

## ANALISIS STRATEGI BERSAING CV HANINDA EKA MUDA

Steven William Sanjaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

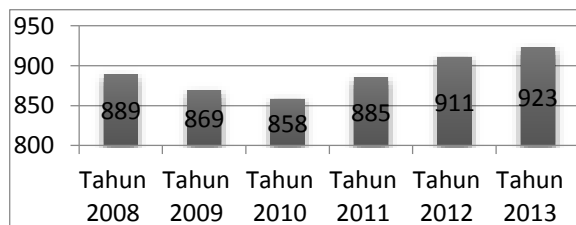
*E-mail:* Stevensanjaya33@yahoo.co.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan analisis internal dan eksternal dan merumuskan strategi untuk bersaing pada CV Haninda Eka Muda di Semarang. Jenis penelitian adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penentuan narasumber menggunakan purposive sampling. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik, kepala bagian pemasaran, kepala bagian keuangan, kepala bagian produksi dan operasional dari CV Haninda Eka Muda serta pemasok dan konsumen CV Haninda Eka muda. Pengumpulan data menggunakan wawancara. Uji keabsahan data menggunakan uji triangulasi. Analisis strategi bersaing yang digunakan CV Haninda Eka muda adalah analisis lingkungan internal menggunakan fungsi bisnis, analisis lingkungan eksternal menggunakan lima kekuatan porter, dan analisis SWOT Berdasarkan analisis SWOT perusahaan memiliki banyak pelanggan tetap yang setia dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan karyawan. Adanya masalah piutang yang belum dibayar dan system distribusinya. Adanya peningkatan permintaan untuk produk dengan meningkatnya jumlah toko, cat toko bangunan dan furniture Toko di Semarang. Adanya pesaing lama yang potensial yang memproduksi produk sejenis, mudahnya pesaing baru untuk memasuki industri karena tidak ada kebijakan dari pemerintah. Strategi bersaing yang digunakan oleh CV Haninda Eka Muda adalah penetrasi pasar dengan upaya menambah jumlah sales, memperluas jaringan distribusi, meningkatkan kegiatan promosi penjualan dan publisitas, meningkatkan pelayanan, dan lain-lain. Memperluas jaringan distribusi sangat penting dilakukan untuk menjangkau konsumen yang lebih banyak, karena saat ini CV Haninda Eka Muda hanya mendistribusikan produk ke toko-toko bahan bangunan, toko cat, atau toko mebel di wilayah Semarang dan sekitarnya.

**Kata Kunci**- Analisis lingkungan internal, Analisis lingkungan eksternal, Strategi bersaing.

### I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri di Indonesia berkembang sangat pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berdasarkan gambar diatas menunjukkan jumlah perusahaan yang bergerak di industri bahan kimia dalam kurun waktu tahun 2008 sampai tahun 2012 cenderung mengalami penurunan tetapi pada tahun 2011 – 2013 terjadi peningkatan yang cukup signifikan.



Gambar 1. Pertumbuhan Industri Kimia di Indonesia

Saat ini Indonesia sedang melakukan pembangunan nasional dengan tujuan untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur. Oleh karena itu, pemerintah kini berkomitmen untuk memberikan prioritas terhadap pengembangan industri kimia karena dampak memberikan nilai tambah serta berdampak positif bagi perekonomian nasional. Hal tersebut dikarenakan rantai nilai yang dihasilkan oleh industri kimia berkaitan erat dengan sektor ekonomi produktif seperti pangan, sandang, pangan. Potensi bisnis dalam industri bahan kimia memiliki prospek yang cerah karena merupakan industri strategis sebagai satu penggerak utama pembangunan suatu negara.

Perusahaan kini dituntut untuk memiliki strategi yang tepat dalam mewujudkan tujuan bisnis mereka. Menurut Pearce dan Robinson (2008, p. 6) menyatakan strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan dan berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi memiliki konsekuensi multifungsional atau multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dihadapi oleh perusahaan (David, 2009, p. 19). Tujuan utama dari penerapan strategi adalah supaya perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang ada (Rangkuti, 2009, p. 3).

Strategi yang tepat akan mampu meningkatkan keunggulan dari suatu perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis. Menurut Porter (2007, p. 19) keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis. Jadi, perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi (Rangkuti, 2009, p. 3).

Perusahaan memerlukan strategi bersaing yang matang dan harus memahami kondisi internal dan eksternal yang bertujuan untuk memenangkan sebuah persaingan. Analisis lingkungan internal menggunakan fungsi bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan yang ada di perusahaan. Analisis lingkungan eksternal menggunakan *Five*

*Force Porter* merupakan sebuah strategi yang menjelaskan tentang perseteruan diantara perusahaan yang saling bersaing, potensi pengembangan produk pengganti, potensi masuknya pesaing baru, kekuatan tawar konsumen dan kekuatan tawar pemasok.

Pemahaman terhadap kondisi internal dan eksternal yang baik, memainkan peran yang besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Griffin dan Ebert, 2010, p.28). Penelitian ini dilakukan pada CV Haninda Eka Muda, salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bahan kimia CV Haninda Eka Muda yang terletak di Jl.Cendrawasih no18-20 Semarang. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*business to business*) Konsumen dari CV Haninda Eka Muda adalah dari perusahaan lain yang mengambil produk dari CV Haninda Eka Muda untuk dijual kembali kepada konsumen lainnya. Berikut ini beberapa contoh konsumen dari CV Haninda Eka Muda adalah Tb. Rezeki Agung, Tb. Radja. Produk yang dihasilkan oleh CV Haninda Eka Muda adalah spiritus, thinner, etanol dan *compound*. Cara CV Haninda Eka Muda memasarkan barangnya yaitu dengan cara menempatkan berbagai salesman di berbagai kota di Jawa Tengah, seperti Kudus, Pati, Solo, Weleri, Purwokerto, dan lain sebagainya. CV Haninda Eka Muda tidak hanya melakukan pengolahan bahan kimia untuk keperluan industri tetapi juga memproses material bahan baku yang disediakan oleh pelanggan. Dalam bisnis ini CV Haninda Eka Muda tidak mengambil kepemilikan material tetapi hanya melaksanakan pengolahan, persediaan dan pengiriman sesuai pesanan pelanggan. CV Haninda Eka Muda menghadapi ancaman eksternal yaitu munculnya produk yang sama tetapi dengan harga yang lebih murah.

II. METODE PENELITIAN



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2014, p. 347) metode penelitian dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*/enterpensif, digunakan untuk meneliti pada kondisi kondisi obyek yang alamiah, analisis data bersifat kualitatif/deskriptif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari geeneralisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif

bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu. Penelitian deskriptif sesuai digunakan karena peneliti ingin menjelaskan perumusan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV Haninda Eka Muda di Semarang dalam menghadapi persaingan industri kimia. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara.

Subyek penelitian yang digunakan adalah CV Haninda Eka Muda yang terletak di Jl. Cendrawasih 18-20 Semarang. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*Business to Business*) karena konsumennya adalah dari perusahaan atau industri yang membeli produk untuk dijual kembali. Objek penelitian yang akan diteliti adalah strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV Haninda Eka Muda di Semarang dalam menghadapi persaingan dibisnis industri bahan kimia. Pemilihan obyek penelitian tersebut karena dalam menghadapi persaingan yang ketat di industri bahan kimia harus mampu menerapkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat tetap bertahan.

Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan lebih memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2014, p. 367). Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaandengan tujuan untuk mengetahui bagaimana lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan yang menjadi sumber eksternal perusahaan adalah dari supplier dan konsumen. Penentuan informan selanjutnya ditentukan menggunakan teknik *Snowball sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, kemudian menjadi besar. Ibarat seperti bola salju yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena data yang diberikan kurang memuaskan maka peneliti mencari data lain untuk melengkapi data yang sudah diberikan sebelumnya (Sugiyono, 2013, p. 368). Pemilihan teknik *snowball sampling* karena penulis masih belum mengetahui siapa yang menjadi pihak eksternal yang akan diwawancarai. Penentuan sumber eksternal yang akan diwawancarai berdasarkan rekomendasi perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Haninda Eka Muda Semarang pertama kali berdiri pada tahun 1993 yang berlokasi di Jl. Cendrawasih 18-20 Semarang. CV. Haninda Eka Muda Semarang didirikan oleh Iwan Eko Handoyo yang juga selaku Narasumber 1 hingga saat ini. Model usaha yang dijalankan ini adalah B2B (*Business to Business*) karena konsumennya adalah dari perusahaan atau industri yang membeli produk untuk dijual kembali.

CV. Haninda Eka Muda Semarang awal mulanya hanya trading kecil mengambil barang dari distributor ke customer. Adanya perkembangan yang menunjukkan ke arah positif, maka CV. Haninda Eka Muda Semarang memiliki planning ingin menciptakan produk-produk baru dan membuka lapangan pekerjaan baru.

Visi : Menjadi produsen bahan kimia yang bermutu tinggi dengan harga kompetitif baik di pasar lokal maupun internasional

Misi :

- Menghasilkan produk bahan kimia yang dapat memenuhi seluruh persyaratan pelanggan dan regulasi yang berlaku
- Mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan
- Meningkatkan pangsa pasar

Berdasarkan matrik SWOT yang telah dibuat sebelumnya dengan mengacu pada analisis lingkungan internal dan eksternal CV Haninda Eka Muda melalui beberapa pengembangan strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), WT (*Weakness-Threat*), maka dapat dirumuskan beberapa strategi untuk CV Haninda Eka Muda. Dengan melihat persaingan yang semakin kompetitif dengan para kompetitor yang bergerak pada bidang yang sama yaitu menjual bahan kimia seperti thinner, compound, avduner, dan spiritus, terlebih terdapat beberapa pesaing yang potensial. Selain itu juga masih terbukanya peluang untuk masuknya pesaing-pesaing juga dapat melemahkan posisi perusahaan serta tidak adanya regulasi atau kebijakan pemerintah yang membatasi masuknya pesaing baru.

Dengan mengacu pada kondisi dimana saat ini CV. Haninda Eka Muda yang ingin memiliki posisi kompetitif dengan produk yang ada maka perusahaan diharuskan melakukan upaya-upaya intensif melalui strategi, dimana strategi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sehingga secara keseluruhan, strategi pemasaran yang tepat untuk produk CV Haninda Eka Muda adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Sedangkan strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan adalah melakukan upaya dalam meningkatkan penjualan dengan menambahkan produk yang akan dijual ke konsumen seperti produk compound yang masih sedikit dimiliki oleh pesaing.

Hal yang mendasari CV Haninda Eka Muda perlu melakukan penetrasi pasar adalah karena saat ini pasar belum jenuh dengan produk yang dijual oleh perusahaan. Selain itu CV Haninda Eka Muda melakukan penetrasi pasar daripada pengembangan produk karena masih terdapat peluang pada produk yang dijual, contohnya dalam menjual produk thinner di Jawa Tengah, di wilayah Jawa Tengah terdapat 500 toko akan tetapi sales dari CV Haninda Eka Muda baru memasuki 100 toko saja sehingga disitu masih terdapat peluang, daripada melakukan pengembangan produk lagi yang harus melakukan riset terlebih dahulu dan mengeluarkan biaya yang lebih banyak.

Selain itu, juga tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikan secara signifikan. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menerapkan konsep pemasaran yang lebih berkembang terhadap produk atau pelayanan pada pasar yang sudah ada. Sebagai perusahaan yang menjual produk bahan kimia, penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh CV Haninda Eka Muda adalah upaya menambah jumlah sales, memperluas jaringan distribusi, meningkatkan kegiatan promosi penjualan dan publisitas, meningkatkan pelayanan, dan lain-lain

Peranan distributor yang tersebar di berbagai daerah dapat dijadikan sebagai alat promosi bagi untuk lebih memperkenalkan produknya kepada konsumen di pasar yang telah dijangkau oleh perusahaan. Mengingat kegiatan promosi yang dilakukan oleh CV Haninda Eka Muda yang sudah ada hanya dilakukan melalui *personal selling* dan *direct marketing*, maka perusahaan dapat menambahkan komunikasi pemasaran yang ada seperti *sales person* atau *public relation*. Selain itu juga perusahaan dapat memaksimalkan distribusi hingga ke pelosok dengan aktif mencari toko bangunan maupun toko cat yang baru dibuka.

Memperluas jaringan distribusi sangat penting dilakukan untuk menjangkau konsumen yang lebih banyak. Saat ini CV Haninda Eka Muda mendistribusikan produk ke toko-toko bahan bangunan, toko cat, atau toko mebel di Wilayah Semarang dan sekitarnya. Sehingga untuk meningkatkan penjualan sebaiknya perusahaan memasarkan produk tidak hanya ke toko-toko bahan bangunan, toko cat, atau toko mebel tetapi mulai memasarkan ke toko lain seperti ke toko kayu serta penjualan sebaiknya tidak hanya di Wilayah Semarang dan sekitarnya melainkan merambah ke Jawa Timur, Jawa Barat dan luar pulau hingga mancanegara. Meningkatkan kegiatan promosi sangat penting dilakukan mengingat saat ini perusahaan memiliki tingkat persaingan yang sangat ketat. Mengetahui pelayanan dapat dilakukan dengan menyediakan media promosi (brosur, leaflet, wiraniaga dan distributor) yang memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai produk kepada konsumen sehingga menumbuhkan keyakinan konsumen terhadap produk.

Dengan demikian strategi yang dapat dilakukan oleh CV Haninda Eka Muda adalah strategi intensif dengan penetrasi pasar adalah dengan mengoptimalkan pemasaran melalui beberapa hal berikut ini:

1. Mempertahankan dan meningkatkan kegiatan promosi yang sudah ada dengan mencoba bekerjasama dengan perusahaan asing untuk memasuki pasar mancanegara.
2. Menambah kegiatan promosi dengan membuat website perusahaan.
3. Memberikan layanan pemesanan melalui online dan memberikan layanan pengiriman.
4. Menambah jumlah sales yang akan melakukan kegiatan promosi kepada distributor yang selanjutnya melalui distributor akan dapat lebih memperkenalkan produknya kepada konsumen di pasar.
5. Menambah komunikasi pemasaran yang tidak hanya melalui *personal selling* dan *direct marketing* melainkan juga melalui *sales person* atau *public relation*.
6. Memaksimalkan distribusi hingga ke pelosok dengan aktif mencari toko bangunan maupun toko cat yang baru dibuka.

Memperluas jaringan distribusi untuk menjangkau konsumen yang lebih banyak, dengan memasarkan produk tidak hanya ke toko-toko bahan bangunan, toko cat, atau toko mebel tetapi mulai memasarkan ke toko lain seperti ke toko kayu serta penjualan sebaiknya tidak hanya di Wilayah Semarang dan sekitarnya melainkan merambah ke Jawa Timur, Jawa Barat dan luar pulau hingga mancanegara.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab rumusan masalah. Beberapa kesimpulan tersebut terdiri dari:

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal diketahui bahwa dalam menghadapi persaingan yang ada, CV. Haninda Eka Muda memiliki sumber daya manusia yang kompeten terbukti dari adanya perencanaan SDM dalam perekrutan hingga seleksi dan didukung pemberian kompensasi yang memadai kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja agar lebih efektif. Selain itu perusahaan juga telah memiliki beberapa kegiatan pemasaran seperti *personal selling* dan *direct marketing* serta adanya potongan harga untuk pembelian tertentu. Dalam mengembangkan modalnya CV. Haninda Eka Muda mengambil 20% dari laba yang diperoleh. Dalam memproduksi barang CV. Haninda Eka Muda telah berjalan sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP) dan *working instructions*, selain itu dalam pemilihan supplier perusahaan menggunakan metode evaluasi pemilihan supplier dengan mempertimbangkan dari kriteria-kriteria kualitas, harga, dan *delivery* untuk memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan.
2. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal diketahui bahwa persaingan yang terjadi diantara perusahaan sejenis yaitu perusahaan pengelola bahan kimia menunjukkan persaingan yang semakin ketat dan kompetitif. Hal ini diketahui dari semakin terbukanya peluang untuk masuknya kompetitor baru dalam industri bahan kimia tersebut. Namun peningkatan jumlah pesaing ini tidak menjadi halangan bagi CV. Haninda Eka Muda karena perusahaan telah memiliki banyak pelanggan tetap yang loyal dan terus melakukan pemesanan. Dalam mengatasi persaingan diantara pesaing ini, CV. Haninda Eka Muda memberikan potongan harga untuk pembelian dalam jumlah besar bagi konsumen. Disamping itu perusahaan juga memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan para pemasok, dimana saat ini perusahaan telah memiliki 7 supplier dalam memenuhi kebutuhan bahan bakunya.
3. Strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dengan upaya menambah jumlah sales, memperluas jaringan distribusi, meningkatkan kegiatan promosi penjualan dan publisitas, meningkatkan pelayanan, dan lain-lain. Memperluas jaringan distribusi sangat penting dilakukan untuk menjangkau konsumen yang lebih banyak, karena saat ini CV Haninda Eka Muda hanya mendistribusikan produk ke toko-toko bahan bangunan, toko cat, atau toko mebel di Wilayah Semarang dan sekitarnya.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan simpulan yang diperoleh, dapat dikembangkan beberapa saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan agar CV. Haninda Eka Muda untuk ke depannya dapat mengembangkan strategi yang dimiliki agar dapat bersaing dengan perusahaan seperti meningkatkan kualitas produk yang dimiliki, karena semakin banyaknya pesaing-pesaing potensial yang bermunculan dalam memproduksi produk sejenis.
2. Diharapkan CV. Haninda Eka Muda meningkatkan kinerja yang lebih lagi guna menciptakan loyalitas pelanggan.
3. Diharapkan agar CV. Haninda Eka Muda dapat memberikan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan.
4. Diharapkan agar CV. Haninda Eka Muda dapat menambahkan sistem distribusi yang tidak hanya melalui distributor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Awwad, Abdulkareem. et al. (2013). *Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. Journal of Services Science and Management*.6, 79.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2009). *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World (8<sup>th</sup>ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chi, T. (2010). *Competitive Strategies in a Transitional Manufacturing Industry. Journal Management Decision*, 48 (6), 976-995.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Demirbag, M. & Tatoglu, E. (2008). *Competitive Strategy Choices of Turkish Manufacturing Firms European Union. Journal of Management Development*, 27 (7), 727-743.
- Esterberg, Kristin G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York: McGraw Hill
- Griffin, Ricky W. & Ronald J. Ebert. (2010). *Business*. Jakarta: Erlangga
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2001). *Strategi Management*. (1996). Fifth Editions. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Agung J. (penterjemah). 2001. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta
- Hunger, J. David & Thomas I. Wheelen, (2003) *Manajemen Strategis*, Edisikedua, Andi, Yogyakarta
- Husein, Umar. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Kotler, Philip. (2001). *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Porter, Michael E. (1987). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Pearce & Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi & Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, Freedy (2009). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Solihin, Ismail. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: CV. Alfabeta
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja (3<sup>rd</sup> ed.)* Jakarta: Rajawali Pers
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama