

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif berdasarkan analisis deskriptif dan konsep-konsep manajemen strategi yang ada, sehingga mampu memberikan gambaran dan penjelasan mengenai masalah yang terjadi. Selanjutnya, menganalisis data kuantitatif dengan menggunakan metode Analisis tiga tahap formulasi strategi.

3.2 Teknik Penentuan Responden

Pemilihan responden dalam penelitian ini ditentukan dengan *purposive* sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan metode sampling di mana peneliti memilih sampel berdasarkan pengetahuan penelitian tentang sampel yang akan dipilih (Sugiyono,2016). Dalam penelitian ini peneliti mengambil sebanyak 15 orang responden. Responden yang dipilih dari pihak-pihak internal dan eksternal perusahaan adalah orang-orang yang memahami perkembangan usaha tani pondok pesantren.

Diharapkan para responden mampu memberikan gambaran umum mengenai Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an tentang permasalahan yang dibutuhkan dalam penelitian diantaranya:

1. Satu orang pimpinan yayasan Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an. Untuk dapat lebih mengetahui lebih jauh mengenai Pesantren Hamalatul Qur'an.
2. Satu orang bagian bidang pemasaran Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an untuk mengetahui tentang alur dan lainnya mengenai pemasaran di Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an.
3. Dua Orang bagian bidang produksi Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an untuk mengetahui mengenai produksi sayuran di Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an.
4. Satu orang konsultan pertanian yang menjadi mentor pengembangan usaha hortikultura Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an.
5. Tiga orang pengurus santri.
6. Lima orang perwakilan santri yang mengikuti kegiatan Usaha Tani Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an
7. Dua orang konsumen produk usaha tani hortikultura Pesantren Hamalatul Qur'an.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan observasi.

- a. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden yang terlibat dalam penelitian ini baik internal maupun eksternal. Dan metode yang digunakan didalamnya menggunakan penyelidikan mandalam (*in deph study*) mengenai usaha tani pesantren kepada mentor (Konsultan) usaha tani di Pondok Pesabtren.
- b. Data sekunder data pendukung yang diperoleh melalui literatur ataupun studi pustaka yang mendukung penelitian. Data tersebut dapat bersumber situs-situs internet Badan Pusat Statistik (BPS) dan lembaga penelitian berupa data-data yang dianggap relevan dengan permasalahan penelitian ini.

3.4 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pondok pesantren Hamalatul Qur'an, Jalan Raya Manonjaya-Cineam, Desa Cilangkap, Kecamatan Manonjaya, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purporsive*) dengan pertimbangan Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an merupakan salah satu produsen sayuran yang masih bertahan ditengah persaingan. Penelitian ini dilaksanakan di bulan Februari 2024 sampai Mei 2024.

Tabel 3. Tahap dan Waktu Penelitian

Tahap Kegiatan	Februari 2024				Maret 2024				April 2024				Mei 2024			
Perencanaan Kegiatan	■															
Penulisan Ujian Proposal		■	■	■	■	■	■	■								
Seminar Ujian Proposal						■	■	■								
Revisi Proposal										■	■	■				
Pengumpulan Data											■	■				
Pengolahan dan Analisis Data											■	■				
Penulisan Hasil Penelitian											■	■				
Seminar Kolokium														■	■	■
Revisi Kolokium														■	■	■
Sidang Skripsi																■
Revisi Skripsi																■

3.5 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

1. Strategi adalah rencana induk komprehensif yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan atau bisnis akan mencapai semua tujuan yang ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Pengembangan adalah proses mengubah potensi yang ada menjadi sesuatu yang baik dan bermanfaat.
3. Strategi pembangunan adalah upaya menganalisis lingkungan daerah, termasuk kelemahan dan kekuatannya dan lingkungan eksternal termasuk peluang dan ancaman yang akan dihadapinya. Kemudian diambil alternatif lain untuk membentuk strategi yang harus dilaksanakan.
4. Alternatif adalah berbagai tindakan akhir dan keputusan alternatif berdasarkan solusi yang ada.
5. Lingkungan internal merupakan kondisi yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang akan ditekuni dan secara langsung mempengaruhi efektifitas kinerja pengembangan kegiatan produksi sayuran.
6. Usaha tani hortikultura adalah kegiatan usaha pertanian yang dilakukan pesantren berupa tanaman Melon, Kangkung, Pakcoy, Sawi, dll.
7. Lingkungan eksternal merupakan keadaan yang menggambarkan peluang dan ancaman yang akan dihadapi serta memberikan dampak terhadap pengembangan produksi sayuran.
8. *Strenghts* adalah berbagai kekuatan dalam perusahaan.
9. *Weaknesses* adalah berbagai kelemahan dalam perusahaan.
10. *Opportunities* adalah berbagai peluang dalam perusahaan
11. *Treaths* adalah berbagai ancaman dalam perusahaan
12. Pembobotan. Beri setiap faktor bobot antara 0 (tidak penting) dan 1(paling penting). Fator-faktor yang memiliki dampak terbesar pada keberhasilan perusahaan diberi bobot paling banyak. Penentuan bobot dengan metode "*Paired Comparison*", metode ini digunakan untuk mengestimasi bobot masing-masing determinan internal dan eksternal serta faktor struktur industri. Skala 1, 2, dan 3 digunakan untuk bobot masing-masing faktor

13. QSPM adalah alat yang direkomendasikan oleh ahli strategi untuk secara objektif mengevaluasi opsi strategis alternatif berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya.
14. Penelitian ini dibatasi hanya mencakup subsistem usahatani hortikultura bagian sarana produksi, budidaya dan pemasaran.

3.6 Kerangka Analisis

Langkah pertama dalam mempersiapkan analisis adalah langkah pengumpulan data. Pada tahap ini, informasi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu data eksternal dan data internal. Model yang digunakan pada langkah ini adalah Matriks Faktor Strategi Eksternal dan Matriks Faktor Strategi Internal.

Selanjutnya, menganalisis data kuantitatif dengan menggunakan metode Analisis tiga tahap formulasi strategi. Proses perumusan strategi terdiri dari tahap masukan (*input*), tahap pencocokan dan tahap keputusan.

3.6.1 Matriks Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang terjadi kekuatan dan kelemahan dalam Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an. Dalam penelitian ini, tahap input menggunakan matriks IFE dan EFE. Adapun tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

a. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Dalam tahap analisis faktor- faktor internal dan eksternal dilakukan dengan mendata seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Serta mendata peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dalam penyajian dalam matriks, faktor yang bersifat positif (kekuatan dan peluang) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman).

Menurut David (2006), Matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) formulasi strategis ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di berbagai area fungsional organisasi dan juga berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area tersebut. Secara ringkas analisis ini disajikan dalam matriks Internal Faktor Evaluation (IFE). *Matriks External Faktor Evaluation* (EFE) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan.

Tabel 4. Format Matriks *Ekternal Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kelemahan			
1			
2			
3			
Dst			
Kekuatan			
1			
2			
3			
Dst			
Total			1.00

Tabel 5. Format Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang			
1			
2			
3			
Dst			
Ancaman			
1			
2			
3			
Dst			
Total			1.00

b. Pemberian Bobot Setiap Faktor

Penentuan bobot pada analisis faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan pada pihak manajemen perusahaan yang mengetahui benar kondisi dan permasalahan pada suatu perusahaan. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap setiap faktor penentu eksternal dan internal.

Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1 = Jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 6. Pembobotan

Faktor Strategi Internal dan Eksternal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A						Xi	
B							
C							
D							
...							
Total							

Sumber: David, 2006

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor. Adapun bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0.0 (tidak penting), sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci kekuatan atau kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan, faktor-faktor yang dianggap memiliki dampak terbesar pada keberhasilan perusahaan diberi bobot tertinggi. Jumlah dari seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1.0. Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{Xi}{\sum_{i=1}^n Xi} = ai$$

(Sumber : David, 2006)

Dimana:

ai = Bobot variabel ke-i

Xi = Nilai variabel x ke-i

n = Jumlah data

i = 1,2,3,...,n

c. Penentuan Rating

Dalam matriks EFE Langkah awal dalam penentuan rating yaitu dengan memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor yang mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1) atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan utama (peringkat = 3) atau kekuatan minor (peringkat = 4). Kekuatan harus

mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Sedangkan untuk menentukan rating peluang dan ancaman dengan cara memberikan peringkat 1 sampai 4, yaitu:

- 1 = sangat rendah, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut rendah
- 2 = rendah, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut sedang (respon sama dengan rata-rata)
- 3 = tinggi, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut di atas rata-rata
- 4 = sangat tinggi, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut superior

d. Perkalian Bobot dan Peringkat

Langkah selanjutnya, mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan nilai skor pembobotan dan semua hasil tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan.

Tabel 7. Bentuk Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
	(a)	(b)	(c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1....
2....
3....
Kelemahan			
1.....
2.....
3.....
Jumlah	1,0

Sumber: David (2006)

Kemudian ditentukan rating matriks EFE untuk faktor kekuatan dan kelemahan seperti pada tabel 8.

Tabel 8. Bentuk Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
	(a)	(b)	(c) = (a) x (b)
Peluang			
1....
2....
3....
Ancaman			
1.....
2.....
3.....
Jumlah	1,0

Sumber: David (2006).

3.6.2 Matriks SWOT (*Strengths – Weakness – Opportunities – Threats*)

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE maka dilakukan analisis berbagai kombinasi strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi bagi pihak perusahaan. Matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan yang bertujuan membantu manajer dalam mengembangkan strategi. Hal yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT adalah mencocokkan faktor internal dan eksternal. Tahapan pencocokan faktor internal dan eksternal dalam matriks SWOT membutuhkan penilaian yang baik. Berikut ini empat tipe strategi yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) adalah bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Untuk membuat matriks SWOT terdapat delapan langkah yang harus dilakukan antara lain:

1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.

5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi S-O dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi W-O dalam sel yang tepat
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi S-T dalam sel yang tepat
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi W-T dalam sel yang tepat.

Tabel 9. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTH (S) Menentukan faktor dalam perusahaan yaitu kekuatan	WEAKNESS (W) Menentukan faktor dalam perusahaan yaitu kelemahan
EFAS	STRATEGI (SO) Menghasilkan rencana yang memerlukan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) Menciptakan rencana yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
OPPORTUNITIES (O) Menentukan faktor dari luar perusahaan yaitu peluang	STRATEGI (ST) Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancamanw
THREATS (T) Menentukan faktor dari luar perusahaan yaitu ancaman		

Sumber: David (2006)

Hasil dari matriks SWOT ini diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi dalam pengembangan usaha yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan, agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan usaha perusahaan mampu memberikan hasil yang maksimal.

3.6.3 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahapan terakhir dari penyusunan strategi yaitu tahap pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan pada tahap ini adalah matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Sumber matriks QSPM diperoleh dari alternatif strategi yang layak yang direkomendasikan melalui analisis SWOT. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan kunci internal perusahaan.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal yang dipakai dalam matriks IFE dan EFE.

3. Mengevaluasi matriks pada tahap dua atau pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi atau perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari suatu strategi atas strategi lain dengan mempertimbangkan faktor penentu. Nilai daya tarik dimulai dari 1 = tidak menarik, 2 = kurang menarik, 3 = menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. Menghitung nilai total daya tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) merupakan hasil kali dari kolom bobot dan nilai daya tarik (*AS*) dalam setiap baris. Semakin tinggi nilai *TAS*, maka semakin menarik alternatif strategi itu.
6. Menghitung jumlah total *TAS* pada masing-masing kolom strategi alternatif strategi yang terpilih. Strategi dengan *TAS* tertinggi adalah strategi yang paling layak untuk diimplementasikan.

Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik. Matriks QSPM dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Matriks QSPM

Faktor	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
Kunci		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
*							
*							
Peluang							
*							
*							
Ancaman							
*							
*							
Kelemahan							
*							
*							
Total							

Sumber: David (2006)

Keterangan :

AS = *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

TAS = *Total Attractiveness Scores* (Total Nilai Daya Tarik)

Keunggulan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah bahwa set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama, tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi. Selain itu QSPM dapat digunakan oleh organisasi besar, kecil, berorientasi laba maupun nirlaba serta dapat diaplikasikan untuk hampir semua tipe organisasi.

Keterbatasan matriks QSPM selalu menumbuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar yaitu didasarkan pada informasi yang subyektif. QSPM hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya, dan subyektifitas yang sangat tinggi artinya bergantung pada pengalaman pengambil keputusan.