

ANALISA STRATEGI KEUANGAN DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT PADA MINUMAN SARI APEL BROSEM SEMERU KOTA BATU

Elly Lestari¹, Yuni Setyawati², Elisabeth Yustina³

^{1,2}Staf Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tunggadewi

³Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tunggadewi

Email: lestariellz@yahoo.co.id

ABSTRAK

Laporan keuangan keuangan menjadi suatu masalah dalam UMKM dimana pengelolaan laporan keuangan berperan penting di dalam UMKM. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman pelaku UMKM terhadap hasil laba dengan perhitungan rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas 2) untuk menambah strategi baru laporan keuangan pada UMKM. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis *SWOT*. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa strategi yang digunakan dalam analisis *SWOT* adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Artinya strategi yang diterapkan lebih defensif (bertahan), yaitu UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu cenderung lebih survival kelangsungan laporan keuangan pada kemampuan untuk mengembangkan usahanya.

Kata Kunci : Strategi Keuangan dan Analisis SWOT

ABSTRACT

Financial financial reports are a problem in MSMEs where the management of financial reports plays an important role in MSMEs. The purpose of this research is 1) to find out how far the MSME actors have weakened their earnings by calculating the profitability ratio 2) to add a new strategy for MSME financial reporting. This research was conducted at JL. Bromo Gg 1 No 13, RT.01 / RW.10 Kelurahan Sisir, kec. Batu in December 2020 to January 2021 the research target chosen was how the SMEs Brosem Semeru Apple Cider Drinks UMKM got high profit income. This research is a quantitative study using the SWOT analysis technique. Based on the results of this study, the strategy used in the SWOT analysis is the concentration strategy through horizontal integration. This means that the strategy is more devoted, namely SMEs Brosem Semeru Sari Apple Drinks, Batu City tends to be more survival in the sustainability of financial reports on the ability to develop their business.

Keywords: Financial Strategy and SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Perkembangan era modernisasi telah mengantarkan berbagai kemajuan dan perubahan dalam sejarah kehidupan manusia. Berbagai perubahan ini terjadi secara simultan baik dari segi perilaku, gaya hidup, teknologi dan berbagai sisi kehidupan manusia lainnya. Tanpa terkecuali era modernisasi telah banyak mempengaruhi perekonomian secara luas. Seiring perkembangan ekonomi yang terus melaju pesat, hal ini juga diiringi dengan meningkatkan jumlah penduduk. Secara langsung peningkatan jumlah penduduk dan kebutuhannya mempengaruhi peningkatan perkembangan nasional, yakni semakin dibutuhkannya fasilitas konstruksi secara fisik untuk menunjang kehidupan masyarakat baik berupa sarana dan prasarana. Persaingan usaha dalam dunia bisnis pada era modernisasi telah mengantarkan atmosfer persaingan pada level yang lebih tinggi, pada umumnya sebuah usaha bisnis yang didirikan mempunyai empat tujuan pokok, yaitu memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Tujuan memperoleh laba, menjadi bagian penting bagi usaha bisnis, sedangkan meningkatkan harga saham biasanya merupakan tujuan bagi perusahaan publik. Namun demikian tujuan yang terpenting dari pendirian usaha bisnis pada umumnya adalah bertahan hidup dengan terus meningkatkan volume penjualan, terutama pada bisnis yang sedang berkembang.

Arus menjangkau target yang dituju yang relevan dengan kondisi lingkungan usaha bisnis keuangan harus memiliki formula yang efektif berdasarkan analisis kemampuan usaha bisnis dan melihat tantangan pesaing serta kondisi

lingkungan yang ada. Efektifitas keberhasilan dari suatu proses keuangan tidak bisa dipisahkan dari strategi keuangan. Secara sederhana, penyusunan rumusan dan formula dalam proses keuangan dikenal dengan strategi keuangan. Ketepatan dalam menjusun dan mengembangkan strategi keuangan menjadi fundamen penting bagi kelangsungan hidup usaha bisnis.

Konsep strategi menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadi kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.

Penyusunan strategi harus mampu melihat gejala perubahan lingkungan eksternal dan kemampuan sumberdaya internal usaha bisnis. Menurut Suwarsono (2004) pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut berupa distinctive competence, yakni tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaing dan competitive advantage berupa kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, perusahaan menyusun langkah strategis, manajemen

perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang darinya muncul peluang dan ancaman bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitaian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan. Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Umumnya suatu usaha bisnis secara alamiah selalu bereaksi dan melakukan antisipasi dalam menghadapi berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Tentu dalam langkah strategis terdapat implikasi strategis, karena dalam semua keputusan selalu ada resiko terhadap berbagai faktor yang dinami. Jika terdapat kesalahan menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal, maka akan berdampak terhadap pilihan yang diterapkan. Konsekuensi logis dari antisipasi dan reaksi penerapan strategi yang tidak tepat dapat berbalik menjadi faktor ancaman bagi usaha bisnis. Hal ini kemudian menjadikan proses penentuan identifikasi variabel lingkungan internal dan eksternal sebagai faktor yang paling fundamental dalam perumusan strategi. Setelah mengidentifikasi dan meneliti berbagai variabel internal maupun eksternal, selanjutnya mengetahui faktor kritis keberhasilan (critical success factors) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya suatu usaha bisnis. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut,

posisi pasar dan kondisi persaingan usaha bisnis dapat diketahui. Untuk mengetahui posisi usaha bisnis dalam persaingan dan kemudian menerapkan strategi bisnis dapat menggunakan matriks daya tarik industri (MDTI). MDTI berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang dan kemudian menunjukkan alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan. Dalam perumusan MDTI terdapat dua sumbu : vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan, sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (cut off point) yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk akibat pemotongan kedua sumbu mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang akan dipilih. Penyusunan dan penerapan strategi yang tepat, sangat menentukan kelangsungan hidup bagi sebuah usaha bisnis terutama bagaimana suatu usaha bisnis mampu menyusun strategi keuangan yang baik. Strategi keuangan merupakan upaya terstruktur, sistematis dan terencana serta evaluatif untuk mencapai tujuan usaha bisnis yang berkelanjutan melalui strategi yang baik, usaha bisnis mampu untuk menentukan alternatif perencanaan strategis, mengetahui kondisi dan posisi bisnis perusahaan dan memahami arah perkembangan usaha bisnis serta

melakukan langkah teknis untuk mencapai tujuan usaha bisnis, salah satunya adalah Minuman Sari Apel Bromo Semeru sebuah usaha menengah yang memproduksi minuman sari apel dalam kemasan.

Laporan keuangan adalah sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan aktivitas dan kinerjanya yang kepada para pemangku kepentingan. Demikian halnya dengan UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru. LAPORAN keuangan disusun sebagai bentuk pertanggung jawaban pengelola dana kepada stakeholders. Antara lain kelompok UKM yang tergabung dalam UMKM Brosem dan pemerintah dalam aspek perpajakannya.

Sehubungan dengan uraian diatas dan mengingat bahwa strategi keuangan suatu perusahaan sangat penting maka perlu dianalisis indikator yang mempengaruhi keuangan sehingga penulis mengambil judul **“Analisa Strategi Keuangan Dengan Menggunakan Analisis Swot Pada Minuman Sari Apel Bromo Semeru Kota Batu”**

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal berikut ini

- a. Mengetahui dan menganalisa strategi keuangan pada Sari Apel Bromo Semeru Kota Batu Malang
- b. Mengetahui dan menganalisa strategi keuangan berdasarkan rasio profitabilitas dan analisis *SWOT* Sari Apel Bromo Semeru Kota Batu Malang

KAJIAN PUSTAKA

Analisa Strategi Keuangan

Analisa strategi keuangan merupakan suatu alat analisa yang digunakan oleh

perusahaan untuk menilai kinerja keuangan berdasarkan data perbandingan masing-masing pos yang terdapat dilaporan keuangan dengan melihat kondisi lingkungan bisnis (internal dan eksternal) pada penekanan implikasi lingkungan terhadap strategi.

Pengertian Dan Konsep Strategi

Ditinjau secara etimologi, strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *Strtegos* yang merupakan gabungan kata terdiri dari *stratos* berarti militer atau tentara dan *ego* berarti pemimpin, *stratego* diterjemahkan sebagai komandan militer. Dalam bahasa Inggris, “strategic” berakar dari kata “strategy” yang berarti seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahan dari operasi militer dalam skala besar. Strategi dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas simultan dan berkelanjutan yang didalamnya memuat proses perumusan gagasan, perencanaan, penetapan dan implementasi teknis suatu organisasi. Strategi memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. seperti yang dikemukakan Porter (2002), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Pentingnya strategi bagi suatu perusahaan menentukan maju atau mundurnya dalam persaingan bisnis. Selain menjadi jalan menuju keberhasilan dalam menemukan ketepatan dan efektifitas perusahaan, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Selanjutnya strategi juga menjadi pembeda menuju persaingan kompetitif suatu kehidupan unit usaha bisnis. Salah satu fokus strategi adalah merumuskan pilihan strategi sekaligus memutuskan bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis didalam manajemen perusahaan atau didalam organisasi mampu membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan. Baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Analisis ini yang baru diterapkan oleh suatu perusahaan.

Defenisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan jug kondisi sebagai faktor masukan, kemudian masing-masing dikelompokan menurut kontribusinya. SWOT adalah singkatan dari Strenght (Kekuatan), Weakneess (Kelemahan), Opportunities (Peluang), Treaths (Ancaman).

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi
Dengan mengadakan pengamatan langsung kelokasi penelitian, seorang peneliti bisa mendapatkan data atau informasi yang akurat mengenai maslah-masalah yang terjadi dalam sebuah perusahaan khususnya pada Sari Apel Bomo Semeru Batu Malang.
2. Wawancara
Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya atau berhadapan langsung dengan narasumber. Dan penelitian ini akan meleakukan wawancara (berkomunikasi langsung), pada pihak perusahaan ataupun staf lainnya yang berkepentingan dalam sustu perusahaan Sari Apel Brono Semeru Batu Malang. Untuk mendapatkan informasi yang lebih luas serta pengalaman yang lebih mendalam dan untuk dijadikan sebagai

bahan pembahasan dari hasil penelitian.\

- a. Dokumentasi
Menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dan dokumentasi bisa digunakan dalam penelitian yang berbentuk tulisan, foto, gambar, dokumen-dokumen penting serta data-data mengenai perusahaan tersebut. Hasil penelitian menjadi pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif
- b. Studi Pustaka
Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan mempelajari buku-buku refrensi, laporan-laporan majalah media, jurnal, dan media lainnya yang berkaitan dengan penelitian yang kita lakukan.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor - faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Metode Analisis SWOT

Untuk analisis SWOT ini, dalam mengolah data menggunakan metode deskriptif, dengan analisis data yang dilakukan tanpa menggunakan analisis statistik dan tidak terkait dengan skor dan skala data yang diperoleh merupakan hasil penelitian yang telah dianalisis, dibahas kemudian disampaikan dalam bentuk paparan yang bersifat deskriptif.

Beberapa alat anlisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Matriks EFE aspek peluang dan ancaman yang dimiliki oleh “Sari Apel Bromo Semeru Batu Malang” dengan

data eksternal yang dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut promosi penjualan dalam meningkatkan volume penjualan serta data lain yang relevan. Hal ini penting karena faktor eksternal sangat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak pemasaran.

- b. Matriks IFE
Analisis ini digunakan untuk mengetahui aspek kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UMKM “Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu Malang” dengan memiliki data dan informasi.
- c. Matriks SWOT
Analisis SWOT akan digunakan saat melakukan tahap analisis data yang telah diperoleh melalui tahap matriks EFE dan IFE untuk melihat bagaimana kekuatan internal dan eksternal yang akan dinilai oleh perusahaan itu sendiri dan pada umumnya pada UMKM “Sari Apel Bromo Semeru Kota Batu Malang”.
- d. Matriks IE (Internal dan Eksternal)
Matriks ini akan dikembangkan dari model parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis yang meningkat.

PEMBAHASAN

Analisa Strategi Keuangan

Analisis strategi keuangan pada sebuah perusahaan tentunya harus memiliki laporan keuangan yang lengkap dengan adanya planning, manajemen, dari kedua strategi bisa melihat bagaimana perkembangan perusahaan atau UMKM dimasa yang akan datang. Agar bisa mengetahui kebenaran dari asset yang dimiliki usahanya serta dapat mengetahui hutang yang dimiliki oleh pihak eksternal, dengan itu untuk memastikan bagaimana perkembangan Sari Apel

Brosem Semeru Batu dalam kondisi yang sangat baik. Dengan ini perusahaan tidak hanya melihat dari segi kinerja karyawan lainya akan tetapi target atau strategi dimiliki perusahaan untuk mencapai tingkat penjualan yang maksimal dan yang paling penting adalah memperhatikan kondisi keuangan yang sesungguhnya.

Laporan Keuangan

Tabel 1. Laporan Keuangan Perhitungan Analisis Rasio

Uraian	2017	2018	2019
Laba Bersih	170.689.000	548.860.000	596.394.000
Penjualan	4.206.694.000	5.841.726.000	5.930.880.000
Total Aktiva	2.723.159.000	3.952.296.000	4.149.273.000

Sumber : UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu 2020

Rasio Likuiditas

- a. Rasio lancar (*current ratio*)
Current ratio menunjukkan aktiva lancar menutupi kewajiban-kewajiban lancar. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dan kewajiban lancar semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya. *Current ratio* yang rendah biasanya dianggap menunjukkan terjadinya masalah dalam likuiditas, sebaiknya *current ratio* yang terlalu tinggi juga tidak bagus, karena menunjukkan banyaknya dana menganggur yang pada akhirnya dapat mengurangi laba perusahaan.

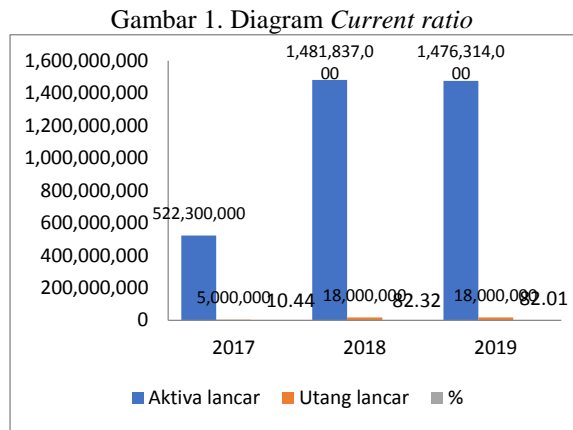
Current ratio dapat dihitung dengan formula:

$$Current\ ratio = \frac{Ativa\ Lancar}{Hutang\ Lancar} \times 100\%$$

Tabel 2. Hasil perhitungan *current ratio* UMKM

Tahun	Aktiva lancar	Utang lancar	(%)
2017	RP 522.300.000	RP 5.000.000	10,44
2018	Rp. 1.481837.000	Rp 18.000.000	82,32
2019	Rp 1.476.314.000	Rp 18.000.000	82,01

Sumber: diolah dari UMKM Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu



Current Ratio pada UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu diketahui bahwa setiap tahun mengalami fluktuasi mulai pada tahun 2017 diketahui 10,44% pada tahun 2018 diketahui 82,32% dan pada tahun 2019 diketahui 82.01%, hal ini dinyatakan pengontrol pengeluaran dana kurang baik dalam pemenuhan pembayaran utang lancar oleh Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu

b. Rasio kas (Cash Ratio)

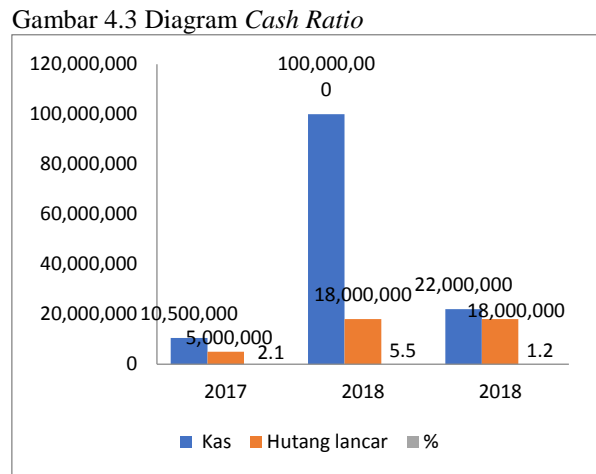
Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan posisi kas yang dapat menutupi hutang lancar dengan kata lain cash ratio merupakan rasio menggambarkan kemampuan kas yang dimiliki dalam manajemen kewajiban lancar tahun yang bersangkutan.

$$Cash Ratio = \frac{Kas}{Hutang Lancar} \times 100\%$$

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan *Cash Ratio* UMKM Sari Apel Brosem Kota Batu

Tahun	Kas (Rp)	Hutang lancar (Rp)	(%)
2017	10.500.000	5.000.000	2,1
2018	100.000.000	18.000.000	5,5
2019	22.000.000	18.000.000	1,2

Sumber : diolah dari UMKM Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu 2020



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilaksanakan di Umkm Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu kami akan menarik kesimpulan yaitu strategi keuangan di UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu berdasarkan hasil perhitungan 4 rasio yaitu rasio likiditas, rasio , solvabilitas, rasio alktivitas dan rasio profitabilitas dari tahun 2017, 2018, dan 2019 mengalami peningkatan, Namun tidak mencapai diatas 200%. Hal ini menunjukkan perusahaan kurang mampu menghasilkan laba penjualan yang sangat cepat dan tinggi.

Skor yang diperoleh dari faktor internal 2,65 dan faktor eksternal 2,50 menunjukkan titik koordinat terletak pada daerah pertumbuhan V sehingga strategi yang tepat untuk digunakan dalam mengelola laporan keuangan pada UMKM Minuman Sari Apel Brosem Semeru Kota Batu adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Artinya strategi yang diterapkan lebih *defensif* (bertahan), yaitu UMKM cenderung lebih *survival* kelangsungan laporan keuangan pada kemampuan untuk mengembangkan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2009). *Manajemen Strategic untuk Manajemen pendidikan*. Bandung: Beta.
- Alam, P & Nizamuddin, M. (2013). *Performance measures of shareholders wealth: an application of Economic Value Added (EVA)*. International journal of applied financial management perspectives, 2 (2), 160-166.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002
- Basrowi, *Memahami Penelitian Kuntitatif*. Jakarta: Rineka Cipta 2006
- Bungin, buhan. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Kencana, 2013
- David. (2006). *Strategi Manajemen: Konsep dan Kasus*. Edisi 10. Selemba Empat: Jakarta.
- David, Frennd R, 2009, *Strategic Manajemen (Manajemen Strategis Konsep)*, Jakarta, Salemba Empat, hlm 18-19.
- Edward, Freeman. *Manajemen*. Jakarta: Kencana 2004
- Firdaus, Muhamad. *Dasar dan Strategi Pemasaran dan Syariah*, Jakarta: Renarisan, 2005
- Freddy, Rangkuti, 2015, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, hlm 20.
- H. Kusnadi, 2000, *Manajemen Strategis*, Malang:Universitas Brawijaya, Hlm, 82.
- Hunger and Wheele. (2003). *Manajemen Strategi*. Edisi 2. Andi Ofset: Yogyakarta.
- Husein Umar, *Strategik Management in Action*, Jakarta, Gramedia, 2001, hlm 134.
- Husein Umar, *Strategik Management in Action*, Jakarta, Gramedia, 2001, hlm 130.
- Jatmiko, 2004, *Manajemen Strategik Edisi Pertama*, Malang UMM Press hlm 44.
- Ningrum, A P. 2008. Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Telekomunikasi Go Publik Dengan Metode *Economic Value Added (EVA)*. Pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor
- Parsons, Wayne. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2006
- Porter, dkk. (2003). *Implementasi Manajemen Stratejik*. Amara Books: Yogyakarta.
- Porter, Michael. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industry dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga, 2001
- Reksohadiprodjo, Sukanto. (2003). *Manajemen Strategi*. Edisi 4. BPFE: Yogyakarta.
- Schermerhrn, Jhon. (1999). *Manajemen Strategi*. Edisi 1. Andi: Yogyakarta.
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. PT Alfabeta. Bandung
- Supranto J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Menaikan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta. Jakarta
- Tambunan, Tulus T.H. *Usaha Mikro Kecil dan Menengah* Bogor: Penerbit Ghalia
- Winarno, Budi 2008. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Syafruddin, Muchamad. (1999). *Manajemen Strategi dalam Lingkungan Bisnis Baru*. *Jurnal Bisnis Strategi*, 3 (2), hal:50-62.