

# **Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Untuk Menentukan Strategi Perusahaan (Studi Pada UD. Mega Tani Banyuwangi)**

**Bachtiar Wahyu Manggala**  
*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*  
Email: [bachtiarmanggala@gmail.com](mailto:bachtiarmanggala@gmail.com)

Dosen Pembimbing:  
**Dr. Agung Yuniarinto, SE., MS**  
*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*

**Abstract:** *The study aims to analyze the environmental factors and determine the exact strategy on the UD. Mega Tani and to get a company's strategy on UD. Mega Tani. The data of this qualitative descriptive research were obtained through observations, interviews, questionnaires, documentation and were analyzed using IFAS matrix, EFAS matrix, TOWS matrix, grand strategy matrix, IE matrix, and QSPM matrix.*

*The result showed that internal identified value was 2.40 and external identified value was 2.48. The position of UD strategy. Mega Tani based on the grand strategy matrix analysis, UD. Mega Tani is in quadrant I with alternative possible strategy is market development, product development, market penetration and related diversification. From IE matrix analysis, UD. Mega Tani is in quadrant V with alternative strategies of growth and stabilities through product development, market development, market penetration and vertical integration. While the results of the analysis at decision stage by using QSPM matrix, the right strategy to be applied to UD. Mega Tani is a vertical integration strategy based on a TAS of 7.21.*

**Keywords:** TOWS analysis, grand strategy, IFAS matrix, EFAS matrix, IE matrix, QSPM matrix

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan dan menentukan strategi yang tepat pada UD. Mega Tani dan untuk mendapatkan strategi perusahaan pada UD. Mega Tani. Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, kuesioner serta dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah matriks IFAS, matriks EFAS, matriks TOWS, matriks *grand strategy*, matriks IE dan matriks QSPM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Mega Tani mempunyai nilai identifikasi terhadap faktor internal sebesar 2.40 dan faktor eksternal sebesar 2.48. Posisi strategi UD. Mega Tani Berdasarkan analisis matriks strategi besar, UD. Mega Tani berada pada kuadran I dengan alternatif strategi yang memungkinkan adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar dan diservifikasi terkait. Dari analisis matrik IE, UD. Mega Tani berada pada kuadran V dengan alternatif strategi *growth and stabilities* melalui pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar dan integrasi vertikal. Sedangkan hasil analisis pada tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi yang tepat untuk diterapkan pada UD. Mega Tani adalah strategi integrasi vertical dengan berdasarkan TAS sebesar 7.21.

**Kata Kunci:** Analisis TOWS, *grand strategy*, matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, Matriks QSPM

## 1. PENDAHULUAN

Peranan sektor pertanian di Indonesia sangat strategis bukan hanya dalam memperluas sumber devisa dari sektor non migas tetapi juga menyediakan lapangan kerja khususnya di daerah pedesaan dan peningkatan pendapatan serta meningkatkan kesejahteraan jutaan keluarga yang merupakan lapisan terbesar dari masyarakat kita. Beras merupakan salah satu padi-padian paling penting di dunia untuk konsumsi manusia. Beras adalah makanan pokok di Indonesia dan merupakan masukan kalori harian masyarakat di negara – negara Asia Sebanyak 75%. Lebih dari 59% penduduk dunia tergantung pada beras sebagai sumber kalori utama (Fajar Andi Marjuki, 2008). Beras menjadi bahan pokok yang sampai saat ini masih dikonsumsi oleh sekitar 90% penduduk Indonesia dan menyumbang lebih dari 50% kebutuhan kalori serta hampir 50% kebutuhan protein (Amang, 2000, dalam Joko Triyanto, 2015). Mengingat perannya sebagai komoditas pangan utama masyarakat Indonesia, tercapainya kecukupan produksi beras nasional sangat penting sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi terwujudnya ketahanan pangan nasional.

Di Indonesia sendiri, provinsi dengan jumlah produksi padi tertinggi adalah Jawa Timur, kemudian diikuti oleh Jawa Tengah dan Jawa Barat. Pada volume konsumsi beras, Indonesia juga berada pada peringkat tiga konsumen beras terbesar di dunia setelah Cina dan India, yaitu berkisar antara 110-139 kg per tahun. Untuk produksi padi, di Indonesia memiliki beberapa provinsi yang menjadi kantong-kantong penyedia padi, salah satunya adalah provinsi Jawa Timur. Sebagai kantong produksi padi nasional, produktivitas lahan di Jawa Timur untuk komoditas beras sangat tinggi. Selain itu Jawa Timur mampu surplus produksi, dimana kebutuhan beras di Jawa Tengah tercukupi dan bahkan mampu memasok kekurangan beras nasional. Fungsi Jawa Timur sebagai lumbung pangan nasional mengharuskan provinsi ini untuk menyediakan surplus pangan, terutama beras, sebesar lima juta ton terhadap penyediaan beras nasional pada akhir tahun 2014. Jumlah ini adalah 50% dari total surplus nasional yang sebesar 10 juta ton (Republika Online, 25 Februari 2013). Pada

tahun 2012, Jawa Timur mampu menghasilkan surplus beras sebesar 4,4 juta ton, dan pada tahun 2013 surplus beras juga ditarget mencapai 4,4 juta ton (Republika Online, 25 Februari 2013). Melihat pertumbuhan surplus beras yang relatif tetap ini, dapat dikatakan bahwa untuk menghasilkan surplus beras sebesar lima juta ton diperlukan usaha pengelolaan pertanian yang lebih baik lagi, baik dari peningkatan teknologi maupun tata kelolanya.

Kabupaten Banyuwangi telah sejak lama termasuk sebagai salah satu lumbung padi di Jawa Timur dan nasional. Pada tahun 2013, tercatat ada 1484 unit penggilingan padi di Banyuwangi, terdiri dari 433 unit penggilingan tipe menetap dan 1051 unit tipe keliling (Ulfa, 2014). Jumlah tersebut diperkirakan terus berkurang sebagai imbas persaingan yang semakin ketat dan dampak perlambatan ekonomi yang dimulai pertengahan atau akhir tahun 2012 hingga saat ini. Pada dan sebelum tahun 90-an, usaha penggilingan padi bersifat menetap di suatu lokasi, dalam artian bahwa instalasi pengolahan terpasang pada tempat yang tetap. Walaupun perpindahan secara fisik (pembongkaran) memungkinkan, namun hal tersebut jarang terjadi kecuali jika ada sebab lain, misalnya perusahaan mengalami kebangkrutan dan terpaksa harus menjual aset-asetnya. Penggilingan padi keliling adalah suatu inovasi, fenomena baru yang terjadi sesudah tahun 2000. Produktivitas dan luas panen padi di banyuwangi setiap tahunnya cenderung meningkat.

UD. Mega Tani merupakan salah satu perusahaan pengolah padi dan pabrik beras yang berada di Kecamatan Sempu, Banyuwangi. Mega Tani yang berdiri sejak tahun 1985, telah berdiri lebih dari 30 tahun dan merupakan bisnis keluarga. UD. Mega Tani memiliki puluhan hektar sawah dan memiliki proses penggilingan padi sendiri. UD. Mega Tani berawal dengan beroperasi dan memiliki wilayah pemasaran disekitar Banyuwangi dan Jember. Seiring bertambah besarnya perusahaan dan tingginya permintaan akan beras di Indonesia membuat UD. Mega Tani untuk terus berkembang dan memasuki *market* yang lebih besar. UD. Mega Tani memiliki tujuan untuk menjadi *brand* yang memiliki kualitas baik di Indonesia. Untuk mencapai tujuan tersebut

tentunya dibutuhkan strategi dalam menghadapi persaingan dan beradaptasi di lingkungan bisnis khususnya di industri pertanian. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan perusahaan yang terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan tersebut. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar perusahaan dan tak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan internal dan eksternal merupakan hal yang dinamis, perubahan bisa terjadi secara langsung maupun tidak langsung dan hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan. UD. Mega Tani dituntut untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan perusahaan yang terjadi agar tetap dapat bersaing dalam industri pertanian. Analisis lingkungan adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal yang mendukung serta mencapai tujuan tersebut. Analisis lingkungan dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi faktor – faktor internal dan eksternal, kemudian menerapkannya dalam *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS), *External Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS) serta matriks TOWS dimana aplikasinya adalah bagaimana Perumusan strategi berkaitan dengan berbagai macam fungsi di dalam perusahaan. UD. Mega Tani memasok ke distributor – distributor besar yang tersebar di Jawa dan Bali. Produk Mega Tani hanya memasok ke distributor langsung dan tidak ke konsumen, lalu pihak distributor mendistribusikan beras Mega Tani ke toko – toko ritel kecil dan menengah, namun banyaknya pesaing lain yang telah menguasai pasar di daerah tertentu membuat produk Mega Tani susah masuk ke dalam pasar tersebut. Sempitnya peluang untuk mencari pasar baru, banyaknya pesaing dan kondisi makro terkadang membuat Mega Tani berat untuk dapat berkembang. Kurangnya sumber daya manusia juga merupakan halangan besar bagi UD. Mega Tani dikarenakan Mega Tani

dimiliki oleh keluarga, hanya anggota keluarga yang dipercaya dalam mengurus keuangan dan pemasaran perusahaan. Minimnya *skill* yang dimiliki oleh anggota keluarga dalam bidang tertentu menjadi sebuah hambatan bagi kinerja Mega Tani. Apabila UD. Mega Tani dapat mempekerjakan selain anggota keluarga yang merupakan ahli dalam bidangnya maka dapat memacu kinerja perusahaan. Persaingan dalam bidang pertanian merupakan hal yang sangat wajar, dikarenakan Banyuwangi merupakan lumbung beras di Jawa Timur, maka banyak sekali persaingan yang ada dari penanaman benih hingga penggilingan padi. UD. Mega Tani memiliki pesaing – pesaing yang cukup berperan dalam bidang penggilingan padi di Banyuwangi. Kebanyakan pesaing UD. Mega Tani merupakan perusahaan yang lebih kompetitif dari Mega Tani sendiri yang terlihat dari sisi pemasarannya yang menguasai pangsa pasar lebih besar, jenis varian produk yang dijual untuk diversifikasi terkait seperti benih dan Sumber Daya Manusia yang lebih profesional dalam bidangnya. Terdapat beberapa pesaing UD. Mega Tani yaitu Dewi Sri, Rukun Tani dan AG Soponyono. Tujuan analisis lingkungan pada perusahaan adalah untuk membenarkan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan yang telah dianalisis sebagai untuk dapat merumuskan strategi. Apabila terdapat kesalahan, maka perusahaan itu dapat berjalan dengan baik sehingga perusahaan itu harus mengolah untuk mempertahankan serta memanfaatkan peluang yang ada secara baik begitu juga pihak perusahaan harus mengetahui kelemahan yang dihadapi agar menjadi kekuatan serta mengatasi ancaman menjadi peluang. Berdasarkan dari uraian latar belakang yang telah peneliti paparkan, maka diperlukan sebuah penelitian yang berkaitan analisis strategi dengan pendekatan analisis lingkungan menggunakan *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS), *Grand Strategy* dan IE di UD. Mega Tani.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan melakukan formulasi strategi pada UD. Mega Tani. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan menjadi referensi perusahaan untuk melakukan perencanaan, implementasi,

dan kontrol atas perumusan strategi perusahaan. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk mengadakan sebuah penelitian dan menuangkannya kedalam skripsi yang berjudul “Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Untuk Menentukan Strategi Perusahaan Studi pada UD. Mega Tani Banyuwangi”.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata benda dan kata kerja dalam bahasa Yunani, sebagai kata benda, *strategos*, merupakan gabungan kata *stratos* (pasukan) dan *ago* (memimpin), sebagai kata kerja, *stratego*, berarti merencanakan (*to plan*). Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tujuan dari strategi bisnis maupun militer adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif (David 2011:06).

### Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi adalah sebagai batu pijakan melangkah bagi perusahaan untuk menentukan langkah bagi perusahaan agar tercapai tujuan, visi dan misi dari perusahaan. Dari strategi inilah perusahaan akan melangkah untuk meraih tujuannya, sehingga perusahaan akan meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dari pesaingnya sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai.

### Tingkatan strategi

Menurut Whelen dan Hunger (2008:15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan.

#### 1) Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

a) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)  
Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.

b) Strategi stabilitas (*stability strategy*)  
Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.

#### c) *Retrenchment strategy*

Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

#### 2) Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu.

#### 3) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

### Jenis-jenis Alternatif Strategi

Jenis alternatif strategi terbagi atas 4, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi Difensif. (David, 2016)

#### 1. Strategi Integrasi

##### a. *Forward Integration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasanya, sehingga mengganggu pendistribusian tersebut dengan sumberdaya yang dimiliki. Alasan lain, karena distribusi tersebut memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

##### b. *Backward Integration Strategy*

Ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih

ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat, sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

c. *Horizontal Integration Strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumberdaya yang dimiliki mampu melakukan ekspansi.

2. Strategi Intensif (*Intensif Strategy*)

a. *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru atau dengan kata lain untuk memperbesar pangsa pasar.

b. *Product Development Strategy*

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang atau dengan kata lain memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada.

c. *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan dari strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

a. *Concentric Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

b. *Conglomerate Diversification Strategy*

Merupakan strategi dengan

menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.

c. *Horizontal Diversification Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan kepada konsumen yang ada sekarang.

4. Strategi Defensif (*Defensif Strategy*)

a. *Joint Venture Strategy*

Strategi dimana terjadi saat atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal.

b. *Retrenchment Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga *turnaround* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya.

c. *Divestiture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga *turnaround* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya.

d. *Liquidation Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini bertujuan untuk menghentikan operasi perusahaan atau menutup perusahaan daripada meneruskan akan tetapi rugi.

e. *Combination*

Ini merupakan gabungan dari dua strategi yang total nilainya tidak jauh berbeda. Strategi ini memungkinkan untuk diterapkan jika sumber daya dan kondisi perusahaan mampu menerapkan kedua strategi kombinasi ini.

## **Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang perusahaan adalah sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya.

## **Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi menyediakan mekanisme analitis dalam membantu perusahaan mencapai sasaran jangka panjang maupun jangka pendek. David (2015) menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan berikut:

1. Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan, dan pemanfaatan peluang yang muncul.
2. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.
3. Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
4. Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.
5. Memungkinkan alikasi yang lebih efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.
6. Memungkinkan pengaplikasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan.
7. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonil.
8. Membantu mengintegrasikan perilaku individual menjadi upaya bersama.
9. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.

## **Formulasi Strategi**

1. Visi dan Misi

Sebagaimana diindikasikan dalam model manajemen strategis, pernyataan visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi- strategi alternative dapat dirumuskan dan diterapkan. Dalam praktiknya, variasi yang luas ditemukan dalam hakikat, komposisi, dan penggunaan baik pernyataan visi maupun misi.

## **2. Penilaian Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang memengaruhi pilihan strateginya dan menentukan situasi persaingannya. Analisa lingkungan eksternal berfungsi untuk memastikan usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Analisa ini meliputi penilaian tentang peluang dan ancaman perusahaan.

## **Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

## **Alat Analisis Manajemen Strategi**

Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, seperti yang ditunjukkan dalam David (2015). Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi

## **Pengertian TOWS**

Analisis TOWS adalah kombinasi faktor eksternal dan internal perusahaan, dan pemutusan strategi melalui variabel - variabel yang ada (Wehrich, 1982). Analisis ini terbagi atas 4 komponen dasar, yaitu dimulai dari *Threat* dan *Opportunity* untuk melihat ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal, *Weakness* dan *Strength* untuk melihat kelemahan dan kekuatan dari lingkungan internal. Untuk perusahaan yang baru berdiri akan lebih tepat memakai metodologi TOWS daripada SWOT, karena TOWS melihat lingkungan eksternal terlebih dahulu dan perusahaan yang baru berdiri akan menggunakan *benchmark* yang sudah ada, serta melihat peluang kemungkinan membesarkan bisnis itu sendiri ketimbang menganalisis kekuatan dan kelemahan internal yang sebetulnya perusahaan belum jalankan. Analisis TOWS adalah sebuah proses yang

mengharuskan manajemen untuk berpikir kritis.

### Prinsip Analisis TOWS

Sebuah analisis TOWS melibatkan proses dasar yang sama dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai analisis SWOT, tetapi dengan analisis TOWS, ancaman dan peluang yang diperiksa pertama sedangkan, kelemahan dan kekuatan diperiksa terakhir. Setelah membuat daftar ancaman, oportunistik, kelemahan dan kekuatan, manajer meneliti cara perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

## TOWS Analysis

INTERNAL FACTORS			
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

### TOWS MATRIX

Berikut ini adalah keterangan dari matriks TOWS diatas (Weihrich, 1982; Rangkuti, 2004):

#### 1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan pemanfaatan kekuatan untuk merebut peluang sebesar – besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk merebut peluang eksternal.

#### 2. Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

#### 3. Strategi

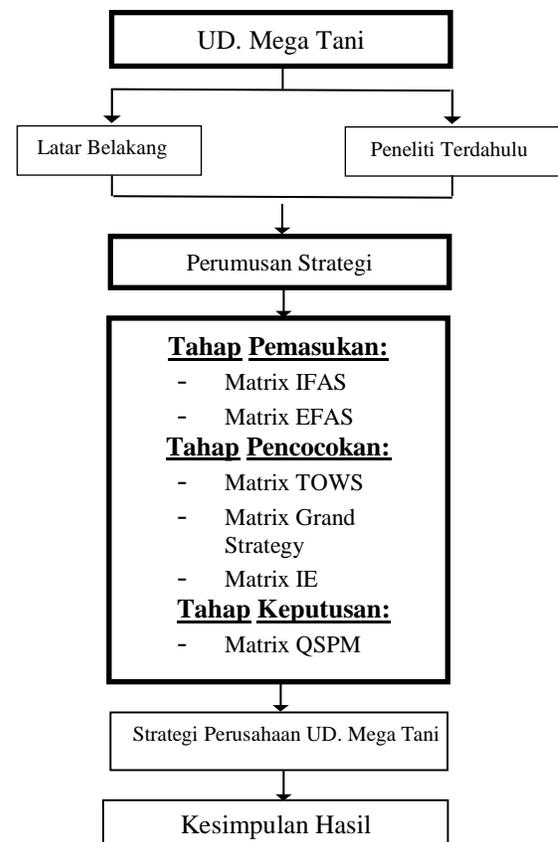
Strategi ini memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang

ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

#### 4. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

### Kerangka Pemikiran Penelitian



### 3. METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *Qualitative (descriptive) research*. Sanusi (2011:54) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah desain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Penelitian deskriptif berfokus

pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di UD. Mega Tani pada Tahun 2018 yang berlokasi di Jl. Raya No 114, kecamatan Sempu, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Alasan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan UD. Mega Tani merupakan perusahaan keluarga memproduksi beras di Banyuwangi yang akan melakukan ekspansi di tingkat Provinsi sehingga membutuhkan perumusan strategi yang tepat.

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah bidang manajemen mengenai perumusan strategi dengan analisis TOWS. Analisis TOWS dilakukan berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Hasil analisis digunakan untuk menyusun *grand strategy* pada UD. Mega Tani.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yang berupa data yang didapat dari hasil wawancara, kuesioner dan hasil observasi peneliti di UD. Meha Tani.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah hal yang penting dalam penelitian karena data yang diperoleh sangat menunjang keberhasilan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan antara lain wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi dan studi pustaka.

### **Alat Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Alat-alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil berdasarkan tahapan penentuan strategi oleh T.L. Wheelen

dan J.D. Hunger, Analisis TOWS menurut Fred R. David dan Pearce dan Robinson. Adapun tahapan tersebut terdiri dari IFAS, EFAS, TOWS Matriks, IE Matrix, Grand Strategy Matrix dan QSPM.

## **4. HASIL PENELITIAN**

### **Sejarah**

UD. Mega Tani didirikan oleh bapak Sugiarto dan Hj. Indarsih pada tahun 1970. Di awal usaha UD. Mega Tani bekerja sama dengan perum pada tahun 1984 dengan membuat perjajian kerja sama dan memutuskan berakhir pada tahun 1985. Setelah memiliki banyak pengalaman perusahaan memulai lagi dengan membuat produk benih dan memaksimalkan hasil produksi dalam memenuhi kebutuhan beras kepada konsumen di seluruh Indonesia dan khususnya di kabupaten Banyuwangi. Semakin berkembangnya perusahaan makin berkembangnya produksi beraneka ragam permintaan dari konsumen membuat UD. Mega Tani semakin berkembang dan memiliki banyak macam produk di UD. Mega Tani.

### **Visi**

Visi merupakan pandangan ke depan dan bagaimana suatu organisasi akan dibawa dan berkarya agar tetap konsisten, eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Hakekat visi UD. Mega Tani adalah gambaran secara proyektif dan rasional tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh pemilik usaha dalam kurun waktu tertentu. Dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan, UD. Mega Tani memiliki visi yaitu: **“Menjadi usaha yang unggul di usaha pertanian untuk mewujudkan kesejahteraan petani”**.

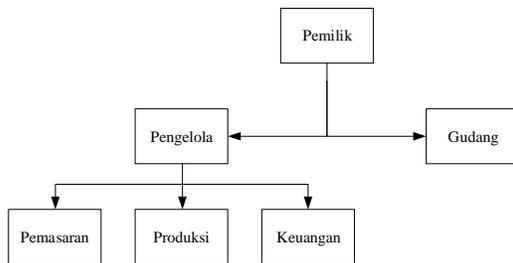
### **Misi**

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi sesuai visi yang telah ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Misi UD.

Mega Tani adalah:

- Mengembangkan perusahaan pertanian.
- Mengembangkan masyarakat dalam dunia pertanian.
- Membina kualitas kehidupan kelompok tani.
- Membangun strategi jaringan di dunia pertanian.
- Mengelola usaha bidang pertanian demi kemajuan petani,

### Struktur Organisasi



#### 1. Ibu Indarsih sebagai Pemilik

Pemilik modal yang membiayai semua modal untuk kebutuhan perusahaan tersebut dan sebagian modal berasal dari perbankan. Selalu memberikan inovasi terbaru untuk produknya

#### 2. Pak Ardrian sebagai Pengelolah

##### a. Pemasaran

Bagian pemasaran perusahaan yang bertanggung jawab mengenai penjualan perusahaan dalam menjual produknya.

##### b. Produksi

Bagian produksi yang mengatur semua kinerja produksi yang akan menghasilkan sebuah produk Memimpin pekerja lainnya dalam mengatur bagian perkerjaannya.

#### 3. Keuangan

Bertanggung jawab atas kegiatan keuangan perusahaan, penyediaan fasilitas dan layanan adminitrasi perkantoran.

#### 4. Gudang

Bertanggung jawab mengenai stock pergudangan, Bertanggung jawab mengenai keamanan dan kebersihan.

Strategi merupakan salah satu cara untuk mengantisipasi masalah dan kesempatan dimasa depan pada kondisi lingkungan yang berubah secara cepat, strategi dapat memberikan suatu gambaran yang jelas tentang arah dan tujuan perusahaan di masa depan, strategi yang baik dapat meminimalkan resiko dan membuat tugas manajer lebih mudah. Untuk menentukan strategi-strategi pada UD. Mega Tani, peneliti mengidentifikasi faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal. Faktor Internal adalah data yang diperlukan dari lingkungan internal perusahaan. Faktor internal terdapat struktur kekuatan dan kelemahan. Peneliti mengidentifikasi faktor internal pada UD. Mega Tani yang terdiri dari Potensi sumber daya alam, sarana dan prasarana, peran kelompok tani, peran AP3I, pemasaran, pembinaan, semangat kerja, produk berkualitas, penggunaan teknologi, pemasok yang merupakan gambaran dari kekuatan perusahaan UD. Mega Tani. Kelemahan dari UD. Mega Tani yaitu perubahan iklim, pengetahuan teknik petani, hama penyakit, permodalan, penentuan harga, tujuan pemasaran, biaya operasional.

Faktor lingkungan eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Struktur peluang UD. Mega Tani yaitu permintaan meningkat, harga jual, adanya kerja sama dengan petani, luasnya potensi pasar, ekonomi dan teknologi. Sedangkan dari struktur ancaman yaitu pada keterbatasan pupuk, tumbuhnya persaingan, kualitas pupuk dan regulasi pemerintah. Penelitian ini mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal untuk mendapatkan strategi yang terbaik untuk mencapai target perusahaan UD. Mega Tani.

**Tabel Matriks EFAS**

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor Pembobot
1	O1	0.25	4	0.80
2	O2	0.12	2	0.15
3	O3	0.18	3	0.39
4	O4	0.10	1	0.05
<b>Total</b>		0.65		1.96
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor Pembobot
1	T1	0.12	1	0.12
2	T2	0.11	1	0.11
3	T3	0.05	3	0.15
4	T4	0.07	2	0.14
<b>Total</b>		0.35		0.52
<b>Total Skor</b>		1		2.48

Berdasarkan hasil analisis matriks EFAS, maka diperoleh skor total UD. Mega Tani sebesar 2.48. Skor tersebut mengindikasikan bahwa strategi UD. Mega Tani berada pada posisi internal menengah karena memiliki skor diantara (2.0-3.0). Faktor peluang yang memiliki pengaruh positif cukup besar adalah permintaan meningkat dan adanya kerja sama. Sedangkan ancaman yang paling signifikan adalah kualitas pupuk dan regulasi pemerintah.

**Tabel Matriks IFAS**

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor Pembobot
1	S1	0.10	4	0.40
2	S2	0.09	4	0.36
3	S3	0.06	3	0.18
4	S4	0.06	3	0.18
5	S5	0.08	4	0.32
6	S6	0.06	3	0.18
7	S7	0.04	2	0.08
8	S8	0.05	3	0.15
9	S9	0.03	2	0.06
<b>Total</b>		0.60		1.97
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor Pembobot
1	W1	0.10	1	0.10
2	W2	0.07	1	0.07
3	W3	0.10	1	0.10
4	W4	0.07	1	0.07
5	W5	0.06	1	0.06
<b>Total</b>		0.40		0.40
<b>Total Skor</b>			1	2.37

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS, maka diperoleh skor total UD. Mega Tani sebesar 2.37. Skor tersebut mengindikasikan bahwa strategi UD. Mega Tani berada pada posisi internal menengah karena memiliki skor diantara (2.0-3.0). Faktor kekuatan yang paling besar meliputi sumber daya alam, sarana dan prasarana dan pemasaran. Sedangkan kelemahan yang paling dominan diantaranya, tujuan pemasaran dan penentuan harga.

**Matriks TOWS**

Setelah menyusun matriks IFAS dan EFAS selanjutnya akan dilakukan penyusunan matriks TOWS pada tahap pencocokan. Tahapan ini merupakan perangkat pencocokan yang ditujukan untuk mengajiskan beberapa alternative strategi UD. Mega Tani. Penyusunan strategi pada matriks TOWS dihasilkan 8 alternatif strategi sesuai dengan faktor internal dan faktor eksternal untuk pengembangan pada UD. Mega Tani digambarkan pada Tabel 4.3 berikut:

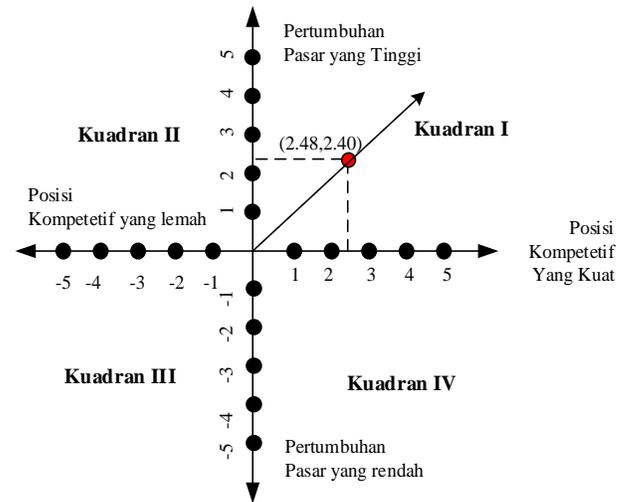
	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>IFAS</b>	<b>S1.</b> SDA yang berkualitas Tinggi	<b>W1.</b> Perubahan Iklim yang drastis
	<b>S2.</b> Sarana dan Prasarana yang mendukung	<b>W2.</b> Pengetahuan Teknik Petani
	<b>S3.</b> Peran kelompok Tani	<b>W3.</b> Hama Penyakit yang ada pada Pertanian
	<b>S4.</b> Peran AP3I	<b>W4.</b> Permodalan menggunakan Modal sendiri
	<b>S5.</b> Pemasaran dengan cara langsung	<b>W5.</b> Biaya Operasional kurang lebih 20% dari harga Jual
	<b>S6.</b> Pembinaan diarahkan pada penerapan sistem agribisnis	
	<b>S7.</b> Semangat Kerja Kelompok Tani	
	<b>S8.</b> Produk Berkualitas	
	<b>S9.</b> Penggunaan Teknologi yang terbaru	
	<b>S10.</b> Pemasok bekerja sama untuk meningkatkan Pemasaran	
<b>EFAS</b>		

Peluang	SO Strategi	WO Strategi
<p><b>O1.</b>Permintaan Meningkat dan stabil</p> <p><b>O2.</b> Harga Jual yang Menyesuaikan Pasaran</p> <p><b>O3.</b> Adanya kerja sama Petani</p> <p><b>O4.</b> Luasnya potensi pasar</p>	<p><b>SO1.</b> Memanfaatkan SDA agar dapat meningkatkan harga jual (S1-O1)</p> <p><b>SO2.</b> Peran AP3I terhadap harga pasar (S4-O2)</p>	<p><b>WO1.</b> Mendirikan lembag keuangan (W4-O3)</p> <p><b>WO2.</b> Menstabilkan harga jual (W5 – O2)</p>
Ancaman	ST Strategi	WT Strategi
<p><b>T1.</b> Keterbatasan Pupuk</p> <p><b>T2.</b> Tumbuhnya persaingan pada petani beras</p> <p><b>T3.</b> Kualitas Pupuk</p> <p><b>T4.</b> Regulasi Pemerintahan</p>	<p><b>ST1.</b> Adanya SDA dan Sarana prasarana akan dapat menghasilkan tembakau yang diharapkan (S1-T3)</p> <p><b>ST2.</b> Diverifikasi Hasil Panen (S6-T4)</p>	<p><b>WT1.</b> Kamitraan (W4-T4)</p> <p><b>WT2.</b> Mendirikan lembaga penelitian (W2-T3)</p>

Berdasarkan hasil dari Matriks IFAS, UD. Mega Tani memiliki posisi internal yang menengah dengan skor total 2.40. Nilai pembobotan kekuatan sebesar 0.60 dan kelemahan sebesar 0.40. Hal ini menandakan bahwa posisi kekuatan yang dimiliki lebih besar daripada kelemahan. Sedangkan dari matrik EFAS, UD. Mega Tani memiliki peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negative dari ancaman eksternal karena memiliki skor sebesar 2.48. Nilai pembobotan peluang sebesar 0.65 dan ancaman sebesar 0.35 sehingga UD. Mega Tani memiliki peluang yang besar dibandingkan ancaman.

Berdasarkan matriks TOWS, terdapat berbagai macam pilihan strategi yang dapat digunakan oleh UD. Mega Tani. Namun melihat Kondisi UD. Mega Tani yang memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang, maka sebaiknya UD. Mega Tani melakukan strategi SO (*strength-opportunities*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan sumber daya alam agar meningkatkan harga jual.

## Matriks Strategi Besar UD. Mega Tani



Berdasarkan matriks strategi besar, posisi UD. Mega Tani berada pada kuadran I yaitu organisasi memiliki strategi yang sempurna. Organisasi yang berada pada kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal. Fokus pada pasar dan produk yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai bagi UD. Mega Tani. Strategi ini dapat dilakukan melalui pengembangan pasar, penetraasi pasar, pengembangan produk dan diverisifikasi terikait.

### Matriks Internal Eksternal

Dari hasil Matriks IE, UD. Mega Tani berada pada kuadran V yaitu *growth strategy / stability strategy* maka strategi yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan kegiatan yang sudah berlangsung namun tetap mengembangkan kuantitas dan kulititas kegiatan. Berikut merupakan alternative strategi yang dapat dilakukan oleh UD. Mega Tani:

1. Pengembangan Pasar  
Strategi pengembangan pasar merupakan upata memperkenalkan produk/jasa yang dimiliki UD. Mega Tani ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
2. Penetrasi Pasar  
Strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang

telah dimiliki UD. Mega Tani, melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kerja sama dengan perusahaan, meningkatkan edukasi kesehatan, serta peningkatan kegiatan promosi

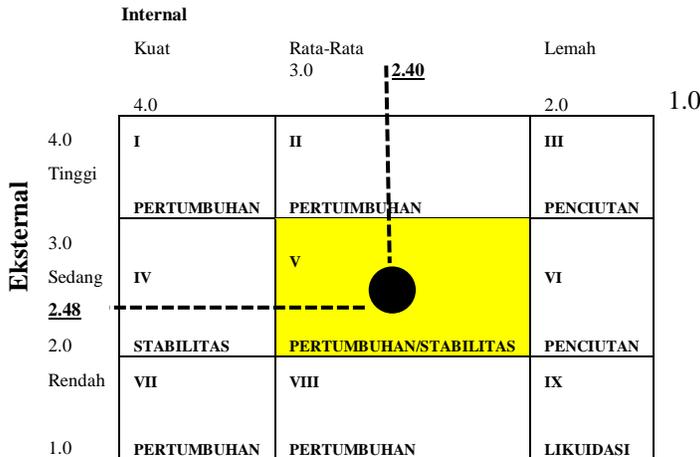
3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan upaya peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki UD. Mega Tani melalui penambahan produk yang tidak dimiliki pesaing.

4. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

Faktor	Bo-Bot	STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III		STRATEGI IV	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor Internal</b>									
S1	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
S2	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
S3	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
S4	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
S5	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
S6	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
S7	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
S8	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2
S9	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09
S10	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12
W1	0.10	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
W2	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
W3	0.10	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
W4	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
W5	0.06	4	0.04	4	0.04	2	0.02	4	0.04
<b>Total Bobot</b>			3.33		3.03		3.39		3.41
<b>Faktor Eksternal</b>									
O1	0.25	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
O2	0.12	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
O3	0.18	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
O4	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
T1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
T2	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33
T3	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
T4	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
<b>Total Bobot</b>			2.83		2.85		2.22		2.85
<b>Total</b>			6.16		5.88		5.61		6.26



**Tahap Keputusan Menggunakan Matriks QSPM**

Penetapan keputusan strategi UD. Mega Tani menggunakan Matriks QSPM. Penilaian prioritas strategi ditunjukkan oleh total attractiveness score (TAS), total TAS tertinggi merupakan alternative strategi dengan prioritas tertinggi. Berikut Merupakan Tabel matriks QSPM.

Dari hasil analisis dengan menggunakan matriks QSPM, dapat diketahui bahwa total attractiveness score (TAS) dari strategi pengembangan Pasar 6.16, penetrasi pasar 5.88, pengembangan produk 5.61 dan integrase vertikal sebesar 6.26. Berdasarkan nilai TAS dapat diketahui strategi integrase vertikal terkait memiliki nilai yang tertinggi yaitu sebesar 6.26. sehingga, strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh UD. Mega Tani adalah strategi integrasi vertikal.

Integrasi vertikal merupakan pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara mengambil alih fungsi supplier atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Strategi integrasi vertical yang dapat dilakukan oleh UD. Mega Tani yaitu menjaga kualitas produk dan memperbaiki pemasaran.

Strategi ini dilakukan untuk untuk memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis pada tahap pencocokan, maka strategi yang ditawarkan pada matriks TOWS berupa strategi SO. Berdasarkan analisis matriks stratebi besar, UD. Mega Tani berada pada kuadran I dengan alternatif strategi yang memungkinkan adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar dan diservifikasi terkait. Dari analisis matrik IE, UD. Mega Tani berada pada kuadran V dengan alternatif strategi growt and stabilities melalui pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar dan integrasi vertikal. Sedangkan hasil analisis pada tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi yang tepat untuk diterapkan pada UD. Mega Tani adalah strategi integrasi vertical dengan berdasarkan TAS sebesar 6.26
2. Strategi perusahaan pada UD. Mega Tani didapatkan melalui matrik IE. UD. Mega Tani berada pada kuadran V yaitu *growth strategy / stability strategy* maka strategi yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan kegiatan yang sudah berlangsung namun tetap mengembangkan kuantitas dan kualitas kegiatan. Berikut merupakan alternative strategi yang dapat dilakukan oleh UD. Mega Tani:
  - a) Pengembangan Pasar  
Strategi pengembangan pasar merupakan upata memperkenalkan produk/jasa yang dimiliki UD. Mega Tani ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
  - b) Penetrasi Pasar  
Strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk/jasa yang telah dimiliki UD. Mega Tani, melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan degan cara meningkatkan kerja sama dengan

perusahaan, meningkatkan edukasi kesehatan, serta peningkatan kegiatan promosi

- c) Pengembangan Produk  
Strategi pengembangan produk merupakan upaya peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang dimiliki UD. Mega Tani melalui penambahan produk yang tidak dimiliki pesaing.
- d) Strategi Integrasi Vertikal  
Strategi integrasi merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merjer, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

### Saran

Setekah strategi UD. Mega Tani diterapkan untuk terus dimplementasikan, berikut beberapa saran untuk mendukung pelaksanaan strategi:

1. UD. Mega Tani harus mampu meningkatkan kerja sama dengan kelompok tani unruk meningkatkan hasil panen agar beras tidak diimpor.
2. UD. Mega Tani harus mampu melihat teknologi informasi yaitu internet untuk bisa mengetahui informasi jikalau panen beras gagal bisa dimanfaatkan dengan penggantinya seperti ditulis pada artiket oleh Pertanian Litbang tentang Ubi Jalar sebagai pengganti beras
3. UD. Mega Tani juga harus bisa mencari pengganti gabah ketika pemasok gabah lagi tidak menentu. Disini juuga diharapkan UD. Mega Tani mencari solusi agar tidak mengimpor gabar dari daerah lain.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Amang, B. and N. Sapuan. 2000. *Can Indonesia feed itself?* p. 91-105. In B. Arifin and H.S. Dillon (Eds.). *Asian agriculture facing the 21<sup>st</sup> century* Proceeding The 2nd Conference of Asian Society of Agricultural Economists (ASAE). Jakarta.

Alipour, M., & Darabi, E. (2011). *The role of service marketing mix and its*

- impact on marketing audit in engineering and technical service corporations*. Global journal of management and business research, 11(6).
- Anwar, Sanusi. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardhiarisca, O., Muspita, M., & Kustiasari, T. (2015). *Analisis Faktor Internal Dan Eksternal Yang Mempengaruhi Pengembangan Agribisnis Tembakau Di Kabupaten Jember*. Jurnal Ilmiah Inovasi, 15(3).
- Arifin, Z. 2013. *Evaluasi Pembelajaran, Prinsip, Teknik, Prosedur*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ayub, A., Adeel, R., Muhammad, S. A., & Hanan, I. (2013). *A conceptual framework on evaluating SWOT analysis as the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence*. European Journal of Business and Social Sciences, 2(1), 91-98.
- Chan, X. (2011). *A SWOT study of the development strategy of Haier Group as one of the most successful Chinese enterprises*. International Journal of Business and Social Science, 2(11).
- David Fred R., 2006. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*, Edisi Kesembilan, Penerjemah Kresno Saroso, 2004, Penerbit PT Indeks, Jakarta.
- David, Fred, R. 2009. *Manajemen Strategi: Konsep, Buku satu*. Edisi ke-12. Penerjemah Ichsan, Setyo Budi. Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi ke-12. Terjemahan Ichsan, Setyo Budi. Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi ke-15. Terjemahan Novita Puspitasari. Salemba Empat. Jakarta.
- Dirgantoro, C. 2010. *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta.
- Gottfried, O., De Clercq, D., Blair, E., Weng, X., & Wang, C. (2018). *SWOT-AHP-TOWS analysis of private investment behavior in the Chinese biogas sector*. Journal of Cleaner Production, 184, 632-647.
- Hitt, Michael A. R. Duane Ireland & Robert E Hokkison 2011, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* Penerbit West Publishing Company.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2011. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi. Yogyakarta.
- Husein Umar, 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Iman Ma'ruf, 2013, *Strategi Pengembangan Wirausaha Baru Berbasis Pengembangan di UKM Konveksi Busana Muslim pada Kabupaten Jombang*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Isa, I. 2006. *Strategi Pengendalian Alih Fungsi Tanah Pertanian*. Disampaikan pada Seminar Multifungsi Pertanian (Multifunctionality of Agriculture), Bogor. MAFF Japan, ASEAN Secretariat, BBSDL Litbang Deptan.

- Jauch, Lawrence R & William F. Glueck, 2011. *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Lusnarnera, G. B., & Fredrik, K. (2014). *Strategic Management Plan Formulation West Southeast Maluku Airport Period 2014-2018*. Jurnal Magister Manajemen, 1-27.
- Marjuki, F.A. 2008. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Harga Beras di Indonesia Tahun 1981-2006", FE-UMS.
- Marzuki, 2008, *Metodologi Riset*, Penerbit BPFE Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Penerjemah Agus Maulana. Salemba Empat, Jakarta.
- Porter ME. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ravanavar, G. M., & Charantimath, P. M. (2012). Strategic formulation using tows matrix—A Case Study. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 87-90.
- Retnowati, N. D. (2011). *Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten*. *Jurnal Buana Informatika*, 2(1).
- Republika. 2014. *Pemprov Jatim Tolak Beras Impor*. <http://republika.co.id/berita/ekonomi/makro/18/01/22/p2ydg2382-pemprov-jatim-tolak-beras-impor>.
- Sedana, G. (2010). Analisis Swot Subak Padangbulia Berorientasi Agribisnis. *dwijenAgo*, 1(1).
- Soehartono, I. (2008). *Metode Penelitian Sosial*, cet. VII. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Swastika, D.K.S. 2007. The impact of market support in developed countries on the Competitiveness of Indonesian soybean. *J. Econ. Fin. Indonesia*. 55(2): 201-216.
- Tjoe, T. F., & Sarjono, H. (2010). Strategi Bisnis pada PT CTL Dengan Pendekatan Metode Tows. *Binus Business Review*, 1(2), 434-447.
- Triyanto, J. 2006. "Analisis Produksi Padi di Jawa Tengah". MIESP FE – UNDIP. Semarang.
- Ulfa, R. 2014. *Rendemen giling dan mutu beras pada beberapa unit penggilingan padi kecil keliling di kabupaten Banyuwangi*. Tesis. Program Pasca Sarjana (Master) Institut Pertanian Bogor.
- Umar, Husein. 2001. "Strategic Management In Action", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Veal, A. J. (2005). *Business research methods: A managerial approach*. Pearson Education Australia/Addison Wesley.

Wheelan, T.L. and Hunger, J.D. 2008,  
“*Strategic management and business  
policy*”, 11th Ed., Prentice Hall,  
London.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). with  
contributions by Wheelen KE and  
Hoffman. AN, “Strategic Management  
and Business Policy: Toward Global  
Sustainability 13th Edition,” New  
Jersey, US: Pearson Education.