

III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Sentra Organik Brenjonek merupakan salah satu unit usaha yang bergerak dalam produksi berbagai sayuran organik. Sentra Organik Brenjonek ini memberikan solusi bagi terciptanya hidup sehat yang dimulai dari pedesaan. Dalam perkembangannya, Sentra Organik Brenjonek dihadapkan pada beberapa masalah internal diantaranya volume produksi yang fluktuatif akibat dari perubahan iklim dan hama penyakit, kurangnya koordinasi antar pegawai dengan pemimpin Sentra Organik Brenjonek, jumlah produksi sayuran organik tidak dapat mengimbangi dengan jumlah permintaan yang ada, serta persaingan usaha dengan tipe yang sejenis yang semakin tinggi sehingga memaksa perusahaan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat agar tetap bertahan dan bersaing.

Strategi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan pilihan kritis, perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran (David, 2009). Dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai arah, cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi. Konsep dasar suatu pengembangan usaha dalam pembangunan pertanian diharapkan mampu mengatasi segala ancaman, tantangan dan hambatan yang akan terjadi di masa depan. Strategi pengembangan merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari faktor internal yang dapat mempengaruhi pengembangan dimasa yang akan datang (David, 2009). Strategi untuk mengembangkan suatu usaha dapat dirumuskan dengan menggunakan analisis SWOT.

Menurut Rangkuti (2004) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman

(*Threats*). proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. dengan demikian perencana strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman).

Pengembangan usaha sayuran organik pada Sentra Organik Brenjonk perlu diawali dengan indentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan. Identifikasi tersebut perlu dilakukan untuk menentukan faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap pengembangan usaha sayuran organik. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nursyamsiyah (2008), Linda (2009) dan Firman (2011) terkait dengan strategi pengembangan maka teridentifikasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan dapat dilihat dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal. Pada lingkungan internal dilihat dari beberapa aspek seperti aspek manajemen, produksi, keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia dan litbang. Sedangkan pada lingkungan eksternal dapat dilihat dari aspek persaingan, pemerintah, aspek sosial budaya, demografi, dan lingkungan, aspek teknologi dan ekonomi.

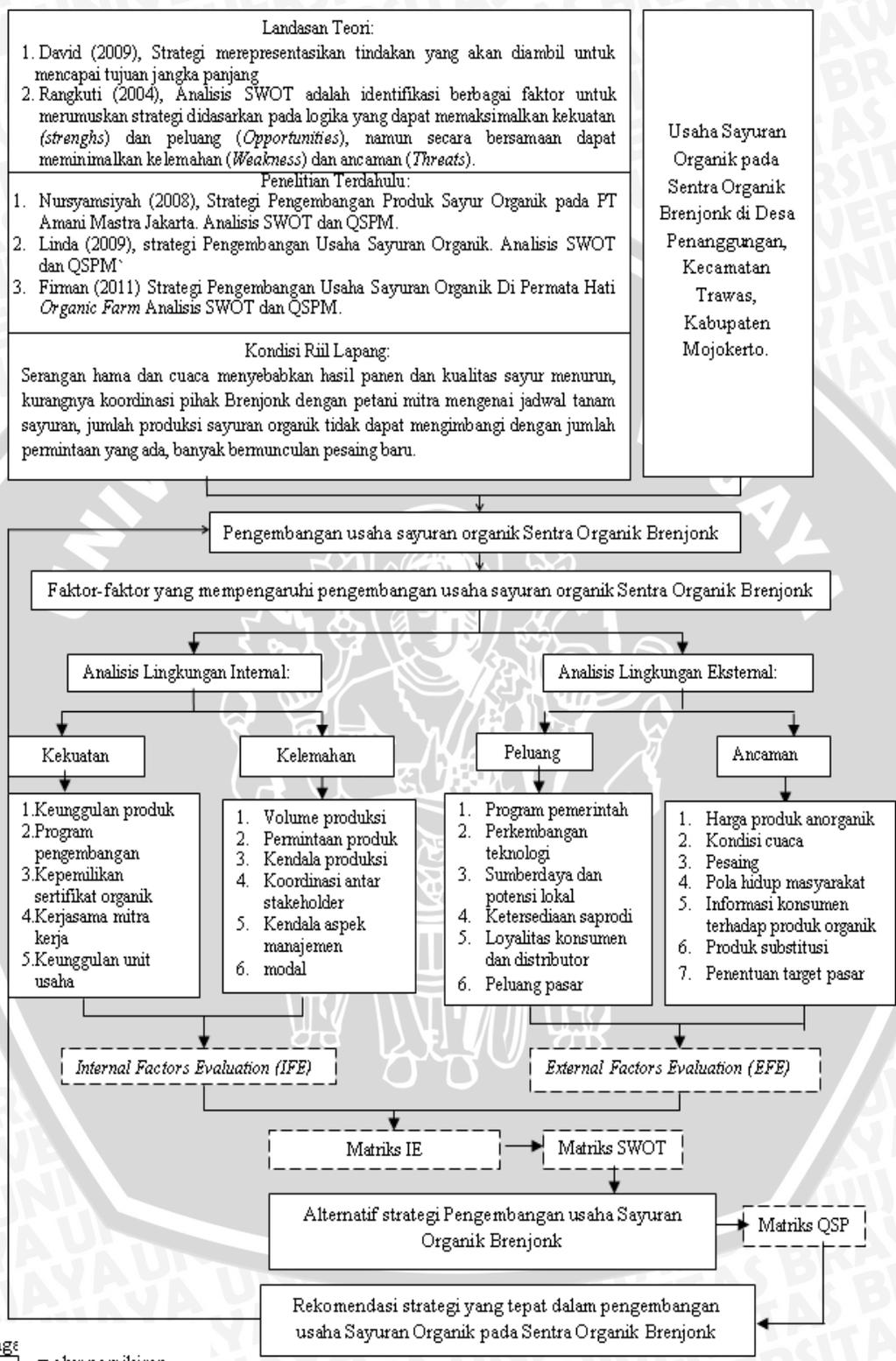
Pada penelitian ini mengenai strategi pengembangan usaha sayuran organik pada Sentra Organik Brenjonk faktor-faktor yang diduga mempengaruhi pengembangan berdasarkan penelitian pendahuluan meliputi aspek produksi, pemasaran, sumberdaya manusia, dan keuangan. Sedangkan kendala pada lingkungan eksternal terdiri dari aspek ekonomi, teknologi, sosial budaya dan lingkungan, dan pesaing.

Strategi pengembangan dirumuskan melalui analisis SWOT yang akan menghasilkan alternatif strategi untuk pengembangan sayuran organik pada Sentra Organik Brenjonk. Alternatif strategi pengembangan usaha sayuran organik dirumuskan berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal yang akan menunjukkan seberapa besar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Setelah mengetahui seberapa besar faktor internal dan eksternal yang ditunjukkan dengan besarnya skor yang dihasilkan. Dengan skor yang dihasilkan tersebut dapat diketahui juga posisi Sentra Organik Brenjonk saat ini terletak pada posisi yang aman atau tidak. Skor dan posisi yang diperoleh berdasarkan analisis faktor internal dan

eksternal tersebut digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil alternatif strategi yang diperoleh tersebut kemudian dipilih kembali untuk menentukan strategi prioritas yang paling tepat yang dapat digunakan dalam pengembangan usaha sayuran organik. Prioritas strategi tersebut dapat dilihat melalui skor tertinggi. Perhitungan skor tersebut dilakukan dengan menggunakan matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*).

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





Keterangan
 [Solid Line] = alur pemikiran
 [Dashed Line] = alur analisis

Gambar 3. Skema Kerangka Pemikiran

3.2 Batasan Masalah

Pada pelaksanaan penelitian ini untuk memfokuskan penelitian maka dilakukan pembatasan masalah yaitu :

1. Penelitian ini hanya menekankan pada usaha sayuran organik yang dilakukan oleh Sentra Organik Brenjonk.
2. Produk sayuran organik yang dikaji dalam penelitian ini hanya yang terkait dalam sayuran yang termasuk *grade 1*.
3. Faktor internal yang dikaji mencakup aspek pemasaran, sumberdaya manusia, produksi, keuangan.
4. Faktor eksternal yang dikaji mencakup aspek ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan lingkungan, kebijakan, serta persaingan.

3.3 Definisi Operasional

Berikut ini merupakan definisi operasional dan pengukuran variabel yang terkait dalam pengembangan usaha sayuran organik pada Sentra Organik Brenjonk:

1. Usaha sayuran organik adalah usaha yang dilakukan Sentra Organik Brenjonk dengan membudidayakan sayuran dengan sistem pertanian organik.
2. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam usaha sayuran organik yang memiliki pengaruh langsung pada usaha sayuran organik. Lingkungan internal di representasikan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan usaha sayuran organik seperti aspek sumberdaya, produksi dan operasi, pemasaran, dan keuangan.
3. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar usaha sayuran organik yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja usaha tersebut. Lingkungan eksternal direpresentasikan dengan adanya peluang-peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha sayuran organik.
4. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi usaha sayuran organik.

5. Strategi pengembangan adalah hasil dari penelitian yang menyebutkan langkah strategis yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait untuk mengembangkan usaha sayuran organik.
6. Kekuatan (*strenghts*) dalam penelitian ini meliputi kualitas sayuran organik, pasar yang tetap, berlabel dan telah bersertifikat, budidaya sayuran terjadwal dan berkesinambungan,
7. Kelemahan (*weaknesses*) dalam penelitian ini meliputi kesulitan memproduksi dalam jumlah besar, permintaan pasar yang mengikuti jumlah produksi, kurang terkoordinirnya sistem manajemen,
8. Peluang (*opportunities*) dalam penelitian ini meliputi: permintaan pasar terus meningkat, letak geografis yang mendukung, ketersediaan saprodi,
9. Ancaman (*treaths*) dalam penelitian ini meliputi banyaknya pesaing dengan tipe usaha sejenis,
10. Kriteria pemberian bobot didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal/eksternal atau berdasarkan faktor-faktor internal.eksternal pada posisi strategis usaha ini. Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap usaha sayuran organik.
11. Kriteria pemberian skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating.
12. *Internal Factors Evaluation* (IFE) adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil kekuatan dan kelemahan usaha sayuran organik Sentra Organik Brenjonek.
13. *Eksternal Factors Evaluation* (EFE) adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil peluang dan ancaman usaha sayuran organik Sentra Organik Brenjonek.
14. Matriks IE adalah matriks yang terdiri dari sembilan sel yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha. Perumusan matriks IE dilakukan dengan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE. Total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.

15. Matriks SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang sistematis untuk merumuskan berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dilingkungan usaha tersebut.
16. QSPM (*Quantitive Strategy Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang dapat diprioritaskan dengan menggunakan input dan analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Analisis QSPM digunakan setelah penyusunan metriks SWOT yang berasal dari usaha tersebut.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



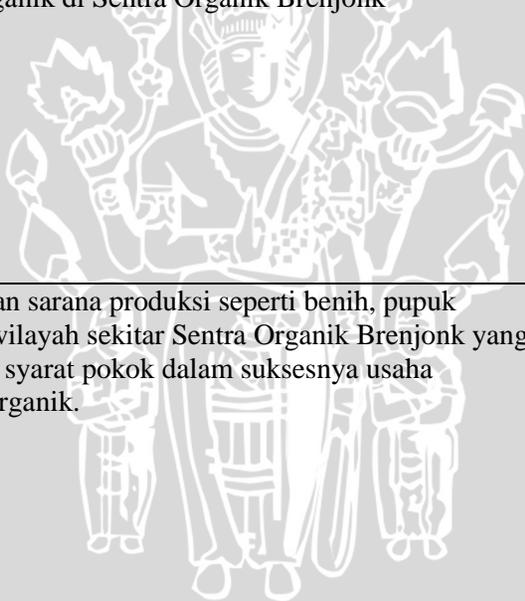
Tabel 5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Variabel	Skala Pengukuran
Faktor Internal	Keunggulan produk	Kelebihan produk yang diproduksi oleh Sentra Organik Brenjonk dilihat dari segi kualitas, <i>packaging</i> , banyaknya variasi, dll.	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= keunggulan kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= keunggulan produk sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= keunggulan produk lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Program pengembangan	Adanya program yang dibuat untuk mempromosikan dan mensosialisasikan pertanian dan produk organik sehingga mendukung pengembangan Sentra Organik Brenjonk.	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= Program pengembangan penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= program pengembangan sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= program pengembangan lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Kepemilikan sertifikat	Telah memiliki atau belum sertifikat organik yang diberikan oleh lembaga yang telah ditunjuk untuk sertifikasi organik bagi petani atau pengusaha dalam bidang pertanian organik	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kepemilikan sertifikat penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kepemilikan sertifikat sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= kepemilikan sertifikat lebih penting dibanding faktor internal

			lainnya
	Kerjasama dengan mitra kerja	Menjalin hubungan kerja dengan pihak swasta maupun pemerintah dalam memasarkan ataupun mensosialisasikan sayuran organik Sentra Organik Brenjonk kepada masyarakat umum.	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kerjasama dengan mitra kerja penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kerjasama dengan mitra kerja sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= kerjasama dengan mitra kerja lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Keunggulan unit usaha	Kelebihan yang dimiliki oleh Sentra Organik Brenjonk dibandingkan dengan unit usaha lain yang sejenis	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= keunggulan unit usaha penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= keunggulan unit usaha sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= keunggulan unit usaha lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Volume produksi	Jumlah produksi sayuran organik yang diproduksi oleh Sentra Organik Brenjonk	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= volume produksi penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= volume produksi sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= volume produksi lebih penting dibanding faktor internal lainnya

	Permintaan produk	Jumlah produk sayuran organik yang diminta oleh konsumen	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= permintaan produk penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= permintaan produk sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= permintaan produk lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Kendala produksi	Masalah atau hambatan yang dihadapi saat proses budidaya sayuran organik oleh Sentra Organik Brenjonk	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kendala produksi penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kendala produksi sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= kendala produksi lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Koordinasi antar anggota	Interaksi atau komunikasi antar berbagai pihak seperti pemimpin, pengurus dan anggota untuk mendiskusikan	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= koordinasi antar anggota penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= koordinasi antar anggota sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= koordinasi antar anggota lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Modal	Dana awal yang digunakan untuk mendirikan dan	Skala bobot diberikan berdasarkan

		mengembangkan usaha sayuran organik Sentra Organik Brenjonk	kriteria: 1= modal penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= modal sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= modal lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Kendala manajemen	Kesulitan atau kendala yang dihadapi dalam merencanakan, mengkoordinasikan, sampai perlakuan pasca panen sayuran organik Sentra Organik Brenjonk	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kendala manajemen penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kendala manajemen sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= kendala manajemen lebih penting dibanding faktor internal lainnya
Faktor Eksternal	Program pemerintah	Program pemerintah yang merupakan bentuk dukungan untuk petani atau pengusaha yang bergerak dalam sistem pertanian organik.	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= Program pengembangan penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= program pengembangan sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= program pengembangan lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Perkembangan teknologi	Kemajuan tekonologi yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan pertanian organik pada Sentra Organik Brenjonk	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= Perkembangan tekonologi penting dibandingkan faktor

			<p>internal lainnya</p> <p>2= perkembangan teknologi sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= perkembangan teknologi lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Sumberdaya dan potensi lokal	<p>Ketersediaan sumberdaya dan potensi di desa Penanggung yang mendukung dalam budidaya sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk</p> 	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= sumberdaya dan potensi lokal penting dibandingkan faktor internal lainnya</p> <p>2= sumberdaya dan potensi lokal sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= sumberdaya dan potensi lokal lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Ketersediaan saprodi	<p>Ketersediaan sarana produksi seperti benih, pupuk organik di wilayah sekitar Sentra Organik Brenjonk yang merupakan syarat pokok dalam suksesnya usaha pertanian organik.</p>	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= ketersediaan saprodi penting dibandingkan faktor internal lainnya</p> <p>2= ketersediaan saprodi sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= ketersediaan saprodi lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Loyalitas konsumen dan distributor	<p>Suatu sikap kesetiaan konsumen terhadap merek suatu produk karena konsistensi kualitas merek tersebut yang selalu memuaskan konsumen.</p>	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= loyalitas konsumen dan</p>

			<p>distributor penting dibandingkan faktor internal lainnya</p> <p>2= loyalitas konsumen dan distributor sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= loyalitas konsumen dan distributor lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Peluang pasar	<p>Minat konsumen yang semakin hari semakin besar terhadap sayuran organik sehingga peluang sayuran organik dipasaran semakin tinggi</p>	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= peluang pasar penting dibandingkan faktor internal lainnya</p> <p>2= peluang pasar sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= peluang pasar lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Harga produk anorganik	<p>Harga sayuran anorganik yang lebih terjangkau dari harga sayuran organik</p>	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= harga produk anorganik penting dibandingkan faktor internal lainnya</p> <p>2= harga produk anorganik sama pentingnya dengan faktor internal lainnya</p> <p>3= harga produk anorganik lebih penting dibanding faktor internal lainnya</p>
	Kondisi cuaca	<p>Pengaruh kondisi cuaca terhadap budidaya sayuran organik Sentra Organik Brenjonk</p>	<p>Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria:</p> <p>1= kondisi cuaca penting dibandingkan faktor internal</p>

			lainnya 2= kondisi cuaca sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= kondisi cuaca lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Pesaing	Adanya petani atau pengusaha yang bergerak dalam pertanian organik sejenis	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= pesaing penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= pesaing sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= pesaing lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Budaya konsumsi pangan organik	Kebiasaan masyarakat akan konsumsi pangan organik terutama sayuran organik	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= budaya konsumsi pangan organik penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= budaya konsumsi pangan organik sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= budaya konsumsi pangan organik lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Informasi konsumen terhadap produk organik	Adanya sosialisasi untuk menginformasikan manfaat produk organik kepada konsumen	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= informasi konsumen terhadap produk organik penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= informasi konsumen terhadap produk organik sama pentingnya

			dengan faktor internal lainnya 3= informasi konsumen terhadap produk organik lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Produk substitusi	Adanya produk sayuran anorganik yang mudah didapatkan	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= produk substitusi penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= produk substitusi sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= produk substitusi lebih penting dibanding faktor internal lainnya
	Penentuan target pasar	Penentuan sasaran konsumen untuk produk sayuran organik	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= penentuan target pasar penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= penentuan target pasar sama pentingnya dengan faktor internal lainnya 3= penentuan target pasar lebih penting dibanding faktor internal lainnya