli, dan profil pasar harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.
- b. Dapat dijangkau (*accessible*) yaitu segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
- c. Cukup besar (*substantial*) yaitu segmentasi pasar cukup besar atau cukup memberi laba yang dapat dilayani. Suatu segmen merupakan kelompok homogen yang cukup bernilai untuk dilayani oleh program pemasaran yang sesuai.
- d. Dapat dibedakan (*differentiable*) yaitu *Differentiable* berarti segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.
- e. Dapat dilaksanakan (*actionable*) yaitu *Actionable* berarti segmen tersebut dapat dijangkau atau dilayani dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan lima kategori:

- a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi
Pada segmentasi ini, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografi seperti negara, wilayah, kota, dan desa. Daerah geografi yang dipandang potensial dan menguntungkan akan menjadi target operasi perusahaan.
- b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi
Pada segmentasi ini pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, dan tingkat pendidikan

- c. Segmentasi Pasar berdasarkan Psikografi
Segmentasi psikografi menelaah bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu stimuli pemasaran.
- d. Segmentasi Pasar berdasarkan Sociocultural
Sebagai dasar lebih lanjut untuk segmentasi pasar, segmentasi sosiokultural yang memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai tahap pada: Daur hidup keluarga, Kelas sosial, Budaya dan sub budaya, Lintas budaya atau segmentasi pemasaran global.
- e. Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku
Segmentasi ini dikelompokkan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi pembeli terhadap suatu produk.

Secara umum segmentasi bermanfaat untuk meningkatkan posisi kompetisi perusahaan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen. Segmentasi juga digunakan untuk memetakan pasar mana yang akan digarap oleh perusahaan. Dengan adanya segmentasi akan mempermudah proses pemasaran karena sudah tersegmentasi dengan baik.

2.1.8.2 Targetting

Menurut Kotler dan Keller, 2009, *targetting* merupakan tahapan dalam memilih pasar sasaran. Pemilihan pasar sasaran akan juga menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan diarahkan untuk program pemasaran. Setelah melakukan segmentasi, pemasar dapat memilih target pasar yang sesuai dengan tahap segmentasi tersebut. Strategi *targetting* harus didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen yang dipilih. Tiga pendekatan dalam menentukan pasar sasaran yaitu :

1. Undifferentiated Marketing

Yaitu usaha untuk meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi keinginan banyak orang.

2. Differentiated marketing

Yaitu usaha untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok pasar tertentu dengan membagi pasar ke dalam dua kelompok atau lebih. Misal perusahaan yang menawarkan berbagai macam merek dengan kemasan yang berbeda-beda untuk ditunjukkan pada segmen yang berbeda.

3. Concentrated Marketing

Yaitu usaha untuk memusatkan pemasaran pada satu atau beberapa kelompok pembeli saja dengan menempatkan posisinya pada segmen pasar yang terbesar yang paling menguntungkan.

2.1.8.3 Positioning

Positioning adalah tindakan perusahaan untuk merancang, menempatkan, menanamkan sebuah produk dalam bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu dan diingat oleh konsumen. Menurut David W Cravens, (2016:255) keputusan pemilihan target pasar merupakan titik utama dari strategi pemasaran itu sendiri dan menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi positioning.

Positioning merupakan suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk tertentu. Positioning suatu produk mencoba menempatkan produk dibenak konsumen dengan ciri-ciri yang bisa dibedakan dengan produk lainnya atau disebut dengan positioning. Positioning merupakan cara pemasar menanamkan citra, persepsi dalam imajinasi atas produk yang telah ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi.

Dengan melakukan positioning kita akan lebih berkonsentrasi kepada pasar yang ingin kita raih. Positioning bukan menempatkan produk pada kelompok tertentu, tetapi menanamkan citra produk dibenak konsumen pada segmen yang telah dipilih. Dalam mengkomunikasikan positioning sebuah produk perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor, yaitu :

a. Be creative

Perusahaan harus kreatif untuk mencuri perhatian konsumen atau target market.

b. Simplicity

Komunikasi harus disampaikan dan dibangun dengan sederhana dan sejelas mungkin agar konsumen mengerti dengan jelas.

c. Consistent yet flexible

Perusahaan harus konsisten dan melihat kondisi baik internal maupun eksternal perusahaan.

d. Own, dominate, protect

Perusahaan harus membangun komunikasi kata yang ampuh dan kuat agar tertanam dalam benak konsumen.

e. User their language

Mengkomunikasikan positioning perusahaan harus menggunakan bahasa konsumen atau pelanggan.

2.1.9 Strategi 4P (*Product, Price, Place, and Promotion*)

Setelah menetapkan strategi penetapan pasar, langkah berikutnya berikutnya adalah membuat kebijakan agar strategi yang dipilih tadi dapat diimplementasikan. Untuk manajemen pemasaran, telah diketahui adanya kebijakan terhadap bauran pemasaran yang disebut dengan 4P (*Product, Price, Place, dan Promotion*). *Marketing Mix* menurut Kotler dan Keller, 2009:14 adalah sebagai berikut :

2.1.9.1 Product

Menurut Kotler dan Keller, 2009 kebijaksanaan mengenai produk atau jasa meliputi jumlah barang/jasa yang akan ditawarkan perusahaan, pelayanan khusus yang ditawarkan perusahaan guna mendukung penjualan barang dan jasa, dan bentuk barang ataupun jasa yang ditawarkan. Produk merupakan elemen yang paling penting, sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi “kebutuhan dan keinginan” dari konsumen.

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, dan digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi hasrat, kebutuhan dan keinginan. Produk dapat dibedakan atau diklasifikasikan ke dalam beberapa macam, yaitu

1. Produk dapat berbentuk fisik atau layanan.
2. Produk dapat dibedakan menjadi barang konsumsi, yaitu barang yang dibeli konsumen akhir,
3. Produk dapat berupa barang industri yaitu barang yang dibeli dan diolah kembali, dan perbedaan lainnya.

2.1.9.2 Price

Menurut Kotler dan Keller, 2009 kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang produk atau jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa. Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan. Berdasarkan harga yang ditetapkan ini konsumen akan mengambil keputusan apakah dia membeli barang tersebut atau tidak.

Bagi konsumen menetapkan berapa jumlah barang/jasa yang harus dibeli biasanya berdasarkan harga barang tersebut. Tentunya keputusan dari konsumen ini tidak hanya berdasarkan pada harga semata, tetapi banyak juga faktor lain yang menjadi pertimbangan, misalnya kualitas dari barang atau jasa, kepercayaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Untuk itu, hendaknya setiap perusahaan dapat menetapkan harga yang paling tepat, dalam arti yang dapat memberikan keuntungan yang paling baik, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Penetapan dan persaingan telah dinilai sebagai masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Namun banyak perusahaan tidak mampu menangani harga dengan baik. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan berada pada suatu titik antara harga yang terlalu rendah dan yang terlalu tinggi, biaya produk menentukan harga terendah, persepsi konsumen terhadap nilai produk menentukan harga tertinggi. Ada empat pendekatan dalam menetapkan harga, yaitu :

- a. Metode penetapan harga berdasarkan biaya
 Harga berdasarkan biaya faktor penentu utama adalah penawaran. Harga akan ditentukan oleh besarnya biaya produksi dan pemasaran produk sehingga bisa menutupi biaya langsung, *overhead* dan juga laba. Tiga metode penetapan harga berdasar biaya yaitu :
1. *Standar markup Pricing*
 Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan markup (persentase) tertentu dari biaya pada semua item dalam kelas produk tertentu.
 2. *Cost Plus Percentage of Cost Pricing*
 Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan persentase tertentu pada biaya produksi.
 3. *Cost Plus Fixed Fee Pricing*
 Yaitu metode yang diterapkan pada produk-produk yang sifatnya teknikal dimana produsen atau pemasok akan mendapatkan penggantian biaya yang dikeluarkan.
- b. Berdasarkan Persepsi Penjualan
 Dengan metode ini, perusahaan menetapkan harga produk bukan berdasarkan biaya penjual yang kadang-kadang terlalu tinggi atau terlalu rendah dari persepsi konsumen. Karena itu, perusahaan melakukan survei untuk harga barang yang sama oleh beberapa penjual yang ditanyakan langsung pada konsumen.
- c. Berdasarkan Persaingan
 Dengan metode ini, penetapan harga dapat dilakukan dengan meneliti harga yang ditetapkan oleh para pesaing dekatnya. Dengan mengetahui harga pesaing, maka perusahaan dapat menentukan besaran harga perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitor.

2.1.9.3 Place

Menurut Kotler dan Keller, 2009 tempat sangat berkaitan dengan distribusi perusahaan. Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan menetapkan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk/jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk/jasa tersebut.

Yang tidak boleh diabaikan dalam langkah kegiatan memperlancar arus barang/jasa adalah memilih saluran distribusi (*Channel Of Distribution*). Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Menurut Kotler dan Keller, 2009 kebijakan distribusi suatu perusahaan terdiri dari:

a. Keputusan Mengenai Desain Saluran

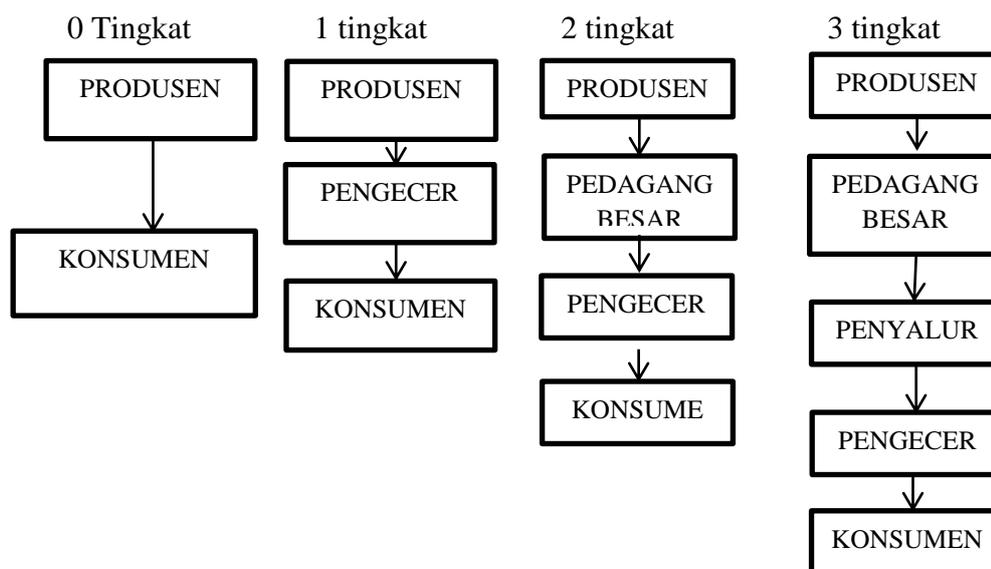
Dalam mendesain suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, pengidentifikasian alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.

b. Keputusan Mengenai Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memutuskan desain saluran terbaik, saluran itu harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi dan mengevaluasi anggota salurannya.

Menurut Philips Kotler, Terdapat empat macam saluran pemasaran yaitu

1. Saluran nol tingkat (saluran pemasaran langsung) merupakan saluran yang terdiri dari suatu perusahaan yang menjual langsung ke pelanggan akhir,
2. Saluran satu tingkat merupakan saluran yang berisi satu perantara penjuala,
3. Saluran dua tingkat merupakan saluran yang berisi dua perantara dalam pasar konsumsi yaitu pedagang besar dan pengecer,
4. Saluran tiga tingkat merupakan saluran yang terdiri dari tiga perantara di dalamnya.



Gambar 8

Saluran Pemasaran Konsumen (Kotler, 2008)

2.1.9.4 Promotion

Menurut Kotler dan Keller, 2009 promosi adalah kegiatan mengenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan ujung-ujungnya dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa, meningkatkan penjualan, menstabilkan penjualan, memposisikan produk, dan membentuk citra produk.

Dalam mengkomunikasikan produk ini, perusahaan perlu menyusun suatu strategi yang sering disebut dengan strategi Bauran Promosi (*promotion-mix*) yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relations-publicity*) dan penjualan perorangan (*personal selling*). Berikut ini penjelasan mengenai empat komponen dalam kebijakan promosi, yaitu:

a. Periklanan

Periklanan merupakan kegiatan penyajian promosi mengenai gagasan, barang atau jasa dengan melalui saluran media atau non media untuk mempengaruhi para konsumen. Periklanan terdiri dari beberapa bagian yaitu

1. Periklana merek yaitu penyajian penjualan suatu produk tertentu
2. Periklanan komparatif yaitu kegiatan untuk mempengaruhi konsumen agar tertarik dan mau membeli produk tertentu dengan cara mendemonstrasikan kelebihan suatu produk dengan produk kompetitor.
3. Periklanan dimaksudkan untuk mengingatkan konsumen tentang keberadaan suatu produk.

b. Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi konsumen. Tujuan promosi penjualan adalah untuk meningkatkan pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa. Kegiatan yang termasuk kedalam promosi penjualan ini misalnya mengadakan event diskon, pembagian kupon.

c. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat (Humas) atau *Public relations* (PR) bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antara perusahaan dengan masyarakat. Dengan adanya PR, perusahaan ingin menciptakan dan memelihara hubungan dan kesan yang menyenangkan bagi masyarakat, menumbuh kembangkan citra perusahaan yang baik, menangani atau melenyapkan desas-desus, cerita, dan peristiwa yang tidak menyenangkan. PR memiliki jenis strategi yang umum digunakan yaitu siaran pers, publisitas produk, komunikasi perusahaan, lobbying dan penyuluhan.

d. Penjualan Perorangan

Serangkaian kegiatan penjualan yang dilakukan oleh seseorang dengan cara bertemu dan bertatap muka secara langsung untuk mengenalkan barang atau produk untuk tujuan penjualan dan pelayanan pasca penjualan.

2.2 Peneliti Sebelumnya

Tabel 11
Daftar Peneliti Sebelumnya

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Adilla Anggiadinta H34104125/Analisis Strategi Pengembangan Usaha Jamur Tiram Putih (Pleurotus ostreatus) Pada CV WAHYU MAKMUR SEJAHTERA KABUPATEN BOGOR JAWA BARAT/ IPB/2012	<i>Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis SWOT, dan QSPM</i>	Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Strategi Pengembangan Usaha Jamur Tiram Putih (Pleurotus ostreatus) pada CV Wahyu Makmur Sejahtera, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Perusahaan memiliki dua belas faktor internal yang meliputi enam kekuatan dan enam kelemahan. Faktor internal yang menjadi kekuatan utama adalah jamur tiram putih yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Kelemahan utamanya adalah kapasitas produksi belum optimal. Kemudian, terdapat delapan faktor eksternal yang terdiri dari empat peluang dan empat ancaman. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah pertumbuhan ekonomi yang positif sedangkan kelemahan utamanya adalah persaingan usaha sejenis. 2) Berdasarkan analisis matriks IE, CV Wahyu Makmur Sejahtera berada pada kuadran II yaitu posisi “tumbuh dan kembangkan” (<i>grow and build</i>). Strategi yang digunakan adalah strategi intensif dan strategi integratif. Kemudian pada matriks SWOT, strategi yang dirumuskan diperoleh tujuh strategi yaitu meningkatkan penjualan jamur tiram putih, menjaga kualitas produksi jamur tiram putih yang dihasilkan, meningkatkan kapasitas produksi, meningkatkan promosi jamur tiram putih, memanfaatkan program pemerintah dan lembaga usaha komoditi jamur untuk perolehan modal, memperbaiki manajemen perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku, pelanggan	Peneliti ini menggunakan matriks QSPM

			dan seluruh karyawan. Berdasarkan analisis matrik QSP, prioritas strategi dengan total nilai daya tarik (TAS) paling tinggi adalah memanfaatkan program pemerintah serta lembaga komoditi jamur untuk perolehan modal .	
2	Arminsyurita / Analisis Stratgi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom / Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala / 2014	<i>Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), Matriks Profit Kompetitif, analisis SWOT, Matriks IE, dan Formula Strategi</i>	<p>Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai strategi pemasaran Rimba Jaya Mushroom dapat ditarik kesimpulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil identifikasi faktor internal perusahaan yaitu mampu memproduksi dan bibit jamur, lahan masih luas, fasilitas produksi baik, tenaga kerja kompeten, kualitas produk baik, lokasi strategis, harga jamur bersaing, belum mampu memenuhi permintaan, keterbatasan modal, sistem administrasi keuangan masih sederhana, kurangnya promosi. Hasil faktor lingkungan eksternal yaitu keberadaan lembaga asosiasi, kenaikan harga, peningkatan permintaan jamur, meningkatnya pengetahuan masyarakat, industri jaur diarahkan untuk ketahanan pangan, pengembangan teknologi kesehatan dan obat-obatan, pasar domestik masih terbuka peningkatan harga BBM dan impor jamur. 2. Berdasarkan hasil analisis matriks diagram SWOT dan matriks IE maka dapat direkomendasikan strategi pemasaran perusahaan Rimba Jaya Mushroom yaitu dengan merebut pangsa pasar untuk penetrasi pasar dengan harga yang kompetitif. Konsentrasi dengan strategi integrasi kebelakang dengan menjalin hubungan dengan pemasok. Integrasi kedepan dengan mengambil alih distribusi secara keseluruhan, konsentrasi melalui 	Peneliti menggunakan Matriks Profit Kompetitif

			integrasi horizontal dengan upaya kerja sama menggarap pasar serta terus membina hubungan dengan beberapa perusahaan sejenis atau joint venture.	
3	Noviarny Anggasta Lara, Sumarlan, Iskandarini, Lily Fauzia /Strategi Pemasaran Jamur Tiram Putih (Pleurotus sp) di Kota MEDAN/ Universitas Sumatera Utara/	<i>Metode analisis yang digunakan</i> <i>Evaluasi Faktor Strategi Eksternal (EFAS), Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFAS), analisis SWOT</i>	<p>Faktor – faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pemasaran jamur tiram putih di Kota Medan sebagai berikut :</p> <p>Kekuatan usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah ketersediaan modal yang cukup, ketersediaan tenaga kerja, harga jual jamur tiram putih yang stabil dan kemudahan sarana transportasi</p> <p>Kelemahan usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah jumlah produksi jamur tiram putih per hari yang belum mencukupi permintaan, kualitas produk jamur tiram putih yang dihasilkan tidak tahan lama, kurang adanya sistem penjualan jamur tiram putih.</p> <p>Peluang usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah pangsa pasar jamur tiram putih yang besar, daya beli masyarakat yang besar terhadap jamur tiram putih, semakin meningkatnya selera masyarakat terhadap jamur tiram putih.</p> <p>Ancaman usaha dalam pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah adanya persaingan antar petani, pengaruh pergantian musim/cuaca terhadap usaha jamur tiram putih.</p> <p>Strategi yang diperoleh untuk meningkatkan pemasaran jamur tiram putih di daerah penelitian adalah strategi agresif atau strategi SO (<i>Strengths – Opportunities</i>) yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan kegiatan sebagai berikut :</p>	Peneliti ini menggunakan EFAS dan IFAS

			<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan modal usaha jamur tiram putih 2. Memanfaatkan pangsa pasar dan daya beli masyarakat dengan harga jual produk yang stabil 3. Memanfaatkan pangsa pasar dengan kemudahan sarana transportasi 	
4	Erpan Herawan, Soetoro, Tito Hardiyanto / Strategi Pemasaran Jamur Tiram (studi pada perusahaan Magri Mulyo di Desa Adimulya Kecamatan Wanareja Kabupaten Cilacap) / Mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Galuh, Dosen Fakultas Pertanian Universitas Padjajaran, Dosen Fakultas Pertanian Universitas Galuh	<i>Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis matriks SWOT, Matrik IE dan QSPM</i>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal pemasaran, faktor-faktor lingkungan internal pemasaran jamur tiram Margi Mulyo yaitu kualitas produk baik, bahan baku tidak terbatas, harga jual terjangkau, produk tidak menggunakan bahan kimia, lokasi strategis, mudah terserang hama, daya simpan pasca panen tidak lama, kapasitas produksi tidak maksimal, modal terbatas sedangkan faktor eksternal yaitu trend hidup sehat vegetarian, permintaan pelanggan meningkat, teknologi semakin berkembang, jamur tiram dapat diolah menjadi produk turunan, limbah bisa digunakan untuk pupuk bokhasi, pesaing produk sejenis, kenaikan bahan baku, kondisi iklim dan cuaca yang tidak menentu, naiknya biaya distribusi. 2. Hasil perumusan strategi pemasaran berdasarkan matriks IE yaitu perusahaan berada pada posisi II yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Implikasi strategi yang sesuai adalah strategi intensif yaitu dengan penetrasi pasar. Sementara dari matriks SWOT yaitu menjaga dan meingkatkan kualitas produk, meningkatkan nilai tambah dengan melakukan pengolahan produk sisa dan pemanfaatan limbah baglog, 	Peneliti ini menggunakan matriks QSPM

			<p>memaksimalkan produksi untuk meningkatkan pangsa pasar, pemanfaatan teknologi dalam proses produksi.</p> <p>3. Menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan konsumen</p> <p>4. Matriks QSPM : menjaga dan meningkatkan kualitas produk, meningkatkan nilai tambah dengan pengolahan jamur, pemanfaatan teknologi dalam produksi, meningkatkan produksi meningkatkan pangsa pasar, menjalin kerja sama dengan pemerintah</p>	
--	--	--	--	--

Sumber : Data Diolah Penulis, 2017

2.3 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Jamur merupakan salah satu komoditi pertanian yang memiliki potensi yang baik dan menjanjikan untuk dikembangkan. Permintaan akan jamur pun cukup tinggi di kalangan masyarakat. Hal ini ditandai dengan naiknya permintaan konsumsi jamur tiap tahunnya. Potensi usaha untuk pengembangan jamur sangat terbuka dan memiliki peluang yang besar sehingga para produsen harus mampu untuk menangkap peluang tersebut.

Dalam pemasaran jamur tiram, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran jamur itu sendiri. Jamur dapat dikatakan sebagai produk komersial dan dapat dikembangkan dengan teknik yang sederhana. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah semakin menurunnya jumlah penjualan dan pendapatan perusahaan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir dibanding kompetitor perusahaan.

Dengan kondisi perusahaan yang demikian itu maka, UD Karya Megah perlu melakukan analisis perencanaan strategi. Perencanaan strategi merupakan proses perusahaan dalam menentukan strategi dalam pengambilan keputusan untuk menggunakan sumber daya dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan analisis perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai dengan misi dan visi perusahaan. Melalui visi dan misi maka kegiatan manajemen dapat dilihat mulai dari strategi produk, pasar yang menjadi target perusahaan dan konsumen yang membeli produknya. Hal ini diperlukan untuk mencocokkan dengan serangkaian kegiatan perusahaan yang dijalankan dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

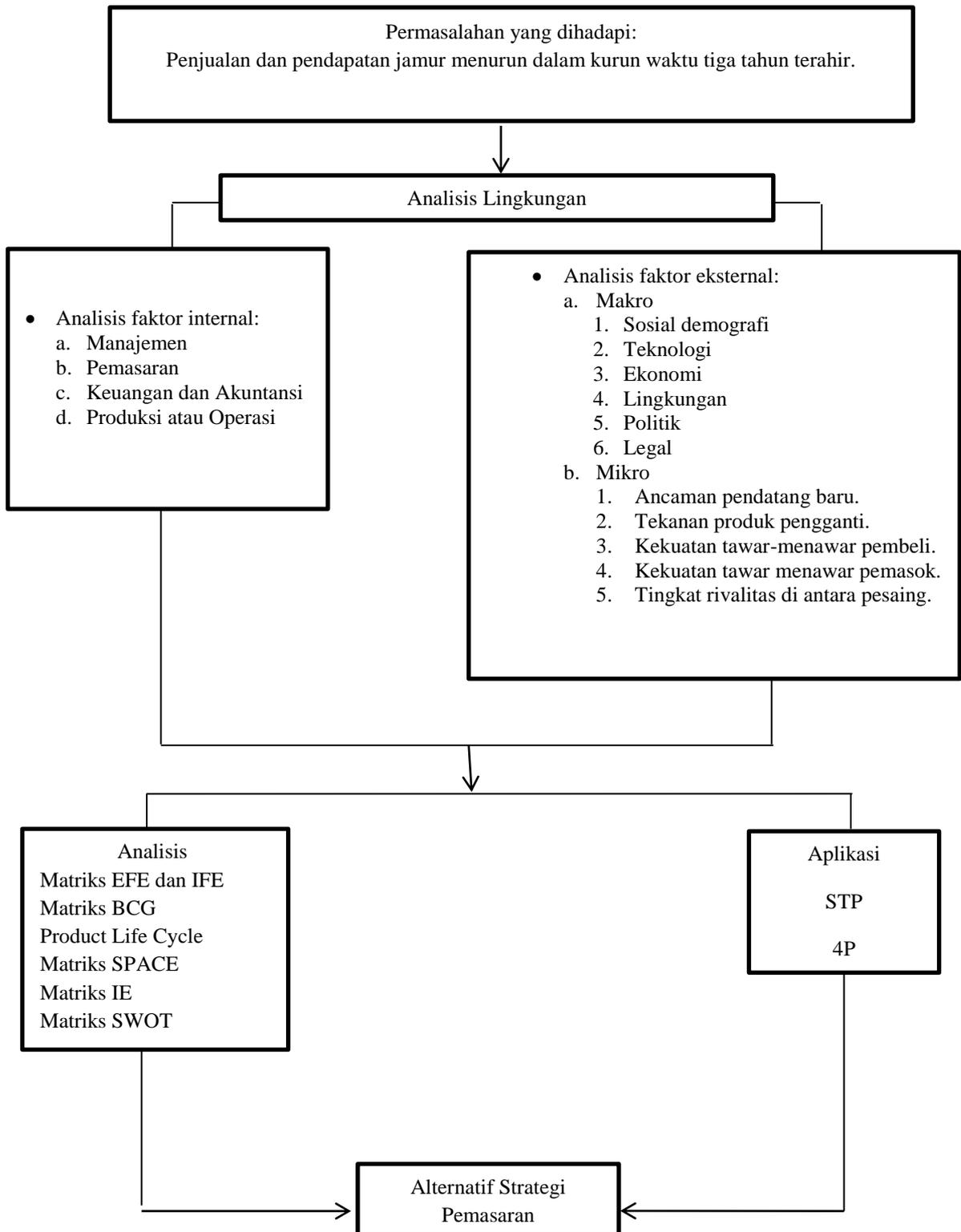
Dengan perencanaan strategi maka mendorong perusahaan untuk menganalisis tentang produk yang akan dipasarkan, pelanggan dalam membeli produk itu seperti apa dan bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi lingkungan, politik, legal, ancaman perusahaan baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman perusahaan sejenis.

Sementara itu, Lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal , maka tahapan alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Alternatif strategi pada UD Karya Megah dapat diperoleh melalui matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Selanjutnya menggunakan matriks BCG, analisis PLC, matriks *SPACE*, matriks *Internal-Eksternal* (IE), dan Matrik SWOT yang digabungkan dengan strategi STP dan 4P untuk merumuskan alternatif strategi.

Tujuan UD Karya Megah dalam membuat kerangka pemikiran yaitu memfokuskan arah semua program dan aktivitas dalam melaksanakan kegiatan misi perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini bertujuan untuk menetapkan target dan sasaran perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan alur pemikiran operasional sebagai berikut.



Gambar 9

Paradigma Penelitian

Sumber : Data diolah Penulis, 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*eksploratif*) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran jamur tiram pada UD Karya Megah.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran. Unit analisis dalam penelitian ini adalah UD Karya Megah terutama pada bagian pemasaran. Adapun lokasi penelitian ini adalah UD Karya Megah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pertanian beralamat di Kampung Cijeruk Rt 01 Rw 07 Desa Sukamanah Kecamatan Megamendung, Ciawi Bogor Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini jenis data yang diperoleh dan digunakan berupa data yang bersifat kualitatif baik data primer dan sekunder dari perusahaan.

Data primer diperoleh melalui kegiatan observasi langsung, dan wawancara. Data yang dikumpulkan berupa :

Data internal organisasi yang meliputi visi, misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia secara kuantitatif pada UD Karya Megah

Data eksternal organisasi meliputi keadaan sosial demografi, teknologi, ekonomi, legal, dan politik.

Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, literatur buku, dan media masa.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 12
Operasionalisasi Variabel Analisis Strategi Pemasaran

No	Variabel	Indikator	Sub Variabel	Ukuran	Skala
1	Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	1. MAKRO		
			Sosial, Demografi, Budaya, dan Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Pola konsumsi • Konsumen jamur tiram • Konsumsi jamur dari segi produsen pengguna jamur dan secara nasional 	Ordinal
			Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan teknologi pada jamur tiram • Tujuan penerapan teknologi pada jamur tiram 	
			Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • PDB Indonesia • Daya beli dan Konsumsi masyarakat • Ekspor-Impor jamur 	
			Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Peran pemerintah dalam pengembangan jamur di Indonesia 	
			2. Industri		
			Ancaman pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Modal • Aplikasi teknologi • Akses bahan baku dan distribusi 	Ordinal
			Ancaman produk substitusi	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik, kandungan gizi, dan manfaat produk 	
			Tekanan tawar-menawar pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi pemasok • Kepentingan strategis pemasok terhadap perusahaan 	
			Tekanan tawar-menawar pembeli	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi pembeli 	
		Persaingan antar perusahaan sejenis	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan • Pertumbuhan industri • Biaya peralihan • Hubungan emosional 		
		Faktor Internal	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Pengorganisasian • Pemotivasian • Penempatan staf • Pengendalian dan Pengawasan 	Ordinal
			Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentasi • Targeting • Positioning • Bauran pemasaran 	
			Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Arus keuangan dan analisis profit margin 	
			Produksi dan Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Standar produk • Kapasitas produksi 	

Sumber : data diolah penulis, 2017

3.5 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penarikan sampel purposive sampling yaitu peneliti menentukan atau memilih responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria yang layak sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 5 orang, sampel yang dipilih merupakan perwakilan pada masing-masing bagian atau pimpinan dalam setiap divisi perusahaan. Diantaranya yaitu owner, manager pemasaran 1 orang, manager keuangan 1 orang, kepala produksi 1 orang, dan kepala operasi 1 orang.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Berdasar metode *purposive sampling* di atas, maka data yang terpilih dikumpulkan dengan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara langsung dengan Wirianto Budianto selaku pimpinan yang mengatur strategi pemasaran pada UD Karya Megah
2. Melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh UD Karya Megah
3. Pengumpulan data sekunder diperoleh secara manual dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, web-site, penelitian sebelumnya dan literatur buku.

3.7 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas dan objektif yang digunakan untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.

3.7.2 Visi Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadikan UD Karya Megah sebagai pemain utama jamur tiram dengan mengedepankan kualitas produk

Misi Perusahaan

1. Mengangkat dan mempromosikan hidup sehat dengan mengkonsumsi jamur tiram
2. Meningkatkan kapasitas jamur tiram
3. Berinovasi dan meningkatkan kualitas jamur tiram

3.7.3 Analisis Lingkungan Eksternal

3.7.3.1 Analisis Lingkungan Makro

a. Sosial, Demografi, dan Lingkungan

Berkaitan dengan perubahan pola konsumsi masyarakat. Dimana masyarakat mulai mengonsumsi makana sehat (*back to nature*) yaitu dengan mengonsumsi buah dan sayuran. Salah satu komoditi sayuran adalah jamur tiram yang konsumsinya terus meningkat baik dilihat dari segi produsen pengguna jamur tiram dan secara nasional dimana kebutuhan konsumsinya terus meningkat.

b. Teknologi

Penggunaan teknologi bertujuan untuk meningkatkan nilai jual jamur tiram dan membuat umur dari pada jamur tiram lebih lama. Karena pada dasarnya jamur tiram merupakan produk yang tidak tahan lama sehingga harus dibuat produk turunan untuk membuat umur jamur tiram lebih tahan lama. Penerapan teknologi pada jamur tiram berkaitan dengan pembuatan produk turunan jamur tiram. Dengan adanya produk turunan jamur tiram menambah variasi produk dan meningkatkan permintaan serta penjualan.

c. Ekonomi

Dengan kondisi perekonomian yang membaik tentunya mempengaruhi dari pada daya beli masyarakat. Hal ini dikarenakan masyarakat mempunyai kemampuan untuk membeli yang meningkat. Dengan meningkatnya daya beli juga mempengaruhi dari pada konsumsi masyarakat.

d. Politik dan Legal

Faktor politik terdiri dari komitmen pemerintah dalam mengembangkan industri jamur tiram. Jamur tiram perlu dikembangkan sebagai komoditas nasional karena jamur merupakan produk pertanian sehat, ramah lingkungan, memiliki nilai ekonomis yang tinggi, mudah dikembangkan, menyerap tenaga kerja, peluang pasar yang tinggi, dan penghasil devisa (Daimyati 2005).

3.7.3.2 Analisis Lingkungan Industri

a. Persaingan antar perusahaan sejenis

Dalam persaingan di dunia usaha tentunya antar perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan posisi terbaik dibanding para kompetitor. Hal tersebut juga terjadi pada industri jamur tiram. Persaingan antar perusahaan sejenis dapat diamati dari kemampuan perusahaan dalam

menghadapi persaingan, pertumbuhan industri, biaya peralihan, dan hubungan emosional.

b. Ancaman pendatang baru

Industri jamur tiram saat ini mudah dimasuki oleh siapa saja yang mau berbisnis jamur tiram. Hal ini dikarenakan dalam industri jamur tiram proses pembudidayaan dilakukan dengan metode sederhana. Semakin banyaknya pesaing tentunya akan menjadi ancaman bagi setiap perusahaan. Adapun syarat masuk ke dalam industri bisa dilihat dari tiga faktor yaitu modal, teknologi, dan akses bahan baku serta distribusi.

c. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Di sini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan.

d. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok memiliki fungsi yang sangat penting bagi perusahaan. Pemasok tidak terkonsentrasi agar posisi pemasok rendah terhadap perusahaan. Perusahaan bekerja sama dengan para pemasok untuk mendapatkan bahan baku pembuatan media jamur tiram seperti serbuk gergaji, dedak, kapur, jagung, dan plastik. Untuk dedak dan serbuk gergaji diperoleh dari wilayah Bogor dan Sukabumi, jagung dari wilayah Bobotsari, kapur dari toko kimia sekitar perusahaan, dan plastik dari daerah Depok. Tiap bahan baku dipegang oleh satu supplier. Perusahaan selalu menjalin hubungan yang baik dengan pemasok untuk memperlancar keberlangsungan produksi perusahaan.

e. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli (pedagang) jamur pada UD Karya Megah berasal dari daerah Bogor dan Jakarta. Pembeli biasanya datang langsung untuk mengambil jamur melalui pemesanan terlebih dahulu. Pembeli jamur tiram pada UD Karya Megah tidak terkonsentrasi agar perusahaan memiliki posisi lebih tinggi dibanding pembeli.

3.7.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap faktor internal perusahaan dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, dan produksi

atau operasi. Dalam pemasaran digunakan analisis dari segi segmentasi, targeting, positioning, dan marketing mix.

3.7.5 Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Perusahaan

Peluang dan ancaman didapat dari analisis faktor eksternal perusahaan baik secara makro maupun secara industri dari perusahaan. Peluang digunakan oleh perusahaan untuk memperbesar perusahaan dan meningkatkan penjualan. Sementara dengan adanya analisis ancaman dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat untuk meminimalisir ancaman.

3.7.6 Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Kekuatan dan kelemahan didapat dari analisis faktor internal perusahaan yang terdiri dari pemasarn, manajemen, keuangan, produksi dan operasi. Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan untuk menghadapi persaingan dengan cara mengubah kelamahan perusahaan menjadi sesuatu kekuatan perusahaan.

3.7.7 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)

3.7.7.1 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

3.7.7.2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi.

3.7.8 Matriks BCG

Merupakan suatu diagram yang digunakan untuk membantu berbagai macam perusahaan untuk menganalisis unit bisnis atau lini produk mereka. Diagram ini menempatkan tiap unit bisnis atau produk perusahaan kedalam suatu matriks yang memiliki dua sumbu, yaitu pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Adapun matriks pertumbuhan-pangsa BCG yaitu

- a. Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar
- b. Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar

- c. Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya dan anjing.

3.7.9 *Product Life Cycle (PLC)*

Bagi perusahaan, setelah suatu produk dikeluarkan, perusahaan menginginkan produknya tetap berada dalam lingkaran pemasaran dan penjualannya pun bagus. Tetapi bagi suatu produk tentunya memiliki daur hidup. Adapun daur hidup produk yaitu suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar .

3.7.10 *Matriks SPACE*

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

3.7.11 *Matriks IE*

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Adapun tujuan penggunaan matriks IE yaitu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail.

3.7.12 *Matriks SWOT*

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu :

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

3.7.13 Segmentasi, Targeting, dan Positioning

3.7.13.1 Segmentasi

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah di definisikan. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam subkelompok di pasar-produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam penentuan posisi perusahaan. Dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan lima kategori:

- a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi
- b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi
- c. Segmentasi Pasar berdasarkan Sociocultural
- d. Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku

3.7.13.2 Targetting

UD Karya Megah menggunakan pendekatan *Undifferentiated Marketing* pada proses penentuan target pasar dimana UD Karya Megah meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi keinginan banyak orang. Artinya dalam memasarkan produknya UD Karya Megah memenuhi kebutuhan para konsumennya khusus jamur tiram saja.

3.7.13.3 Positioning

Positioning merupakan suatu proses menempatkan produk terhadap pesaing dalam memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga produk memiliki nilai lebih dan menjadi *top of mind* bagi konsumen. Konsumen selalu menginginkan jamur tiram yang berkualitas dan segar. UD Karya Megah selalu berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen agar tidak berpindah.

3.7.14 Strategi 4P (*Product, Place, Price, Promotion*)

3.7.14.1 *Product*

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, dan digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi hasrat, kebutuhan dan keinginan.

3.7.14.2 *Price*

Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang produk atau jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk

atau jasa. Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan.

3.7.14.3 Place

Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Kebijakan distribusi suatu perusahaan terdiri dari:

1. Keputusan Mengenai Desain Saluran

Dalam mendesain suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, pengidentifikasian alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.

2. Keputusan Mengenai Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memutuskan desain saluran terbaik, saluran itu harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi dan mengevaluasi anggota salurannya.

3.7.14.4 Promotion

Promotion adalah kegiatan mengenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan ujung-ujungnya dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa, meningkatkan penjualan, menstabilkan penjualan, memposisikan produk, dan membentuk citra produk.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan UD Karya Megah

UD Karya Megah didirikan pada tahun 2005 yang berlokasi di Kampung Cijeruk RT 01 / 07 Desa Sukamanah, Kecamatan Megamendung, Bogor Jawa Barat. Perusahaan mulai melakukan operasional pada bulan Mei 2005 dibantu oleh 7 karyawan. Pada waktu itu perusahaan masih membeli media untuk pembudidayaan jamur tiram. Sedangkan hasilnya ditawarkan langsung kepada konsumen baik pedagang kecil maupun pedagang besar. Dengan seiring berjalannya waktu, permintaan terhadap jamur UD Karya Megah terus meningkat. Demi memenuhi permintaan konsumen, perusahaan mulai mengembangkan usahanya.

Visi Perusahaan

Menjadikan UD Karya Megah sebagai pemain utama jamur tiram dengan mengedepankan kualitas produk

Misi Perusahaan

1. Mengangkat dan mempromosikan hidup sehat dengan mengkonsumsi jamur tiram
2. Meningkatkan kapasitas jamur tiram
3. Berinovasi dan meningkatkan kualitas jamur tiram

4.1.2 Produk Perusahaan

UD Karya Megah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi dan pemasaran jamur tiram. Dengan mengutamakan kepuasan pelanggan, UD Karya Megah selalu berusaha memasarkan produk jamur tiram dengan kualitas terbaik. Adapun karakteristik produk UD Karya Megah yaitu

- a. Produk yang ditawarkan UD Karya Megah adalah
 1. Jamur tiram putih segar wujudnya yaitu berwarna putih susu dengan tekstur kenyal, memiliki tudung melengkung menyerupai cangkang tiram, bilah jamur tersusun rapat, batang terletak disamping tudung dengan panjang 1-3 cm, dan tubuh buah membentuk menyerupai rumpun.
 2. Bibit jamur tiram (Formula 0, Formula 1, dan Formula 2) serta media tanam jamur tiram (Baglog).
- b. Berdasarkan daya tahan, jamur tiram merupakan produk yang tidak tahan lama. Dalam suhu luar ruangan jamur tiram bisa bertahan 2 hari, tetapi bila berada pada mesin pendingin jamur tiram bisa bertahan 5 hari.

- c. Cara pengolahan jamur tiram sangat mudah dan jamur tiram bisa diolah menjadi beraneka ragam makanan mulai dari jamur crispy, sop jamur, sate jamur, dan tumis jamur.
- d. Pola konsumsi jamur tiram biasanya jamur tiram dikonsumsi pada jam makan siang dan pada sore hari untuk sebagai menu pelengkap sayuran dan gorengan.
- e. Kandungan gizi jamur tiam

Tabel 13
Kandungan Gizi Jamur Tiram Segar / 100 g

No	Kandungan Gizi	Dalam Gram	No	Kandungan gizi	Dalam Gram
1	Protein	3.3	8	Abu	3.6
2	Serat	3.5	9	Karbohidrat	6.4
3	Lemak	0.4	10	Kalori	0.41
4	Kalsium	32.9	11	Vitamin B1	0.12
5	Zat Besi	4.1	12	Vitamin B2	0.64
6	Fosfor	0.31	13	Vitamin C	5
7	Niacin	7.8			

Sumber : FAO, 1992

Dari tabel diatas terlihat bahwa banyak sekali kandungan gizi yang diperoleh apabila mengkonsumsi jamur tiram. Adapun manfaat mengkonsumsi jamur tiram yaitu membantu pembentukan sel darah merah, menekan pertumbuhan sel kanker kolon, pembentukan DNA dalam proses sintesis timidin, dan menurunkan kepekatan lemak dalam darah.

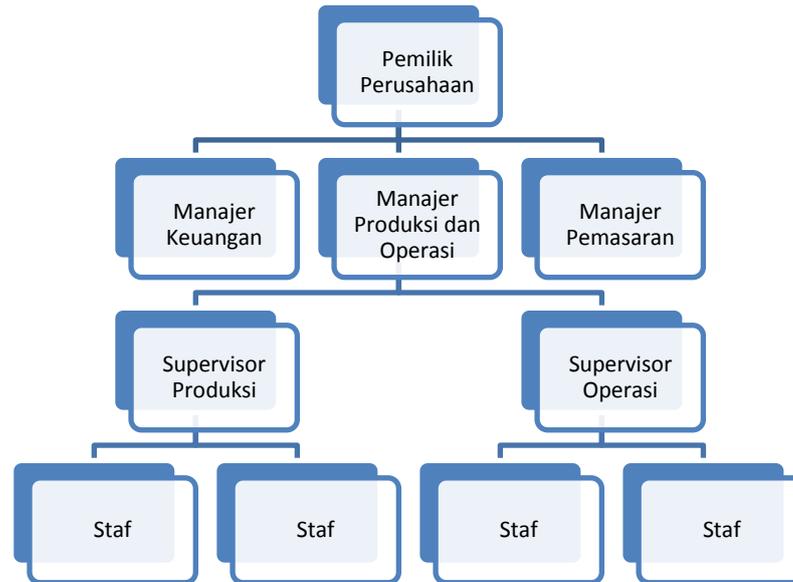
4.1.3 Kegiatan Usaha

UD Karya Megah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembudidayaan dan penjualan baik jamur tiram, bibit jamur tiram, dan media jamur tiram. Perusahaan menjual produknya kepada kosumen baik pedagang kecil dan besar dan juga sesama perusahaan jamur tiram.

Perusahaan memproduksi media baik bibit dan juga media tumbuh sendiri. Selain itu apabila ada permintaan perusahaan juga menjualnya kepada konsumen dan juga perusahaan sesama. Proses pembelian biasanya dilakukan dengan pemesanan terlebih dahulu.

4.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Adapun struktur organisasi dan juga uraian tugas tanggung jawab dapat diuraikan sebagai berikut :



Gambar 10

Struktur Organisasi UD Karya Megah

Sumber : UD Karya Megah, 2017

1. Pemilik Perusahaan

Sebagai pimpinan umum perusahaan, pemilik yang bertanggung jawab secara penuh terhadap perusahaan dan juga memegang kekuasaan secara umum. Disini pemilik perusahaan bertanggung jawab terhadap pengembangan perusahaan, kebijakan yang dilaksanakan perusahaan, serta penjadwalan kegiatan perusahaan.

2. Manajer Keuangan

Perencanaan dan pengendalian penggunaan dana dalam investasi perusahaan dan pembiayaan kegiatan operasional perusahaan, mengatur pemberian gaji karyawan, pengoptimalan aset perusahaan.

3. Manajer Produksi dan Operasi

Sebagai manajer produksi melakukan perencanaan terhadap produksi baik media bibit ataupun media tumbuh jamur tiram, bertanggung jawab terhadap bahan baku baik takaran dan kualitas bahan baku, persediaan bahan baku.

Sebagai manajer operasi mengelola dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan, memangkas biaya yang tidak menguntungkan perusahaan, serta pengawasan terhadap aktivitas karyawan perusahaan.

4. Manajer Pemasaran

Melakukan perencanaan strategi pemasaran dengan memperhatikan trend pasar dan kebutuhan konsumen, menganalisa perkembangan pasar, melakukan segmentasi, menganalisa peluang pasar, dan memperluas area pemasaran.

5. Supervisor Produksi

Mengawasi jalannya produksi dengan memperhatikan hal yang berkaitan dengan produksi.

6. Supervisor Operasi

Melakukan pengawasan terhadap jalannya operasi perusahaan agar sesuai dengan standar yang berlaku pada perusahaan.

4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1 Analisa Kondisi Lingkungan Eksternal UD Karya Megah

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Adapun faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan industri. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut :

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro

a. Sosial, Demografi, dan Lingkungan

Berubahnya kondisi sosial, demografis, dan lingkungan tentunya berpengaruh terhadap produk, pemasaran, dan pelanggan. Ditambah dengan meningkatnya pendapatan tentunya mempengaruhi dari pada pola konsumsi masyarakat.

Pola konsumsi masyarakat mulai berubah dari yang tadinya hanya pemenuhan kebutuhan praktis tanpa memikirkan efek yang ditimbulkan menjadi pemenuhan kebutuhan yang sangat selektif mengenai apa saja yang mereka konsumsi dan apa saja manfaat dari pada makanan yang mereka konsumsi. Masyarakat kembali mengkonsumsi makanan sehat (*back to nature*) dengan banyak mengkonsumsi buah dan sayuran. Salah satu sayuran yang memiliki banyak manfaat adalah jamur tiram. Manfaa jamur tiram adalah

Tabel 14
Manfaat Jamur Tiram

No	Kandungan jamur tiram	Manfaat jamur tiram
1	Zat besi dan niasin	Pembentukan sel darah merah
2	Serat tinggi	Menurunkan kepekatan lemak dalam darah, mengeluarkan kolesterol, dan penyerapan berlebihan terhadap makanan yang kita konsumsi
3	Polisakarida lentinan	Menekan pertumbuhan sel-sel kanker, khususnya kanker kolon
4	Asam folat	Pembentukan DNA dalam proses sintesis timidin

Sumber : diolah penulis, 2017

Dengan banyaknya manfaat dalam jamur tiram, tentunya akan meningkatkan konsumsi jamur tiram. Ini terlihat dari produsen pengguna jamur tiram salah satunya adalah restoran yang terus mengalami peningkatan permintaan dan konsumsi jamur tiram setiap tahunnya. Salah satu restoran di kawasan Puncak, Bogor mengaku permintaan akan konsumsi jamur tiram terus meningkat. Adapun data konsumsi bisa dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 15
Konsumsi Jamur Tiram pada Restoran di Puncak (dalam kg)

No	Tahun	Jumlah Konsumsi	Persentase
1	2014	1.868	
2	2015	2.680	30%
3	2016	4.732	43%

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas menunjukkan bahwa konsumsi jamur tiram di salah satu restoran kawasan Puncak Bogor terus mengalami peningkatan konsumsi tiap tahunnya. Tahun 2016 konsumsi restoran naik 43% dari tahun sebelumnya. Ini bisa menjadi indikator bahwa masyarakat mulai menyukai konsumsi terhadap jamur tiram. Jamur tiram biasanya disajikan dalam menu seperti jamur crispy, sate jamur, burger jamur, sop jamur, pepes jamur dan lain-lain. Selain dijual segar, jamur tiram juga bisa diolah menjadi berbagai produk turunan seperti.

Tabel 16
Produk Turunan Jamur Tiram

No	Produk Turunan Jamur Tiram
1	Abon jamur tiram
2	Jamur tiram crispy
3	Nuget jamur

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 17
Konsumsi Jamur Tiram Nasional (konsumsi dalam kg)
(Tahun 2014-2016)

No	Tahun	Jumlah Kosumsi	Persentase
1	2014	16.885.000	
2	2015	17.500.000	3.5%
3	2016	18.815.000	6.9%

Sumber : data yang telah diolah (wirabisnis.com), 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa konsumsi secara nasional jamur tiram juga meningkat. Tahun 2016 konsumsi jamur tiram meningkat 6.9% dibanding konsumsi tahun sebelumnya. Salah satu faktor meningkatnya konsumsi adalah jamur tiram bisa diturunkan menjadi berbagai produk (lihat tabel 16) . Meningkatnya konsumsi jamur tiram secara industri dan nasional membuat bisnis jamur tiram memiliki prospek usaha yang bagus. Dengan Hal ini dikarenakan budaya mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai tumbuh di kalangan masyarakat yang dibuktikan dengan meningkatnya konsumsi terhadap jamur tiram.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai tumbuh di kalangan masyarakat yang dibuktikan dengan meningkatnya permintaan dan konsumsi terhadap jamur tiram.

b. Teknologi

Penggunaan teknologi bertujuan untuk meningkatkan nilai jual jamur tiram dan membuat umur dari pada jamur tiram lebih lama. Penerapan teknologi pada jamur tiram berkaitan dengan pembuatan produk turunan jamur tiram. Salah satu produk turunan UD Karya megah adalah jamur tiram crispy aneka rasa yaitu balado, keju, pedas, dan jagung manis.

Adapun teknologi yang bisa diterapkan pada pembuatan produk turunan jamur crispy terbagi menjadi dua tahap yaitu

1. Teknologi produksi

Teknologi pada produksi bisa dilihat dari mesin pemisah minyak atau spinner. Dengan adanya spinner membuat pemisahan minyak dengan jamur crispy menjadi cepat dan minyak benar-benar terpisah dari jamur crispy agar jamur crispy lebih tahan lama.

2. Teknologi pemasaran

Pemasaran produk turunan jamur tiram menggunakan media online. Dengan adanya media online diharapkan produk bisa menjangkau bagi mereka yang berada diluar Bogor dan juga untuk meningkatkan penjualan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan teknologi pada jamur tiram bisa melalui produk turunan jamur tiram. Dengan adanya produk turunan atau variasi produk membuat umur jamur tiram lebih lama dan meningkatkan dari pada nilai jual jamur tiram itu sendiri sehingga membuat permintaan dan konsumsi jamur meningkat.

c. Ekonomi

Perkembangan perusahaan yang bergerak di divisi jamur baik skala kecil, menengah, dan besar tidak lepas dari kondisi perekonomian di Indonesia. Kondisi perekonomian dilihat dari PDB tahun 2016 terus membaik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 18
Pendapatan PDB
(Tahun 2013-2016)

PDB	2013	2014	2015	2016
Dalam Triliun Rupiah	11.081,6	11.013,8	10.920,6	12.406,8
Perubahan % tahunan	5.6 %	5.0 %	4.8 %	5.02 %
PDB Per Kapita	44.8	43.8	42.8	47.9

Sumber: Bank Dunia, 2017

Tabel 19
Konsumsi Jamur Tiram Nasional (konsumsi dalam kg)
(Tahun 2014-2016)

No	Tahun	Jumlah Kosumsi	Persentase
1	2014	16.885.000	
2	2015	17.500.000	3.5%
3	2016	18.115.000	6.9%

Sumber : data yang telah diolah (wirabisnis.com), 2017

Dengan kondisi perekonomian yang membaik tentunya mempengaruhi dari pada daya beli masyarakat. Hal ini dikarenakan masyarakat mempunyai kemampuan untuk membeli yang meningkat. Dengan meningkatnya daya beli juga mempengaruhi dari pada konsumsi masyarakat. Salah satu konsumsi yang meningkat adalah konsumsi jamur tiram. Dari data diatas menunjukkan bahwa konsumsi jamur tiram terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2016 konsumsi meningkat 6.9% atau sekitar 1.300 ton per tahun. Sementara produksi jamur perusahaan sekitar 216 ton per tahun. Ini artinya potensi market jamur tiram sangat besar karena masih ada sekitar 1.000 ton jamur tiram yang belum terpenuhi.

Peningkatan konsumsi juga terlihat dari aktivitas ekspor-impor jamur tiram. Berikut adalah data ekspor-impor jamur tiram.

Tabel 20
Ekspor-Import Jamur di Indonesia tahun 1999-2000

No	Keterangan	1999	2000	Persentase
1	Ekspor	US\$ 35.021.484,00	US\$ 22.129.170,00	58%
2	Impor	US\$ 798.228,00	US\$ 3.656.223,00	78%

Sumber : BPS, 2001

Dengan menurunnya ekspor dan meningkatnya impor jamur jelas terdapat permintaan jamur yang tinggi tetapi belum bisa terpenuhi. Menurunnya ekspor salah satunya dikarenakan kualitas produk dalam negeri masih kurang bisa bersaing. Tentunya kondisi seperti ini menjadi peluang bagi perusahaan yang bergerak di bidang industri dan pemasaran jamur tiram untuk mengembangkan usahanya dan memperbaiki kualitas produk. Selain itu dengan adanya aktivitas impor jamur yang terus meningkat juga bisa menjadi ancaman bagi perusahaan yang bergerak dibidang jamur tiram.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat peluang perusahaan dalam aspek ekonomi yaitu membaiknya kondisi perekonomian Indonesia dan meningkatnya daya beli dan konsumsi masyarakat terhadap jamur tiram sehingga meningkatkan permintaan dan konsumsi terhadap jamur tiram. Sementara ancaman yaitu aktivitas impor jamur yang bisa membuat menurunnya permintaan jamur tiram.

d. Politik dan Legal

Potensi pengembangan jamur di Indonesia sebenarnya memiliki prospek yang sangat menjanjikan. Hal ini dikarenakan jamur sangat cocok dibudidayakan di Indonesia yang beriklim tropis dan sesuai dengan habitat tumbuh jamur. Jamur bisa dikembangkan dalam berbagai skala usaha.

Faktor politik terdiri dari komitmen pemerintah dalam mengembangkan industri jamur tiram. Jamur tiram perlu dikembangkan sebagai komoditas nasional karena jamur merupakan produk pertanian sehat, ramah lingkungan, memiliki nilai ekonomis yang tinggi, mudah dikembangkan, menyerap tenaga kerja, peluang pasar yang tinggi, dan penghasil devisa (Daimiyati 2005).

Strategi pengembangan jamur yang disusun oleh Dirjen Holtikultura, Departemen Pertanian Republik Indonesia dilaksanakan melalui pemanfaatan sumber daya alam yang berbasis pedesaan, penyedia lapangan kerja, peningkatan pendapatan, revitalisasi potensi produk, kemudahan akses, pembentukan pasar, pengembangan dan aplikasi teknologi. Strategi ini dituangkan dalam beberapa kegiatan yaitu

- a. Meningkatkan kerja sama dan koordinasi instansi pemerintah untuk merencanakan pengembangan komoditas jamur secara terpadu dan pemyarakatan jamur sebagai bahan pangan
- b. Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan SDM dengan mengikuti magang dan menyebarkan ke daerah lain
- c. Kerja sama antar lembaga penelitian, Perguruan Tinggi, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan Instansi terkait untuk transfer teknologi dan menyebar luaskan hasil-hasil penelitian dibidang teknologi
- d. Melakukan kemitraan dengan pengusaha atau eksportir sehingga petani tergerak untuk melakukan peningkatan kualitas jamur
- e. Mengoptimalkan bahan baku jamur yang melimpah
- f. Memberikan bantuan modal dengan mudah dan bunga rendah

Pemerintah dalam pengembangan industri jamur tiram yaitu membuat rintisan untuk pengembangan jamur melalui pendekatan kelembagaan. Adapun lembaga-lembaga yang menaungi jamur yaitu

- a. Lembaga Koperasi yaitu pada Koperasi Jamur Indonesia (KJI) sebagai induk dari kegiatan produksi dan pemasaran.
- b. Lembaga Asosiasi yaitu pada Masyarakat Agribisnis Jamur Indonesia (MAJI) sebagai asosiasi bagi para pengusaha jamur dalam menghasilkan kebijakan-kebijakan yang mendukung usaha melalui program standarisasi produk, pengembangan manajemen dan pemasaran jamur tiram.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dari segi pemerintah dan legal dalam rangka meningkatkan permintaan jamur, pemerintah memberikan

dukungan dengan cara pengembangan jamur melalui peraturan, kemudahan akses, pengembangan teknologi, dan pembentukan pasar.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri

a. Ancaman Pendetang Baru

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif.

Pada industri jamur tiram, ancaman pendatang baru sangat tinggi karena industri mudah dimasuki karena berbisnis jamur tiram tidak perlu memiliki keahlian khusus. Kemudahan masuk ke dalam industri jamur tiram ditentukan dari faktor yaitu

1. Kebutuhan modal

Berdasarkan data yang dihimpun penulis, kebutuhan modal yang diinvestasikan oleh pendatang baru tidaklah besar. Pendatang baru biasanya mulai masuk ke dalam industri jamur tiram dengan skala kecil yang nantinya dikembangkan menjadi besar. Adapun modal awal yang bisa diinvestasikan sebagai modal sebesar Rp. 100.000.000,00 – Rp. 200.000.000,00.

2. Teknologi

Teknologi dalam industri jamur tiram mencakup proses produksi. Proses produksi bisa dilakukan dengan metode sederhana dan tidak harus menggunakan teknologi yang canggih. Sehingga tidak membutuhkan modal yang besar.

3. Akses bahan baku dan distribusi

Mayoritas pendatang baru yang membuka bisnis jamur tiram sudah memiliki akses terhadap bahan baku dan juga akses pendistribusian produk jamur tiram. Hal ini dikarenakan industri pada jamur tiram memiliki pemasok yang banyak dan tersebar di lingkungan perusahaan.

4. Jumlah produksi

Tabel 21
Jumlah Produksi Media Jamur Tiram Ciawi-Gadog

No	Tahun	Jumlah Produksi / Baglog	Persentase
1	2014	2.520.000 / baglog	
2	2015	7.020.000 / baglog	64 %
3	2016	18.540.000 / baglog	62 %

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 22
Jumlah Produksi Jamur Tiram Ciawi-Gadog (dalam kg)

No	Tahun	Produksi Jamur Tiram	Persentase
1	2014	2.196.000	
2	2015	2.718.000	19%
3	2016	3.258.000	16%

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan mudah terpenuhinya syarat pendatang baru maka ancaman pendatang baru tinggi terhadap perusahaan hal ini dikarenakan jumlah pemain jamur tiram akan bertambah banyak sehingga supply terhadap jamur tiram tinggi. Hal ini dibuktikan dengan jumlah produksi media dan jumlah produksi jamur tiram yang semakin meningkat (tabel 21 dan tabel 22) sehingga mudah untuk masuk kepasar. Sehingga ancaman pedatang baru menjadi tinggi.

b. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan.

UD Karya Megah merupakan perusahaan yang menghasilkan produk jamur tiram segar. Adapun produk yang bisa dijadikan pengganti adalah produk yang memiliki ciri fisik yang hampir sama dan kandungan gizi yang sama pula. Dalam hal ini jamur tiram memiliki produk substitusi yaitu semua sayuran seperti kangkung dan bayam.

Tabel 23
Kandungan Gizi Produk Substitusi / 100g

No	Nama	Protein	Lemak	Kalori	Karbohidrat
1	Jamur Tiram	3.3 g	0.4 g	35 kkal	6.4 g
2	Kangkung	3 g	0.3 g	29 kkal	5.4 g
3	Bayam	3.5 g	0.5 g	45 kkal	6.5 g

Sumber : Redaksi Agromedia, 2009

Dari data diatas terlihat bahwa dari kandungan gizi jamur tiram dan sayuran lainnya perbedaan tidak cukup jauh bahkan hampir sama. Dengan kondisi seperti ini, maka produk substitusi dari jamur sangat banyak sehingga membuat ancaman produk substitusi tinggi karena supply atas pilihan sangat banyak.

c. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok tetapi hanya

sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu

1. Konsentrasi pemasok

Pemasok yang dimaksud adalah pemasok bahan baku seperti serbuk gergaji, dedak, kapur, plastik PE dan PP, gas, koran, spirtus, alkohol, dan kapas. Dalam industri jamur pemasok tidak dapat memberikan beberapa pilihan untuk perusahaan mengenai harga dan kualitas karena pemasok memiliki kekuatan negosiasi yang rendah terhadap perusahaan. hal ini dikarenakan jumlah pemasok yang menawarkan bahan baku berjumlah banyak dan pemasok hanya bisa menawarkan pilihan terbaik agar perusahaan tertarik untuk bekerja sama. Dapat disimpulkan pemasok memiliki ancaman rendah karena pemasok yang tidak terkonsentrasi.

2. Kepentingan strategis pemasok terhadap perusahaan

Pemasok memiliki beberapa kepentingan pada perusahaan agar perusahaan mau bekerja sama dengan pemasok. Pemasok menawarkan produk dengan kualitas tinggi, harga yang terjangkau, kadang pemasok memberi benefit tambahan seperti mengantarkan produk ketempat perusahaan sehingga perusahaan semakin tertarik dengan pemasok.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok memiliki posisi yang rendah terhadap perusahaan karena pemasok tidak terkonsentrasi dan perusahaan memiliki banyak pilihan untuk pindah ke pemasok lainnya sehingga posisi perusahaan lebih kuat terhadap pemasok dan industri menjadi menarik karena supply tidak banyak.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan tidak terlalu kuat apabila pembeli tidak terkonsentrasi artinya siapa saja bisa membeli dalam jumlah tertentu. Konsumen UD Karya Megah dapat dikatakan memiliki posisi tawar-menawar yang tidak cukup kuat karena pembelinya siapa saja dan tidak terkonsentrasi sehingga perusahaan memiliki posisi yang lebih kuat dibanding pembeli. Dengan kondisi seperti ini industri semakin menarik karena *supply* yang tidak terlalu banyak.

e. Ancaman Perusahaan Sejenis

Dalam persaingan di dunia usaha tentunya antar perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan posisi terbaik dibandingkan para kompetitor. Hal tersebut juga terjadi pada industri jamur tiram. Kekuatan persaingan antar perusahaan sejenis dapat dilihat dari faktor :

1. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan

Untuk menghadapi persaingan, setiap perusahaan menawarkan harga yang lebih menarik dibanding kompetitor untuk menarik para konsumen. Berikut adalah persaingan harga pada jamur tiram UD Karya Megah.

Tabel 24
Persaingan Harga

No	Perusahaan	Perbandingan Harga
1	UD Andi Mushroom	Rp. 10.000,00 / kg
2	UD Karya Megah	Rp. 10.500,00 / kg
3	UD RJ Mushroom	Rp. 11.000,00 / kg

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa persaingan harga sangat kompetitif antar perusahaan dengan selisih hanya Rp. 500,00 / kg sehingga persaingan harga sangat tinggi.

2. Pertumbuhan Industri

Industri jamur tiram memiliki pertumbuhan yang cepat hal ini dikarenakan mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya dalam masyarakat. Hal ini terlihat dari peningkatan permintaan jamur tiram. Berikut adalah konsumsi jamur tiram di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

Tabel 25
Konsumsi Jamur Tiram JABODETABEK per-Tahun (dalam kg)

No	Wilyah	2014	2015	2016	Persentase 2015	Persentase 2016
1	Jakarta	3.600.000	4.680.000	5.040.000	23%	7.1%
2	Bogor	1.440.000	1.800.000	2.160.000	20%	16%
3	Depok	720.000	1.080.000	1.080.000	33%	0%
4	Tangerang	1.800.000	2.520.000	2.880.000	28%	12.5%
5	Bekasi	1.080.000	1.440.000	1.800.000	25%	19.1%
Total		8.640.000	11.520.000	12.960.000	25%	11%

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa permintaan jamur tiram disetiap wilayah terus mengalami peningkatan tiap tahunnya sehingga industri jamur tiram terus berkembang dan terus tumbuh tiap tahunnya. Dengan kondisi seperti ini pertumbuhan industri tinggi dan potensi pasar meningkat.

3. Biaya Peralihan

Setiap perusahaan menawarkan harga yang sangat kompetitif dikisaran harga Rp. 10.000,00– Rp. 11.000,00 / kg. Jamur tiram merupakan tanaman sayuran dimana tidak ada perbedaan spesifik yang membuat konsumen harus mengeluarkan biaya lebih. Sehingga konsumen dengan mudah beralih pada harga yang lebih murah pada produk kompetitor. Dapat disimpulkan bahwa biaya peralihan ke produk kompetitor memiliki intensitas yang tinggi karena harga yang tidak jauh berbeda.

4. Hubungan Emosional

Hubungan emosional terbentuk karena telah bekerja sama dalam kurun waktu yang lama pula. Dengan bekerja sama dalam kurun waktu yang lama hubungan emosional telah terbentuk dengan kuat sehingga tidak mudah terpengaruh dan loyal terhadap produk UD Karya Megah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman perusahaan sejenis sangat kuat karena sangat kompetitifnya harga yang membuat industri semakin tinggi terhadap supply jamur tiram.

4.2.1.3 Tabel Matriks EFE UD Karya Megah

Tabel 26
Hasil Matriks EFE UD Karya Megah

Faktor Eksternal		Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang				
1	Pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat indonesia	0.123	4.0	0.492
2	Meningkatnya daya beli dan konsumsi jamur tiram	0.111	3.6	0.3996
3	Membaiknya kondisi perekonomian	0.098	3.2	0.3136
4	Bertambahnya potensi pasar	0.098	3.2	0.3136
5	Teknologi pada produk turunan / variasi produk	0.092	3.0	0.276
Ancaman				
1	Impor jamur	0.117	3.8	0.4446
2	Pertumbuhan kompetitor baru	0.104	3.4	0.3536
3	Keberadaan produk pengganti jamur tiram yang tinggi	0.092	3.0	0.276
4	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	0.086	2.8	0.2408
5	Hambatan masuk ke industri jamur tiram kecil	0.074	2.4	0.1776
Total Ancaman		1.00		3.284

Sumber : data diolah penulis, 2017

Berdasarkan tabel matriks EFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah sebesar 3.284. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat indonesia adalah 0.492. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah impor jamur dimana nilainya adalah 0.4446. Maka dari itu perusahaan harus mengembangkan dan meningkatkan kualitas produknya agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya agar para kompetitor lebih memilih produk jamur tiram UD Karya Megah.

4.2.2 Analisis Kondisi Lingkungan Internal UD Karya Megah

4.2.2.1 Aspek Internal pada UD Karya Megah

Aspek internal pada UD Karya Megah meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada UD Karya Megah, yaitu sebagai berikut :

a. Manajemen

Manajemen pada UD Karya Megah terdiri dari beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu

1. Perencanaan

Saat ini, UD Karya Megah belum memiliki perencanaan tertulis baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini terlihat dari belum adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan secara spesifik. Meskipun demikian, kondisi seperti ini tidak mempengaruhi pemilik perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Hal ini juga terlihat dari keputusan yang diambil oleh UD Karya Megah pada saat akan meningkatkan produksi dan penjualan, dimana mempertimbangkan permintaan pasar terhadap produk UD Karya Megah. Meningkatnya permintaan tidak lepas dari kualitas produk jamur tiram UD Karya Megah yang sudah sesuai dengan keinginan konsumen dan harga yang terjangkau. Jika kualitas suatu produk baik dan harga juga bersaing maka produk akan dicari oleh konsumen.

Sementara itu, dari sisi kompetitor utama yaitu UD Andi Mushroom dan UD RJ Mudhroom perencanaan lebih baik dibanding UD Karya Megah. Hal ini bisa dilihat dari adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang kemudian dituangkan menjadi rencana kerja.

2. Pengorganisasian

Struktur organisasi UD Karya Megah seperti yang terlihat pada gambar 10 menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang oleh *owner* (pemilik perusahaan), dimana pada posisi ini bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan. Pemilik bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan pihak yang diberi wewenang atau manager bertugas untuk menjalankan segala sesuatu yang berhubungan dengan divisi masing-masing. Dalam menjalankan operasional perusahaan, pemilik perusahaan menerapkan pendekatan *top down* dimana seluruh komando dipegang langsung oleh pemilik perusahaan kemudian unit-unit dibawahnya melaksanakan yang telah ditetapkan.

Dari segi kompetitor kurang lebih sama yakni menggunakan pendekatan *top down* dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan dimana kendali

dipegang secara langsung oleh pemilik perusahaan dan pihak yang diberi wewenang atau manager mengarahkan anggotanya untuk menjalankan kegiatan yang diarahkan oleh pemilik perusahaan.

3. Pemotivasian

Meskipun pendekatan yang dilakukan UD Karya Megah adalah *top down*, akan tetapi pemilik tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Hal ini karena peran karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu tindakan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara melibatkan diri (pemilik perusahaan) untuk ikut serta dalam kegiatan produksi. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena berkaitan dengan loyalitas para karyawan agar tetap merasa nyaman dalam bekerja.

Dari segi kompetitor yaitu UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom pemberian motivasi dilakukan dengan cara memberikan insentif tambahan berupa uang kepada karyawan. Menurut sumber yang diperoleh penulis, dengan memberikan insentif berupa uang maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja.

4. Penempatan Staf

Pada UD Karya Megah penempatan staf berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, pelatihan, pengevaluasian, dan pemecatan karyawan. UD Karya Megah melakukan perekrutan karyawan dengan cara merekrut orang-orang yang berada di sekitar lokasi perusahaan. Setelah itu, pihak perusahaan memberikan pelatihan selama satu bulan. Dengan adanya proses pengelolaan dan penempatan staf perusahaan memiliki keuntungan karena perusahaan memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pada UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom penempatan staf kurang lebih sama dengan yang dilakukan UD Karya Megah yakni perekrutan, wawancara, penyeleksian, pelatihan, pengevaluasian dan pemecatan karyawan.

5. Pengawasan atau Pengendalian

Pengawasan dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, kualitas bahan baku, produksi, pemanenan, perawatan, dan pemasaran. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk pengawasan dapat berupa pencegahan dan penanggulangan. Untuk pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu yang menghambat jalannya kegiatan perusahaan. Sedangkan penanggulangan dilakukan apabila perusahaan menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan perusahaan.

b. Pemasaran

Sebelum menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan dalam memasarkan produknya. Penetapan

strategi pemasaran mencakup segmentasi, targeting, dan positioning dan juga 4P (*product, price, place, and promotion*).

1. Analisa STP (*Segmentasi, Targeting, and Positioning*)

a. Analisa STP (*Segmentasi, Targeting, and Positioning*) UD Karya Megah

1. *Segmentasi*

Segmentasi yang dilakukan oleh UD Karya Megah adalah

a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis

Pada pemasaran jamur tiram UD Karya Megah, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografis seperti wilayah dan kota. Daerah geografis yang dipandang potensial dan menguntungkan adalah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis

Segmentasi pasar jamur tiram UD Karya Megah ditujukan untuk umum artinya siapa saja bisa membeli tidak memandang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lain-lain.

c. Segmentasi Pasar berdasarkan SocioCultural

Pada pemasaran jamur tiram UD Karya Megah, untuk Segmentasi Pasar berdasarkan SocioCultural berkaitan dengan kelas sosial. Adapun yang menjadi segmen yaitu kelas menengah ke bawah.

d. Segmentasi Pasar berdasarkan Tingkah Laku

Berkaitan dengan manfaat yang dicari konsumen lebih berkaitan dengan kualitas produk, layanan, dan harga.

Segmentasi yang dilakukan UD Andi Mushroom adalah

a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis

Pada pemasaran jamur tiram UD Andi Mushroom, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografis seperti wilayah dan kota. Daerah geografis yang menjadi potensial market adalah wilayah Jakarta, dan Tangerang.

b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis

Segmentasi pasar jamur tiram UD Andi Mushroom ditujukan untuk masyarakat umum.

Segmentasi yang dilakukan oleh UD RJ Mushroom adalah

a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis

Pada pemasaran jamur tiram UD RJ Mushroom, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografis seperti wilayah dan kota. Daerah geografis yang dipandang potensial dan menguntungkan adalah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis

Segmentasi pasar jamur tiram UD RJ Mushroom ditujukan untuk umum.

- c. Segmentasi Pasar berdasarkan SocioCultural
 Pada pemasaran jamur tiram UD RJ Mushroom, untuk Segmentasi Pasar berdasarkan SocioCultural berkaitan dengan kelas sosial. Adapun yang menjadi segmen yaitu semua kelas baik kelas atas, kelas menengah, dan kelas bawah.
 - d. Segmentasi Pasar berdasarkan Tingkah Laku
 Berkaitan dengan manfaat yang dicari oleh konsumen dan harga serta kemudahan akses mendapatkan produk UD RJ Mushroom.
2. *Targeting*
- a. *Targeting* UD Karya Megah
 Dalam penentuan target pasar, UD Karya Megah menggunakan pendekatan *Undifferentiated Marketing* pada proses penentuan target pasar dimana UD Karya Megah meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi permintaan konsumen. Artinya UD Karya Megah memenuhi permintaan konsumen hanya produk jamur tiram saja. Target utama adalah konsumen masyarakat umum dan restoran.
 - b. *Targeting* UD RJ Mushroom
 Dalam penentuan target pasar, UD RJ Mushroom menggunakan pendekatan *Undifferentiated Marketing* pada proses penentuan target pasar dimana UD RJ Mushroom meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi permintaan konsumen. Artinya UD RJ Mushroom memenuhi permintaan konsumen hanya produk jamur tiram saja. Target utama adalah konsumen masyarakat umum.
 - c. *Targeting* UD Andi Mushroom
 Dalam penentuan target pasar, UD Andi Mushroom menggunakan pendekatan *Concentrated Marketing* dimana perusahaan memusatkan pemasaran pada beberapa kelompok pembeli dengan menempatkan posisi pada segmen pasar terbesar saja. Artinya UD Andi Mushroom mengincar pasar paling potensial dalam memasarkan produknya dimana pasar potensial berada di wilayah Jakarta dan Tangerang.
3. *Positioning*
- Positioning* merupakan tahap dimana perusahaan menentukan posisi yang diinginkan dalam pasar.
- a. *Positioning* UD Karya Megah
 Disini UD Karya Megah masih menjadi *Follower* dibanding kompetitor lain dengan menyediakan dan memenuhi kebutuhan baik jamur tirta segar dan produk turuna jamur tiram dengan kualitas baik,

pelayanan memuaskan, pendistribusian cepat, dan harga yang terjangkau oleh semua kalangan.

b. *Positioning* UD Andi Mushroom

Dilihat dari penjualan yang terus meningkat, *positioning* UD Andi Mushroom yaitu sebagai *Challenger* dari pada *Market Leader* jamur tiram. Dengan meningkatnya penjualan tentunya memperbaiki posisi perusahaan dan menjadi ancaman bagi *Market Leader* jamur tiram.

c. *Positioning* UD RJ Mushroom

Dilihat dari penjualan yang terus meningkat, *positioning* UD RJ Mushroom yaitu sebagai *Market Leader* jamur tiram. Dengan penjualan yang terus meningkat tentunya membuat posisi perusahaan kuat dibanding yang lain.

4. Tabel Komparasi Penempatan Strategi Perusahaan

Tabel 27
Penempatan Strategi Perusahaan

No	Strategi Pemasaran	UD Karya Megah	UD Andi Mushroom	UD RJ Mushroom
1	Segmentasi			
	a. Aspek Geografis	Jakarta, Bogor, Depok, Tangeang, dan Bekasi	Jakarta dan Tangerang	Jakarta, Bogor, Depok, Tangeang, dan Bekasi
	b. Aspek Demografis	Kalangan Umum	Kalangan Umum	Kalangan Umum
	c. Aspek SosioCultural	Kelas menengah-ke bawah	-	Kelas atas, kelas menengah, kelas bawah
	d. Aspek Tingkah Laku	Berhubungan dengan manfaat produk, pelayanan, dan harga	-	Manfaat produk, harga, dan akses
2	Targeting	Konsumen masyarakat umum dan restoran	Semua kalangan	Semua kalangan
3	Positioning	Follower sebagai penyedia produk jamur tiram segar dan variasi produk jamur tiram dengan kualitas yang baik.	Chalenger bagi market leader dalam penyediaan produk jamur tiram dengan harga yang lebih murah.	Market Leader jamur tiram

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa segmentasi yang dilakukan UD Karya Megah adalah pembeli kelas menengah-ke bawah yang berada pada wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Adapun targetnya adalah konsumen masyarakat umum dan restoran. UD Karya Megah menempatkan perusahaan pada posisi *Follower* penyedia jamur tiram dan produk turunan jamur tiram dengan kualitas baik.

Segmentasi yang dilakukan UD Andi Mushroom adalah semua kalangan yang berada pada wilayah Jakarta dan Tangerang. Posisi perusahaan adalah Challenger jamur tiram. Ini terlihat dari kapasitas penjualan dan tren penjualan yang terus meningkat sehingga menjadi ancaman bagi *market leader* jamur tiram.

Segmentasi yang dilakukan oleh UD RJ Mushroom adalah semua kalangan yang berada pada wilayah Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Perusahaan merupakan Market Leader dalam industri jamur tiram dilihat dari total market perusahaan.

2. Analisis 4P (*Product, Price, Place, and Promotion*)

a. *Product*

1. *Product* UD Karya Megah

Jenis produk yang dihasilkan UD Karya Mega adalah bibit jamur (F0, F1, dan F2), media tumbuh (baglog), jamur tiram segar, dan produk turunan jamur tiram yaitu jamur crispy aneka rasa. Adapun daya tarik yang dimiliki perusahaan adalah

- a. Jamur tiram putih segar wujudnya yaitu berwarna putih susu dengan tekstur kenyal, memiliki tudung melengkung menyerupai cangkang tiram, bilah jamur tersusun rapat, batang terletak disamping tudung dengan panjang 1-3cm, dan tubuh buah membentuk menyerupai rumpun.
- b. Berdasarkan daya tahan, jamur tiram merupakan produk yang tidak tahan lama. Dalam suhu luar ruangan jamur tiram bisa bertahan 2 hari, tetapi bila berada pada mesin pendingin jamur tiram bisa bertahan 5 hari.
- c. Cara pengolahan jamur tiram sangat mudah dan jamur tiram bisa diolah menjadi beraneka ragam makanan mulai dari jamur crispy, sop jamur, sate jamur, dan tumis jamur.
- d. Pola konsumsi jamur tiram biasanya jamur tiram dikonsumsi pada jam maka siang dan pada sore hari untuk sebagai menu pelengkap sayuran dan gorengan.

2. *Product* UD Andi Mushroom

Jenis produk yang dihasilkan UD Andi Mushroom adalah bibit jamur (F1, dan F2), media tumbuh jamur (baglog), jamur tiram segar. Dari yang penulis amati, produk jamur tiram UD Andi Mushroom memiliki bentuk yang kecil dan kurang tebal dan agak lembek.

3. *Product* UD RJ Mushroom

Jenis produk yang dihasilkan UD RJ Mushroom adalah bibit jamur, media tumbuh jamur (baglog), dan jamur tiram segar. Dari analisis penulis bahwa kualitas jamur UD RJ Mushroom baik dengan jamur

berwarna putih susu, tebal, kenyal, dan kandungan air yang pas membuat produk jamur tiram memiliki kualitas baik.

Dari segi produk dapat disimpulkan bahwa UD Karya Megah memiliki keunggulan yaitu mampu memproduksi bibit biakan F0 sendiri, adanya produk turunan jamur tiram yaitu jamur crispy, dan produk lebih baik dibanding kompetitor UD Andi Mushroom.

b. Price

Kebijakan harga sangat erat kaitannya dengan keputusan tentang produk yang dipasarkan. Hal ini dikarenakan harga merupakan penawar suatu produk. Dalam penetapan harga biasanya dikombinasikan antara barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan.

1. Penetapan Harga UD Karya Megah

Untuk penetapan harga, UD Karya Megah menggunakan strategi berdasar persaingan. Dimana penetapan harga berdasarkan persaingan mengikuti harga jamur dipasaran.

Tabel 28
Harga Produk UD Karya Megah

No	Nama Produk	Harga Jual
1	Bibit F1	Rp. 30.000,00
2	Bibit F2	Rp. 2.500,00 (tukar botol) Rp. 5.000,00 (tidak tukar botol)
3	Media Tumbuh (Baglog)	Rp. 3.000,00
4	Jamur Tiram segar	Rp. 10.500,00 , kg
5	Jamur Crispy	Rp. 15.000,00 /pack

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat harga yang ditetapkan oleh UD karya Megah kepada konsumen mengenai produk perusahaan dari mulai bibit hingga produk turunan jamur tiram.

2. Penetapan Harga UD Andi Mushroom

Untuk penetapan harga, UD Andi Mushroom juga menggunakan strategi berdasar persaingan. Dimana penetapan harga berdasarkan persaingan mengikuti harga jamur dipasaran.

Tabel 29
Harga Produk UD Andi Mushroom

No	Nama Produk	Harga Jual
1	Bibit F1	Rp. 25.000,00
2	Bibit F2	Rp. 2.300,00 (tukar botol) Rp. 4.000,00 (tidak tukar botol)
3	Media Tumbuh (Baglog)	Rp. 2.500,00
4	Jamur Tiram segar	Rp. 10.000,00 /kg

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat harga yang ditetapkan oleh UD karya Megah kepada konsumen mengenai produk perusahaan dari mulai bibit hingga jamur tiram segar.

3. Penetapan Harga UD RJ Mushroom

Untuk penetapan harga, UD RJ Mushroom juga menggunakan strategi berdasarkan persaingan. Dimana penetapan harga mengikuti harga jamur dipasaran.

Tabel 30
Harga Produk UD RJ Mushroom

No	Nama Produk	Harga Jual
1	Bibit F1	Rp.30.000,00
2	Bibit F2	Rp.3.000,00 (tukar botol) Rp.5.000,00 (tidak tukar botol)
3	Media tumbuh (baglog)	Rp.3.000,00
4	Jamur Tiram Segar	Rp.11.000,00

Sumber : data diolah penulis, 2017

4. Tabel Perbandingan Harga Jamur Tiram Antar Perusahaan

Tabel 31
Perbandingan Harga Antar Perusahaan

No	Perusahaan	Harga / kg
1	UD Andi Mushroom	Rp. 10.000,00
2	UD Karya Megah	Rp. 10.500,00
3	UD RJ Mushroom	Rp.11.000,00

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari tabel terlihat bahwa harga yang ditetapkan oleh UD Andi Mushroom lebih menarik dibanding UD Karya Megah dan UD RJ Mushroom. Harga dari produk UD Andi Mushroom lebih murah dibandingkan produk UD Karya Megah dan UD RJ Mushroom. Harga jamur tiram yang sangat kompetitif. Dimana perbedaan antar perusahaan hanya berselisih Rp. 500,00 / kg. Dengan harga yang lebih mahal dibanding UD Andi Mushroom ini bisa menjadi kelemahan dari pada UD Karya Megah.

c. Place

Tempat disini berhubungan dengan saluran distribusi pemasaran jamur tiram UD Karya Megah. Distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh semua perusahaan dalam menyalurkan, mengirimkan, serta menyampaikan barang yang dipasarkan. Setiap perusahaan membutuhkan perantara dalam memasarkan produknya dengan cara membangun saluran distribusi. Secara umum saluran distribusi UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom menggunakan pola saluran dua tingkat. Sedangkan UD RJ Mushroom menggunakan saluran distribusi 1 tingkat.



Gambar 11
Saluran Distribusi UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom
Sumber : Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2009



Gambar 12
Saluran Distribusi UD RJ Mushroom
Sumber : Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2009

1. Distribusi UD Karya Megah

Dari gambar diatas terlihat pola pendistribusian jamur tiram UD Karya yang dimulai dengan menyalurkan jamur melalui pedagang besar. Pedagang besar yang bekerja sama dengan UD Karya Megah berjumlah 4 orang. Kemudian pedagang besar mendistribusikan jamur ke pengecer yang berada di wilayah JABODETABEK yang nantinya akan dibeli oleh para konsumen. Dengan menggunakan pola dua tingkat dapat meminimalisir persaingan yang bisa dilakukan oleh pedagang besar.

2. Distribusi UD Andi Mushroom

UD Andi Mushroom hanya memiliki satu pedagang besar. Ini sangat berbahaya bagi perusahaan karena membuat pedagang besar memiliki kemampuan untuk menentukan harga. Karena dia merupakan pedagang besar tunggal sehingga memiliki kekuatan terhadap perusahaan.

3. Distribusi UD RJ Mushroom

UD RJ Mushroom menggunakan saluran distribusi satu tingkat. Pola penyaluran dimuali dari perusahaan yang langsung menjual kepada pengecer yang langsung menjual kepada konsumen.

d. Promotion

Kegiatan promosi merupakan salah satu bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengenalkan dan mempengaruhi konsumen mengenai produk perusahaan dengan mengkomunikasikan secara menarik dengan tujuan produk perusahaan dibeli dan dikonsumsi oleh masyarakat. Kegiatan promosi juga merupakan salah satu faktor penentu program pemasaran dalam memasarkan produknya.

1. Kegiatan promosi UD Karya Megah

Kegiatan promosi yang sudah dilakukan UD Karya Megah dalam memasarkan produknya yaitu melalui mulut ke mulut (personal seling) dan promosi melalui media sosial online. Namun dalam promosi menggunakan media online masih sangat kurang dan belum optimal. Selain itu, belum adanya logo membuat produk UD Karya Megah belum terlalu dikenal.

2. Kegiatan promosi UD Andi Mushroom

Promosi yang dilakukan oleh UD Andi Mushroom masih menggunakan promosi manual yaitu melalui mulut-kemulut.

3. Kegiatan promosi UD RJ Mushroom

Promosi yang dilakukan oleh UD RJ Mushroom masih menggunakan promosi manual yaitu dari mulut ke mulut. Selain itu promosi juga sering dilakukan dengan memberi potongan harga pada pembelian dengan jumlah tertentu. Selain itu UD RJ Mushroom sudah memiliki logo sehingga memudahkan bagi para konsumen untuk membeli kembali produk UD RJ Mushroom.

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa pada kegiatan promosi baik UD Karya Megah maupun UD Andi Mushroom masih kurang dibanding UD RJ Mushroom.

e. Tabel Komparasi 4P

Tabel 32
Komparasi 4P

No	Strategi Pemasaran	UD Andi Mushroom	UD RJ Mushroom	UD Karya Megah
1	Product	Warna : putih susu Tekstur : tipis, lembek, kecil Size : 5kg / plastik Ada logo	Warna : putih susu Tekstur : kenyal, tebal, dan besar Size : 5kg / plastik Ada logo	Warna : putih susu Tekstur : kenyal, tebal, dan besar Size : 5kg / plastik Tidak ada logo
2	Price	Rp. 10.000,00 / kg	Rp. 11.000,00 / kg	Rp. 10.500,00 / kg
3	Distribution / Place	Saluran dua tingkat / Jakarta	Saluran satu tingkat	Saluran dua tingkat / JABODETABEK
4	Promotion	Mulut ke mulut	Mulut ke mulut, pemberian potongan harga	Mulut ke mulut dan online

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari segi produk UD Karya Megah dan UD RJ Jaya lebih baik dibandingkan UD Andi Mushroom. Hal ini dapat dilihat dari produk jamur tiram segar dimana produk UD Karya Megah dan UD RJ Mushroom dagingnya tebal, sementara produk UD Andi Mushroom tipis dan lembek. Tetapi dari segi harga UD Andi Mushroom lebih murah dibandingkan UD Karya Megah dan UD RJ Mushroom. Selisih harga antar perusahaan sekita Rp. 500,00 /kg sehingga sangat kompetitif.

Dari segi tempat atau distribusi UD Andi Mushroom dan UD Karya Megah menggunakan saluran dua tingkat, sementara UD RJ Mushroom menggunakan saluran satu tingkat. Dan dari segi promosi ketiganya masih kurang dalam kegiatan promosi.

c. Keuangan atau Akuntansi

Keuangan merupakan bagian terpenting dari suatu usaha. Keuangan berkaitan dengan moda usaha. Modal bisa dalam bentuk uang, lahan, bangunan, dan alat pendukung operasional. Berikut adalah modal kerja UD Karya Megah, UD Andi Mushroom, dan UD RJ Mushroom

1. Lahan

Untuk lahan UD Karya Megah memiliki luas kurang lebih 10.000m atau 1 hektar dan lahan merupakan milik pribadi sehingga tidak memerlukan biaya untuk bayar sewa. Sementara UD Andi Mushroom luas lahan yaitu sekita 8.000m dan lahan yang dipakai masih berstatus sewa sehingga harus mengeluarkan biaya sewa lahan. Dan UD RJ Mushroom luas lahan kurang lebih 20.000m atau 2 hektar yang tersebar dalam beberapa titik dan tanah milik pribadi.

2. Bangunan

Untuk bangunan UD Karya Megah memiliki 6 ruang inokulasi dan inkubasi, 11 kumbung jamur, dan 1 tempat produksi.

Sementara untuk bangunan UD Andi Mushroom memiliki 4 ruang inokulasi dan inkubasi, 8 kumbung jamur, dan 1 tempat produksi.

Dan UD RJ Mushroom memiliki 8 ruang inokulasi dan inkubasi, 16 kumbung jamur, dan 2 tempat produksi.

3. Alat operasional

Untuk alat operasional UD Karya Megah memiliki 3 buah mobil barang untuk operasional sehari-hari. Sementara UD Andi Mushroom memiliki 1 buah mobil operasi. Dan UD RJ Mushroom memiliki 3 buah mobil barang.

4. Keuangan

a. Analisis Gross Profit Margin UD Karya Megah tahun 2016

Gross Profit Margin	= Total Pendapatan Penjualan 2016
	= Rp. 1.984.447.000,00
Hpp Penjualan	= Rp. 650.640.000,00
Gross Profit (laba kotor)	= Pendapatan Penjualan – Hpp
	= Rp. 1.984.447.000,00 – Rp. 650.640.000,00
	= Rp. 1.333.807.000,00
Gross Profit Margin	= Laba Kotor / Pendapatan Pendapatan
	= Rp. 1.333.807.000,00 / Rp. 1.984.447.000,00
	= 67.2 %

Perusahaan yang memiliki margin kotor yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menjalankan produksi secara efisien

karena harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualannya sehingga seharusnya perusahaan mampu meningkatkan produksinya.

d. Produksi dan Operasi

Produksi berkaitan dengan pengolahan bahan mentah menjadi produk setengah jadi bahkan jadi. Dalam industri jamur tiram produksi berkaitan dengan pembuatan media tanam jamur atau baglog. Adapun bahan untuk membuat media tumbuh yaitu serbuk gergaji, dedak, kapur, dan air. Berikut adalah perbandingan komposisi media tanam.

Tabel 33
Komposisi Bahan Media Tanam Jamur Tiram / 100 kg

No	Bahan media	Takaran
1	Serbuk gergaji	100 kg
2	Dedak	20 kg
3	Kapur	2 kg
4	Air	Secukupnya
5	Plastik PP 0.8ml ukuran 18*35	2 kg
6	Tali raffia	0.5 kg

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 34
Standar Produk

No	Keterangan	Standar
1	Berat media	1.3 kg
2	Ukuran media	18 x 35 cm
3	Produktivitas media	0.25 – 0.35 kg / media

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 35
Produksi Media Tumbuh Jamur Tiram

No	Perusahaan	2015	2016	Persentase
1	UD Karya Megah	900.000 baglog	1.440.000 baglog	37.5%
2	UD Andi Mushroom	1.080.000 baglog	1.620.000 baglog	33%
3	UD RJ Mushroom	1.440.000 baglog	2.700.000 baglog	46%

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa produksi ke tiga perusahaan terus meningkat. Proses produksi jamur dimulai dengan membuat bibit indukan jamur (F0) yang kemudian diturunkan menjadi F1 dan f2. Langkah selanjutnya adalah membuat media tanam. Media tanam dibuat dengan campuran bahan serbuk gergaji, dedak, kapur, dan air yang diaduk rata dan didiamkan satu malam untuk menstabilkan pH. Selanjutnya media dimasukan ke dalam plastik ukuran 18x35 cm dengan berat 1.3 kg yang diikat dengan raffia pada ujung plastik. Apabila bahan sudah dimasukan ke dalam plastik langkah selanjutnya adalah proses pasteurisasi. Tujuannya adalah

mematikan semua jamur liar yang ada di media. Proses pasteurisasi dilakukan dengan menggunakan gas 12 kg selama 12 jam dari suhu 90-100 drajat.

Setelah proses pembakaran selesai, langkah selanjutnya adalah dilakukan pembibitan (inokulasi). Selanjutnya baglog dipindahkan ke ruang inkubasi untuk pertumbuhan miselium. Tunggu kurang lebih 28 hari dari proses pembibitan agar media siap untuk ditumbuhkan dengan cara menyobek ujung plastik. Daur hidup baglog sekitar 3 bulan dengan 3-4 kali tumbuh. Produksi dan permintaan jamur tiram belum bisa terpenuhi semuanya.

Tabel 36
Penjualan dan permintaan jamur tiram UD Karya Megah (dalam kg)

No	Tahun	Penjualan	Permintaan	Persentase Penurunan	Persentase Permintaan
1	2014	214.070	230.144		
2	2015	202.148	235.160	5.9%	2.1%
3	2016	188.995	245.166	7%	4.0%

Sumber : data diolah penulis, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa permintaan jamur tiram terus meningkat tetapi tidak dibarengi dengan penjualan yang meningkat bahkan penjualan UD Karya Megah mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan produksi pada UD Karya Megah belum maksimal. Seharusnya perusahaan mampu memaksimalkan potensi pasar yang sangat besar, tetapi dengan kapasitas perusahaan yang belum memungkinkan maka potensi pasar tersebut belum bisa dimaksimalkan oleh perusahaan.

4.2.2.2 Tabel Matriks IFE UD Karya Megah

Tabel 37
Hasil analisis matriks IFE UD Karya Megah

Faktor Internal		Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan				
1	Kualitas produk baik	0.128	4.0	0.512
2	Mampu memproduksi bibit Formula 0 (F0) sendiri	0.115	3.6	0.414
3	Area budidaya milik pribadi	0.096	3.0	0.288
4	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	0.083	2.6	0.2158
5	Lebih besarnya kapasitas produksi	0.076	2.4	0.1824
Kelemahan				
1	Harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom	0.121	3.8	0.4598
2	Potensi pasar yang belum tersentuh dikarenakan kapasitas perusahaan belum maksimal	0.115	3.6	0.414
3	Tidak adanya atribut logo	0.102	3.2	0.3264
4	Kurangnya produksi	0.096	3.0	0.288
5	Manajemen keuangan belum teratur	0.064	2.0	0.128
Total Kelemahan		1.00		3.2284

Sumber : data diolah penulis, 2017

Berdasarkan tabel matriks IFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 3.2284. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah Kualitas produk baik dengan nilai 0.512. Sedangkan pada faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom dimana nilainya adalah 0.4598. Perusahaan harus tetap menjaga kualitas jamur tiram agar konsumen selalu puas dengan produk UD Karya Megah dan menerapkan harga yang lebih kompetitif.

4.2.3 Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks BCG digunakan untuk mengetahui posisi pertumbuhan dan pangsa pasar UD Karya Megah. Adapun matriks BCG UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom sebagai berikut

a. Matriks BCG UD Karya Megah

1. Maka tingkat pertumbuhan pasar UD Karya Megah yaitu

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{total penjualan tahun 2016} - \text{total penjualan tahun 2015}}{\text{total penjualan tahun 2015}} \times 100\% \\ &= \frac{188.995 - 202.148}{202.148} \times 100\% \\ &= -6.5\% \end{aligned}$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa UD Karya Megah mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -6.5%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus menurun dalam tiga tahun terakhir.

2. Pangsa pasar relatif UD Karya Megah sebagai berikut

$$= \frac{\text{penjualan tahun 2016}}{\text{penjualan tahun 2015}} \times 100\% = \frac{188.995}{202.148} \times 100\% = 0.93 < 1$$

Pangsa pasar relatif UD Karya Megah dibanding kompetitornya UD Andi Mushroom adalah 0.93, itu menunjukkan bahwa UD Karya Megah memiliki pangsa pasar lebih kecil dibanding UD Andi Mushroom.

b. Matriks BCG UD Andi Mushroom

1. Maka tingkat pertumbuhan pasar UD Andi Mushroom yaitu

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{total penjualan tahun 2016} - \text{total penjualan tahun 2015}}{\text{total penjualan tahun 2015}} \times 100\% \\ &= \frac{230.866 - 220.448}{220.448} \times 100\% \\ &= 4.7\% \end{aligned}$$

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa UD Andi Mushroom mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 4.7%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus naik dalam tiga tahun terakhir.

2. Pangsa pasar relatif UD Andi Mushroom sebagai berikut

$$= \frac{\text{penjualan tahun 2016}}{\text{penjualan tahun 2015}} \times 100\% = \frac{230.866}{220.448} \times 100\% = 1.04 > 1$$

Pangsa pasar relatif UD Andi Mushroom dibanding UD Karya Megah adalah 1.04, itu menunjukkan bahwa UD Andi Mushroom memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding UD Karya Megah

c. Matriks BCG UD RJ Mushroom

1. Maka tingkat pertumbuhan pasar UD RJ Mushroom yaitu

$$= \frac{\text{total penjualan tahun 2016} - \text{total penjualan tahun 2015}}{\text{total penjualan tahun 2015}} \times 100\%$$

$$= \frac{295.988 - 270.566}{270.566} \times 100\%$$

$$= 9.3\%$$

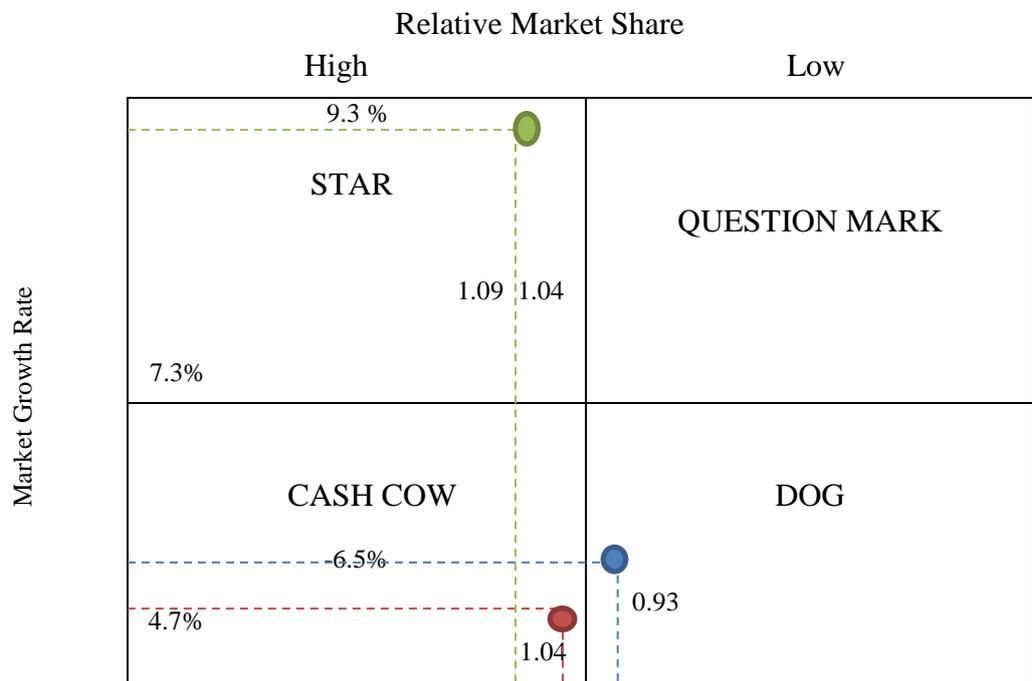
Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa UD RJ Mushroom mengalami peningkatan pertumbuhan sebesar 9.3%. Hal ini terlihat dari penjualan perusahaan yang terus naik dalam tiga tahun terakhir.

2. Pangsa pasar relatif UD RJ Mushroom sebagai berikut

$$= \frac{\text{penjualan tahun 2016}}{\text{penjualan tahun 2015}} \times 100\% = \frac{295.988}{270.566} \times 100\% = 1.09 > 1$$

Pangsa pasar relatif UD RJ Mushroom adalah 1.09, itu menunjukkan bahwa UD RJ Mushroom memiliki pangsa pasar lebih besar dibanding UD Karya Megah dan UD Andi Mushroom.

d. Matriks BCG UD Karya Megah, UD Andi Mushroom, dan UD RJ Mushroom



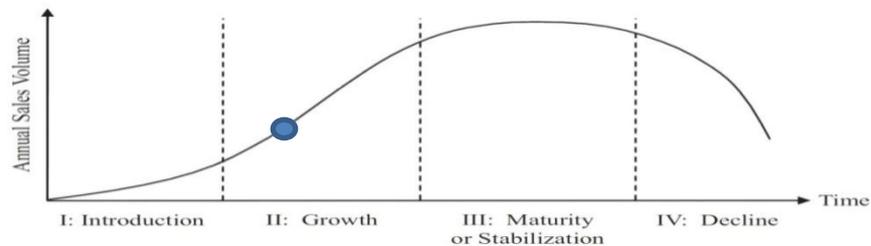
Gambar 13

Matriks BCG UD Karya Megah (biru), UD Andi Mushroom (merah), dan UD RJ Mushroom (hijau)

Sumber : Data diolah Penulis, 2018

Dari matriks BCG diatas terlihat bahwa posisi UD Karya Megah berada pada posisi *Dog*. UD Karya Megah dalam pertumbuhan industri sebesar -6.5% sedangkan pangsa pasar sebesar 0.93. Artinya pertumbuhan industri diatas rata-rata namun secara total penjualan menurun dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Sementara UD Andi Mushroom berada pada posisi *Cash Cow* dengan pertumbuhan industri 4.7% dan pangsa pasar 1.04. Sedangkan UD RJ Mushroom berada pada posisi *STAR* dengan pertumbuhan industri sebesar 9.3% dan pangsa pasar sebesar 1.09. Jadi, secara industri pertumbuhan jamur tiram sebesar 7.3%. Untuk strategi yang harus digunakan oleh perusahaan pada kuadran *Dog* adalah mencari tambahan investasi dengan cara merger atau membentuk plasma jamur dengan produsen lain yang bisa diajak kerja sama dengan perusahaan untuk meningkatkan produksi jamur tiram sehingga meningkatkan penjualan jamur tiram dengan memanfaatkan potensi pasar dan permintaan jamur tiram yang belum terpenuhi oleh perusahaan.

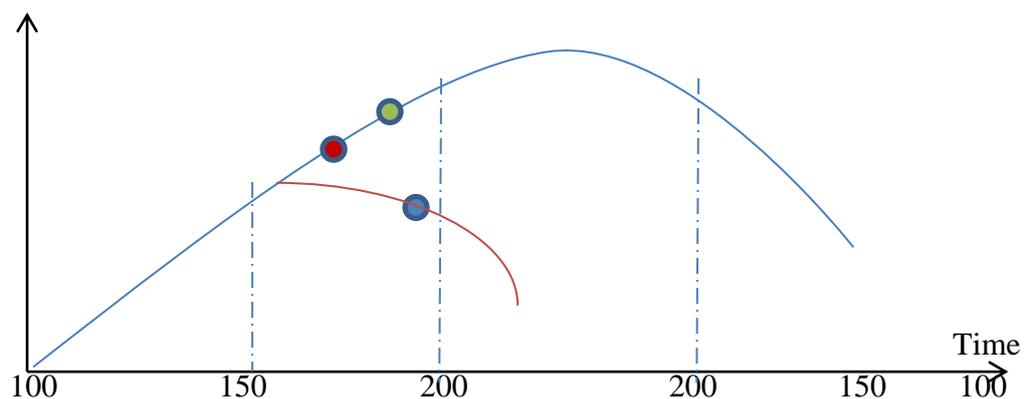
4.2.4 *Product Life Cycle*



Gambar 14

Product Life Cycle

Sumber : Data diolah Penulis, 2017



Gambar 15

Product Life Cycle UD Karya Megah (biru), UD Andi Mushroom (merah), dan UD RJ Mushroom (hijau)

Sumber : Data diolah Penulis, 2017

Berdasarkan analisis matriks BCG, posisi UD Karya Megah berada pada posisi Growth negatif yang mengakibatkan grafik dari pada perusahaan adalah menurun hal ini disebabkan oleh penjualan menurun dalam tiga tahun terakhir. Sedangkan UD Andi Mushroom dan UD RJ Mushroom berada pada posisi growth positif dengan penjualan yang meningkat. Sedangkan dianalisis berdasarkan industry, industri jamur tiram berada pada posisi *Growth*. Hal ini dikarenakan industri jamur tiram mengalami pertumbuhan sebesar 7.3% yang dibuktikan dengan penjualan jamur tiram yang meningkat yang dianalisis dari tiga perusahaan. Dimana pada UD Karya Megah pertumbuhan industri -6.5%, UD Andi Mushroom pertumbuhan industri 4.5% , dan UD JR Mushroom pertumbuhan industri 9.3%. Selain itu, pertumbuhan industri jamur tiram bisa kita analisis dengan meningkatnya produsen jamur tiram (tabel 6), jumlah produksi media dan jamur tiram (tabel 21 dan 22), jumlah konsumsi jamur tiram tabel (17), dan jumlah penjualan serta permintaan jamur tiram (tabel 36). Dari tabel 36 dapat dianalisis bahwa dari segi penjualan perusahaan memang menurun. Tetapi jumlah permintaan selalu meningkat setiap tahunnya. Ini menjadi bukti bahwa industri jamur tiram terus tumbuh tetapi perusahaan tidak bisa merespon permintaan dengan baik. Adapun strategi yang bisa diterapkan oleh UD Karya Megah adalah meningkatkan produksi jamur tiram untuk merespon permintaan pasar, membuat brand merek untuk meningkatkan penjualan dan membuat produk turunan untuk meningkatkan harga dan nilai jual jamur tiram.

4.2.5 Matriks SPACE

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive*. Berikut adalah hasil perhitungan matriks *SPACE* dengan menggunakan analisis EFE dan IFE

Tabel 38
Peluang UD Karya Megah

No	Peluang (O)	Skor Bobot
1	Pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat Indonesia	0.492
2	Meningkatkan daya beli dan konsumsi jamur tiram	0.3996
3	Membaiknya kondisi perekonomian	0.3136
4	Bertambahnya potensi pasar	0.3136
5	Teknologi pada produk turunan / variasi produk	0.276
	Total	1.7948

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 39
Ancaman UD Karya Megah

No	Ancaman (T)	Skor Bobot
1	Impor jamur	0.4446
2	Pertumbuhan kompetitor baru	0.3536
3	Keberadaan produk pengganti jamur tiram yang tinggi	0.276
4	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	0.2408
5	Hambatan masuk ke industri jamur tiram kecil	0.1776
	Total	1.4926

Sumber : data diolah penulis, 2017

Tabel 40
Kekuatan UD Karya Megah

No	Kekuatan (S)	Skor Bobot
1	Kualitas produk baik	0.512
2	Mampu memproduksi bibit Formula 0 (F0) sendiri	0.414
3	Area budidaya milik pribadi	0.288
4	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	0.2158
5	Lebih besarnya kapasitas produksi	0.1824
	Total	1.6122

Sumber : data diolah penulis, 2017

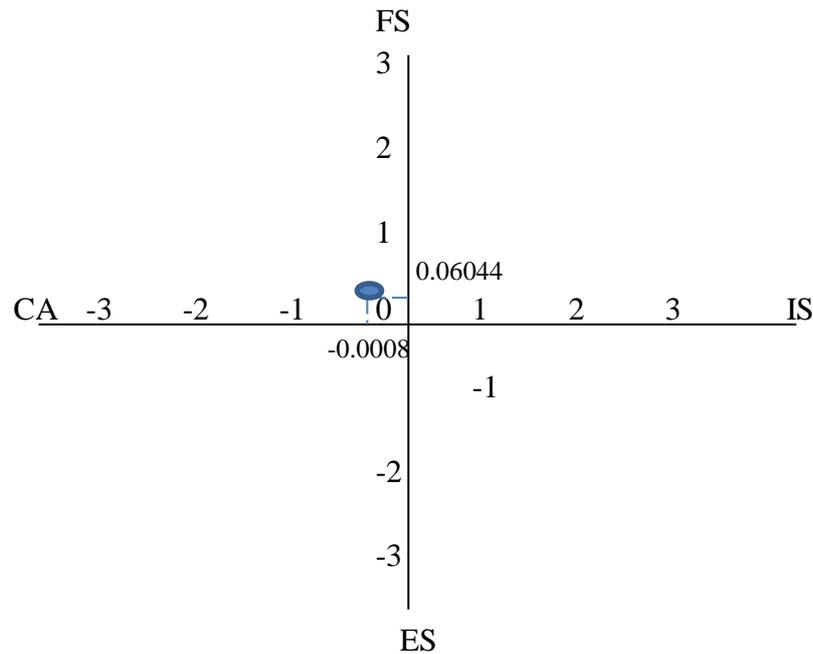
Tabel 41
Kelemahan UD Karya Megah

No	Kelemahan (W)	Skor Bobot
1	Harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom	0.4598
2	Potensi pasar yang belum tersentuh dikarenakan kapasitas perusahaan belum maksimal	0.414
3	Tidak adanya atribut logo	0.3264
4	Kurangnya produksi	0.288
5	Manajemen keuangan belum teratur	0.128
	Total	1.6162

Sumber : data diolah penulis, 2017

Perhitungan dengan matriks SPACE, yaitu :

$$\begin{array}{l}
 \text{Ancaman (T) rata-rata} \quad : -1.4926 / 5 = -0.29852 \\
 \text{Peluang (O) rata-rata} \quad : \frac{1.7948}{5} = 0.35896 \quad + \\
 \text{Sumbu x} \quad : \quad \quad \quad 0.06044 \\
 \\
 \text{Kelemahan (W) rata-rata} \quad : -1.6162 / 5 = -0.32324 \\
 \text{Kekuatan (S) rata-rata} \quad : \frac{1.6122}{5} = 0.32244 \quad + \\
 \text{Sumbu x} \quad : \quad \quad \quad -0.0008
 \end{array}$$



Gambar 16

Matriks Space UD Karya Megah

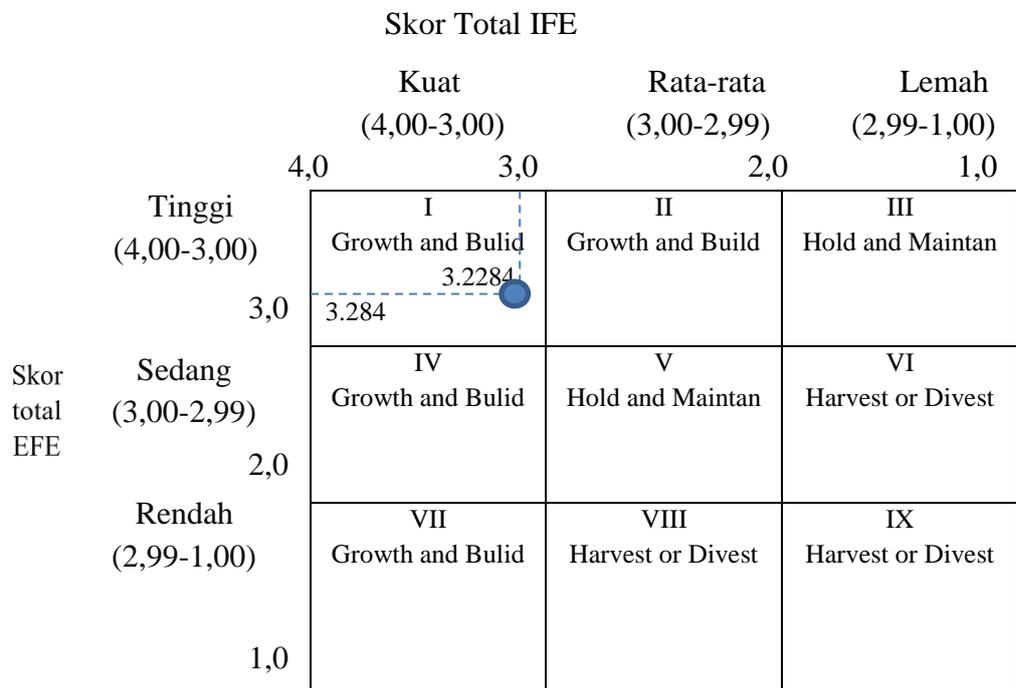
Sumber : Data diolah Penulis,2017

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi perusahaan UD Karya Megah berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*). Dari kuadran *Economic stability* perusahaan tumbuh karena kondisi perekonomian yang membaik sehingga mempengaruhi daya beli dan konsumsi masyarakat. Dari segi kuadran *financial stability* posisi perusahaan adalah rendah walaupun nilai positif yaitu 0.06044. Dari segi *industry stability* adalah industri jamur tiram sangat kompetitif karena industri mudah dimasuki oleh siapa saja karena syarat masuk industri yang sangat mudah. Dari segi *competitive advantage* perusahaan adalah lemah dibanding kelemahan perusahaan dimana nilainya adalah -0.0008. Dimana kelemahan terbesar adalah harga jamur tiram lebih mahal dibanding kompetitor. Selain itu terdapat peluang pasar yang tidak bisa dimaskimalkan oleh perusahaan. Dari tabel 36 terlihat bahwa tahun 2016 penjualan perusahaan turun 7% sedangkan permintaan jamur dalam perusahaan meningkat 4%. Ini artinya perusahaan harus membangun pasar dengan cara meningkatkan penjualan karena permintaan jamur tiram yang terus meningkat. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, menjaga kualitas jamur tiram, meningkatkan produksi jamur tiram dan menurunkan harga jamur tiram dengan melakukan efisiensi pada proses produksi jamur tiram.

4.2.6 Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari pada matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat

yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE UD Karya Megah, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 17

Matriks IE UD Karya Megah

Sumber : Data diolah Penulis, 2018

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3.284 dan matriks IFE dengan total nilai 3.2284, apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build*. Ini artinya pasar jamur tiram tumbuh dan potensi pasar jamur tiram sangat besar. Hal ini didorong oleh kondisi perekonomian yang terus membaik dan meningkatnya daya beli serta konsumsi jamur tiram sehingga membuat konsumsi akan jamur tiram terus meningkat dan membuat industri jamur tiram terus berkembang. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi jamur tiram. Karena apabila diamati dari industri jamur tiram, permintaan akan jamur tiram sangat tinggi sehingga potensial market jamur tiram sangat luas. Dari tabel 36 bisa kita analisis meskipun penjualan jamur perusahaan menurun, tetapi permintaan akan jamur tiram justru meningkat. Tahun 2016 permintaan akan jamur tiram meningkat 4%. Apabila potensial market bisa digarap dengan baik dan maksimal maka peluang bisnis dalam industri jamur tiram sangat besar. Namun dikarenakan financial strength perusahaan yang lemah perusahaan belum meningkatkan produksi. Hal ini dikarenakan keuangan perusahaan margin rendah dan keuangan masih tergabung dengan keperluan sehari-hari pemilik perusahaan.

4.2.7 Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan oleh manager untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, SW, ST, dan WT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada UD Karya Megah meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi / operasi. Sementara dari faktor eksternal makro adalah sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, teknologi, ekonomi, politik dan legal. Sedangkan eksternal mikro/ industri terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman perusahaan sejenis

Tabel 42
Analisis SWOT UD Karya Megah

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk baik 2. Mampu memproduksi bibit Formula 0 (F0) sendiri 3. Area budidaya milik pribadi 4. Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik 5. Lebih besarnya kapasitas produksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom 2. Potensi pasar yang belum tersentuh dikarenakan kapasitas perusahaan belum maksimal 3. Tidak ada atribut logo 4. Kurangnya produksi 5. Manajemen keuangan belum teratur
Peluang (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat Indonesia. 2. Meningkatnya daya beli dan konsumsi jamur tiram 3. Membaiknya kondisi perekonomian 4. Bertambahnya potensi pasar 5. Teknologi pada produk turunan / variasi produk 	S-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbesar skala perusahaan (S1,S2,S3,S4,O1,O2,O4) 2. Mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen (S4,O4) 3. Menjalin kerjasama dengan outlet oleh-oleh di Bogor untuk meningkatkan produk turunan jamur tiram (S1,S4,O1,O2,O4,O5) 	W-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat logo (W2,O1,O2,O4,O5) 2. Memperbaiki sistem keuangan, dan memperbaiki manajemen perencanaan (W3,W5,O2,O4) 3. Meningkatkan jumlah produksi(W2,W4,O2,O4,O5)
Ancaman (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Impor jamur 2. Pertumbuhan kompetitor baru 3. Keberadaan produk pengganti jamur tiram yang tinggi 4. Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan 5. Hambatan masuk industri jamur tiram kecil 	S-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas jamur tiram yang sudah baik (S1,S4,T1,T2,T3) 2. Melakukan joint venture (S1,S2,S3,S4,T1,T2,T3,T4) 	W-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan efisiensi agar volume mengkonfersi penurunan harga (W1,T2,T4)

Sumber : data diolah penulis, 2018

Berdasar matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi pada UD Karya Megah yaitu

1. Strategi SO (SO Strategis) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan
 - a. Memperbesar skala perusahaan

Menambah area produksi perusahaan melalui pembanguna kumbung jamur / tempat budidaya untuk meningkatkan produksi karena minat masyarakat semakin tinggi terhadap jamur tiram. Selain itu perusahaan memiliki kemampuan dalam membuat bibit jamur (F0, F1, dan F2) serta media tanam sendiri sehingga dapat dimanfaatkan dalam memperbesar skala usaha.
 - b. Mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen

Untuk menjaga kepercayaan konsumen, UD Karya Megah harus menjaga hubungan dengan mengoptimalkan pendistribusian dalam pemenuhan permintaan kepada konsumen.
 - c. Menjalin kerja sama dengan outlet oleh-oleh di Bogor untuk meningkatkan penjualan produk turunan jamur tiram

Untuk meningkatkan penjualan UD Karya Megah membuat produk turunan jamur tiram yaitu jamur crispy aneka rasa. UD Karya Megah harus bekerja sama dengan pusat oleh-oleh yang berada di Bogor untuk pendistribusian produk. Dengan banyaknya wisatawan yang berkunjung ke bogor dan membeli oleh-oleh untuk dibawa pulang ini bisa dimanfaatkan oleh UD Karya dalam memperluas jaringan pemasaran.
2. Strategi WO (WO Strategis) yaitu strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan
 - a. Membuat logo

Dengan adanya logo yang dapat membedakan produk jamur tiram UD Karya Megah dengan produk jamur tiram dari kompetitor tentunya akan mempermudah bagi para konsumen yang ingin membeli kembali produk jamur tiram UD Karya Megah sehingga dapat meningkatkan penjualan.
 - b. Memperbaiki sistem keuangan, dan memperbaiki manajemen perencanaan

Dengan memperbaiki sistem keuangan UD Karya Megah lebih bisa fokus dalam rangka meningkatkan produksi dikarenakan uang operasional sepenuhnya untuk memajukan perusahaan dan sudah tidak tercampur dengan kebutuhan pribadi pemilik perusahaan.

Dengan memperbaiki sistem perencanaan maka arah perusahaan akan semakin jelas dalam melaksanakan tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.
 - c. Meningkatkan jumlah produksi

Dengan meningkatkan produksi akan mempengaruhi dari pada ketersediaan jamur tiram sehingga ketersediaan jamur tiram tetap terjaga dan arus

pemasaran tetap lancar. Ditambah dengan potensi pasar yang sangat besar yang harus bisa dimaksimalkan oleh perusahaan.

3. Strategi ST (ST Strategis) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan
 - a. Mempertahankan kualitas jamur tiram yang sudah baik
Dengan kualitas yang selalu terjaga dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam menghadapi ancaman dari pada kompetitor dan membuat para pelanggan akan selalu puas terhadap produk UD Karya Megah. Dengan produk yang berkualitas diharapkan akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap produk jamur tiram UD Karya Megah.
 - b. Melakukan joint venture
Dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan jamur lain maka akan memperkuat perusahaan. Ini dapat dimanfaatkan dalam memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi ancaman dari luar.
4. Strategi WT (WT Strategis) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman
 - a. Melakukan efisiensi agar volume mengkonfersi penurunan harga
Dengan melakukan efisiensi perusahaan dapat mengurangi kelemahan perusahaan dalam menghadapi ancaman.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada perusahaan UD Karya Megah, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu

1. Dari analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri jamur tiram berada pada posisi *growth* karena permintaan akan konsumsi jamur tiram terus meningkat dikarenakan pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat sehingga membuat potensi pasar jamur tiram terus tumbuh. Namun dari sisi daya tarik, industri jamur tiram tidak menarik karena inudstri jamur tiram sangat mudah dimasuki oleh para pelaku usaha jamur tiram. Hal ini dikarenakan akses terhadap industri sangat mudah dilakukan yang dianalisis dari kebutuhan modal, teknologi, akses bahan baku dan distribusi. Dari analisis eksternal diperoleh peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. peluang terbesar adalah pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat Indonesia. Sedangkan ancaman terbesar adalah adanya impor jamur.
2. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu kualitas produk baik, sedangkan kelemahannya adalah harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom
3. Berdasarkan matriks BCG UD Karya Megah berada pada kolom *Dog* artinya pertumbuhan industri diatas rata-rata namun secara total penjualan menurun dalam kurun waktu tiga tahun terakhir sehingga perusahaan masuk dalam kategori *Follower* dalam industri jamur tiram. Industri jamur tiram sendiri tumbuh 7.3% pada tahun 2016
4. Berdasarkan *Product Life Cycle* (PLC) yang dianalisis menggunakan matriks BCG, posisi industri jamur tiram berada pada posisi *Growt*. Hal ini dikarenakan industri jamur tiram mengalami petumbuhan sebesar 7.3%. Pertumbuhan industri jamur tiram bisa kita analisis dengan meningkatnya produsen jamur tiram (tabel 6), jumlah produksi media dan jamur tiram (tabel 21 dan 22), jumlah konsumsi jamur tiram tabel (17), dan jumlah penjualan serta permintaan jamur tiram (tabel 36). Dari tabel 36 dapat dianalisis bahwa dari segi penjualan perusahaan memang menurun. Tetapi jumlah permintaan selalu meningkat setiap tahunnya. Ini menjadi bukti bahwa industri jamur tiram terus tumbuh tetapi perusahaan tidak bisa merespon permintaan dengan baik.
5. Berdasarkan matriks SPACE posisi perusahaan UD Karya Megah berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*) dimana skor bobot untuk kekuatan lebih kecil dibanding skor bobot kelemahan. Sehingga daya saing perusahaan lemah dibanding kompetitor dikarenakan lemahnya kekuatan dibanding kelemahan. Dengan kondisi seperti

ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan meningkatkan produksi dalam menghadapi persaingan.

6. Berdasarkan matriks IE, UD Karya Megah berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build*. Perusahaan bisa mengembangkan strategi agresif dengan melakukan tambahan investasi dari pemilik perusahaan untuk meningkatkan produksi. Pemilik perusahaan harus berani menginvestasikan modal untuk meningkatkan produksi jamur tiram karena potensial market yang sangat besar.
7. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Memperbesar skala perusahaan, mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dari produsen ke konsumen, menjalin kerjasama dengan outlet oleh-oleh di Bogor untuk meningkatkan produk turunan jamur tiram. Strategi WO yaitu Membuat logo, memperbaiki sistem keuangan, dan memperbaiki manajemen perencanaan, serta meningkatkan jumlah produksi. Strategi ST yaitu mempertahankan kualitas jamur tiram yang sudah baik, melakukan joint venture. Sedangkan strategi WT yaitu melakukan efisiensi agar volume mengkonfersi penurunan harga
8. Berdasarkan analisis *Segmentasi, Targeting, Positioning* maka dapat disimpulkan bahwa dari segi segmentasi UD Karya Megah harus fokus menggarap pasar potensial yang berada di wilayah JABODETABEK. Tahun 2016 permintaan jamur UD Karya Megah 245.166 naik 4% dari tahun sebelumnya, tetapi realisasinya perusahaan hanya bisa memenuhi 188.995 turun 7% dari tahun sebelumnya. Dari data tersebut disimpulkan bahwa permintaan jamur di wilayah JABODETABEK belum bisa terpenuhi sehingga masih sangat potensial untuk digarap oleh perusahaan. Targetting perusahaan adalah para konsumen masyarakat umum dan restoran. *Positioning* perusahaan adalah sebagai *follower* dalam industri jamur tiram.
9. Berdasarkan analisis 4P yaitu dari segi produk disimpulkan bahwa konsumsi jamur tiram secara nasional tahun 2016 tumbuh 6.9% dan dari segi restoran konsumsi jamur tiram tumbuh 43% pada tahun 2016. Sedangkan kapasitas kebutuhan jamur tiram JABODETABEK tahun 2016 adalah 12.960.000 kg sedangkan penjualan perusahaan adalah 188.995 kg ini tentunya membuat potensi market jamur tiram di wilayah JABODETABEK sangat besar apabila dimanfaatkan perusahaan. Dari segi kualitas produk jamur tiram UD Karya Megah sudah bagus dengan daging tebal, besar, kenyal dan berwarna putih susu. Dari segi harga UD Karya Megah lebih mahal dibanding kompetitor yang terpenting UD Karya Megah terus menjaga kualitas produk agar mahalnya harga sebanding dengan kualitas produk. Dari segi distribusi perusahaan menggunakan saluran dua tingkat dimana perusahaan memasarkan produknya kepada pedagang besar yang selanjutnya didistribusikan kepada pengecer hingga akhirnya sampai kekonsumen. Perusahaan menggunakan distribusi dua tingkat karena apabila perusahaan memasarkan produknya sendiri membuat konsumen yang ada (pedagang besar) menjadi kecewa sehingga bisa menjadi ancaman perusahaan karena memiliki kemampuan keuangan yang cukup kuat untuk

menjadi kompetitor perusahaan. Dari segi promosi masih sangat kurang dikarenakan salah satunya adalah tidak ada logo sehingga kurang dikenal dan promosi hanya dilakukan lewat mulut ke mulut sehingga kurang maksimal dalam meningkatkan penjualan.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu

Praktek :

1. Berdasarkan analisis matriks *BCG* UD Karya Megah berada pada posisi *DOG*. Perusahaan dapat menerapkan strategi berupa merger dengan perusahaan lain yang lebih besar dan membentuk inti plasma jamur dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan financial dari penggabungan atau pembentukan inti plasma sehingga perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi jamur tiram.
2. Berdasarkan analisis *PLC* dengan posisi industri berada pada posisi *growth* maka perusahaan dapat menerapkan strategi meningkatkan produksi jamur tiram, membuat brand untuk meningkatkan penjualan, dan membuat produk turunan untuk meningkatkan daya tahan serta nilai jual jamur tiram.
3. Berdasarkan analisis matriks *SPACE* posisi perusahaan berada pada kuadran konservati dengan perpotongan *FS* dan *CA*. Perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, meningkatkan kualitas jamur tiram, meningkatkan produksi jamur tiram, dan menurunkan harga jamur tiram dengan melakukan efisiensi pada produksi.
4. Berdasarkan matriks *IE* perusahaan berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build*. Perusahaan dapat menerapkan strategi agresif dengan cara menambah modal atau investasi dari pemilik perusahaan untuk meningkatkan dari pada produksi baik media atau jamur tiram guna memenuhi permintaan jamur tiram yang terus meningkat.
5. Berdasarkan matriks *SWOT*, perusahaan dapat menerapkan strategi yaitu perusahaan harus memperbaiki sistem keuangan dengan tidak mencampurkan keuangan pribadi dengan keuangan perusahaan sehingga keuangan perusahaan jelas, meningkatkan produksi jamur tiram, dan menggarap potensial marekt secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adila Anggiadinta,2012. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Jamur Tiram Putih (Pleurotus osteratus)* pada CV Wahyu Makmur Sejahtera Kabupaten Bogor, Skripsi, Bogor, Institut Pertanian Bogor.
- Arminsyurita / *Analisis Stratgi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom* / Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala / 2014.
- Chuck Williams,2011. *Effective Management*. Edisi 6.
- Daimyanti, 2005. *Komitmen Pemerintah Dalam Pengembangan Industri Jamur*.
- David W. Cravens,1996. *Pemasaran Strategis*. Edisi 4 Jilid 1, Erlangga.
- Erpan Herawan, Soetoro, Tito Hardiyanto / *Strategi Pemasaran Jamur Tiram* (studi pada perusahaan Magri Mulyo di Desa Adimulya Kecamatan Wanareja Kabupaten Cilacap) / Mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Galuh, Dosen Fakultas Pertanian Universitas Padjajaran, Dosen Fakultas Pertanian Universitas Galuh.
- Fanggidae,2006. *Positioning*, Dunia Pemasaran Global.blogspot.
- Fred R. David and Forest R. David,2015. *Manajemen Strategik*. Edisi 15, Salemba Empat.
- Kotler and Amstrong,2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 12 Jilid 1, Erlangga.
- Noviarny Anggasta Lara Sumarla, Iskandarini, dan Lily Fauzia. *Strategi Pemasaran Jamur Tiram Putih (Pleurotus SP)* di Kota Medan, Jurnal, Sumatera Utara, Universitas Sumatera Utara.
- Philip Kotler dan Kevin Lane Keller,2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13 Jilid 1, Erlangga.
- Tjipto, 2013. *Manajemen Pemasaran dan Persepsi Harga*, pada PT. Loku Berkat.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Penilaian EFE

a. Tabel Peluang dan

No	Peluang	Responden					Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	
1	Pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat Indonesia	4	4	4	4	4	20
2	Meningkatnya daya beli dan konsumsi jamur tiram	4	4	3	3	4	18
3	Membatkannya kondisi perekonomian	3	3	3	3	4	16
4	Bertambahnya potensi pasar	3	3	3	4	3	16
5	Teknologi pada produk turunan / variasi produk	3	2	3	4	3	15

No	Ancaman	Responden					Jumlah Ancaman
		1	2	3	4	5	
1	Impor jamur	4	4	3	4	4	19
2	Pertumbuhan kompetitor baru	3	3	3	4	4	17
3	Keberadaan produk pengganti jamur tiram yang tinggi	3	3	4	2	3	15
4	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	4	3	3	2	2	14
5	Hambatan masuk ke industri jamur tiram kecil	3	2	2	2	3	12

Ancaman

b. Matrik Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	4.0	3.6	3.2	3.2	3.0	3.8	3.4	3.0	2.8	2.4
Total	32.4									
Bobot	0.123	0.111	0.098	0.098	0.092	0.117	0.104	0.092	0.086	0.074

c. Perhitungan

1. Rata-rata Peluang yaitu

- a. $20/5 = 4.0$
- b. $18/5 = 3.6$
- c. $16/5 = 3.2$
- d. $16/5 = 3.2$
- e. $15/5 = 3.0$

2. Rata-rata Ancaman yaitu

- a. $19/5 = 3.8$
- b. $17/5 = 3.4$
- c. $15/5 = 3.0$
- d. $14/5 = 2.8$
- e. $12/5 = 2.4$

2. Total = $4.0 + 3.6 + 3.2 + 3.2 + 3.0 + 3.8 + 3.4 + 3.0 + 2.8 + 2.4 = 32.4$

3. Bobot Peluang yaitu

- a. $4.0/32.4 = 0.123$
- b. $3.6/32.4 = 0.111$
- c. $3.2/32.4 = 0.098$
- d. $3.2/32.4 = 0.098$
- e. $3.0/32.4 = 0.092$

Bobot Ancaman

- a. $3.8/32.4 = 0.117$
- b. $3.4/32.4 = 0.104$
- c. $3.0/32.4 = 0.092$
- d. $2.8/32.4 = 0.086$
- e. $2.4/32.4 = 0.074$

Lampiran 2. Penilaian IFE

a. Tabel Kekuatan dan Kelemahan

No	Kekuatan	Responden					Jumlah Kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas produk baik	4	4	4	4	4	20
2	Mampu memproduksi bibit Formula 0 (F0) sendiri	4	4	3	4	3	18
3	Area budidaya milik pribadi	3	3	3	3	3	15
4	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik	3	2	2	3	3	13
5	Lebih besarnya kapasitas produksi	3	3	2	2	2	12

No	Kelemahan	Responden					Jumlah Kelemahan
		1	2	3	4	5	
1	Harga lebih mahal dibanding kompetitor UD Andi Mushroom	4	4	4	4	3	19
2	Potensi pasar yang belum tersentuh dikarenakan kapasitas perusahaan belum maksimal	4	4	4	3	3	18
3	Tidak adanya atribut logo	4	3	3	3	3	16
4	Kurangnya produksi	3	3	3	3	3	15
5	Manajemen keuangan belum teratur	2	3	2	2	1	10

b. Matrik Penilaian Kekuatan dan Kelemahan

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	4.0	3.6	3.0	2.6	2.4	3.8	3.6	3.2	3.0	2.0
Total	31.2									
Bobot	0.128	0.115	0.096	0.083	0.076	0.121	0.115	0.102	0.096	0.064

c. Perhitungan

1. Rata-rata Kekuatan yaitu

- a. $20/5 = 4.0$
- b. $18/5 = 3.6$
- c. $15/5 = 3.0$
- d. $13/5 = 2.6$
- e. $12/5 = 2.4$

2. Rata-rata Kelemahan yaitu

- a. $19/5 = 3.8$
- b. $18/5 = 3.6$
- c. $16/5 = 3.2$
- d. $15/5 = 3.0$
- e. $10/5 = 2.0$

4. Total = $4.0 + 3.6 + 3.0 + 2.6 + 2.4 + 3.8 + 3.6 + 3.2 + 3.0 + 2.0 = 31.2$

5. Bobot Peluang yaitu

- a. $4.0/31.2 = 0.128$
- b. $3.6/31.2 = 0.115$
- c. $3.0/31.2 = 0.096$
- d. $2.6/31.2 = 0.083$
- e. $2.4/31.2 = 0.076$

Bobot Ancaman

- a. $3.8/31.2 = 0.121$
- b. $3.6/31.2 = 0.115$
- c. $3.2/31.2 = 0.102$
- d. $3.0/31.2 = 0.096$
- e. $2.0/31.2 = 0.064$

Keterangan :

1. Peringkat : 0.00 – 0.99 (Sangat Tidak Mungkin)
 1.00 – 1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)
 2.00 – 2.99 (Mungkin terjadi)
 3.00 – 4.00 (Pasti terjadi)
2. Bobot : 0.00 – 0.25 (Sangat kecil
 kemungkinan)
 0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)
 0.51 – 0.75 (Besar kemungkinan)
 0.76 – 1.00 (Sangat besar
 kemungkinan)
3. Pengaruh : 1 (Tidak Berpengaruh)
 Peluang dan Ancaman 2 (Kurang Berpengaruh)
 Kekuatan dan Kelemahan 3 (Berpengaruh)
 4 (Sangat Berpengaruh)
4. Responde : 1 (Pemilik Perusahaan)
 2 (Manajer Pemasaran)
 3 (Manajer Keuangan)
 4 (Kepala Produksi)
 5 (Kepala Operasi)

UD KARYA MEGAH

Kp. Cijeruk Rt. 01 Rw. 07, Desa Sukamanah, Kec. Megamendung Ciawi Bogor

SURAT KETERANGAN

29.03/S.Ket/UDKM/III/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wirianto Budianto
Jabatan : Owner UD Karya Megah

Menerangkan bahwa:

Nama : Septiyono
NPM : 021111371
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Jenjang Pendidikan : S1(Strata 1)

Adalah benar telah melaksanakan penelitian “Analisa Strategi Pemasaran Jamur Tiram” terhitung tanggal 25 Maret 2017 sampai dengan Februari 2018 di UD Karya Megah.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagai mana mestinya.

Bogor, 29 Maret 2018



Wirianto Budianto