

IV. METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Sentra Organik Brenjonk tepatnya di wilayah Desa Penanggungan, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto mulai bulan Maret 2015 sampai April 2015. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*), yaitu metode yang bersifat tidak acak dan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Pemilihan tempat di Sentra Organik Brenjonk dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Menurut Aliansi Organik Indonesia (2015), Sentra Organik Brenjonk merupakan salah satu sentra pengembangan sayuran organik yang paling unggul dalam menunjukkan kondisi perkembangan pertanian organik di Jawa Timur.
2. Sentra Organik Brenjonk telah berdiri sejak tahun 2007 dan masih tetap bertahan mengingat semakin banyak berkembang unit bisnis dalam bidang pertanian organik.

4.2 Metode Penentuan Responden

Penentuan responden pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive*. *Purposive* adalah menentukan kriteria khusus terhadap responden , terutama orang-orang yang dianggap ahli (Prasetyo dan Jannah, 2007). Responden yang dipilih adalah dari pihak-pihak internal dan eksternal yang memahami perkembangan unit usaha terkait. Responden yang dijadikan sampel adalah *key informan*. Melalui *sampling purposive* atau pengambilan sampel secara sengaja yang ditentukan sendiri oleh peneliti, *key informan* yang dipilih harus mengerti dan memahami setiap tahapan proses sampai dengan evaluasi (Moloeng, 2005).

Key informan yang dipilih dari pihak internal adalah sebanyak 5 orang yang terdiri dari ketua ICS (*Internal Control System*) Sentra Organik Brenjonk, dan 4 orang pengurus Sentra Organik Brenjonk yang terdiri dari bagian pembibitan, bagian pemeriksaan, bagian jual beli atau administrasi dan pembimbing lapang petani. Responden ini dipilih dengan mempertimbangkan bahwa *key informan* tersebut memiliki pengetahuan komprehensif mengenai perkembangan Sentra Organik Brenjonk dan hambatan-hambatan yang dihadapi

selama perkembangan usaha sayuran organik Brenjonk. Selain itu, terdapat 1 orang *consultan* dan 4 orang yang berkedudukan sebagai mitra kerja sekaligus konsumen dari Sentra Organik Brenjonk yang menjadi responden dari pihak eksternal pada penelitian ini.

4.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data diperoleh secara langsung objek penelitian sedangkan data sekunder adalah data yang digunakan sebagai pendukung data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari objek penelitian tetapi berasal dari dari pustaka, peneliti terlebih dahulu dan lembaga atau instansi terkait yang berhubungan dengan penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer dari responden penelitian dan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi Sentra Organik Brenjonk saat ini. Sehingga diperoleh gambaran umum mengenai Sentra Organik Brenjonk dari segi lingkungan internal maupun eksternalnya serta faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur berupa kuesioner. Wawancara dilakukan pada pihak internal dan pihak eksternal masing-masing berjumlah 10 orang responden sebagai *key informan*.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu alat kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang sudah di dapat dilapang sehingga deskripsi dan argumentasi yang dipaparkan dapat lebih meyakinkan. Dokumentasi yang dilakukan di Sentra Organik Brenjonk ini dapat berupa skripsi, jurnal, artikel, buku referensi, foto, video, data kegiatan dan lain sebagainya terkait aktifitas yang dilakukan peneliti.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk strategi pengembangan usaha sayuran organik pada Sentra Organik Brenjok yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data-data yang bersifat kualitatif yaitu menggambarkan fenomena atau suatu keadaan yang dilukiskan dengan kata-kata sesuai dengan informasi yang ada dilapang. Sedangkan analisis kuantitatif merupakan data-data yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Matriks kuantitatif ini dilihat dengan menggunakan analisis QSPM. Analisis ini merupakan analisis kuantitatif yang sebelumnya berasal dari analisis kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan. Sedangkan dalam analisis kualitatif ini menggunakan analisis SWOT yang berupa matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, dan matriks SWOT yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan usaha sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan perusahaan, Matriks IE, Matriks SWOT, dan analisis QSPM.

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

1. Analisis Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation*) dengan menggunakan Matriks 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).

Tahap-tahap dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dalam matriks IFE pada usaha sayuran organik Sentra Organik Brenjonk adalah sebagai berikut (contoh penerapan matriks IFE pada lampiran 1 dan 2):

1. Menuliskan faktor internal utama di Sentra Organik Brenjonk seperti diidentifikasi dalam proses audit internal.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap

- keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
- Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan mayor (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan mayor (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4, dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Jadi, peringkat adalah berdasarkan perusahaan, sedangkan bobot adalah berdasarkan industri.
 - Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
 - Menjumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Nilai rata-rata adalah 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 6. matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Faktor-faktor internal	Bobot	Rating	Bobot X rating
Kekuatan			
1.	Y	X	$Z1 = Y * X$
2.			
.....			
Kelemahan			
1.	Y	X	$Z2 = Y * X$
2.			
.....			
Total	1,00		$\sum Z$

Sumber: David, 2006

- Analisis Faktor Eksternal (*Eksternal Factor Evaluation*) dengan menggunakan Matriks EFE

Matriks *External 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).

Tahap-tahap dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal pada usaha sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk dalam matriks EFE adalah sebagai berikut (contoh penerapan pada lampiran 3, 4 dan 5):

1. Membuat daftar faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan jelek.
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai skor;
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan nilai total skor. Jika total rata-rata skor dibawah 2,5 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman tergolong rendah. Sedangkan jika total skor diatas 2,5 menunjukkan perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman tergolong sedang.

Tabel 7. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)

Faktor-faktor eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating
Peluang			
1.	Y	X	$Z1 = Y \cdot X$
2.			
.....			
Ancaman			
1.	Y	X	$Z2 = Y \cdot X$
2.			
.....			
Total	1,00		$\sum Z$

Sumber: David, 2006

3. Analisis *Internal External* (IE)

Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi organisasi atau perusahaan saat ini. Kemudian berdasarkan posisi tersebut, perusahaan dapat menentukan

strategi yang tepat untuk diterapkan yang mencerminkan harapan tentang masa depan suatu perusahaan. Matriks IE merupakan matriks portofolio, artinya adalah bahwa alat analisis ini dapat menggambarkan bagaimana posisi suatu unit bisnis strategis dalam suatu organisasi. Matriks IE disusun berdasarkan nilai total skor matriks IFE dan EFE. Dimana pada sumbu horisontal merupakan total skor IFE dan pada sumbu vertikal merupakan total skor EFE. Titik perpotongan antara kedua sumbu tersebut akan menunjukkan strategi yang dianggap tepat untuk diterapkan oleh perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Berikut gambar matriks IE.

Tabel 8. Matriks IE (*Internal Eksternal*)

		NILAI TOTAL SKOR IFE			NILAI TOTAL SKOR EFE
		4,0 Kuat	3,0 rata-rata	2,0 lemah 1,0	
Tinggi	3,0	I	II	III	
	Sedang	IV	V	VI	
	2,0	VII	VIII	IX	
Rendah					
1,0					

Nilai total skor IFE yang ditunjukkan oleh sumbu x sebesar 1.0 hingga 1.99 menggambarkan posisi internal yang lemah, skor 2.0 hingga 2.99 merupakan pertimbangan rata-rata, dan skor 3.0 hingga 4.0 adalah kuat. Begitu pun dengan nilai total skor EFE yang ditunjukkan oleh sumbu y, dari 1.0 hingga 1.99 adalah pertimbangan rendah, skor 2.0 hingga 2.99 adalah sedang, dan skor 3.0 hingga 4.0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV digambarkan sebagai *tumbuh dan kembangkan*. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar) atau integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horisontal). Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi *jaga dan pertahankan*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah

dua strategi yang umum digunakan untuk divisi ini. Ketiga, rekomendasi yang diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, IX adalah *tuai dan divestasi*.

4. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (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 sayuran organik yang dapat diterapkan oleh Sentra Organik Brenjonk.

Beberapa alternatif strategi tersebut yaitu (David, 2006):

1. Strategi kekuatan-peluang (Strategi SO), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal Sentra Organik Brenjonk untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi kelemahan-peluang (Strategi WO), yaitu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi kekuatan-ancaman (Strategi ST), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal secara langsung.
4. Strategi kelemahan-ancaman (Strategi WT), yaitu taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel, diantaranya terdiri dari empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S,W,O, dan T. Delapan langkah yang terlibat dalam membuat matriks SWOT yaitu (David, 2006):

1. Menuliskan faktor-faktor peluang eksternal Sentra Organik Brenjonk;
2. Menuliskan faktor-faktor ancaman eksternal Sentra Organik Brenjonk;
3. Menuliskan faktor-faktor kekuatan internal Sentra Organik Brenjonk;

4. Menuliskan faktor-faktor kelemahan internal Sentra Organik Brenjonk;
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S-O yang tepat;
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk
7. Mendapatkan strategi W-O yang tepat;
8. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S-T yang tepat;
9. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi W-T yang tepat;

Tabel 9. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*)

Faktor Internal (IFE) Faktor Eksternal (EFE)	STRENGTHS-S	WEAKNESS-W
	Daftar faktor-faktor Kekuatan	Daftar faktor-faktor Kelemahan
OPPORTUNITIES-O Daftar faktor-faktor Peluang 1. ... 2.	STRATEGI S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS-T Daftar faktor-faktor Ancaman 1. ... 2.	STRATEGI S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W-T Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber: David, 2006

Hasil dari matriks SWOT ini diharapkan bisa memberikan beberapa alternatif strategi dalam pengembangan usaha sayuran organik pada Sentra Organik Brenjonk yang dapat dipilih oleh pihak manajemen atau pengurus, agar tujuan awal dari Sentra Organik Brenjonk tercapai dan kegiatan usaha pengembangan sayuran organik mampu memberikan hasil yang maksimal. Contoh penerapan matriks SWOT dapat dilihat pada lampiran 6.

5. Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Matriks QSP adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2006). Secara konsep QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama yang dapat dievaluasi satu sama lain.

Langkah-langkah dalam pengembangan matriks QSP untuk menentukan strategi prioritas dalam mengembangkan usaha sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk yaitu:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci pada usaha sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk di kolom kiri dalam QSPM.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang pada pada matriks EFE dan IFE.
3. Mengevaluasi matriks tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
4. Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*) yaitu angka yang mengidentifikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai daya tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengidentifikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. jangkauan untuk nilai daya tarik adalah:
1 = tidak menarik
2 = agak menarik

- 3 = cukup menarik
4 = sangat menarik
- Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) yang didapat dari perkalian bobot dengan nilai daya tarik (AS) dalam masing-masing baris. Total nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal terdekat.
 - Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik (STAS). Tambahkan total nilai daya tarik (TAS) dalam masing-masing kolom dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Contoh penerapan matriks QSP dan langkah-langkahnya dapat dilihat pada lampiran 7,8 dan 9.

Tabel 10. Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Faktor-faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor kunci internal 1. ... 2. ...							
Total Bobot							
Faktor-faktor kunci eksternal 1. ... 2. ...							
Total Bobot							
Jumlah Nilai TAS							

Sumber : David, 2006