

ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK EFISIENSI DAN PENINGKATAN MARJIN PADA PERUSAHAAN PRODUSEN MUTIARA DI MALUKU

John Papilaja

Abstract

The study was conducted with a view to determining the value chain activities of the smallest on the contract costs and operating costs, such that the company's profit margin in the pearl industry in the province of Maluku became larger above the industry average.

By using the analysis of the concept of value chain or value chain in the primary activity and the activity of middle-class pearl cultivation companies analyzed the level of the industry value chain activities in Maluku province through the analysis of the concept of value chains (value chains). Costs associated with the primary activities and support activities are divided into two types of contract costs and operating costs.

Population of middle-class pearl cultivation companies in the province of Maluku that as many as 9 units wholly used as the study sample (sample saturated) so that the contract revenue, contract costs, gross profit, operating expenses, operating profit can be determined.

The results showed that the efficiency cost of the contract by 9:01% lead to gross operating profit margin increased from 79% to 88.01%. Furthermore, operating expenses decreased by 2.0% causing the operating profit margin industry average increase of 52% to 54%.

Keywords: Company of the middle class cultured pearls, pearl industry, contract costs, operating costs, operating gross margin, operating profit margin

PENDAHULUAN

Perencanaan strategik merupakan suatu proses mana-jemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan. Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprensifan, ke-koherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi. Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strate-gik (*strategic initiative*) dan (3) target.

Heizer dan Render, (2009) mengungkapkan bahwa produk-tivitas secara sederhana diperoleh dari output perusahaan di bagi input perusahaan, makin besar output dibandingkan input atau biayanya, makin tinggi efisiensi dan makin besar pula margin labanya.

Usaha budidaya mutiara di Propinsi Maluku mengalami pasang surut, dimana pada awal periode tahun pertama (1982-1997) usaha ini menga-lami zaman keemasannya di mana situasi ekonomi dunia waktu itu sangat mendukung serta harga mutiara berada pada posisi yang sangat tinggi. Namun pada periode 10 tahun jkedua yakni era tahun 1998 – 2008 usaha budidaya mutiara mulai mengalami penu-runan baik kapasi-tas produksi, jumlah investasi, skala usaha dan pengembangan usaha.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka secara rinci rumusan masalah pene-litian adalah sebagai berikut (1)Apakah aktivitas yang berkaitan dengan biaya kontrak inbound logistic (logistik masuk), operasional

outbound logistik (logistik keluar), pengadaan bahan, pelayanan dan manajemen sumber daya manusia telah dikelola dengan efisien atau berdasarkan biaya terkecil? (2) Apakah aktivitas yang menim-bulkan biaya operasi termasuk biaya infrastruktur perusahaan pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, manajemen SDM telah dikelola secara efisien atau berdasarkan biaya terkecil? (3) Apakah efisiensi aktivitas yang berkaitan dengan biaya kontrak dan biaya operasi perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat digunakan untuk mengubah nilai margin menjadi lebih besar di atas rata-rata.

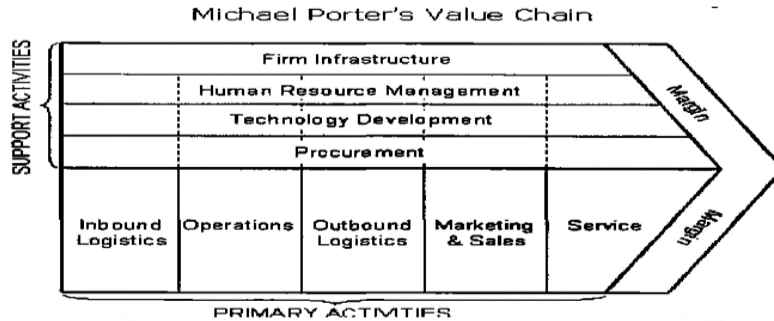
Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan analisis lingkungan internal untuk menentukan aktivitas-aktivitas yang paling efisien untuk peningkatan margin perusahaan, khususnya perusa-haan budidaya mutiara di Provinsi Maluku. Pendekatan-pendekatan yang dapat diguna-kan untuk mengidentifikasi variabel internal yakni : (1) Pendekatan fungsional;(2) Pendekatan Keung-gulan bersaing; (3) Pendekatan rantai nilai; (4) Pendekatan PIMS; dan (5) Pendekatan 7S Mc Kinsey. Untuk mempelajari kinerja variabel internal perusahaan, penelitian ini menggunakan pendekatan analisisi rantai nilai. Analisis rantai nilai adalah alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk (Shank dan Govidarahan, 1992)

Porter (1985) menjelaskan analisis rantai nilai sebagai alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya hubungan perusa-haan dengan pemasok, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri,

Model Rantai Nilai didasarkan pada asumsi bahwa setiap tindakan, langkah atau siklus dalam rantai nilai menambahkan nilai tertentu, dan

menambah Marjin (Keuntungan) dan nilai untuk produk akhir. Model rantai nilai dari M.E. Porter (1985) dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut :

Gambar 1. Model Rantai Nilai Dari Michael E. Porter.



Gambar 1 Menjelaskan tiga hal sebagai berikut : (1) Aktivitas utama (primary activities) meliputi logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan bagi pelanggan; (2) Aktivitas pendukung (support activities) meliputi infra-struktur perusahaan, manajemen SDM, teknologi dan pengembangan dan pengadaan (procurement); (3) Marjin atau nilai tambah yang di terima perusahaan makin efisien pelaksanaan aktivitas utama dan aktivitas pendukung makin besar marjin bagi perusahaan

membanding-kan antara laba yang diperoleh suatu perusahaan dengan modal yang dimiliki. Menurut Sawir (2005) rasio rentabilitas atau profitabilitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan.

Secara umum, efisiensi diartikan sebagai pengaruh antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau *output/ input*. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa.

Rasio profitabilitas terdiri : a) Gross profit margin, Rasio ini untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba operasi usahanya yang murni. Semakin tinggi rasio-nya, semakin baik hasilnya. b) Net operating margin adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan Net Income. c) Return on equity adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan Net Income.

Profitabilitas atau marjin laba suatu perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan menggunakan aktivitya secara produktif dengan demikian profitabilitas perusahaan dapat diketahui dengan

Kemampuan perusahaan mengelola sinergitas aktivitas primer dengan aktivitas pendukungnya, akan menghasilkan nilai tambah (value added) melalui penurunan biaya pada tingkat kualitas tertentu, sehingga menghasilkan efisiensi. Melalui harga jual produk menjadi lebih murah, yang pada gilirannya akan mampu bersaing. Kerangka konseptual penelitian berdasarkan konsep rantai nilai (value change) yakni sebagai berikut :

Gambar 3.2. Kerangka Konseptual



METODE

Unit analisis penelitian ada-lah perusahaan kelas menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku. Karakteristik perusa-haan pengelola budidaya mutiara yang dikategorikan sebagai perusahaan golongan menengah yakni sebagai berikut : 1) memiliki kekayaan bersih di atas Rp. 200.000.000,- 2) memiliki hasil penjualan tahunan di atas Rp. 1.000.000.000,- 3) berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak

langsung dengan usaha menengah atau usaha besar lainnya; 4) berbentuk usaha perorangan, tidak berbadan hukum atau badan usaha berbadan hukum, termasuk koperasi; 5) tenaga kerja lebih dari 15 tenaga kerja dengan kualifikasi tenaga kerja terlatih dan terdidik; 6) manajemen usaha yang sudah terstruktur, ada pembagian kerja dan menggunakan sistem pembu-kuan yang baku; 7) memiliki jaringan pasar lokal, nasional dan internasional; 8) menggunakan teknologi budidaya yang tergolong relatif canggih.

Tabel 1. Nama Perusahaan Pengelola Budidaya Mutara Di Provinsi Maluku, 2011

No.	Tahun Pendirian	Nama Perusahaan
1	1997	CV. Mina Adi Sejathera
2	1996	CV. Karya Anugerah
3	1998	Fa. Nusantara Pearl
4	2002	PT. Davin Mutiara
5	1998	UD. Rosario Novena
6	2002	Mutiara
7	2002	UD. Bobby
8	1998	CV. Karunia
9	1997	CV. Sinar Terang PT. Arafura Marine Fish

Sumber : Aru dalam Angka (2011).

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yakni semua anggota populasi perusahaan budidaya mutiara menengah di Provinsi Maluku berjumlah 9 buah, ditetapkan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh, berarti seluruh

elemen dalam populasi sebanyak sembilan buah perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku ditetapkan sebagai sampel penelitian. Prosedur pengambilan sampel dari populasi untuk data biaya-biaya kontrak, biaya-biaya operasi dan laporan laba rugi perusahaan selama kurun waktu

tiga terakhir yaitu tahun 2009, tahun 2010 dan tahun 2011 ditetapkan sebagai sampel.

Data yang dibutuhkan adalah 1) data biaya kontrak (in-bound logistik, operasi, outbound logistik, procurement, pelayanan, manaje-men SDM), 2) data biaya operasi infrastruktur, pemasaran dan penjualan, pengem-bangan dan teknologi, manajemen SDM, dan 3) laporan laba/rugi perusahaan peng-elola budidaya mutiara golongan menengah tiga tahun berturut-turut.

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran ratio untuk mengukur elemen-elemen biaya kontrak dan elemen-elemen biaya operasi terkecil. Hasil perhitungan biaya-biaya kontrak dan biaya-biaya terkecil, bila diterapkan sebagai strategi dasar perusahaan akan mengha-silkan strategi generik kepemim-pinan biaya menyeluruh yang bertujuan meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan konsep rantai nilai (*value chain*) yakni analisis kegiatan rantai nilai, tujuannya yakni menen-tukan apakah aktivitas perusa-haan telah dilaksanakan secara efisien yang memungkinkan harga jual produk menjadi lebih murah, dan pada gilirannya akan mampu bersaing.

Penelitian menggolongkan biaya pelaksanaan aktivitas kedalam dua jenis, yaitu biaya kontrak dan biaya operasi. Biaya kontrak dan biaya operasi yang

diperhitungkan yakni biaya kontrak industri dan biaya operasi industri. Biaya kontrak industri dapat diperoleh dengan menjumlahkan biaya-biaya logistik masuk (inbound logistic), operasi (proses), logistik keluar (outbound logistic) dan layanan konsumen dari semua perusahaan dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku yang tergolong perusahaan menengah.

Sedangkan biaya operasi diperoleh melalui perhitungan jumlah biaya semua elemen biaya operasi termasuk biaya infrastruktur mutiara, biaya pemasaran dan penjualan produk mutiara, biaya pengembangan dan teknologi, dan biaya manajemen SDM (misalnya, upah dan gaji).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis biaya terkecil kegiatan rantai nilai untuk biaya kontrak. Komposisi Aktivitas Rantai Nilai Pada Biaya Kontrak Industri Budidaya Mutiara

Berdasarkan nilai biaya logistik masuk, biaya operasi, biaya logistik keluar, dan biaya layanan pelanggan pada tingkat industri budidaya mutiara, maka komposisi atau *share* aktivitas rantai nilai pada biaya kontrak dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai Pada Biaya Kontrak Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

No	Kegiatan Rantai Nilai	2009 (Rp.)	%	2010 (Rp.)	%	2011 (Rp.)	%
1.	Logistik masuk	744.440	19,99	810.349	20,00	877.514	20,00
2.	Operasi	1.488.881	40,00	1.621.449	40,02	1.755.028	40,00
3.	Logistik keluar	930.550	24,99	1.011.974	24,97	1.096.892	24,90
4.	Layanan pelanggan	558.330	14,99	607.724	14,99	658.135	14,95
Jumlah biaya kontrak		3.722.201	100	4.051.496	100	4.387.569	100

Catatan : Data telah diolah disesuaikan dengan kebutuhan analisis

Informasi diatas menunjukkan industri terkecil dalam kurun waktu tahun 2009-2011 yakni biaya logistik masuk 19.99% (tahun 2009), biaya operasi 40% (tahun 2009 dan 2011), biaya logistik keluar 24,97 % (tahun 2010), dan biaya layanan pelanggan 14,95 % (tahun 2011).

2. Analisis Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Pada Biaya Operasi Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku. Komposisi (Share) Aktivitas

Rantai Nilai Industri pada Biaya Operasi

Komposisi aktivitas rantai nilai industri mutiara pada biaya operasi tahun 2009- 2011 terlihat di tabel berikut.

Tabel 3. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai Industri Budidaya Mutiara Pada Biaya Operasi tahun 2009, 2010 dan 2011

N o	Kegiatan Rantai Nilai	2009 (Rp.000)	%	2010 (Rp.000)	%	2011 (Rp.000)	%
.	Infrastruktur perusahaan	1.566.017	30	1.701.629	30,0	1.842.759	29,99
.	Pemasaran & penjualan	1.004.011	200	1.134.419	20,0	1.228.519	20,00
3	Pengembangan & teknologi	261.002	5	283.604	4,99	307.129	5,00
4	Manajemen	2.348.954	45	2.552.443	45,0	2.764.169	45,00
Total industri		5.219.984	100	5.672.095	100	6.142.576	100

Catatan : Data telah diolah kembali

Tabel diatas menunjukkan bahwa aktivitas rantai nilai pada tingkat industri dengan nilai terkecil yakni kegiatan infrastruktur peru-sahaan sebesar Rp. 29.99 % (tahun 2011), kegiatan pemasaran dan penjualan 20 % (tahun 2009, 2010 dan 2011), kegiatan pengembangan dan teknologi sebesar 4,99 % (tahun 2010), dan kegiatan manajemen SDM sebesar 45 % (tahun 2009, 2010 dan 2011).

2. Analisis Laporan Laba Rugi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara

Analisis *share* komponen-komponen angka laba/rugi pada tingkat industri budidaya mutiara di diperoleh dari penjumlahan item-item yang ada dalam laporan laba/rugi tahun 2009 sampai dengan 2011. Pada Tabel 4. ditunjukkan komposisi dan angka rata-rata dari pendapatan kontrak, biaya kontrak, laba kotor operasi, biaya operasi dan laba operasi dalam kurun waktu tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 sebagai berikut.

Tabel 4. Komposisi Biaya Kontrak, Laba Kotor Operasi, Biaya Operasi dan Laba Operasi Terhadap Pendapatan Kontrak Industri Tahun 2009, 2010, dan 2011

No	Keterangan	2009 (Rp.000)	%	2010 (Rp.000)	%	2011 (Rp.000)	%	Rata - Rata %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Pendapatan	18.610.940	100	20.257.490	100	21.937.855	100	100
2.	Biaya kontrak	(3.722.200)	20	(4.051.495)	22	(4.387.568)	20	21
3.	Laba kotor operasi	14.888.734	78	16.205.989	80	17.550.281	80	79
4.	Biaya operasi	(5.211.054)	28	(5.672.094)	28	(6.142.535)	28	28
5.	Laba operasi	9.677.676	52	10.533.890	52	11.407.680	52	52
6.	Pajak penghasilan	(2.709.746)	15	(2.633.469)	13	(3.031.916)	14	
7.	Laba bersih	6.967.924	37	7.900.417	39	8.198.853	37	
8.	Laba ditahan	4.508.737	24	4.590.664	23	5.076.137	23	
9.	Deviden/dibagi	6.885.977	38	7.494.649	37	8.179.137	37	
10.	Laba ditahan	4.616.492	25	4.996.431	25	5.452.756	25	

Catatan : Data laporan laba rugi perusahaan-perusahaan budidaya mutiara Provinsi Maluku (tahun 2009-2011). Data diolah kembali sesuai kebutuhan analisis

Tabel diatas menunjukkan bahwa biaya kontrak rata-rata industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku sebesar 20 %. Laba kotor operasi rata-rata sebesar 79 %. Biaya operasi rata-rata industri sebesar 28 %. Laba operasi rata-rata industri sebesar 52 %

Analisis rantai nilai merupakan sebuah konsep yang membagi aktivitas rantai nilai perusahaan menjadi aktivitas primer dan pendukung. Aktivitas primer (primary activities) berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya kepada pembeli atau pelanggan serta pelayanan purna jual. Logistik masuk (inbound logistic), operasi, logistik keluar (outbound logistic), pemasaran dan penjualan, serta pelayanan merupakan lima kategori aktivitas primer.

Aktivitas pendukung (support activities) memberikan dukungan yang

perlu untuk aktivitas primer. Termasuk dalam aktivitas pendukung yakni infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan perawatan. Penelitian yang menggunakan analisis rantai nilai, harus berusaha untuk mempelajari sumber daya dan kemampuan perusahaan sehubungan dengan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produknya.

Menggunakan data biaya kontrak, biaya operasi dan laporan laba rugi perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku tahun 2009-2011. Selanjutnya, pada bagian berikut dijelaskan komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai dan analisis nilai margin tingkat industri budidaya mutiara.

4. Komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai tingkat industri tahun 2009-2011

Dari informasi aktivitas rantai nilai tahun 2009 sampai 2011 pada Tabel 5.

ditunjukkan aktivitas-aktivitas utama maupun penunjang paling kecil persentase pemakaian biayanya sebagai berikut.

Tabel 5. Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tahun 2009-2011

No.	Kegiatan rantai nilai	%
	Biaya kontrak	
1.	Logistik masuk	19,99
2.	Operasi	40,00
3.	Logistik keluar	24,97
4.	Layanan pelanggan	14,95
	Jumlah	99,91
	Biaya Operasi	
1.	Infrastruktur perusahaan	29,99
2.	Pemasaran dan penjualan	20,00
3.	Pengembangan dan teknologi	04,99
4.	Manajemen SDM (upah, gaji)	45,00
	Jumlah	99,98

Jika industri menjalankan operasi dengan biaya paling rendah seperti pada Tabel 4.19, maka industri mutiara di Provinsi Maluku memiliki marjin keuntungan sebesar $100\% - 99,91\% = 0,09\%$ pada biaya kontrak dan $100\% - 99,98\% = 0,02\%$ pada biaya operasi.

Nilai marjin laba yang dapat diperoleh dengan menggunakan aktivitas rantai nilai pada biaya kontrak dan biaya operasi dengan biaya paling rendah (terkecil) hanya menghasilkan marjin yang relatif sangat kecil yaitu $0,09\%$ pada biaya kontrak dan $0,02\%$ pada biaya operasi.

Informasi pada Tabel 4. menunjukkan bahwa bagian (share) biaya kontrak dari Tabel pendapatan industri dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011 yakni sebesar rata-rata 21% dan bagian (share) biaya operasi sebesar 28% dari total pendapatan industri. Akibatnya, marjin laba operasi industri dalam kurun waktu 2009 sampai 2011 mencapai angka

sangat besar yakni rata-rata 52% dari total pendapatan industri.

Berdasarkan informasi tersebut, maka tambahan marjin laba yang dapat diperoleh melalui penerapan konsep rantai nilai pada biaya kontrak dan biaya operasi menjadi sangat kecil, sebagai akibat dari komposisi biaya kontrak ditambah biaya operasi terhadap total pendapatan yakni 48% banding 52% marjin laba operasi.

PENUTUP

Simpulan

Perusahaan-perusahaan go-longan menengah dalam industri budidaya di Provinsi Maluku pada analisis tingkat industri menunjukkan bahwa: (a) biaya kontrak atau biaya langsung mengerjakan aktivitas budidaya mutiara, yang termasuk biaya logistik masuk, biaya operasi, biaya logistik keluar, dan biaya layanan pelanggan memiliki bagian (share) 21% dari total pendapatan industri, (b) laba operasi kotor memiliki bagian (share) 79%

dari total pendapatan industri, (c) biaya operasi memiliki bagian (share) 28% dari total pendapatan, dan (d) laba operasi memiliki bagian (share) 52% dari total pendapatan industri.

Analisis rantai nilai menunjukkan bahwa komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai pada biaya kontrak untuk tahun 2009 sampai 2011 menghasilkan pangsa (share) biaya kontrak sebesar 99,91 %. Melalui efisiensi kegiatan rantai nilai pada biaya kontrak maka terjadi penurunan sebesar 9,01 % sehingga margin laba kotor operasi meningkatkan dari rata-rata industri sebesar 79% plus 9,01 % menjadi 88,01%.

Analisis rantai nilai (value chains) pada biaya operasi menghasilkan penurunan biaya operasi dari 99,98% menjadi 97,98% atau biaya operasi sebesar 2,0%. Dengan penurunan biaya operasi sebesar 2,0% tersebut, maka laba operasi rata-rata industri meningkatkan dari 52% menjadi 54%.

Perusahaan-perusahaan budi-daya mutiara di Provinsi Maluku yang mampu menerapkan analisis rantai nilai secara tepat pada biaya-biaya kontrak (logistik masuk) operasi, logistik keluar, layanan pelanggan dan biaya operasi (infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, manajemen SDM) berpeluang untuk mencapai efisiensi pelaksanaan kegiatan, menawarkan produk mutiara pada harga lebih murah, dan pada

gilirannya menciptakan daya saing tinggi bagi perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hill, Jimmy, 2001, "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity : Part 1 ", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 7, No.5, pp.171-204.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage* (New York, NY : Free Press)
- Porter, M. E. (1985). *The Value Chain And Competitive Advantage*, (New York, NY : The Free Press).
- Sawir Agnes, 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Shak, J. K., and V. Goundodjan. 1992 *Cost Management and The Value Chain Perspective*. "Journal of Cost Management", 4, 179-197.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Thomas, J. L, (2005), *Understanding Corporate Strategy* (London : Thomson Learning).
- Umar, H. (2001). *Strategic Management Action* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama).