

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di usahatani pertanian organik Kurnia Kitri Ayu Farm, Sukun, Malang. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa usaha ini bergerak dalam bidang produksi, pemasaran, penyaluran atau pendistribusian sayuran organik. Usahatani ini merupakan usahatani sayuran organik di Malang yang bersertifikat dan memiliki potensi sehingga perlu dikembangkan. Selain itu, ketersediaan data dan kesediaan pihak perusahaan untuk diteliti menjadikan perusahaan menjadi tempat penelitian. Kegiatan penelitian ini dilakukan kurang lebih pada bulan Januari-Februari 2014.

4.2 Metode Penentuan Responden

Menurut David (2006), dalam analisis penentuan responden untuk menentukan responden tidak ada jumlah minimal yang diperlukan, sepanjang responden yang dipilih merupakan ahli di bidangnya. Responden adalah orang-orang yang mengenal dinamika dan keadaan bisnis yang dijalani (ahli dibidangnya). Responden dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yang berasal dari internal yaitu pemilik usahatani Kurnia Kitri Ayu Farm dan responden dari eksternal yaitu konsumen yang membeli produk sayuran organik, karena jumlah konsumen sayuran organik tidak diketahui, maka pengambilan jumlah responden dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability* dengan teknik *accidental sampling*. Teknik *accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti bila dipandang cocok menjadi sumber data (Sugiyono, 2013). pengambilan sampel dilakukan dengan menyebarkan kuisioner pada responden yang merupakan konsumen sayur organik atau minimal pernah mengkonsumsi sayur organik yang di produksi Kurnia Kitri Ayu Farm. Adanya keterlibatan pihak eksternal dalam penelitian ini diharapkan menghasilkan alternatif strategi yang lebih objektif.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan sekunder, uraiannya adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer diperoleh secara langsung dari perusahaan usahatani sayur organik Kurnia Kitri Ayu Farm, Malang baik dari hasil wawancara dan dari observasi langsung sebagai sumber informasi langsung yang dicari. Pengambilan data diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usahatani atau produsen sayuran organik dengan menggunakan alat wawancara berupa kuisioner. Adapun keterangan yang ingin digali dengan metode tersebut adalah mengenai profil perusahaan, data produksi sayuran organik, data tenaga kerja, data penerimaan dan biaya produksi, serta faktor internal dan eksternal perusahaan sayur organik.

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh dari subjek penelitian. Data sekunder biasanya diperoleh dari beberapa buku yang terkait dengan penelitian, studi pustaka, artikel jurnal, penelitian terdahulu, pemilik perusahaan dan instansi yang terkait seperti kantor desa untuk mengetahui data kependudukan serta kantor kecamatan untuk mengetahui geografis daerah Sukun Kabupaten Malang dan jumlah penduduk. Pengambilan data sekunder bertujuan untuk mendukung penelitian melalui penelitian sebelumnya dapat diperoleh dari skripsi sebelumnya dan *browsing* internet guna mencari data yang mendukung.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Dalam analisis kuantitatif yaitu analisis ROI (*Return Of investment*), *Cycle effectiveness*, dan *Employee Capability*. Sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal usahatani sayuran yang kemudian di analisis dengan menggunakan matrik Internal Eksternal (IE), kemudian matrik *grand strategy* serta alat analisis SWOT dan yang terakhir dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*.

4.4.1 Analisis SWOT

Berikut merupakan tahapan dalam penyusunan analisis SWOT:

1. Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan

Identifikasi faktor internal dan eksternal dari perusahaan dapat di formulasikan dengan menggunakan menggunakan analisis SWOT yaitu menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan yang dilakukan dengan proses wawancara secara langsung dengan pihak perusahaan. Pada proses wawancara, peneliti mencari informasi tentang internal perusahaan diantaranya adalah manajemen perusahaan yang dilaksanakan diperusahaan, keuangan meliputi biaya produksi, penerimaan, keuntungan, pemasaran dan distribusi, pengadaan bahan baku, sumber daya manusia. Setelah proses wawancara awal, peneliti membuat daftar faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dan mengkonfirmasi kembali pada pihak perusahaan untuk memastikan bahwa daftar kekuatan dan kelemahan sudah menggambarkan kondisi perusahaan. Selain itu juga, dilakukan wawancara mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan berdasarkan lingkungan eksternal dan industri.

Setelah daftar faktor kekuatan dan kelemahan selesai dan di konfirmasi kembali ke perusahaan, kemudian pihak perusahaan memberikan penjelasan tentang pengaruh faktor terhadap perusahaan. Dari hasil penjelasan tersebut, maka tahap selanjutnya adalah membuat daftar peluang dan ancaman yang kemudian di konfirmasi kembali kepada pihak perusahaan. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap konsumen sayuran organik untuk pertimbangan dalam analisis SWOT.

2. Penentuan bobot, rating, dan skor dari analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) perusahaan

Penentuan bobot berdasarkan pada kontribusi yang diberikan oleh masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Besarnya bobot tergantung pada jumlah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Berikut adalah cara pemberian bobot:

$$Y = \frac{1}{A}$$

Dimana:

Y = Nilai rata-rata dari faktor internal atau eksternal

A = Jumlah faktor internal dan eksternal

Kriteria dalam pemberian bobot adalah:

- a. Bila faktor kurang berpengaruh terhadap perkembangan usahatani maka diberi bobot $< Y$
- b. Bila faktor berpengaruh terhadap perkembangan usahatani maka diberi bobot $= Y$
- c. Bila faktor sangat berpengaruh terhadap perkembangan usahatani maka diberi bobot $> Y$

Pemberian rating pada faktor pada faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap usahatani sayuran organik. Pemberian rating pada faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan rating pada faktor internal
 - 1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar.
 - 2 = memiliki kekuatan kecil atau kelemahan yang besar.
 - 3 = memiliki kekuatan yang besaratau kelemahan yang kecil.
 - 4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil.
- b. Penentuan rating pada faktor eksternal
 - 1 = memiliki peluang yang sangat kecil atau ancaman yang sangat besar.
 - 2 = memiliki peluang kecil atau ancaman yang besar.
 - 3 = memiliki peluang yang besaratau ancaman yang kecil.
 - 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil.

Pemberian skor dengan cara mengalikan nilai bobot dan rating.

3. Pembuatan matrik IFE, EFE dan IE

- a. Matrik IFE

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar

untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2006).

Langkah-langkah dalam pembuatan matrik IFE adalah sebagai berikut atau dapat dilihat lebih jelasnya pada Tabel 2:

- 1) Memasukkan faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh usahatani sayuran organik (kolom 1).
- 2) Memberikan bobot dan masing-masing kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
- 3) Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria rating yang ditentukan (kolom 3).
- 4) Memberikan skor (kolom 4) dengan mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3).
- 5) Menjumlahkan skor untuk mendapatkan nilai total skor.

Tabel 2. Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Kekuatan:			
Variable 1	A1	B1	A1 x B1
Variable 2	A2	B2	A2 x B2
Variable ke n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Kekuatan			S
Kelemahan:			
Variable 1	A1	B1	A1 x B1
Variable 2	A2	B2	A2 x B2
Variable ke n	An	Bn	An x Bn
Jumlah variabel kelemahan			W
Total Skor			S + W
Selisih Skor			S – W

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan:

A = Bobot untuk variabel 1 sampai n

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

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

b. Matrik EFE

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2006).

Langkah-langkah dalam pembuatan matrik EFE adalah sebagai berikut atau lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3:

- 1) Memasukkan faktor pekuang dan ancaman yang dimiliki oleh usahatani sayuran organik (kolom 1).
- 2) Memberikan bobot dan masing-masing kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
- 3) Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria rating yang ditentukan (kolom 3).
- 4) Memberikan skor (kolom 4) dengan mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3).
- 5) Menjumlahkan skor untuk mendapatkan nilai total skor.

Tabel 3. Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Peluang:			
Variable 1	A1	B1	A1 x B1
Variable 2	A2	B2	A2 x B2
Variable ke n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Peluang			O
Ancaman:			
Variable 1	A1	B1	A1 x B1
Variable 2	A2	B2	A2 x B2
Variable ke n	An	Bn	An x Bn
Jumlah variabel Ancaman			T
Total Skor			O + T
Selisih Skor			O - T

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan:

A = Bobot untuk variabel 1 sampai n

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

O = Jumlah skor variabel peluang

A = Jumlah skor variabel ancaman

4.4.2 Matrik IE (Internal-Eksternal)

Matrik IE memiliki manfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matrik yang terdiri dari 9 sel. Matrik IE terdiri dari dua dimensi yaitu total skor matrik IFE pada sumbu x dan total skor pada matrik EFE pada sumbu y, seperti pada Gambar 3.

		Total Nilai IFE Terimbang		
		Kuat 3.0-4.0	Rata-rata 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
Total Nilai EFE Terimbang	Tinggi 3.0-4.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Menengah 2.0-2.99	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan
	Rendah 1.0-1.99	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Gambar 3. Matrik IE (Internal-Eksternal)

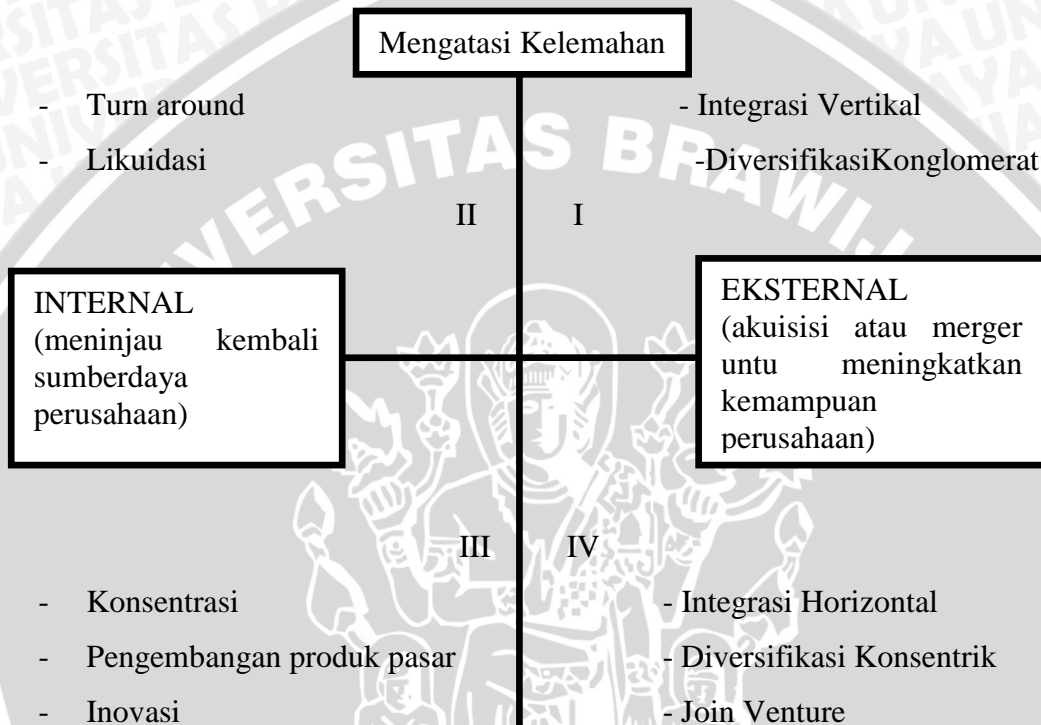
Sumber: Rangkuti (2000)

Keterangan:

- I = Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal
- II = Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal
- III = Strategi penciutan melalui *turnaround* (strategi pembenahan)
- IV = Strategi stabilitas melalui strategi hati-hati
- V_{pertumbuhan} = Strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal
- V_{stabilitas} = Strategi stabilitas yang tidak ada perubahan profit strategi.
- VI = Strategi penciutan melalui *Captive Company* atau *Divestment*.
- VII = Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konsentrik.
- VIII = Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konglomerat
- IX = Strategi penciutan melalui bangkrut atau likuidasi.

4.4.3 Matrik *Grand Strategy*

Penentuan matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi usahatani sayuran organik Kurnia Kitri Ayu Farm Sukun Malang. Matrik *Grand Strategy* memiliki empat kudran alternatif strategi. Berikut adalah diagram matrik *grand strategy* yang digunakan dalam penelitian ini dapat lihat pada Gambar 4:



Gambar 4. Diagram Matrik *Grand Strategy*

Sumber: Rangkuti (2004)

Berdasarkan pada Gambar 4 diatas, dijelaskan bahwa pada kuadran I mendukung strategi integrasi vertikal, pada kudaran II mendukung strategi *turn around* dan likuidasi, pada kuadran III mendukung strategi konsentrasi, pengembangan produk pasar, dan inovasi, serta pada kuadran IV mendukung strategi integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik, dan *join venture*.

4.4.4 Matrik SWOT

Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang berupa kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) disebut analisis SWOT atau Matriks SWOT. Matriks ini

memberikan gambaran dimana faktor lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman digabungkan dengan faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan sehingga pada akhirnya akan menghasilkan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Matrik SWOT dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 4.

Tabel 4. Matrik SWOT

IFE EFE	Strength (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Opportunity (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

(Sumber : Rangkuti, (2004))

4.4.5 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jarak pendek dan jarak panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis atau intern, pembelajaran dan pertumbuhan (Rangkuti, 2012). Tahapan dalam penyusunan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Penentuan tujuan pada empat perspektif. Terlebih dahulu menentukan tema strategis perusahaan pada tiap perspektif yang berisi tentang tujuan strategis perusahaan. Tujuan ditentukan sesuai visi, misi, dan strategi yang telah dirumuskan dalam matrik SWOT.
2. Penyusunan sasaran strategi yang merupakan penjabaran dari tujuan dan susunan secara komprehensif serta koherensi.

3. Penentuan *Key Performance indicator* (KPI) yang merupakan indikator kinerja yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi atau tema strategi yang ingin dicapai perusahaan.
4. Penentuan inisiatif strategi dalam pernyataan kualitatif tentang langkah strategi yang dipilih untuk mencapai sasaran strategi.

4.4.6 *Key Performance Indicator* (KPI)

KPI atau biasa disebut dengan ukuran kinerja merupakan sekumpulan variabel yang digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan pada tiap perspektif *Balanced Scorecard* pada bagian ini dijelaskan variabel yang digunakan sebagai pengukur kinerja perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan *profitability ratio* atau rasio profitabilitas yang berguna untuk mengukur efisiensi dari total modal usaha untuk menghasilkan keuntungan yang digunakan adalah *Return Of Investment* (ROI).

$$ROI = \frac{\text{Keuntungan Usaha}}{\text{Modal Usaha}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Ukuran kinerja perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan digunakan dalam bentuk survey yang bertujuan untuk melihat tingkat kepuasan terhadap produk sayuran organik yang dihasilkan oleh Kurnia Kitri Ayu Farm.

3. Perspektif Bisnis Internal

Ukuran kinerja perspektif bisnis internal yang digunakan adalah ukuran untuk mengukur kinerja produktivitas usahatani sayuran organik antara tersedianya bahan baku dan waktu penyelesaian pasca panen. Waktu penyelesaian dilihat dari tahap awal penukaan lahan, peengolahan lahan, pembuatan bedengan dan media tanam pada polibag, pemupukan, penanaman, dan pemeliharaan, panen dan pasca panen. Pada perspektif ini yang digunakan adalah *Cycle effectiveness*.

$$\text{Cycle effectiveness} = \frac{\text{processing time}}{\text{cycle time}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas karyawan dengan menghitung rasio produktivitas karyawan dengan menggunakan rumus:

$$\text{produktivitas TK} = \frac{\text{Volume produksi}}{\text{Produksi} \times \text{Jumlah TK}} \times 100\%$$

