

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK BERAS (PB.) MULYA KENCANA KECAMATAN WARUNGKONDANG KABUPATEN CIANJUR

Bima Iman Destratama, SP* dan Rosda Malia SP, M.Si **

ABSTRAK

PB.Mulya Kencana adalah salah satu perusahaan besar di Kab. Cianjur yang menampung hasil panen pandanwangi di seluruh daerah tanam. Tujuan penelitian ini : (1) mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness) serta peluang (opportunity) dan ancaman (threats), (2) mengetahui strategi pengembangan yang tepat untuk PB. Mulya Kencana. Penelitian dilakukan di PB.Mulya Kencana yang beralamat di Kampung Cilenjang RT.02 RW.05 Desa Sukamulya Kecamatan Warungkondang Kabupaten Cianjur. Pemilihan Tempat ini dipilih melalui teknik purposif. Penelitian akan dimulai pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2014. Metode pengolahan dan analisis terdiri dari analisis deskriptif dan analisis formula strategi. Matriks IFE dan EFE menunjukkan total bobot skor rata-rata sebesar 2,40 dan 2,51. Hasil analisis matriks IE menggambarkan posisi PB. Mulya Kencana ada pada kuadran V, yaitu tahap *hold and maintain*. Kemudian dari matriks SWOT diperoleh sembilan alternatif strategi.

ABSTRACT

PB. Mulya Kencana is one of the major companies in Cianjur Pandanwangi that accommodate the crops throughout the growing area. The purpose of this research is to identify the factors internal and external to be the strengths and weaknesses and opportunities and threats and to determine the appropriate development strategy for the development of the PB. Mulya Kencana. The research was conducted in the PB. Mulya Kencana which is located in the village of Cilenjang RT.02 RW.05 Sukamulya Warungkondang District of Cianjur Regency. The elections have been selected through purposive sampling techniques. The research would begin in March to June 2014. Methods of processing and data analysis consisted of descriptive analysis and analysis strategy formula. IFE matrix and EFE total weighted scores showed an average of 2.40 and 2.51. The results of this analysis of the matrix portrait IE of PB. Mulya Kencana is in quadrant V, the stage *hold and maintain*. Then the SWOT matrix obtained from nine alternative strategies.

* Alumni Fakultas Pertanian UNSUR

** Dosen Fakultas Pertanian UNSUR

PENDAHULUAN

Latar belakang

Cianjur merupakan salah satu sentra produksi beras di Indonesia. Padi selalu menjadi primadona karena Cianjur merupakan tempat yang cocok untuk persawahan. Cianjur berada diantara kota-kota besar di Indonesia (Jakarta dan Bandung), menjadikan salah satu alasan dijadikan sentral produksi padi.

Beberapa wilayah di Kabupaten Cianjur menghasilkan beras yang sangat khas yaitu beras Pandanwangi. Pandanwangi sangat terkenal namanya di seluruh Indonesia bahkan di Asia. Rasa yang enak, pulen serta wangi membuatnya memiliki nilai jual cukup tinggi.

Deskripsi Padi Pandanwangi menurut Dinas Pertanian (2007) antara lain : umur tanaman 150-160 hari, tinggi tanaman 150-170 centimeter, bentuk gabah (endosperm) bulat atau gemuk, berperut, berbulu, tahan rontok, berat 1000 butir gabah 30 gram, beraroma

pandan, kadar amilosa 20 persen dan potensi hasil 6-7 ton perhektar malai kering pangut.

Petani Pandanwangi jarang yang melakukan pemasaran langsung ke konsumen. Petani selalu menjual gabah kering kepada tengkulak atau pabrik penggilingan. Pemasaran pandanwangi biasanya dilakukan oleh pabrik penggilingan, sehingga pabrik memiliki peran penting bagi petani.

PB. Mulya Kencana merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi dan pemasaran Beras Pandanwangi. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan Beras Pandanwangi terbesar di Cianjur. Bekerjasama dengan pemerintah daerah, menjadikan perusahaan ini merupakan salah satu pendukung pembangunan pertanian di Kabupaten Cianjur. Tumbuh dan perkembangan PB. Mulya Kencana akan di pengaruhi oleh berbagai faktor-faktor internal dan eksternal. Menurut David (2002) faktor internal meliputi : manajemen, SDM,

pemasaran, produksi dan administrasi. Sementara faktor eksternal yaitu: politik, ekonomi, sosial dan faktor teknologi (Pearce dan Robinson 1997).

Pemasaran Beras Pandawangi oleh PB. Mulya Kencana masih terbatas. Setelah proses penggilingan selesai, perusahaan ini menjual langsung ke CV. Quasindo. Selain ke CV. Quasindo, perusahaan ini menjual Beras Pandanwangi kepada pembeli yang datang ke pabrik. Sumber daya manusia menjadi ancaman bagi perusahaan ini. Rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja, kurangnya pengetahuan teknologi dan manajemen menyebabkan perusahaan ini belum bisa berkembang. Pendapatan dari bulan ke bulan yang tidak jelas karena belum adanya pendataan yang pasti. Bapak Kustana selaku pemilik hanya membandingkan selisih antara pengeluaran dari pembelian gabah, transportasi dan gaji pegawai dengan pemasukan yang didapat selama satu bulan. Selain cara penghitungan yang sederhana, promosi Beras Pandanwangi belum menjangkau kawasan luas. Ini menunjukan PB. Mulya Kencana dipengaruhi oleh faktor internal dalam menjalankan usahanya.

Faktor eksternal pun menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan ini. Sekarang banyak perusahaan yang berlomba-lomba menjual Beras Pandanwangi. Persaingan tidak sehat terjadi, saat ini banyak perusahaan yang menjual Beras Pandanwangi yang dicampur dengan beras lain. Cuaca menjadi faktor eksternal yang sangat penting. Untuk menghadapi faktor internal dan eksternal perlu dilakukan penelitian strategi pengembangan. Analisis faktor-faktor internal dan eksternal akan menghasilkan beberapa strategi yang tepat untuk kemajuan perusahaan.

Tujuan Penelitian :

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bagi PB. Mulya Kencana. (2) Mengetahui Strategi yang tepat untuk pengembangan PB. Mulya Kencana.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PB. Mulya Kencana yang beralamat di Kampung Cilenjang RT.02 RW.05 Desa Sukamulya Kecamatan Warungkondang Kabupaten Cianjur. Pemilihan Tempat ini dipilih melalui teknik purposif. Penelitian dimulai Bulan Maret sampai dengan Bulan Juni 2014.

Menurut Lungan (2006), data primer dan data sekunder dibedakan berdasarkan cara memperolehnya. Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap (Hasan, 2009). Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder dan data primer. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan pemilik dan karyawan perusahaan. Data sekunder dikumpulkan dari instansi terkait dan studi literatur.

Responden untuk kuisioner sebanyak 5 orang dari pihak PB. Mulya Kencana serta 5 orang dari pihak praktisi, akademisi, Dinas Pertanian dan Dinas Penindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cianjur untuk menentukan nilai bobot yang lebih objektif.

Metode pengolahan dan analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2004), analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis Formulasi Strategi

Menurut Umar (2008), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai penyusunan suatu cara atau upaya agar suatu tujuan dapat tercapai. Menurut David (2005), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya.

a. Analisis Matriks IFE-EFE

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, kebijakan pemerintah dan politik, teknologi dan ekologi serta tingkat persaingan. Sementara matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE) mengidentifikasi faktor-faktor internal perusahaan yang meliputi : aspek manajemen, sumberdaya manusia, produksi dan operasi, pemasaran dan distribusi, permodalan dan keuangan serta penelitian dan pengembangan (David, 2002).

b. Matriks IE

Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matriks I-E. (David, 2009).

c. Analisis Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2000) SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threats* (ancaman). Kekuatan dapat dijelaskan sebagai sisi positif organisasi yang dapat membimbing ke arah peluang yang lebih luas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan. Kelemahan adalah setiap kekurangan di dalam hal keahlian dan sumberdaya perusahaan.

d. Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)

QSPM adalah alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi alternatif strategi mana yang terbaik. Adapun keunggulan QSPM antara lain set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama; tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi; membutuhkan penyusunan strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan; penggunaan QSPM dapat diadaptasikan untuk diaplikasikan oleh organisasi kecil, besar, berorientasi laba maupun

nirlaba dan dapat diaplikasikan untuk hampir semua tipe organisasi. Akan tetapi, disamping memiliki kelebihan, QSPM juga memiliki keterbatasan, yaitu QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar serta QSPM hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya (David, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PB. Mulya Kencana

Pabrik yang berdiri Tahun 1993 mempunyai fungsi sebagai pabrik penggilingan padi menjadi beras biasa. Dari Tahun 2000-2004 Bapak Kustana (pemilik) hanya menggiling dan menjual beras varietas umum seperti : Ciherang, IR dan beras umum lainnya. Tahun 2005 PB. Mulya Kencana mendapat tawaran dari CV. Quasindo Semarang untuk memasok Beras Pandanwangi.

Analisis Matrik IFE

Setelah diperoleh faktor-faktor internal PB. Mulya Kencana yang meliputi kekuatan dan kelemahan, dilakukan pemberian kuisioner kepada lima responden yaitu pemilik PB. Mulya Kencana, istri pemilik dan tiga karyawan yang bekerja di pabrik. Untuk pembobotan diambil dari sepuluh responden yaitu lima responden dari internal dan lima responden dari eksternal. Berikut ini merupakan hasil analisis matriks IFE pada PB. MulyaKencana.

Tabel 1. Analisis Matrik IFE PB. Mulya Kencana

Faktor - faktor strategi internal	Bobot rata - rata	Rating rata - rata	Bobot skor rata - rata
KEKUATAN			
Lokasi strategis	0,08	2,8	0,24
Mempunyai pekerja yang loyal	0,09	3,6	0,34
Kerja sama dengan pemasok	0,09	2,6	0,24
Kualitas produk yang terpercaya	0,10	3,4	0,32
Komunikasi dengan pelayan	0,09	2,6	0,23
Mempunyai pabrik yang besar	0,06	1,8	0,12
			1,48
KELEMAHAN			
Penggunaan teknologi kurang	0,08	1,8	0,15
Pendataan belum teratur	0,10	1,8	0,17
Kurangnya perencanaan	0,09	1,6	0,14
Organisasi belum optimal	0,06	2,2	0,13
Perawatan mesin produksi	0,09	2	0,17
Kurangnya SDM manajemen	0,07	2,2	0,16
			0,92
Total Kekuatan dan Kelemahan	1,00		2,40

Sumber : data primer (olahan) Tahun 2014

Tabel 1 menunjukkan kekuatan utama PB. Mulya Kencana yaitu mempunyai pekerja yang loyal dengan nilai rata-rata 0,34. Kelemahan utama PB. Mulya Kencana yaitu organisasi belum berjalan maksimal dengan rata-rata nilai 0,13. Kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan ini belum bisa mengatur dan menjalankan organisasinya secara teratur dan terarah. Akan tetapi, PB. Mulya Kencana mempunyai total nilai rata-rata untuk IFE sebesar 2,40 yang menggambarkan perusahaan ini memiliki kondisi yang sedang.

Tabel 2 menunjukkan faktor strategi eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi PB. Mulya Kencana. Peluang utama PB. Mulya Kencana dilihat dari variabel yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu permintaan Pelabelan untuk Beras Pandanwangi sebesar 0,28. Disisi lain PB. Mulya Kencana mempunyai ancaman utama yaitu petani yang malas menanam pandanwangi dengan nilai rata-rata 0,09. Adapun total nilai rata-rata dari matriks EFE yaitu 2,51 yang menggambarkan bahwa PB. Mulya Kencana merespon sedang atas peluang dan ancaman yang terjadi pada saat ini.

Tabel 2. Analisis Matriks EFE PB. Mulya Kencana

Faktor - faktor strategi eksternal	Bobot rata - rata	Rating rata -rata	Bobot skor rata - rata
PELUANG			
Terbukanya peluang ekspor	0,08	2,40	0,18
Pelabelan untuk Beras Pandanwangi	0,07	3,80	0,28
Kerja sama dengan distributor besar	0,08	2,80	0,22
Permintaan Beras Pandanwangi yang meningkat	0,08	2,60	0,20
Perkembangan teknologi dan informasi	0,07	1,80	0,13
Bunga modal pinjaman rendah	0,09	2,80	0,24
Tawaran kerja sama dengan distributor lain	0,08	1,60	0,12
			1,38
ANCAMAN			
Petani yang malas menanam pandanwangi	0,09	1,00	0,09
Harga Beras Pandanwangi mahal, sehingga mengurangi jumlah konsumen	0,07	3,20	0,24
Bertambahnya varietas beras unggul baru	0,06	1,60	0,10
Pesaing semakin tajam	0,08	3,00	0,24
Alih fungsi lahan persawahan	0,08	3,00	0,24
Iklim yang tidak pasti	0,07	3,00	0,22
			1,13
Total Peluang dan Ancaman	1,00		2,51

Sumber : Data primer (olahan) Tahun 2014

Analisis Matriks IE

Setelah mendapatkan total jumlah nilai rata-rata dari IFE yang sebesar 2,40 dan EFE sebesar 2,51 didapat analisis matrik IE yang menunjukkan PB. Mulya Kencana berada pada kuadran V, yang berarti mempunyai kemampuan internal dan kemampuan eksternal yang sedang atau bisa dibilang

rata-rata (*bold and maintain*). Perusahaan yang sedang tumbuh ini diharuskan untuk mempunyai strategi berupa : penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk , serta integrasi ke belakang.

Analisis Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Empat strategi utama yang disarankan

yaitu strategi SO (*strength and opportunities*), WO (*weakness and opportunities*), ST (*strength and threats*) dan WT (*weakness and threats*). Analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 3

Tabel 3. Analisis Matriks SWOT

	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
	1. Lokasi strategis 2. Mempunyai pekerja yang loyal 3. Mempunyai kerja sama dengan petani pemasok 4. Kualitas produk yang terpercaya 5. Komunikasi dan pelayanan selalu baik 6. Mempunyai pabrik yang besar	1. Penggunaan teknologi masih kurang 2. Pendataan belum teratur 3. Tidak adanya perencanaan kedepan 4. Organisasi belum berjalan maksimal 5. Kurangnya peraawatan mesin produksi 6. Kurangnya SDM dalam pengelolaan manajemen perusahaan
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Terbukanya peluang ekspor 2. Pelabelan untuk Beras Pandanwangi 3. Kerjasama dengan distributor besar 4. Permintaan Beras Pandanwangi yang meningkat 5. Perkembangan teknologi dan informasi 6. Bunga modal pinjaman rendah 7. Tawaran kerja sama dengan distributor lain	1. Membuat kemasan yang lebih bagus dan menarik. (S2,S5,S6,O5,O6,O7) 2. Memperluas pasar dalam dan luar negri (S1,S2,S3,S6,O1,O2,O3,O4,O5,O6) 3. Memperluas kemitraan dengan petani (S1,S2,S6,O4)	1. Menggunakan teknologi inovatif (W1,W2,O1,O2,O3,O4,O5,O7) 2. Melengkapi struktur organisasi (W2,W3,W4,W6,O3) 3. Mengoptimalkan promosi (O4,O5,O6)
THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Petani yang malas menanam pandanwangi 2. Harga Beras Pandanwangi mahal, sehingga mengurangi jumlah konsumen 3. Bertambahnya varietas beras unggul baru 4. Pesaing semakin tajam 5. Alih fungsi lahan persawahan 6. Iklim yang tidak pasti	1. Menambah volume produksi Beras Pandanwangi (S1,S2,S3,S4,S6,T2) 2. Pengembangan produk (S2,S3,S4,S6,T2,T3,T4)	1. Menerapkan sistem manajemen (W1,W2,W3,W4,W5,W6,T1,T5,T6)

Sumber : Data primer (olahan) Tahun 2014

Analisis QSPM

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi melalui tahap pencocokan, yaitu dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, maka tahap akhir dari analisis formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang terbaik. Berdasarkan hasil perhitungan STAS maka prioritas strategi terbaik yang dilakukan saat ini adalah pengembangan produk dengan STAS rata-rata tertinggi sebesar 6,918. Prioritas strategi untuk pengembangan PB. Mulya Kencana adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan produk (STAS = 6,918)

2. Menambah volume produksi Beras Pandanwangi (STAS = 5,655)
3. Mengoptimalkan promosi (STAS = 5,560)
4. Menerapkan sistem manajemen (STAS = 5,470)
5. Membuat kemasan yang lebih bagus dan menarik (STAS = 5,312)
6. Melengkapi struktur organisasi (STAS = 5,216)
7. Memperluas kemitraan dengan petani (STAS = 5,10)

8. Memperluas pasar dalam dan luar negeri (STAS = 5,085)
9. Menggunakan teknologi inovatif (STAS = 4,756)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PB. Mulya Kencana memiliki faktor-faktor internal dan eksternal. Kekuatan yang dimiliki PB. Mulya Kencana diantaranya : (1) Lokasi strategis; (2) Mempunyai pekerja yang loyal; (3) Mempunyai kerja sama dengan petani pemasok; (4) Kualitas produk yang terpercaya; (5) Komunikasi dan pelayanan selalu baik; (6) Mempunyai pabrik yang besar. PB. Mulya Kencana mempunyai kekuatan terbesarnya yaitu mempunyai pekerja yang loyal. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PB. Mulya Kencana diantaranya : (1) Penggunaan teknologi masih kurang; (2) Pendataan belum teratur; (3) Tidak adanya perencanaan ke depan; (4) Organisasi belum berjalan maksimal; (5) Kurangnya perawatan mesin produksi; (6) Kurangnya SDM dalam pengelolaan manajemen perusahaan. PB. Mulya Kencana mempunyai kelemahan terbesarnya yaitu organisasi yang belum berjalan maksimal. Peluang yang dimiliki PB. Mulya Kencana yaitu : (1) Terbukanya peluang ekspor; (2) Pelabelan untuk Beras Pandanwangi; (3) Kerjasama dengan distributor besar; (4) Permintaan Beras Pandanwangi yang meningkat; (5) Perkembangan teknologi dan informasi; (6) Bunga modal pinjaman rendah; (7) Tawaran kerja sama dengan distributor lain. Peluang terbesar yang ada untuk PB. Mulya Kencana yaitu pelabelan untuk Beras Pandanwangi. Sedangkan ancaman yang dimiliki adalah : (1) Petani yang malas menanam pandanwangi; (2) Harga Beras Pandanwangi mahal, sehingga mengurangi jumlah konsumen; (3) Bertambahnya varietas beras unggul baru; (4) Pesaing semakin tajam; (5) Alih fungsi lahan persawahan; (6) Iklim yang tidak pasti. Ancaman terberat untuk saat ini yaitu petani yang malas menanam Pandanwangi.
2. Strategi pengembangan yang bisa dijalankan dan cocok untuk diterapkan oleh PB. Mulya Kencana yaitu : (1) Pengembangan produk; (2) Menambah volume produksi Beras Pandanwangi; (3)

Mengoptimalkan promosi; (4) Menerapkan sistem manajemen; (5) Membuat kemasan yang lebih bagus dan menarik; (6) Melengkapi struktur organisasi; (7) Memperluas kemitraan dengan petani; (8) Memperluas pasar dalam dan luar negeri; (9) Menggunakan teknologi inovatif.

Saran

1. PB. Mulya Kencana harus mempertahankan dan meningkatkan kekuatan yang dimiliki yaitu loyalitas pekerja terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan ini harus memberikan insentif dan tunjangan kepada seluruh karyawan.
2. Sembilan alternatif strategi hasil penelitian ini bisa dijadikan bahan perbaikan untuk PB. Mulya Kencana kedepannya.
3. Pemerintah sebaiknya meningkatkan pelatihan kepada petani Padi Pandanwangi agar mereka lebih mengetahui cara menanam Pandanwangi yang tepat. Selain pelatihan, subsidi untuk pupuk dan benih bisa diberikan kepada petani agar bisa membangun semangat untuk menanam Pandanwangi.

DAFTAR PUSTAKA

- David. Fred R. 2002. *Management Strategic*. Buku Terjemah Edisi ke sepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- , 2005. *Manajemen Strategis Concept & Cases*. Edisi ke sepuluh. MarkPlus&CO dan Pt. Mizan Media Pustaka. Bandung
- , 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta
- Dinas Pertanian Kabupaten Cianjur. 2007. *Tabel Kandungan Zat Gizi Pandanwangi*. Kabupaten Cianjur.
- Hasan, I. 2009. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Lungan, R. 2006. *Aplikasi Statistika dan Hitung Peluang*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategi*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta

Rangkuti F. 2000. *Analisis SWOT*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

Umar H. 2008. *Strategic Management in Action*. Cetakan Kelima. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.