PENGARUH PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY TERHADAP PROFITABILITAS PT. PERMATA SUBUR ABADI JAYA

Ine Luna Dianti[1], Iswati Iswati[2], Rahmad Teguh[3]
STIE IBMT Surabaya
email : luna@ibmt.ac.id, iswati@ibmt.ac.id, rahmadteguh05@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang bagaimana perencanaan strategi dengan pendekatan Blue Ocean Strategy pada PT. Permata Subur Abadi Jaya dalam menghadapi persaingan di bidang pembenihan dan pembesaran ikan laut terutama ikan kerapu dan ikan bandeng di tengah ketidakstabilan pencapaian target penjualan dengan menggunakan pendekatan Kualitatif Adapun perencanaan strategi yang perlu dilakukan PT Permata Subur Abadi Jaya melalui pendekatan Blue Ocean Strategy antara lain Update terhadap teknologi terbaru yang terkait dengan pengelolaan benih ikan kerapu dan ikan bandeng, Pencarian investor maupun partnership baru dalam rangka perluasan kapasitas modal, menciptakan unit usaha lain yang masih berkaitan seperti memasok ikan kerapu dan ikan bandeng untuk usaha kuliner di sekitar wilayah Bali, serta menciptakan variasi produk baru dari pakan ikan kerapu dan ikan bandeng dengan brand lain.

Kata Kunci : *Perencanaan Strategi dan Blue Ocean Strategy*

ABSTRACT

This study attempts to design how planning the strategy blue ocean strategy on PT Permata Subur Abadi Jaya in facing competition in the field of seeding and enlargement saltwater fish especially groupers and fish a in the instability achievement of the sales by used a qualitative approach strategy and planning to be done pt permata fertile perennial jaya with the blue ocean strategy include update on the latest technology associated with the management of seeds groupers and fish a, search and new investors partnership in order to the capital capacity, creating an other businesses still pertaining as supply groupers and fish a to culinary business in bali area, and creating variation new products from feed groupers and fish a with a brand other

Key Word : *Strategic Planning and Blue Ocean Strategy*

PENDAHULUAN

Pasar (*Market*) selalu dipenuhi oleh persaingan dan tantangan. Tantangan yang paling utama adalah bagai mana melihat *Market* secara lebih kreatif, melihat peluang yang ada, melihatpeluangpasar yang belum tergarap, melakukan inovasi tentang bagaimana membidik pasars ecara tepat, bagaimana memposisikan produk agar sesuai dengan segmen pasar yang dipilih, dan differensiasi produk dibandingkan dengan pesaing sehingga menncapai *target market* yang dibidik, tentunya ini merupakan hal yang tidak mudah tetapi mutlak harus dilakukan agar dapat tetap eksis dan *survive* di kondisi market serta kompetisi yang semakin ketat ini.

Usaha di bidang perikanan adalah usaha yang penuh dengan tantangan, dimana produk merupajkan barang hidup yang perlu penanganan yang cepat, dan tepat. Disamping itu besarnya risiko dibisnis ini menyebabkan pihak perbankanpun enggan melirik. Hal ini menyebabkan perusahaaan yang bergerak dibidang ini harus melakukan inovasi dan strategi jika ingin bertahan. Kendala lain adalah persoalan pasar yang sudah jenuh, cuaca, serta pasar yang terbatas.

Didaerah Bali Utara ada lebih dari 15 perusahaan yang bergerak dibidang pembenihan ikan air laut, baik yang berskala besar maupun yang berskala rumah tangga. Dampak dari semakin ketatnya persaingan pada industri sektor pembenihan perikanan air laut, terurtama pembenihan ikan kerapu dan bandeng, tentunya akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan sejenis termasuk PT. Permata Subur Abadi Jaya. Besar sekali dampak dari persaingan tersebut, dampak yang benar-benar terasa adalah tidak tercapainya target penjualan, bahkan ada kecenderungan terjadi penurunan target penjualan jika perusahaan tidak merubah strateginya.

Dampak dari semakin ketatnya persaingan pada industri sektor pembenihan perikananair laut, terurtama pembenihan ikan kerapu dan bandeng,

tentunya akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan sejenis termasuk PT. Permata Subur Abadi Jaya. Besar sekali dampak dari persaingan tersebut, dampak yang benar-benar terasa adalah tidak tercapainya target penjualan, bahkan ada kecenderungan terjadi penurunan target penjualan jika perusahaan tidak merubah strateginya. Secara jelas seperti tersaji dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. Penjualan Benih Ikan Kerapu dan Bandeng / Nener Tahun 2016

Bulan	BenihKerapu (ekor)	BenihBandeng/Nener(Rean)
Januari	60.000	20.000
Pebruari	55.000	19.000
Maret	48.000	17.000
April	43.000	16.000
Mei	44.000	17.500
Juni	70.000	25.000
Juli	85.000	27.000
Agustus	97.000	30.000
September	96.000	32.000
Oktober	92.000	31.000
Nopember	93.000	30.000
Desember	80.000	29.000

Sumber : PT. Permata Subur Abadi Jaya, 2016

Atas dasar kondisi yang demikian, maka manajemen perusahaan berusaha mengantisipasi hal tersebut dengan mengevaluasi strategi perusahaan dalam mengelola perusahaan dan pada akhirnya manajemen mencoba menerapkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk memenangkan persaingan dipasaran.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategik

Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger, 2013). Kemudian menurut Alex Miller dalam Supratikno (2013), manajemen strategik sebaiknya tidak dipahami sebagai "tugas", tetapi dipahami sebagai suatu "disiplin". Dengan demikian, manajemen strategik bukan tugas sekelompok orang dalam organisasi, melainkan sebagai suatu metode berpikir yang sebaiknya dimiliki oleh setiap karyawan organisasi. Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Muhammad, 2010). Manajemen strategik menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang berpengaruh (Yusanto, 2012).

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek bisnis/perusahaan atau suatu spekulasi bisnis. SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal.

Menurut Fred David (1997), analisa SWOT adalah adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan. SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya,

kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*), dan terakhir bagaimana mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy atau Strategi Samudra Biru dikembangkan pertama kali oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dari INSEAD Prancis. Kim dan Mauborgne (2005) mengungkapkan bahwa *blue ocean strategy* merupakan strategi yang ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. konsep *Blue Ocean Strategy* yang merupakan rumusan strategi yang berusaha mendobrak asumsi-asumsi dari formulasi strategi konvensional. Terminologi *Blue Ocean Strategy*, atau diterjemahkan sebagai "strategi samudra biru" memiliki maksud untuk menjelaskan strategi yang bertujuan untuk menciptakan ruang pasar tanpa pesaing sekaligus menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan.

Blue ocean strategy adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau *demand* baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para

pesaing.Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar.

Samudra biru merupakan suatu kondisi berlawanan dari samudra merah.Samudra merah merupakan industri yang sudah mapan saat ini, dengan ruang pasar yang sudah dikenal.Dalam samudra merah, batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, serta aturan persaingan sudah diketahui.Dalam hal ini, perusahaan berusaha saling mengalahkan kompetitor untuk berebut pangsa pasar.

Analisis Strategi Kanvas (*Canvas Strategy Analysis*)

Analisis Kanvas strategi atau *Canvas Strategy Analysis* adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik (Kim dan Mauborgne, 2005). Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan. *Canvas strategy* merupakan *blue print* (cetak biru) untuk memetakan strategi perusahaan, dengan menampilkan faktor-faktor kompetisi (*competition factors*) di mana para kompetitor industri bersaing.

Kanvas strategi digunakan untuk mendiagnosa posisi produk yang dimiliki dan mendiagnosa posisi pesaingnya. Fungsi *canvas strategy* digunakan untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang memungkinkan untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan persaingan produk, serta mengetahui nilai kompetitif apa yang di peroleh konsumen. Selanjutnya *canvas strategy* dapat menyajikan hasil diagnosis tersebut dalam bentuk grafik yang terdiri atas dua dimensi yaitu sumbu horisontal dan sumbu vertikal. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi industri. Sedangkan

pada sumbu vertikal merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kompetisi utama kompetisi.

Kerangka Kerja Empat Langkah / *Four Action Frame Works* (*ERRC Grid*)

Kerangka Kerja Empat Langkah / *Four Action Frame Works* (*ERRC Grid*) merupakan alat untuk memperoleh *big value* berbasis *lower cost* dan merekontruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2011) merumuskan empat langkah dalam *blue ocean strategy* yang digunakan untuk melakukan peningkatan kurva nilai, keempat kerangka kerja yaitu 1) Hapuskan; 2) Ciptakan; 3) Tingkatkan; 4) Kurangi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan Kualitatif. Jenis penelitian kualitatif dipilih karena dalam metode penelitian kualitatif menekankan untuk mencari pengertian yang mendalam tentang suatu gejala,fakta atau realita.Fakta,realita,masalah,gejala serta peristiwa hanya dapat dipahami apabila peneliti menelusurinya secara mendalam dan tidak hanya terbatas pada pandangan dipermukaannya saja. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang memberi gambaran secara cermat mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi.

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah keseluruhan sumber daya manusia serta strategi kebijakan yang ada di adalah PT. Permata Subur Abadi Jaya yang berlokasi di dess Celukan Bawang Kecamatan Gerokgak Kabupaten Buleleng-Singaraja Bali yang bergerak di bidang

pembenihan dan pembesaran ikan laut terutama ikan kerapu dan ikan bandeng. Dengan jangka waktu peneltian selema 6 (enam) bulan mulai bulan November 2016 sampai dengan bulan Mei 2017Sedangkan yang menjadi subyek penelitian adalah 5 orang manajer kunci di PT Permata Subur Abadi Jaya.

Adapun jenis sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan informan yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai informan.

ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan utama yang terjadi dalam penelitian ini adalah bagaimana pada PT. Permata Subur Abadi Jaya menentukan posisi persaingannya dan menentukan perencanaan strategi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* di tengah ketatnya persaingan bisnis di bidang pembenihan dan pembesaran ikan laut terutama ikan kerapu dan ikan bandeng dimana telah terjadi ketidakstabilan realisasi penjualan sepanjang tahun 2016. Setelah dilakukan wawancara semi struktur dengan informan kunci, maka dilakukan pengumpulan data sekunder tentang industri pengolahan benih ikan kerapu dan benih ikan bandeng, dimana data tersebut terkait dengan informasi para pesaing. Adapun data sekunder tersebut meliputi data Katalog Perusahaan Sektor perikanan dan Kelautan di KabupatenBuleleng tahun 2016, website dari para pesaing di industri pengolahan ikan kerapu dan ikan bandeng, informasi para toko yang menjual benih ikan kerapu dan ikan bandeng. Setelah dilakukan wawancara semi struktur dengan informan kunci dan pengumpulan data pendukung/sekunder, selanjutnya dilakukan Analisa SWOT dan Analisa *Blue Ocean Strategy* yang terdiri atas Analisa SWOT, Analisa Strategi Kanvas, Empat Langkah Strategis / *Four Action Frame Works* (*ERRC Grid*).

Analisis SWOT

Adapun hasil analisis SWOT dari PT Permata Subur Abadi Jaya, antara lain sebagai berikut :

A. Faktor Internal Perusahaan

1. Kekuatan (*Strengths)*:
   - Memiliki sumber permodalan yang cukup besar
   - Memiliki jaringan / *networking* yang luas
   - Untuk perusahaan yang baru berkembang dapat dikatakan perusahaan papan atas di industri pembenihan ikan kerapu dan pebenihan ikan bandeng
   - Memiliki kualitas sumber daya yang terbilang mumpuni untuk saat ini.
2. Kelemahan (*Weakness):*
   - Kurangnya variasi produk yang dimiliki
   - Desain kemasan produk benih ikan kerapu dan produk benih ikan bandeng dapat dikatakan sederhana dan standar.
   - Jumlah karyawan dapat dikatan terbatas untuk produksi yang ada sekarang.
   - Kurangnya kerjasama dengan pihak lain seperti pemerintah maupun lembaga-lembaga yang terkait dengan industri pemebnihan seperti konsultan, biro penelitian maupun perguruan tinggi.

B. Faktor Eksternal Perusahaan

1. Peluang (*Opportunities)*:
   - Berkembangnya secara cepat industri pembenihan ikan kerapu dan pembenihan ikan bandeng baik skala nasional maupun skala global diiringi

dengan bertumbuh pesatnya perkembangan industri kuiner.

- Perdagangan bebas di kawasan Asean maupun kerjasama serta perjanjian khusus dengan negara-negara lain membuat peluang ekspansi ke luar negeri semakin besar.
- Cepatnya peluang dan informasi akibat dampak internet membuat akses informasi untuk pengembangan bisnis semakin luas terutama dalam perluasan areal distribusi maupun perilaku konsumen

2. Ancaman (*Threats)*

- Regulasi pemerintah yang selalu berubah-rubah untuk skala nasional maupun lokal dapat menyulitkan industri pembenihan.
- Regulasi dari negara tujuan ekspor yang berubah-rubah juga dapat menyulitkan industri pembenihan
- Persaingan dari negara lain sebagai dampak globalisasi membuat perusahaan harus bekerja ekstra keras agar dapat bersaing.baik di arela lokal, nasional maupun global

Berdasarkan analisa dari hasil Analisa SWOT dan Analisa *Blue Ocean Strategy* yang terdiri atas Analisa Strategi Kanvas, Empat Langkah Strategis / *Four Action Frame Works* (*ERRC Grid*) serta wawancara terhadap lima (5) orang informan yang berasal dari PT Permata Subur Abadi Jaya maka dilakukan analisa sebagai berikut :

- Kapasitas produksi perlu ditingkatkan, karena apabila kapasitas produksi meningkat maka jumlah keuntungan akan meningkat. Tentunya strategi pemasaran khususnya tentang jalur distribusi agar tepat sasaran perlu diperhatikan. Dengan semakin cepatnya proses pengembangan produk, diwarnai dengan tren terus meningkatnya variasi produk dari waktu ke waktu,

maka perlu setiap perusahaan perlu untuk melakukan variasi produk. Implementasi variasi produk dapat dilakukan dengan mulai mengenali variasi produk yang dapat diterima oleh konsumen dan mampu menguntungkan perusahaan. Akan tetapi implementasi variasi produk ini perlu memperhatikan jumlah pasokan, desain/kemasan produk, distribusi yang lancar.

- Kompetisi bisnis yang sangat ketat saat ini menuntut setiap perusahaan selalu memperhatikan dinamika kebutuhan, keinginan, dan preferensi dari pelanggan serta berusaha keras untuk dapat memenuhinya dengan cara yang yang lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan para pesaingnya. Di tengah meningkatnya kompetisi sekarang ini, maka perusahaan tidak hanya berfokus kepada produk yang dihasilkan, akan tetapi juga berfokus kepada kualitas layanan yang ekselen. Perusahaan dituntut untuk selalu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan agar dapat bersaing secara efektif dan efisien. Salah satu implementasinya adalah pembentukan kualitas layanan online
- Di dalam perkembangan persaingan bisnis sekarang ini, tidak ada satupun perusahaan yang dapat terlepas dari dampak globalisasi, sehingga tekanan persaingan dirasakan dari negara-negara di seluruh dunia. Setiap perusahaan sekarang ini harus mulai memikirkan strategi dan upaya untuk mengoptimalkan kinerja pasar berbasis global.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari peneitian ini antara lain :

1. PT Permata Subur Abadi Jaya dapat dikatakan sebagai salah satu perusahaan skala besar di industri pembesaran dan pembenihan ikan kerapu dan ikan bandeng dengan sumber permodalan yang dapat dikatakan besar. Untuk

pembenihan ikan kerapu, PT Permata Subur Abadi Jaya dapat dikategorikan sebagai 3 besar bersama CV Dewata Laut dan Vincensius Naguut. Sedangkan untuk pembenihan ikan bandeng, PT Permata Subur Abadi Jaya memiliki pesaing *head to head* dengan UD Lautan Abadi. Meskipun demikian, jumlah karyawan yang dimiliki sangat terbatas, sehingga jika ingin lebih mengembangkan perusahaan juga diimbangi dengan kuantitas karyawan.

2. Adapun perencanaan strategi yang perlu dilakukan PT Permata Subur Abadi Jaya melalui pendekatan Blue Ocean Strategy antara lain *Update* terhadap teknologi terbaru yang terkait dengan pengelolaan benih ikan kerapu dan ikan bandeng, Pencarian investor maupun *partnership* baru dalam rangka perluasan kapasitas modal, menciptakan unit usaha lain yang masih berkaitan seperti memasok ikan kerapu dan ikan bandeng untuk usaha kuliner di sekitar wilayah Bali, serta menciptakan variasi produk baru dari pakan ikan kerapu dan ikan bandeng dengan *brand* lain.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, Sofyan. *Strategic Marketing, Sustaining Lifetime Customer Value*. Cetakan Pertama , Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada 2012.

Alam, Syamsu; Rohy, Josef Benny dan Kadir, Abd. Rahman, 2015, *Blue Ocean Strategy* untuk Menetapkan *New Bussiness Canva*s Model Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero), (http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/f4ac23a071217465ed7c6861676182c7.pdf)

Albar, Firman Bani, 2014, *Desain Strategi Pengembangan UKM Dengan Kombinasi Metode Benchmarking dan Blue Ocean Strategy,* (Seminar Nasional IENACO – 2014; ISSN: 2337-4349 : https://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/11617/4514/IENACO-072.pdf)

Andriani, Diana, 2015, *Pendekatan Blue Ocean Strategy untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24 (Studi Kasus Apotek K-24 Antapani),* (http://kepo.unikom.ac.id/30615/1/4-diana-adriani.pdf)

Arikunto, Suharsimi, 2011, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta

Burtonshaw.A.Simon – Gunn, 2011. *Alat dan teknik Analisis Management, Alat,Model dan catatan bagi para Manager dan konsultan (terjemahan)*.Cetakan pertama.Jakarta :PT.Indeks Jakarta,2011.

Ellitan, Lena ,2007. *Keselarasan Teknologi, Strategi Operasional dan Kinerja Perusahaan : Sebuah Studi Exploratori pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Jurnal Manajemen Usahawan No.04/Tahun XXXVI April 2007

Freeman, R. E. 2009. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman

Hersey, Paul;Blanchard, Ken;Johnson,D 2008, *Management of Organizational Behaviour:Leading Human Resources* (9th ed.) Upper Saddle River,NJ :Pearson Education,ISBN 0-13-017598

Kho, Kosasih, Michael Christian dan Indriyani, Ratih, 2014, *Perumusan Blue Ocean Strategy Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga*

CV. Gama Abadi, (AGORA Vol. 2, No. 1, 2014 : http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/1510/1364)

Nurhayati, Siti Fatimah, 2007. *Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Penciptaan Nilai oleh Sumber Daya Manusia.* Jurnal Manajemen Usahawan No. 09/Tahun XXXVI September 2007

Porter, Michael E, 1998; *Strategi Bersaing.* Alih Bahasa Sigit Suryanto. Jakarta : Karisma Publishing Group

Ratnasari, 2015, Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang), (http://www.e-jurnal.com/2016/02/penerapan-blue-ocean-strategy-bos-dalam.html)

W.Chan Kim & Mauborgne, Renee,2005; *Blue Ocean Strategy*, Boston; Harvard Business School Publishing Corporation.

W.Chan Kim/Renee Mauborgnee,2016, *Blue Ocean Strategy ,Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing, dan Menjadikan Persaingan Tidak Lagi Relevan*,Jakarta.

Umar,Husein. 2001, *Strategic Management in Action : Konsep,Teori, dan Teknik Menganalisis Management Strategis – Strategic Business Unit*, Jakarta :PT. Gramedia Pustaka Utama 2001

V.Ramanujam,JC.Camilus dan N Venkatraman. 1987, *Trend in strategic Planning in Strategic Planning, and management hand Book*,ed.WR King and D.I Cleland (New York : van nostrand Reinhold,1987)