

# PENGLOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI TELUR AYAM PADA CV. REDJO, SURABAYA: RENCANA PENGEMBANGAN FUNGSI PEMASARAN

Melani Kusumawati

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: melani\_kusumawati@yahoo.com

*Abstrak— Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha distribusi telur, melakukan analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisa SWOT, menentukan strategi yang dapat diimplementasikan perusahaan. Penelitian ini tergolong sebagai penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan usaha dan lingkungan internal perusahaan sudah berjalan dengan baik. Tetapi dalam fungsi pemasaran membutuhkan perbaikan, sebab proses pemasaran di dalam perusahaan masih sangat sederhana. Sedangkan untuk lingkungan eksternal, terdapat ancaman dari perusahaan sejenis yang juga memiliki skala dan kedudukan yang sama besar dengan CV. Redjo, sehingga perusahaan perlu menciptakan suatu inovasi untuk dapat menarik minat konsumen. Berdasarkan analisa SWOT dan strategi Generic Porter's, menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya – nilai terbaik merupakan strategi terbaik bagi CV. Redjo.*

**Kata kunci:** *Pengelolaan Usaha, Pengembangan Usaha, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Strategi Kepemimpinan biaya – Nilai terbaik*

## I. PENDAHULUAN

Dewasa ini, masyarakat yang semakin maju tingkat pengetahuannya serta semakin meningkatnya pendapatan, tentu akan semakin sadar akan kebutuhan tingkat protein dalam kehidupan mereka. Sumber protein dalam makanan dapat diperoleh baik dari sumber nabati maupun hewani. Sumber protein hewani dapat diperoleh dari ternak, salah satunya adalah ayam serta telurnya. Telur ayam juga merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat Indonesia yang memiliki paangsa pasar yang sangat besar.

Salah satu perusahaan yang menjadi produsen telur ayam adalah CV. Redjo dimana perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang berdiri sejak tahun 1980. CV. Redjo yang berada di Surabaya merupakan cabang dari Maiun. Dimana pemilik merasa bahwa permintaan pasar terhadap telur ayam sangat tinggi.

Karakteristik perusahaan ini tergolong ke dalam perusahaan family Business Enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dijalankan dan dikelola pribadi oleh pemilik dan anggota keluarga. Sehingga dengan pengelolaan yang dilakukan secara pribadi akan memudahkan pemilik mengetahui masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.

Penelitian ini memiliki empat tujuan. Pertama, mendeskripsikan pengelolaan usaha distribusi telur di CV.

Redjo. Kedua, menganalisa situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Ketiga, melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Keempat, merumuskan alternatif strategi pengembangan bagi fungsi pemasaran. Penetapan penelitian ini diadakan di CV. Redjo. Fungsi pemasaran dan distribusi sangat penting untuk dikembangkan secara berkesinambungan karena bagian pemasaran merupakan bagian yang bertanggung jawab untuk dapat membantu memenuhi tujuan perusahaan yaitu dapat mengembangkan pangsa pasar

Didalam proses berjalannya, perusahaan memiliki fungsi manajemen yang terkait dengan perusahaan. Menurut Daft (2008) bahwa dimana fungsi manajemen itu terdiri dari : (1)*Planning*, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pemilihan dan perencanaan dalam hal prosedur-prosedur , alternatif-alternatif serta program-program sebagai bentuk usaha dalam mencapai tujuan, (2)*Organizing*, yaitu suatu tindakan dalam menciptakan gabungan keseluruhan potensi yang ada dari seluruh bagian organisasi untuk bekerja secara bersama-sama, (3)*Actuating*, yaitu implementasi terhadap perencanaan dan pengorganisasian yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (4)*Controlling*, yaitu pengendalian dari keseluruhan proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian serta pelaksanaan.

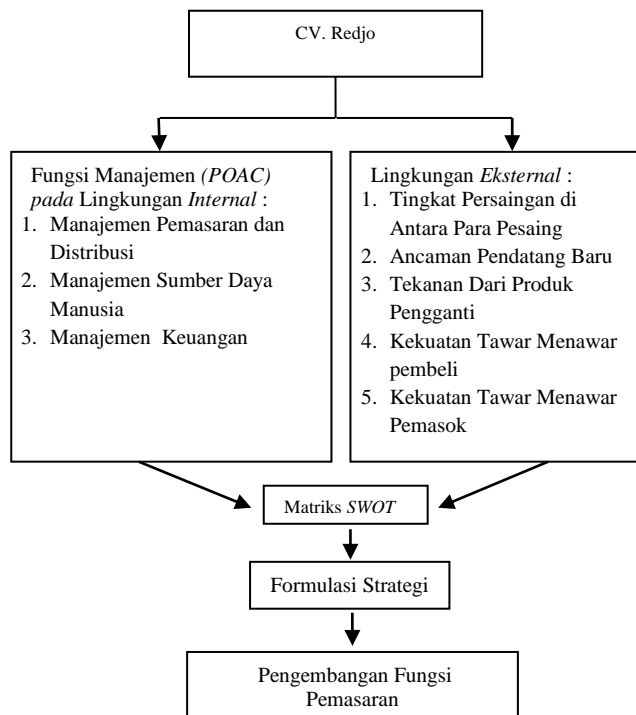
Selain itu, pengelolaan yang baik juga dilihat dari fungsi bisnis yang telah berdiri diperusahaan. Fungsi-fungsi bisnis terdiri dari : (1)Pemasaran dan distribusi, yaitu divisi yang memasarkan produk dan mendistribusikan produk untuk mencari peluang permintaan pasar. (2)Sumber Daya Manusia yaitu divisi yang berfungsi untuk mengatur segala bentuk mengenai sumber daya manusia di dalam perusahaan, (3)Keuangan, yaitu divisi yang mengatur segala bentuk pemasukan dan pengeluaran kas di dalam perusahaan.

Dalam pengembangan usaha juga melihat lingkungan eksternal perusahaan yang dimana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal itu sendiri menurut Michael Porter dalam teory *Five Forces's Porter* terdiri dari tingkat persaingan di antara pesaing, ancaman pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok.

## Kerangka Pemikiran

Gambar 1 diatas menyajikan kerangka penelitian, berdasarkan gambar tersebut maka penelitian ini diawali dengan melakukan analisa terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Lingkungan internal itu sendiri terdiri dari setiap fungsi manajemen yang ada pada setiap fungsi bisnis yaitu pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Lingkungan eksternal dilihat dari *Five Forces's Porter Model* yaitu tingkat persaingan di antara pesaing, ancaman pendatang baru, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok.

Setelah mendapatkan informasi terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal, peneliti melakukan analisa SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan. Hasil analisa SWOT tersebut dimasukkan kedalam matrik SWOT yang kemudian didapatkan alternatif-alternatif strategi. Dari berbagai alternatif strategi yang ada, kemudian peneliti melanjutkan formulasi strategi generik Porter yang merupakan pemilihan strategi yang berhubungan dengan salah satu alternatif strategi. Tahap akhir dari penelitian adalah menyusun rencana pengembangan fungsi pemasaran yang dilihat dari tujuan jangka panjang, tujuan tahunan serta kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap fungsi bisnis untuk pengembangan terhadap fungsi pemasaran.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Strategi penelitian kualitatif ini dipilih penulis untuk mengamati suatu fenomena, mengumpulkan informasi dan menyajikan hasil penelitian.

### Penentuan Nara Sumber

Sampling yang digunakan adalah *theoretical sampling* yaitu jenis "*purposive sampling*". Menurut Sugiyono (2011) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan atau penilaian dari peneliti.

Alasannya dikarenakan target sampel sumber data yang diinginkan merupakan data yang lebih spesifik terhadap suatu hal, dalam hal ini peneliti dengan sengaja memilih nara sumber sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki narasumber terhadap kebutuhan data bagi peneliti.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data guna membantu dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur yaitu menggunakan pertanyaan yang tersusun dan berurutan. Untuk suatu wawancara yang semi-terstruktur lebih terbuka dan dimana pihak yang diwawancarai bisa dimintai pendapat dan ide-idenya, segala sesuatunya direncanakan dengan baik dan percakapan yang terjadi diarahkan untuk menggali topik yang lebih mendalam serta pertanyaan-pertanyaan baru ditujukan untuk memperdalam topik (Sugiyono, 2011).

### Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode perbandingan tetap (*Constant Comparative Method*) yaitu suatu proses membandingkan data yang baru dikumpulkan, dibandingkan dengan data sebelumnya dan kemudian secara tetap membandingkan satu kategori dengan kategori yang lainnya. Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012) bahwa dalam melakukan analisa data kualitatif terdapat beberapa langkah seperti: (a) Reduksi Data, (b) Penyajian Data, (c) Pengambilan Kesimpulan.

### Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian data berupa triangulasi sumber yaitu triangulasi sumber data dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber. Triangulasi sumber ini berdasarkan masing-masing informan yang mampu memberikan informasi terkait dalam setiap fungsi bisnis serta lingkungan eksternal. Triangulasi pada sumber informan ini terdiri dari Bapak Rudi selaku pemilik sekaligus direktur perusahaan, Bapak Michael selaku Manajer Pemasaran, Bapak Thomas selaku Manajer Sumber daya manusia, dan Ibu Mega selaku Manajer Keuangan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating dan controlling* pada setiap fungsi bisnis pada perusahaan yaitu fungsi pemasaran, fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan.

### Analisa Pemasaran dan Distribusi

Penetapan sasaran yang akan dicapai dalam hal pemasaran yaitu berupa pencapaian pangsa pasar yang lebih luas. Pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan masih tergolong sangat lemah, karena hanya menggunakan *via mouth to mouth*. Di dalam proses pemasarannya, perusahaan menggunakan strategi pemasaran dan *marketing mix*. Untuk strategi pemasaran, yang terbagi menjadi market segmentation yang meliputi segi geografik, psikografik, demografik, dan tingkah laku, serta market targeting yang meliputi *positioning*

dan *differentiation*. Di dalam strategi pemasaran tersebut, pengetahuan perusahaan mengenai konsumen akhir yang menggunakan jasa perusahaan masih sangat lemah. Perusahaan banyak tidak mengetahui mengenai dari kalangan mana saja yang mengkonsumsi produk yang dijual perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan hanya menjual produk mereka ke para agen, sehingga perusahaan tidak pernah bersinggungan langsung dengan para konsumen akhirnya. Untuk strategi kedua yang digunakan perusahaan adalah *marketing mix* yang meliputi *product*, *promotion*, *place*, dan *price*. Di dalam *marketing mix* ini, *product* yang dijual perusahaan merupakan telur ayam yang merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat Indonesia, sehingga akan memudahkan perusahaan di dalam melakukan penjualan. Promosi yang dilakukan perusahaan masih sangat sederhana yaitu menggunakan via mulut ke mulut saja, tanpa menggunakan media apapun. Lokasi tempat perusahaan merupakan lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh pembeli dan calon pembeli. Sedangkan untuk harga, penetapan harga perusahaan didasarkan terhadap harga dalam pasar yang sudah ada selama ini.

Untuk proses pendistribusian dalam perusahaan terbagi menjadi dua yaitu saluran distribusi dan distribusi fisik. Dalam saluran distribusi meliputi penelitian, promosi, negosiasi dan pembiayaan. Didalam penelitian awalnya, perusahaan pusat melakukan penelitian terhadap pangsa pasar yang terdapat di Surabaya. Setelah diteliti perusahaan sadar bahwa pasar di Surabaya membutuhkan *supplier* telur dalam jumlah yang besar. Untuk promosi, perusahaan melakukan promosi via mulut ke mulut. Di dalam negosiasi, perusahaan melakukan negosiasi terhadap pembeli dan pemasok. Tujuan dari negosiasi tersebut adalah kedua belah pihak dapat memperoleh keuntungan yang sama. Pembiayaan awal yang digunakan perusahaan berasal dari modal pribadi dan pinjaman dari bank. Setelah perusahaan dapat menguasai pasar, sekarang modal awal yang digunakan dapat terpenuhi dan menjadi keuntungan sendiri bagi perusahaan. Sedangkan untuk distribusi fisik meliputi lokasi penyimpanan barang, sistem penanganan barang dan sistem pengangkutan barang. Produk telur biasanya dikirim dari Madiun ke Surabaya menggunakan mobil box atau truk milik perusahaan tergantung dengan banyaknya jumlah telur yang dibawa. Setelah produk sudah dikirim ke Surabaya, produk akan disimpan di ruangan khusus yang dapat melindungi suhu telur agar tidak mudah rusak dan busuk.

Sehingga proses pemasaran perusahaan sudah cukup baik apabila dilihat dari lokasi dan bentuk pelayanan serta harga terhadap *customernya*. Tetapi kekurangan perusahaan dalam pemasarannya adalah dengan menggunakan proses pemasaran yang masih sangat sederhana.

#### **Analisa Sumber Daya Manusia**

Perusahaan menetapkan sasaran yang akan dicapai dalam hal sumber daya manusia berupa pengembangan kualitas SDM yang berkelanjutan. Dalam mencapai sasaran tersebut, selama ini perusahaan berupaya dalam melakukan berbagai kebijakan seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja.

Pengadaan yang dimaksud merupakan proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Selama ini proses

penerimaan karyawan diperoleh dari mulut ke mulut. Dimana perusahaan tidak pernah mengiklankan bahwa mereka membutuhkan karyawan, tetapi karyawan baru sendiri yang datang ke perusahaan karena sara dari karyawan lainnya yang sudah bekerja di dalam perusahaan. pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap sumber daya yang ada pun tidak ada. Perusahaan tidak pernah melakukan pelatihan khusus sehubungan dengan cara melayani pelanggan, semua yang dilakukan selama ini oleh para karyawan berdasarkan kemampuan individual masing-masing karyawannya.

Perusahaan memberikan kompensasi terhadap setiap karyawannya berupa uang yang akan diberikan setahun sekali tepatnya jatuh pada hari raya muslim. Proses pengintegrasian yang dilakukan perusahaan terhadap sumber daya manusianya adalah dengan menanamkan kesamaan misi, visi dan tujuan perusahaan. agar dengan memiliki kesamaan visi, misi, dan tujuan tersebut bahwa setiap karyawannya akan bertindak dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dapat melebarkan perusahaan hingga mencapai lokasi-lokasi lainnya.

Pemeliharaan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya adalah melalui penciptaan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, selain itu juga menciptakan kondisi dan lingkungan yang kondusif bagi karyawannya. Dan untuk pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh perusahaan, bahwa selama ini perusahaan belum pernah melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya berdasarkan hal yang negatif, pemutusan hubungan kerja biasanya terjadi dengan keinginan pribadi dari karyawannya, yang mungkin disebabkan karena menderita sakit.

Proses yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan selama ini sudah berjalan dengan baik, karena telah mengikuti semua prosedur dan keinginan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **Analisa Keuangan**

Penetapan sasaran yang akan dicapai dalam hal keuangan perusahaan didasarkan terhadap keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan dividen. Dalam ketiga keputusan tersebut perusahaan akan melakukan pengarahannya dan pemusatan terhadap penggunaan biaya yang diperoleh dan yang akan digunakan

.Pengarahan dilakukan hanya berupa dalam hal pencatatan biaya-biaya yang spesifik. Pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan keuangan membawa dampak yang baik dalam hal ketersediaan informasi keuangan yang tepat, adanya kejelasan mengenai aliran dana keluar dan dana masuk. Dalam kegiatan keuangan, perusahaan menggunakan sistem pengawasan melalui laporan-laporan khusus antar divisi yang berhubungan dengan keuangan, serta melakukan audit laporan keuangan setiap bulannya. Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan selama ini sudah berjalan dengan baik.

#### **Lingkungan Eksternal**

Dalam penelitian ini, pengaruh-pengaruh lingkungan eksternal pada perusahaan dilihat Five Forces's Porter Model. Lingkungan eksternal dalam perusahaan terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, potensi produksi pengganti dan persaingan dalam industri.

### **Analisa Persaingan Perusahaan Dalam Satu Industri**

Intensitas persaingan antar perusahaan dalam satu industri adalah apabila antar satu industri dan industri lainnya memiliki skala dan ukuran penjualan yang sama besar. Dalam industri ini, perusahaan mengetahui perusahaan X sebagai pesaing mereka yang memiliki skala usaha yang hampir sama besar. Hal ini dapat dikatakan karena jumlah pembeli dan produk yang dihasilkan hampir setara dengan milik CV. Redjo.

Selain perusahaan X, perusahaan lainnya yang menjual produk yang sama di Surabaya mulai bermunculan, tetapi masih dalam jumlah yang sedikit dan berskala kecil, karena perusahaan pesaing tersebut masih tergolong perusahaan baru dan yang masih baru memulai usaha di bidang yang serupa.

Di dalam persaingan antar pesaing juga dibahas mengenai permintaan pasar dan penentuan harga. Dimana permintaan pasar terhadap produk perusahaan tergolong tinggi, sebab telur ayam merupakan salah satu produk yang merupakan makanan kebutuhan masyarakat Indonesia. Dengan informasi mengenai kandungan protein dan gizi dari telur ayam akan menyebabkan permintaan pasar yang akan semakin meningkat. Untuk mengimbangi permintaan pasar yang tinggi, penetapan harga yang dilakukan perusahaan adalah dengan mengikuti harga pasaran yang sudah ada. Dimana perusahaan tidak terlalu mencari laba yang sangat mencolok untuk dapat menarik minat pasar. Sehingga dengan sendirinya, pelanggan akan lebih tertarik dengan penawaran harga yang dilakukan oleh CV. Redjo

Untuk mengatasi pesaing yang ada, maka perusahaan lebih menggunakan cara menurunkan harga jual produk dan akan meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Sama apabila target produksi tercapai, maka perusahaan menurunkan harga untuk menarik konsumen dan tidak mengincar margin yang besar.

Jadi dapat disimpulkan dalam kategori tingkat persaingan di antara persaingan antara CV. Redjo dan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama, bahwa pesaing untuk industri serupa dalam industri telur ayam belum terlalu banyak dan adapun pesaing dalam bidang serupa masih tergolong industri dalam skala yang kecil karena merupakan industri yang baru berdiri dan belum dapat dikatakan dapat menyaingi CV. Redjo. Minat pasar terhadap produk yang ditawarkan oleh CV. Redjo masih cukup tinggi terlihat dari tingkat konsumen perusahaan yang semakin meningkat tiap tahunnya. Dengan mulai bermunculnya pesaing baru, perusahaan merasa tidak perlu untuk melakukan perubahan harga, sebab CV. Redjo sudah memiliki customer loyal yang menjadi pelanggan tetap bagi perusahaan. Dan yang terakhir, strategi yang akan dilakukan oleh CV. Redjo sehubungan dengan adanya persaingan di bidang industri yang serupa adalah dengan meningkatkan pelayanan mereka menjadi lebih baik agar para konsumen dapat menjadi lebih loyal dan memberikan kepuasan tersendiri terhadap para konsumennya.

### **Analisa Ancaman Pendetang Baru**

Suatu industri yang sudah ada atau sudah berjalan hingga saat ini pasti tidak lepas dari yang namanya ancaman pendatang baru. Hal ini dapat kita lihat dari produsen industri telur ayam yang ada, tidak sedikit perusahaan yang bermunculan pada saat ini. Pada umumnya ada beberapa hal

yang bisa menjadi faktor penghambat bagi perusahaan baru untuk masuk ke dalam suatu industri. Hal-hal tersebut yang menjadi penghambat seperti skala ekonomi, diferensiasi produk, modal yang besar, akses distribusi yang luas dan kebijakan pemerintah.

#### 1) Skala Ekonomi

Skala ekonomis akan tercapai jika perusahaan-perusahaan dalam industri mencapai biaya rata-rata yang usaha yang rendah menghasilkan volume produksi yang sangat tinggi. Sedangkan untuk CV. Redjo, dibutuhkan waktu yang lama untuk mencapai skala ekonomis tersebut. Untuk mencapai skala ekonomis, CV. Redjo membutuhkan waktu 4-5 tahun, hal ini disebabkan karena pada awal berdirinya, modal awal yang dikeluarkan perusahaan tinggi, seperti untuk membeli ternak ayam, pemberian pakan, lalu penggunaan alat khusus dalam menyimpan telur ayam. Dengan pengeluaran biaya produksi yang besar dibandingkan dengan harga jual produk, maka perumbuhan skala ekonomi lambat akan menghalangi pendatang baru untuk masuk.

#### 2) Diferensiasi Produk

Perusahaan memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain, antara lain dalam bidang mutu dan pelayanan, CV. Redjo dapat melakukan *delivery service* apabila customer ingin membeli telur dalam jumlah yang banyak dan berada dalam daerah yang terjangkau dari letak perusahaan. Hal tersebut dapat menjadi keunggulan perusahaan, sebab perusahaan lain belum tentu melakukan hal yang sama. Sehingga ini merupakan hal yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya.

#### 3) Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal awal yang dibutuhkan perusahaan sangat besar. Modal awal tersebut meliputi pembelian ternak, pemberian pakan ternak, memiliki lokasi yang cocok untuk beternak, lalu membuka cabang di Surabaya dan melakukan pengiriman barang, pembelian kebutuhan yang berkaitan dengan produk yang akan dijual.

#### 4) Akses Distribusi yang Luas

saluran distribusi yang dicapai oleh perusahaan adalah sangat luas. Dimana distribusi yang hanya dilakukan perusahaan melalui oleh berbagai agen, tetapi dapat menjangkau banyak kalangan. Selain itu, para agen juga berjasa membantu perusahaan untuk menyebarkan produk yang dijual oleh CV. Redjo ke tempat-tempat lain seperti pasar tradisional, pasar modern, supermarket, dan rumah makan.

#### 5) *Switching cost*

Setiap customer yang berpindah ke perusahaan lain tentu menemukan perbedaan harga antara perusahaannya dan perusahaan lain. Tetapi mereka masih tidak tahu pasti dengan besarnya perbedaan harga yang ada antara perusahaannya dan perusahaan pesaing.

#### 6) Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah juga dapat menjadi penghambat bagi pendatang baru, sebab sebelum membuka usaha, pendatang baru harus membuat iji ke BPOM terlebih dahulu sehingga dapat membuka ijin usaha.

### **Analisa Potensi Produk Pengganti**

Perusahaan berpendapat bahwa produk pengganti yang cukup meresahkan perusahaan adalah dengan bermunculannya variasi rasa yang dieberikan oleh telur. Seperti telur asin yang diberi variasi rasa. Dimana perusahaan merasa, bahwa banyak orang yang menikmati dan mulai berpaling untuk mengkonsumsi telur variasi itu daripada mengkonsumsi telur ayam biasa, karena produk pengganti memiliki varian rasa yang baru yang masih membuat penasaran konsumen untuk dapat menikmatinya.

Perusahaan harus mulai mempertimbangkan kepentingan harga didalam menghadapi kemunculan produk substitusi lainnya. Tetapi perusahaan tidak akan merubah harga semula, sebab terdapat perbedaan keaslian produk perusahaannya dan produk perusahaan lainnya. Sehingga customer tentu akan memilih rasa yang original asli dibandingkan dengan telur-telur yang diberi *essence* rasa-rasa tertentu.

CV. Redjo beranggapan bahwa kualitas adalah prioritas utama yang selalu dijaga oleh perusahaan. Perusahaan ini selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dengan memberikan produksi telur yang terbaik kepada setiap customernya. Dengan memberikan kualitas yang terbaik, hal tersebut akan membuat customer merasa puas dan senang terhadap kinerja CV. Redjo.

Respon konsumen merupakan komponen khusus yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai tolak ukur tentang kualitas produk yang dimiliki perusahaan. respon konsumen yang diperoleh adalah bahwa konsumen merasa bahwa produk pengganti belum mudah untuk didapatkan karena produk pengganti belum terlalu banyak di pasaran, sehingga hal tersebut membuat customer masih kesulitan mencari produk pengganti. Tetapi terkadang para informan merasa cemas bahwa dalam kurun waktu mendatang, produk pengganti yang dimaksudkan akan semakin berkembang dan dapat menarik minat konsumen untuk dapat beralih.

Sehingga apabila disimpulkan bahwa produk pengganti masih belum berpengaruh besar bagi kelangsungan perusahaan. Dimana perusahaan masih memiliki peluang untuk memikirkan strategi untuk dapat bersaing dengan produk pengganti yang dikhawatirkan akan segera berkembang dan mengganggu kelangsungan CV. Redjo.

### **Analisa Kekuatan Tawar Pembeli**

Pembeli merupakan komponen khusus yang sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan. pembeli juga akan selektif dalam menentukan perusahaan mana yang akan dibeli produk dan atau jasanya. Kekuatan tawar menawar pembeli akan didasarkan pada kemampuan dan intensitas konsumen di dalam membeli suatu barang dan jasa.

#### **1) Jumlah Konsumen**

CV. Redjo memiliki banyak konsumen, konsumen tersebut merupakan para agen-agen yang membutuhkan *supplier* telur ayam. Dimana para *supplier* tersebut akan memasarkan produk ke pasaran. Sehingga perusahaan merasa bahwa yang konsumen yang dimiliki perusahaan merupakan konsumen dalam jumlah yang banyak sekali. Sebab perusahaan juga tidak tahu dimana para agen memasarkan produk, tetapi telur merupakan produk yang diminati semua kalangan, sehingga produk CV. Redjo tentu akan dinikmati oleh banyak pihak.

#### **2) Daya Beli Konsumen**

Daya beli customer terhadap produk yang ditawarkan perusahaan selama ini masih tergolong tinggi. Hal ini disebabkan karena telur merupakan salah satu makanan yang memiliki tingkat protein yang tinggi dan mudah dikonsumsi oleh seluruh masyarakat. Hal ini menyebabkan CV. Redjo harus dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan para konsumen perusahaan sehingga konsumen merasa puas dengan pelayanan CV. Redjo.

#### **3) Switching Cost**

Pembeli pasti terena biaya pengganti pada saat konsumen melakukan perubahan kerjasama antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Tetapi konsumen pasti telah mempertimbangkan dengan matang keputusan mereka untuk berubah dari suatu perusahaan ke yang lain.

#### **4) Loyalitas Konsumen**

Perusahaan mereka tidak ada perlakuan khusus terhadap customer tertentu. Tetapi perusahaan mengakui bahwa mereka akan memberikan pelayanan yang termaksimal dapat mereka lakukan terhadap setiap customernya. Karena dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk para customer, hal tersebut akan dapat meningkatkan sikap loyalitas customer terhadap perusahaan.

#### **5) Informasi yang Dimiliki Konsumen**

CV. Redjo tidak memberikan informasi khusus mengenai produk yang mereka jual. Karena mereka beranggapan bahwa yang mereka tawarkan hanyalah sebuah telur ayam biasa. Tetapi mereka berusaha meyakinkan para customer bahwa telur ayam yang dihasilkan oleh CV. Redjo merupakan produk dengan kualitas yang terbaik di pasaran. Cara perusahaan meyakinkan customer adalah dengan membandingkan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan kualitas telur perusahaan lainnya. Perbandingan yang dilakukan perusahaan adalah berdasarkan masukan dari para customer yang mengatakan bahwa kualitas telur dari CV. Redjo masih lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas telur perusahaan lain

Jadi dari kelima aspek yang menjadi indikator dalam kekuatan tawar menawar pembeli, switching cost, loyalitas dan informasi yang dimiliki pembeli akan menjadi sebuah hambatan terhadap perusahaan baru untuk memasuki dunia industri serupa. Sedangkan untuk jumlah konsumen dan daya beli konsumen tidak akan menjadi hambatan perusahaan baru untuk berkembang. Sebab masih banyak

orang yang membutuhkan asupan telur di dalam kehidupan mereka.

### **Analisa Kekuatan Tawar Pemasok**

Selain pembeli merupakan komponen khusus yang sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan, pemasok juga merupakan salah satu komponen khusus yang dibutuhkan perusahaan. Kekuatan tawar menawar pemasok akan didasarkan pada kebutuhan perusahaan terhadap produk yang dijual oleh pemasok.

#### 1) Jumlah pemasok utama

CV. Redjo hanya memiliki 2 pemasok khusus yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan produksi dari CV. Redjo. Pemasok yang dimaksudkan adalah pemasok keranjang telur, dimana pemasok yang pertama adalah pemasok yang memberi keranjang plastik dan pemasok lainnya memberi tatanan telur yang terbuat dari karton.

Pemasok yang dimiliki oleh CV. Redjo merupakan pemasok tetap yang sudah bekerja sama dalam kurun waktu yang lama. Lokasi dari pemasok adalah disekitar daerah perusahaan yang juga berlokasi di Surabaya. Perusahaan menggunakan pemasok tersebut karena pemberian harga yang diberikan pemasok masih dianggap cocok dengan *budget* yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu sebab kualitas barang dari pemasok yang masih terbilang bagus.

#### 2) Ketersediaan barang substitusi

Pemasok yang digunakan oleh CV. Redjo hanya pemasok yang menjual keranjang berbahan plastik dan karton saja. Perusahaan menyadari bahwa ada bentuk keranjang lain yang dapat digunakan seperti peti yang terbuat dari kayu. Tetapi perusahaan lebih memilih menggunakan keranjang plastik karena lebih efisien dan mudah dipindahkan, sedangkan apabila ingin menggunakan keranjang yang berbentuk kayu akan menyusahkan customer juga dalam membawanya. Karena kebanyakan customer menggunakan sepeda motor untuk mengambil telur ayam di CV. Redjo. Selain alasan lebih efisien, perusahaan menggunakan keranjang plastik disebabkan karena harga yang jauh lebih murah daripada keranjang yang terbuat dari kayu.

#### 3) Ancaman integrasi dari pemasok

Perusahaan memperoleh kelengkapan penjualan mereka dari para pemasok keranjang yang ada. Kebanyakan bahwa pemasok-pemasok tersebut hanya murni menjual keranjang saja. Sehingga para pemasok harus bekerja sama dengan berbagai perusahaan untuk dapat menjual produk mereka. Sehingga perusahaan merasa bahwa pemasok juga membutuhkan hubungan timbal balik antara perusahaan dan pemasok tersebut sehingga tidak menimbulkan sebuah ancaman bagi perusahaan.

#### 4) Biaya beralih pemasok

CV. Redjo tidak pernah berganti ke pemasok lain. Hubungan yang terjalin antara CV. Redjo dan para pemasoknya masih cukup baik. Dan pemasok masih selalu dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan dari CV. Redjo. Sehingga perusahaan tidak mengetahui pasti apakah akan dikenai biaya *switching cost* apabila CV. Redjo berpindah ke pemasok lain

Dapat disimpulkan bahwa dari keempat aspek yang mempengaruhi kekuatan tawar menawar pemasok, bahwa ikatan yang terjalin antara perusahaan dan pemasok sangat baik. Perusahaan dan pemasok sama-sama saling membutuhkan pihak yang satu dengan lainnya. Perusahaan membutuhkan pemasok untuk memenuhi segala permintaan customernya, sedangkan pemasok membutuhkan perusahaan untuk dapat memenuhi proses penjualan perusahaannya.

### **Analisa Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats**

Berdasarkan hasil analisa pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal diatas, peneliti mendapatkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Hal tersebut disajikan dalam bentuk Matriks SWOT dibawah ini.

### **Alternatif Strategi**

Strategi-strategi di bawah ini didapatkan dari hasil *matching* dari hasil analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan seperti yang disajikan dalam tabel disamping. Alternatif strategi yang di dapat yaitu sebagai berikut:

#### 1) Strategi SO

- a) Dengan lokasi yang strategis dan harga yang terjangkau, perusahaan dapat meningkatkan permintaan pasar. (S2, S4, O2)
- b) Dengan kebutuhan modal yang besar dalam menghambat pesaing, perusahaan dapat menjadi pemain di dalam pasar. (S1, O1)

#### 2) Strategi WO

- a) Memperjelas pembagian tugas antara karyawan untuk meningkatkan kepuasan customer dan meningkatkan permintaan pasar. (W2, O2)
- b) Memperbaiki cara dan proses pemasaran untuk dapat memenuhi permintaan pasar yang belum tercapai sehingga mengurangi kerugian karena kerusakan telur. (W1, W3, O2)

#### 3) Strategi ST

- 1) Dengan pemberian harga yang terjangkau dan lokasi yang strategis akan dapat menghambat perusahaan sejenis. (S2, S4, T3)
- 2) Dengan pemberian harga yang sesuai dan penguasaan pangsa pasar akan menghambat produk substitusi untuk berkembang. (S1, S4, T1)

#### 4) Strategi WT

- a) Memperbaiki kualitas pemasaran dan kinerja SDM untuk menghalangi masuknya produk substitusi lainnya (W1, W2, T1)

**Tabel 1.**  
**Matiks SWOT**

	<p><b>STRENGTH (S)</b></p> <p>1) Pemain di pasar yang cukup besar</p> <p>2) Lokasi strategis dan mudah dijangkau konsumen</p> <p>3) Produk perusahaan merupakan makanan pokok masyarakat Indonesia</p> <p>4) Harga produk yang terjangkau.</p>	<p><b>WEAKNESS (W)</b></p> <p>1) Upaya pemasaran kurang beragam</p> <p>2) Terjadi aktifitas tumpang tindih di antara karyawannya</p> <p>3) Sifat telur mudah rusak, membutuhkan proses penjualan yang cepat</p>
<p><b>OPPORTUNITY (O)</b></p> <p>1) Modal awal yang besar akan menghambat perusahaan pesaing.</p> <p>2) Potensi permintaan tinggi karena digunakan sebagai bahan baku yang mudah diolah dan diminati semua lapisan masyarakat.</p>	<p><b>SO STRATEGIES</b></p> <p>1) Dengan lokasi yang strategis dan harga yang terjangkau, perusahaan dapat meningkatkan permintaan pasar. (S2, S4, O2)</p> <p>2) Dengan kebutuhan modal yang besar dalam menghambat pesaing, perusahaan dapat menjadi pemain di dalam pasar. (S1, O1)</p>	<p><b>WO STRATEGIES</b></p> <p>1) Memperjelas pembagian tugas antara karyawan untuk meningkatkan kepuasan customer dan meningkatkan permintaan pasar. (W2, O2)</p> <p>2) Memperbaiki cara dan proses pemasaran untuk dapat memenuhi permintaan pasar yang belum tercapai sehingga mengurangi kerugian karena kerusakan telur. (W1, W3, O2)</p>
<p><b>THREAT (T)</b></p> <p>1) Adanya produk substitusi lainnya</p> <p>2) Terjadi persaingan harga di antara pesaing</p> <p>3) Mulai bermunculannya perusahaan sejenis</p>	<p><b>ST STRATEGIES</b></p> <p>1) Dengan pemberian harga yang terjangkau dan lokasi yang strategis akan dapat menghambat perusahaan sejenis. (S2, S4, T3)</p> <p>2) Dengan pemberian harga yang sesuai dan penguasaan pangsa pasar akan menghambat produk substitusi untuk berkembang. (S1, S4, T1)</p>	<p><b>WT STRATEGIES</b></p> <p>1) Memperbaiki kualitas pemasaran dan kinerja SDM untuk menghalangi masuknya produk substitusi lainnya (W1, W2, T1)</p>

**Formulasi Strategi Generik Porter**

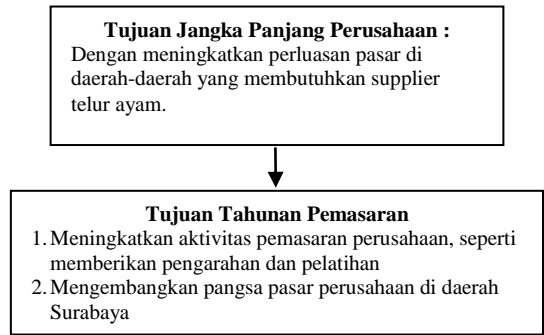
Dalam menjalankan beberapa alternatif-alternatif strategi sebelumnya maka peneliti menggunakan strategi generik Porter dalam hal keunggulan biaya (*Cost Leadership*), kepemimpinan biaya – nilai terbaik.

Strategi ini disesuaikan terhadap alternatif strategi ST yaitu dengan pemberian harga yang terjangkau dan lokasi yang strategis akan menghambat perkembangan perusahaan sejenis. Dengan keunggulan biaya dalam produksi telur ayam ini, dengan adanya lokasi yang strategis dan harga yang masih dijangkau oleh pembeli akan menjadi nilai lebih bagi pelanggan. Sehingga dengan nilai lebih tersebut, perusahaan dapat menarik dan meningkatkan permintaan pasar serta menghalangi pendatang baru untuk dapat masuk dan berkembang.

**Rencana Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasi**

Beberapa rencana pengembangan yang akan peneliti masukkan khususnya pada bagian produksi dan operasi yang dilihat dari tujuan tahunan dan kebijakan-kebijakan yang dapat digunakan sebagai referensi bagi perusahaan untuk pengembangan lebih lanjut terhadap bagian pemasaran dan distribusi. Rencana pengembangan ini lebih diarahkan ke bagian pemasaran didasarkan dari beberapa alternatif-alternatif strategi yang sudah dipaparkan sebelumnya. Tujuan tahunan pemasaran beserta kebijakan digambarkan peneliti sebagai berikut :

**Gambar 2. Rencana Pengembangan Fungsi Pemasaran dan Distribusi**



Beberapa kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap bagian fungsi bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan dalam pengembangan fungsi produksi operasi. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan yaitu :

**1. Kebijakan dalam Aspek Pemasaran**

- Melakukan Meningkatkan kualitas karyawan bagian pemasaran agar pemasaran semakin baik dan meningkat dengan cara memberikan pelatihan dan pedoman untuk dapat melakukan pemasaran dan mendistribusikan produk perusahaan dengan baik.
- Memberikan pengarahan bagi karyawan di bagian pemasaran supaya dapat memasarkan produk lebih baik, di mana dengan pemberian pengarahan bagi karyawan maka akan dapat meningkatkan penjualan dari perusahaan.

**2. Kebijakan dalam Aspek Sumber Daya Manusia**

- Pemberian pengarahan tentang cara kerja, seperti cara memasarkan produk, cara melayani customer. Dan juga melakukan pembagian tugas terhadap masing-masing karyawan sesuai dengan kemampuan masing-masing individunya.

**3. Kebijakan dalam Aspek Keuangan**

- Menganggarkan dana untuk mengembangkan proses pemasaran perusahaan, seperti memasang iklan di koran.

**IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan CV. Redjo oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengelolaan usaha telur pada CV. Redjo adalah dengan memiliki fungsi manajemen di masing-masing tiap divisi yang ada. Setiap divisi seperti pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia melakukan *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Semua hal tersebut sudah berjalan dengan baik pada perusahaan ini. Semua bagian tersebut sudah berjalan pada masing-masing fungsi bisnis yaitu pada keuangan dan akuntansi, pemasaran, sumber daya manusia, dan produksi operasional pada perusahaan. Namun ada satu masalah yang masih terjadi didalam perusahaan, yaitu pada bagian pemasaran mengenai cara

memasarkan dan mendistribusikan barang dengan cara yang masih sederhana.

## 2. Lingkungan Internal dan Eksternal pada CV. Cipta Karya

### a. Analisis Internal

- Divisi Distribusi dan Pemasaran  
Divisi ini bertugas untuk memasarkan dan melakukan penjualan produk telur ayam yang dimiliki oleh perusahaan. Proses pemasaran perusahaan ini dilakukan dengan cara memasarkan produk via mulut ke mulut. Sedangkan untuk divisi distribusi bertugas untuk mengawasi pendistribusian produk perusahaan. Proses distribusi dilakukan dengan menggunakan mobil box dan truk untuk mengirimkan barang dari Madiun ke Surabaya. Dan pendistribusian barang dilakukan setiap seminggu sekali dan biasanya di awal minggu.
- Divisi Sumber Daya Manusia  
Divisi Sumber Daya Manusia melakukan fungsi perekrutan yang dilakukan untuk memperoleh karyawan perusahaan dilakukan dengan via mulut ke mulut antara karyawan yang lama dengan calon karyawan perusahaan. CV. Redjo tidak pernah melakukan pengarahan dan pelatihan kepada karyawannya, semua yang dilakukan oleh karyawan hanya berdasarkan kemampuan individual. Perusahaan hanya menanamkan kesamaan visi dan misi untuk dapat mencapai tujuan bersama perusahaan.
- Divisi Keuangan  
Dengan melakukan pengumpulan data keuangan dari masing-masing divisi perusahaan kemudian mengolahnya menjadi laporan keuangan perusahaan. Setiap kebutuhan dana, serta aktifitas pemasukan dan pengeluaran perusahaan selalu diperiksa dan dicatat oleh divisi keuangan. Proses pengumpulan data keuangan dari tiap-tiap divisi telah dilakukan setiap sebulan sekali agar divisi keuangan dapat merekap segala bentuk kegiatan masing-masing divisi..

### b. Analisa Eksternal

- Persaingan diantara pesaing  
Untuk persaingan diantara sesama jenis, terjadi persaingan yang cukup besar. Karena mereka memiliki kesamaan jenis barang dan hal tersebut membuat adanya persaingan.
- Pendetang baru  
Dalam bisnis produksi telur ini pendatang baru cukup sulit untuk masuk ke dalam bisnis ini. Karena membutuhkan modal yang besar, dan juga membutuhkan ijin-ijin dari pemerintah seperti harus mendaftarkan produk ke lembaga BPOM terlebih dahulu yang cukup sulit untuk didapatkan oleh pendatang baru.
- Produk pengganti  
Perusahaan memiliki produk pengganti seperti telur itik, telur bebek, dan telur puyuh. Tetapi bagi masyarakat Indonesia, telur ayam masih

merupakan kebutuhan khusus dan yang utama untuk diprioritaskan daripada produk pengganti lainnya.

- Daya tawar-menawar pembeli  
Pembeli memiliki kekuatan yang cukup besar, karena pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah besar dapat melakukan tawar-menawar harga.
  - Daya tawar menawar pemasok  
Pemasok dari perusahaan ini adalah pemasok keranjang plastik dan tatanan telur dari karton. Daya tawar menawar yang dimiliki pemasok tergolong kuat, sebab perusahaan hanya memiliki 2 pemasok dan sangat membutuhkan kehadiran kedua pemasok tersebut.
3. Alternatif strategi yang dapat diperoleh adalah strategi ST, dengan pemberian harga yang terjangkau dan lokasi yang strategis akan menghambat perkembangan perusahaan sejenis. Alternatif tersebut diambil sebab dengan memiliki harga yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta lokasi yang mudah dijangkau, akan memudahkan perusahaan untuk dapat meningkatkan permintaan pasar. Alternatif strategi pengembangan usaha pada CV. Redjo ini adalah dengan menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya – Nilai terbaik. Dimana dengan strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa CV. Redjo masih memiliki tempat yang cukup besar diantara para pesaing karena merupakan pemain yang cukup besar. Dan dengan dengan keunggulan tersebut, akan membantu perusahaan dapat meningkatkan permintaan konsumen dan akan menghambat perkembangan perusahaan sejenis lainnya.

### Saran

1. Perusahaan melakukan proses pemasaran dengan cara yang lebih matang. Perusahaan dapat menggunakan media seperti koran dan internet untuk memasarkan produk agar mencapai tujuan perusahaan.
2. CV. Redjo harus tetap fokus dalam pemberian pelayanan yang terbaik dengan cara memberikan kompensasi apabila produk mengalami kerusakan agar dapat menguasai pasar dan menghambat perusahaan pesaing dan barang substitusi lainnya, sebab apabila perusahaan mulai merasa puas diri karena sudah di atas, akan menyebabkan perusahaan lain dapat menggantikan posisi CV. Redjo dengan mudah

### DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Cannon, Joseph P. Perreault, William D. dan McCarthy, Jerome E. (2008). *Basic Marketing : Global Managerial Approach* (6th ed). New York: McGraw Hill International Edition
- Daft, Richard L. (2008). *Manajemen* (6<sup>th</sup> ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.



- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management* (13<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education.
- Indonesia. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. Retrieved September 25, 2012, from <http://disperindag-jatimprov.org.php>
- Indonesia. Diknas Jatim. Statistik Produksi Telur Ayam. Retrieved August 4, 2012, from [http://disnak.jatimprov.go.id/web/statistik\\_produksi\\_detail.php](http://disnak.jatimprov.go.id/web/statistik_produksi_detail.php)
- Kotler, Philip. dan Armstrong, Gary. (2009). *Marketing: Introduction* (9th ed). New Jersey: Pearson. International Edition.
- Kumalaningrum, M.P., Kusumawati, Heni., dan Hardani, R.P. (2011). *Manajemen Operasi*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan STIM YKPN.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif* (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Poza. (2007). *Family Business*. USA: Thompson Higher Education
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York: The Free Press
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pustakamaya. Jenis Telur Ayam. (2011). Retrieved August 7, 2012, from <http://pustakamaya.diknas.go.id/index.php>
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *Family Business (1<sup>st</sup> ed.)*. Jakarta: Consulting Group.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.