

## VALUASI DAN PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT PADA PT. ANEKA RASA CITRA SEJATI

Syamsu Alang

STIE BPKP JAKARTA

email: syamsualang@yahoo.com

### ABSTRACT

This research is to evaluate and determine the right marketing strategy by taking into account the company's internal capability factors with external opportunities in PT Aneka Rasa Citra Sejati through SWOT analysis taking into account the company's internal and external factors so that the right marketing strategy is obtained in increasing sales volume. This research method uses IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) and EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary). Through the Total Internal-External Strategy Score the results of the study illustrate that the internal factor score is higher with a value of 2.709 compared to the score of the external factor with a value of 2.616. So that the right marketing strategy is used in increasing sales volume at PT Aneka Rasa Citra Sejati, namely the Strength-Threat Strategy (ST), which is an internal strategy that uses the company's strengths to overcome threats.

Keywords: Marketing Strategy, Sales Volume, SWOT Analysis.

### ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengevaluasi dan menetapkan strategi pemasaran yang tepat dengan memperhatikan faktor kemampuan internal perusahaan dengan peluang eksternal yang ada di PT Aneka Rasa Citra Sejati melalui analisis SWOT memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga didapatkan strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan volume penjualan. Metode penelitian ini menggunakan IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) dan EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary).

Melalui Total Skor Strategi Internal-Eksternal hasil penelitian menggambarkan skor faktor internal lebih tinggi dengan nilai 2,709 dibandingkan skor faktor eksternal dengan nilai 2,616. Sehingga strategi pemasaran yang tepat digunakan dalam meningkatkan volume penjualan pada PT Aneka Rasa Citra Sejati yaitu Strategi Kekuatan-Ancaman (ST), yaitu strategi internal yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Volume Penjualan, Analisis SWOT.

### PENDAHULUAN

Suatu perusahaan sejak didirikan umumnya merencanakan dan menetapkan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidupnya sepanjang operasional perusahaan dilakukan, diantaranya melalui peningkatan volume penjualan secara berkesinambungan, meningkatkan kemampuan dan daya saing, dan tentunya upaya sistematis meminimalkan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai profitabilitas perusahaan secara maksimal. Kegiatan untuk memperoleh laba tentu tidaklah mudah, sebab dalam kurun waktu usaha diantaranya adalah faktor pemasaran begitu penting, diantara banyak kegiatan pemasaran lainnya yang berperan penting dalam meningkatkan volume penjualan adalah saluran distribusi, semakin banyaknya saluran distribusi maka akan semakin banyak pula konsumen yang

dijangkau bahkan ditarik simpatiknya dengan catatan produk yang dihasilkan perusahaan menguasai pangsa pasar dan produk sesuai dengan kebutuhan pasar melalui kualitas yang baik maka secara langsung termotivasi bagi para distributor akan berebut menjadi bagian untuk memasarkan produknya.

Para distributor harus secara konsisten melakukan evaluasi perubahan strategi dan desain perusahaan distribusi sendiri dalam mengatur perencanaan strategi agar mampu menjual lebih dari yang telah ditargetkan sebelumnya. Karena kondisi pasar yang dinamis nampak berubah begitu cepat, pelanggan yang sangat sensitif terhadap harga, kompetitor baru yang banyak bermunculan, dan kompetitor dengan inovasi-inovasi baru yang mengakibatkan begitu luasnya persaingan dalam pemasaran yang harus diantisipasi serta disikapi dengan bijak oleh perusahaan yang bermain dalam sektor dan segmentasi usaha yang sama. PT Aneka Rasa Citra Sejati merupakan distributor resmi dari perusahaan manufaktur PT ABC President Indonesia, yang berlokasi usaha di wilayah Jakarta Barat posisi tepatnya di Komplek Daan Mogot Prima Kav. B/6. Jl. Daan Mogot Raya Km 12.8, sebagai distributor maka PT Aneka Rasa Citra Sejati harus memiliki strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan dalam menghadapi persaingan dengan distributor-distributor lain.

Meskipun setiap principal sudah menetapkan setiap wilayah atau daerah mana saja yang harus dilayani pengirimannya namun demikian selalu diupayakan secara maksimal para distributor tetap mencari outlet (wilayah pemasaran baru) diberbagai wilayah atau diluar tempat yang sudah ditentukan sebelumnya, sebab disisi lain terkait biaya yang harus dikeluarkan oleh distributor dari tahun ke tahun akan bertambah, gaji karyawan akan naik, biaya transportasi, listrik, promosi, dan biaya operasional lainnya akan mengalami koreksi pula, dan bila kenaikan ini kemudian tidak diimbangi dengan besarnya margin kotor tentu saja berdampak perusahaan tidak mendapatkan keuntungan. Untuk itu sangat diperlukan kekuatan strategi untuk mengembangkan volume penjualan guna meningkatkan laba dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternalnya. Selain itu perubahan pelanggan, pelanggan dari distributor adalah para outlet yang terdiri dari ritel modern atau ritel tradisional. Pelanggan-pelanggan ini mengalami konsolidasi dan diversifikasi.

Bisnis Ritel modern yang semakin besar bertumbuh semakin memiliki kekuatan untuk menekan distributor, tentunya mereka membutuhkan distribusi dengan pengiriman yang tepat waktu, harga yang murah, dan stok yang selalu ada. Permasalahan lainnya peran salesman disini sangat berpengaruh dalam meningkatkan penjualan karena dengan penambahan kuantitas merek pun jika marketing tidak jalan dan terjadi penumpukan karena tidak mencapai target, perusahaan akan mengalami kerugian dan lepas kontrak.

Oleh karena itu distributor harus mulai melakukan kegiatan dan rencana inovatif dalam menawarkan suatu yang bernilai lebih dibanding yang dilakukan pesaing lain, serta melakukan perubahan strategi untuk meningkatkan volume penjualan dengan memperluas outlet baru dan penambahan wilayah karena distributor yang hanya fokus kepada selling akan menjadi barisan pertama yang akan tergilas dimasa mendatang.

## KAJIAN TEORI

### Konsep Dasar Manajemen Pemasaran

#### Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa latin manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Istilah manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) oleh karena itu dalam menetapkan keputusan-keputusan perusahaan harus menganalisis secara matang, secara etimologis" menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia". Usman (2010:24), Terry dan Rue (2010:16).

#### Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah sebuah proses sosial yang bertumpu pada pemenuhan kebutuhan individu dan kelompok dengan menciptakan pertukaran sehingga memberikan kepuasan yang maksimal dan secara bebas mempertahankan produk dan jasa yang bernilai dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas dengan pihak lain.

Theodore levitt dari Harvard menjelaskan perbedaan antara konsep penjualan dan konsep pemasaran: "Penjualan berfokus pada kebutuhan penjual, pemasaran berfokus pada kebutuhan pembeli. Penjualan didasari oleh kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang, pemasaran didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengkonsumsinya" (Kotler dan Keller, 2009:20).

#### Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Strategi pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki dimasa mendatang. Dan yang kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan elemen-elemen bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Beberapa ahli pemasaran mengemukakan Bauran Pemasaran (marketing mix) merupakan kombinasi dari faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dan dapat membentuk suatu sistem pemasar dalam mencapai tujuan perusahaan pada pasar sasaran. (Stanton, 2006:30, Kotler dan Armstrong, 2010:75, Buchari,2011:205).

### Perencanaan Strategis

Pemimpin pada suatu perusahaan, setiap hari berusaha mencari informasi dan solusi terhadap kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya dapat meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan yang berlaku, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lainnya yang dapat mengidentifikasi terhadap peluang dan ancaman. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada, dengan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi. Tujuannya supaya perusahaan mampu melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal secara lebih detail dan efektif.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya". Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. (Rangkuti, 2015:3, Learned dkk,1965, Chandler,1962).

### Strategi Pemasaran

Setiap perusahaan membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektivitasnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Menurut Kotler dan Amstrong (2010:55), "Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya". "Strategi Pemasaran ialah kemampuan untuk memberikan nilai superior kepada para konsumen di dalam pasar sasaran tersebut" sebagaimana diungkapkan Supranto dan Limakrisna (2007:10). Oleh karena nilai konsumen (customer value) didapat dari pelaksanaan strategi pemasaran. Strategi pemasaran pada dasarnya merupakan jawaban dari pertanyaan, bagaimana kita akan memberikan nilai lebih (superior) kepada para konsumen dari pasar sasaran.

### Volume Penjualan

volume penjualan adalah sejumlah komoditas yang terjual dalam periode waktu tertentu yang merupakan salah satu faktor penentuan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian laba bersih, sedangkan keuntungan atau laba merupakan sarana penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka dari itu perusahaan harus berusaha untuk menciptakan volume penjualan yang menguntungkan. Agar tercapai volume penjualan yang ditargetkan, tentu saja perusahaan harus melakukan kegiatan penjualannya yang lebih agresif dari program ke program yang dirancang dan ditetapkan melalui perencanaan operasionalnya. Penjualan merupakan fungsi yang memegang peranan penting dalam bidang pemasaran, karena betapapun lancarnya suatu proses jika fungsi penjualannya gagal, maka kelangsungan hidup perusahaan tidak terjamin. Oleh karena itu fungsi penjualan merupakan standar maju maupun mundurnya suatu perusahaan. (Kotler dan Amstrong, 2010:30).

## Analisis SWOT

Dalam membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (Strengths) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (Weaknesses) yang terdapat pada organisasi itu. Sudarmo (2001:36) mengungkapkan “Analisis untuk mengetahui Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (Opportunity) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (threats) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan”. Demikian pula sebagaimana diungkapkan Fattah (2015:78) “Analisis SWOT memberikan dasar terorganisir untuk diskusi dan berbagi informasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan strategi manajerial”. Sedangkan menurut Kotler dan Keller (2009:51) “Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan cara mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal”. Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, kepuasan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Menurut Rangkuti (2015:84) tentang matriks SWOT menggunakan beberapa strategi, yaitu:

1. Strategi SO, Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST, Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT, Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Keputusan terhadap strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan akan dengan mudah dan akurat dilakukan melalui analisa faktor lingkungan eksternal dan internal, sebagai berikut:

### 1. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

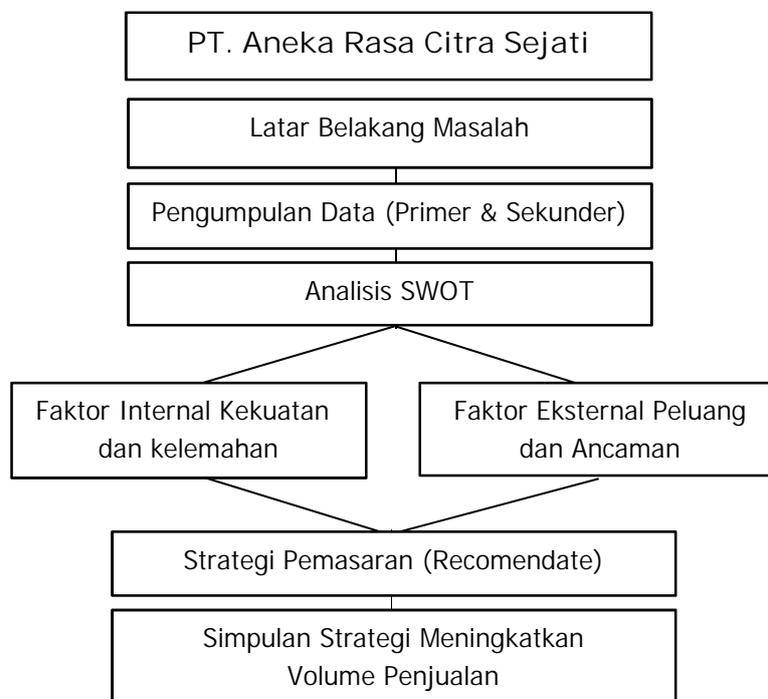
Perusahaan harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang mempengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Hubeis dan Najib (2014:24), mengungkapkan “Peluang adalah kondisi sekarang atau masa depan lingkungan yang menguntungkan organisasi pada saat ini atau pada luaran potensial”. Kondisi yang menguntungkan ini terdiri atas perubahan-perubahan hukum yang mengurangi persaingan, peningkatan jumlah langganan, dan pengenalan teknologi baru sehingga memudahkan perusahaan untuk melakukan eksploitasi, mengembangkan hubungan dengan pemasok, dan lain-lain. Peluang harus dapat ditentukan tidak semata-mata pada kondisi sekarang, tetapi juga dalam jangka panjang dan bagaimana pengaruhnya bagi perusahaan atau organisasi.

Ancaman adalah kekuatan eksternal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan-perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Ancaman tersebut mencakup masuknya kekuatan pesaing pada pasar industri yang selama ini dilayani, penurunan jumlah pelanggan, dan pengenalan teknologi baru untuk mempertahankan produk lama. Banyaknya regulasi akan mendesak kemampuan perusahaan untuk bersaing atau mencari pemasok yang dapat dipercaya.

## 2. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Kemampuan menentukan peluang yang menarik dan kemampuan memanfaatkan peluang tersebut adalah dua hal yang berbeda. Setiap bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal melalui formulir tujuan (goal formulation) untuk memperbaiki dan menjadi lebih baik. Hubeis dan Najib (2014:23), mengungkapkan “kekuatan merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan relatif dari pesaing kepada perusahaan”. Sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor internal negatif yang dapat menghambat atau menghalangi perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Kelemahan-kelemahan perusahaan tersebut, antara lain dapat berupa manajer yang tidak memiliki keahlian strategi, jumlah tagihan yang sangat besar, citra produk yang kurang kuat, atau mesin tua.

Konsep dasar pendekatan SWOT cukup sederhana, yaitu apa bila kita dapat mengetahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) organisasi kita dan mengetahui peluang (opportunity) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (treath) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.



Sumber: Data diolah Penulis

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif. "Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau memaparkan sesuatu hal, misalnya keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain". Arikunto (2010:3), Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi atau wilayah tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan atau untuk mengetahui tingkat kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang sedang dialami PT Aneka Rasa Citra Sejati dengan lembar angket (kuesioner) yang telah dilengkapi dengan alternatif jawaban dan responden tinggal memilihnya. "Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu". Sugiyono (2011:7).

### Populasi dan Sampel

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Aneka Rasa Citra Sejati (ARCS) serta pemilik perusahaan.

### Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Sekumpulan bukti atau fakta yang dikumpulkan dan disajikan untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sugiyono (2011:194), "Data adalah sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan". Bila dilihat dari segi cara dan pengumpulan data, maka dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu: Interview (wawancara), Kuesioner (angket), dan Observation (pengamatan). Dengan pendekatan kuantitatif data yang diperoleh diimplementasikan dengan menggunakan skala likert, sesuai dengan pendapat Sugiyono (2011:133), "Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan". Maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dalam penelitian, data ini diubah menjadi angka-angka yaitu dengan penskoran. Untuk setiap jawaban instrumen yang digunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif, atau berupa kata-kata yang mempunyai nilai masing-masing sesuai faktor untuk ditarik simpulan atau untuk dianalisis, skor yang diberikan dalam skala ini adalah faktor Kekuatan dan Peluang = 1 (Tidak Setuju), 2 (Netral), 3 (Setuju), dan 4 (Sangat Setuju), sedangkan faktor Kelemahan dan Ancaman = 4 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 2 (Setuju), dan 1 (Sangat Setuju).

Metode analisis data yang digunakan, dalam penulisan ini menggunakan metode analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2015:19), "SWOT adalah singkatan dari kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), ancaman (threats)". Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan, untuk hasil yang baik maka dilakukan pengembangan matriks EFAS dan IFAS guna mengetahui total nilai perusahaan, baik internal maupun eksternal serta untuk mengetahui posisi perusahaan dengan menggunakan diagram SWOT. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan

perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal serta pengumpulan data yang berasal dari PT Aneka Rasa Citra Sejati melalui penyebaran kuesioner (angket) sebanyak 20 lembar ke karyawan dan pemimpin perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang akan diselesaikan dengan menggunakan analisis SWOT. Lembar angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu angket yang telah dilengkapi dengan alternatif jawaban dan responden tinggal memilihnya.

Tabel 1. Skor Alternatif Jawaban Positif Faktor Kekuatan dan Peluang

Alternatif Jawaban		Skor
Sangat Setuju	SS	4
Setuju	S	3
Netral	N	2
Tidak Setuju	TS	1

Sumber: Data diolah Penulis

Tabel 2. Skor Alternatif Jawaban Negatif Kelemahan dan Ancaman

Alternatif Jawaban		Skor
Sangat Setuju	SS	1
Setuju	S	2
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	4

Sumber: Data diolah Penulis

Pemberian skor pada tabel 1 dan tabel 2 adalah sebagai penilaian yang digunakan untuk menjarang data yang diperoleh dari responden. Selanjutnya dianalisa menggunakan analisis SWOT.

Tabel 3. Jumlah angket dalam penelitian Internal Faktor Strategi (IFS)

NO	Internal Faktor Strategi (IFS)	NO. Item	Jml. Item
	Aspek		
1	Kekuatan	1-10	10
2	Kelemahan	1-10	10
Jumlah		20	20

Sumber: Data diolah Penulis

Tabel 4. Jumlah angket dalam penelitian Eksternal Faktor Strategi (EFS)

NO	Internal Faktor Strategi (IFS)	NO. Item	Jml. Item
	Aspek		
1	Peluang	1-10	10
2	Ancaman	1-10	10
Jumlah		20	20

Sumber: Data diolah Penulis

Data diperoleh hasil dari pengamatan lingkungan faktor internal di perusahaan dengan rincian 20 butir faktor internal dan 20 faktor eksternal dengan rincian seperti tabel di atas (tabel 3 dan tabel 4) total berjumlah 40 butir pertanyaan, sebagai berikut:

Tabel 5. Internal Strategi Factor Analysis Summary (IFAS)

NO	Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot Item (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
<b>Faktor Kekuatan</b>				
1.	Perusahaan memiliki hubungan baik dengan para outlet.	0,067	4	0,268
2.	Perusahaan memiliki karyawan 20 orang.	0,055	4	0,22
3.	Perusahaan memiliki reputasi yang baik.	0,047	3	0,141
4.	Armada/kontainer perusahaan ada 8.	0,055	4	0,22
5.	Luas gudang PT ARCS kurang lebih 396,00 m <sup>2</sup> .	0,069	4	0,276
6.	Perusahaan memasarkan varian produk PT ABC President Indonesia.	0,052	3	0,156
7.	Perusahaan bekerjasama dengan brand yang mutu kualitasnya terjamin.	0,057	4	0,228
8.	Memiliki tim manajemen yang tangguh.	0,060	4	0,24
9.	Perusahaan memiliki salesman yang berkualitas (berpendidikan dan berpengalaman).	0,059	4	0,236
10.	Sumber daya untuk karyawan terpenuhi.	0,048	4	0,192
<b>Faktor Kelemahan</b>				
1.	Sistem kurang terintegrasi.	0,040	2	0,08
2.	Pengembangan produk dalam menambah volume belum maksimal.	0,033	2	0,066
3.	Diskon dan promo terbatas.	0,029	2	0,058
4.	Harga produk lebih tinggi dari pesaing.	0,033	2	0,066
5.	Keterlambatan PT ARCS dalam pengambilan keputusan dalam menentukan harga pasar.	0,027	1	0,027
6.	Jumlah produk hanya varian dari PT ABC President Indonesia.	0,022	2	0,044
7.	Fasilitas transportasi (armada) kurang.	0,024	1	0,024
8.	kesenjangan kemampuan manajerial.	0,033	1	0,033
9.	Lini produk yang sempit.	0,034	2	0,068
10.	Inovatif dalam penjualan kurang.	0,033	2	0,066
<b>Total</b>		<b>0,877</b>	<b>55</b>	<b>2,709</b>

Sumber: Data diolah Penulis

Total skor pada tabel 5 bernilai 2,709 diperoleh dari perkalian bobot item dengan rating dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan), yang digunakan sebagai acuan titik kondisi perkembangan PT Aneka Rasa Citra Sejati saat ini.

Tabel 6. Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

No	Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot Item (a)	Rating (b)	Skor a x b
<b>Faktor Peluang</b>				
1.	Cepatnya pertumbuhan pasar.	0,078	3	0,234
2.	Jumlah penduduk semakin meningkat.	0,047	3	0,141

3.	Tren konsumen yang lebih suka minuman teh dalam kemasan.	0,061	3	0,183
4.	Daya beli masyarakat meningkat.	0,054	2	0,108
5.	Segmen pasar luas.	0,082	4	0,328
6.	Minuman salah satu kebutuhan pokok.	0,068	3	0,204
7.	Konsumen yang lebih suka cara instan.	0,063	3	0,189
8.	Perusahaan memiliki hubungan baik dengan outlet.	0,063	3	0,189
9.	PT ARCS lebih terkenal dari distributor lain.	0,047	2	0,094
10.	Brand dari PT ABC President Indonesia yang sudah diakui mutu kualitasnya.	0,059	3	0,177
<b>Faktor Ancaman</b>				
1.	Persaingan yang semakin ketat.	0,049	2	0,098
2.	Munculnya pesaing baru dengan pelayanan lebih baik.	0,054	3	0,162
3.	Tingginya tingkat tawar menawar dari pembeli.	0,037	1	0,037
4.	Pesaing lebih sering melakukan promosi.	0,049	2	0,098
5.	Banyaknya kompetitor disegmen pasar yang sama.	0,040	1	0,04
6.	Perubahan selera konsumen.	0,047	2	0,094
7.	Perpindahan pelanggan ke kompetitor lain.	0,040	1	0,04
8.	Daya minat konsumen terhadap produk PT ABC President Indonesia menurun.	0,040	2	0,08
9.	Harga pesaing lebih murah.	0,045	2	0,09
10.	Kepercayaan pelanggan menurun.	0,030	1	0,03
Total		1,05	46	2,616

Sumber: Data diolah Penulis

Total bobot item dengan rating pada tabel 6 bernilai 2,616 diperoleh dari perkalian bobot item dengan rating dari faktor eksternal (peluang dan ancaman), yang digunakan sebagai acuan titik kondisi perkembangan PT Aneka Rasa Citra Sejati saat ini. Penilaian terhadap faktor internal dan eksternal PT Aneka Rasa Citra Sejati diperoleh total skor yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating yang memperoleh skor 2,709 untuk faktor strategi internal, sedangkan pada strategi eksternal menghasilkan total skor 2,616. Dari hasil penjumlahan bobot dan rating dapat dilihat sesuai masing-masing skornya seperti:

1) Skor penjumlahan bobot setiap faktor

Kekuatan : 0,569, Kelemahan : 0,308, Peluang : 0,622, Ancaman : 0,431

2) Skor penjumlahan rating setiap faktor

Kekuatan : 2,177, Kelemahan : 0,532, Peluang : 1,847, Ancaman : 0,769

Dari hasil skor penjumlahan bisa dilihat perusahaan belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal dan sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Dengan kata lain, dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal, perusahaan berada diposisi sedang atau lemah.

1. Alternatif Strategi

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut kuantitatif perumusan stretegi. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis SWOT untuk menerapkan strategi yang sesuai kondisi perusahaan saat ini dengan memasukan hasil data tabel 4.15 dan 4.16 matriks faktor internal dan eksternal ke dalam matriks internal eksternal sebagai berikut:

	Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99 (2,709)	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	III Retrenchment Turnaround
Menengah 2,0-2,99 (2,616)	IV Stability Hati-hati	V Internal (2,709) ----- Eksternal (2,616)	VI Retrenchment Coptive Company Atau Divestment
Rendah 1,0-1,99	VII Growth Difersifikasi Konsentrik	VIII Growth Difersifikasi Konglomerat	IX Retrenchment Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: Data diolah Penulis

Gambar 2. Total Skor Strategi Internal-Eksternal

Sesuai analisis matriks EFAS dan IFAS PT Aneka Rasa Citra Sejati menempati posisi di strategi sel V Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal yang memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan menambah kerjasama dengan perusahaan lain untuk memperbanyak varian produk yang akan dijual serta memanfaatkan kekuatan perusahaan. Berada disel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi dengan memanfaatkan peluang melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan selanjutnya mengatur strategi untuk meminimalkan ancaman dari luar.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis data SWOT pada PT Aneka Rasa Citra Sejati dapat dijabarkan, sebagai berikut:

1. Kondisi internal PT Aneka Rasa Citra Sejati dapat dilihat pada tabel 5 yang memiliki hasil 2,709 dari penjumlahan bobot item pada masing-masing indikator faktor kekuatan dan kelemahan penilaian responden dikalikan rating indikator faktor kekuatan dan faktor kelemahan (internal) yang diberikan oleh pemilik. Kondisi perusahaan saat ini dinyatakan baik karena nilai rata-rata faktor kekuatan perusahaan lebih tinggi dibanding nilai rata-rata kelemahan perusahaan.
2. Kondisi eksternal PT Aneka Rasa Citra Sejati dapat dilihat pada tabel 6 yang memiliki hasil 2,616 dari penjumlahan bobot item pada masing-masing indikator faktor peluang dan ancaman penelitian responden dikalikan rating indikator faktor peluang dan faktor ancaman (faktor eksternal) yang diberikan oleh pemilik.
3. Posisi perusahaan saat ini berada dalam posisi sel V pertumbuhan stabilitas sesuai tabel 7 analisis matriks EFAS dan IFAS PT Aneka Rasa Citra Sejati pertumbuhan melalui integrasi horizontal yang memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan menambah kerjasama dengan perusahaan lain untuk memperbanyak varian produk yang akan dijual serta memanfaatkan

peluang perusahaan yang dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan selanjutnya mengatur strategi untuk meminimalkan ancaman dari luar. Identifikasi pada faktor internal dan eksternal dapat menciptakan empat strategi utama, yaitu: Strategi SO (Strengths dan Opportunities), strategi WO (Weaknesses dan Opportunities), strategi ST (Strengths dan threats) dan strategi WT (Weaknesses dan threats) yang secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Matriks SWOT PT Aneka Rasa Citra Sejati

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki hubungan baik dengan para outlet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem kurang terintegrasi.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki karyawan 20 orang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan produk dalam menambah volume belum maksimal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki reputasi yang baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskon dan promo terbatas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Armada/kontainer perusahaan ada 8.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harga produk lebih tinggi dari pesaing.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luas gudang PT ARCS kurang lebih 396,00 m<sup>2</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keterlambatan PT ARCS dalam pengambilan keputusan saat menentukan harga pasar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memasarkan varian produk PT ABC President Indonesia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah produk hanya varian dari PT ABC President Indonesia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dengan brand yang mutu kualitasnya terjamin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fasilitas transportasi (armada) kurang.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki tim manajemen yang tangguh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kesenjangan kemampuan manajerial.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki salesman yang berkualitas (berpendidikan dan berpengalaman).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lini produk yang sempit.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumber daya untuk karyawan terpenuhi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovatif dalam penjualan kurang.</li> </ul>
Faktor Eksternal		
Peluang (O)	Strategi SO (Memungkinkan perusahaan bisa berkembang lebih cepat)	Strategi WO (Pemanfaatan peluang untuk mengatasi kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cepatnya pertumbuhan pasar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperluas segmen atau wilayah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan program-program yang efisiensi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah penduduk semakin meningkat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kapasitas dan mutu produk yang akan di tawarkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menambah karyawan terutama sales yang berpengalaman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tren konsumen yang lebih suka minuman Teh dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menangkap peluang dari gaya hidup masyarakat</li> </ul>

kemasan.		serta loyalitas konsumen lama dalam memenangkan persaingan dengan banyak kompetitor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya beli masyarakat meningkat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperluas jangkauan pemasaran produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) karyawan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmen pasar luas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kinerja tim atau karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan citra produk yang akan ditawarkan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuman salah satu kebutuhan pokok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan strategi dalam penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan program diskon.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen yang lebih suka cara instan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan promosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperluas area dan menambah produk baru.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memiliki hubungan baik dengan outlet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan kepercayaan pelanggan untuk kemajuan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulang besar dalam pemasaran untuk menawarkan produk.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT ARCS lebih terkenal dari distributor lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah pasar modern dan tradisional untuk menambah volume penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melatih dan mendidik karyawan agar berkualitas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand dari PT ABC president Indonesia yang sudah diakui mutu kualitasnya.</li> </ul>		
Ancaman (T)	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan yang semakin ketat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga kualitas produk, pelayanan, dan harga standar pasar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakin gencar berpromosi untuk dapat bersaing dengan para kompetitor yang sudah sangat gencar dalam memasarkan produknya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munculnya pesaing baru dengan pelayanan lebih baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga kepercayaan dengan tepat waktu pengiriman, stok barang yang selalu ada, dan kelengkapan produk untuk meminimalisir pelanggan yang gampang berpindah pilihan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas SDM pemasaran dalam persaingan dengan kompetitor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingginya tingkat tawar menawar dari pembeli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memaksimalkan gudang dengan menambah produk-produk baru yang sedang naik di pasaran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilihan sales atau karyawan yang kompeten, jujur, bertanggung jawab dan dapat dipercaya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing lebih sering melakukan promosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan kendaraan (kontainer) sesuai standar keamanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perawatan kendaraan (kontainer) dan pergudangan rutin sehingga meminimalkan resiko bagi perusahaan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyaknya kompetitor di segmen pasar yang sama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan harga yang bersaing pada produk yang ditawarkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan bazar untuk mengenalkan jenis-jenis produk.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan selera konsumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan Global Positioning System (GPS) untuk setiap sales, agar</li> </ul>	

	mengetahui kegiatan pemasarannya.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perpindahan pelanggan ke kompetitor lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan diskon untuk pelanggan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya minat konsumen terhadap produk PT ABC President Indonesia menurun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat brand</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harga pesaing lebih murah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun loyalitas konsumen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan pelanggan menurun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan market education</li> </ul>	

Sumber: Data diolah Penulis

Berdasarkan analisis di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisis SWOT yang menjadi rekomendasi strategi untuk diterapkan adalah Strategi ST (Mendukung strategi diversifikasi) yaitu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan terjadinya ancaman (persaingan) dari luar. Strategi ST diterapkan oleh PT Aneka Rasa Citra Sejati, yaitu:

- 1) Menjaga kualitas produk, pelayanan, dan harga standar pasar. contoh: Mensortir barang-barang yang rusak mulai dari kemasannya. Memberikan respon yang cepat dalam menanggapi keluhan customer dan memberikan harga yang standar sesuai kualitas.
- 2) Menjaga kepercayaan dengan tepat waktu pengiriman, stok barang yang selalu ada, dan kelengkapan produk untuk meminimalisir pelanggan yang gampang berpindah pilihan.
- 3) Memaksimalkan gudang. contoh: Dengan menambah produk-produk baru yang banyak diminati di pasaran dan sesuai kebutuhan.
- 4) Memaksimalkan armada untuk pengiriman, contoh: Satu armada maksimal 3 RIT untuk pengiriman.
- 5) Menerapkan harga yang bersaing pada produk yang ditawarkan, contoh: Dengan cara memberikan bonus kuantitas order (pembelian) tanpa menurunkan harga.
- 6) Memberikan Global Positioning System (GPS) android khusus tracking order, tujuannya untuk mengefesienkan waktu dan orderan sales bisa langsung tercetak ke bagian administrasinya.
- 7) Memperkuat brand, Dengan cara branding produk setiap minggunya.
- 8) Membangun loyalitas konsumen, contoh: Menjaga silaturahmi dengan cara komunikasi dan kunjungan outlet serta memberikan service pelayanan yang baik.

## SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini, sebagai berikut:

1. Hasil analisis SWOT pada faktor internal PT Aneka Rasa Citra Sejati yang diperoleh dari hasil perhitungan matriks Internal Strategi Factor Analysis Summary (IFAS) memiliki total skor 2,709

- yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi diatas rata-rata. Faktor kekuatan yang paling berpengaruh adalah luas gudang dengan jumlah penilaian responden 80 dan nilai bobot 0,276. Luas gudang sangat berpengaruh dalam meningkatkan volume barang dengan memaksimalkan kapasitas gudang perusahaan bisa menambah produk lain untuk memenuhi kebutuhan pasar. Sedangkan titik faktor kelemahan internal pada PT Aneka Rasa Citra Sejati sesuai matriks SWOT berada disistem yang kurang terintegrasi dengan jumlah responden 46, jumlah bobot 0,08 dan lini produk yang sempit dengan jumlah responden 40 dan jumlah bobot 0,068
2. Hasil analisis SWOT pada faktor eksternal PT Aneka Rasa Citra Sejati yang diperoleh dari hasil perhitungan matriks Eksternal Strategi Factor Analysis Summary (EFAS) memiliki total skor 2,616 yang artinya perusahaan belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal dan sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Dengan kata lain, dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal, perusahaan berada diposisi sedang atau lemah. Peluang faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan adalah cepatnya pertumbuhan pasar dengan jumlah 66 dari total penilaian setiap responden, nilai bobot 0,078 dan skor 0,234. Sedangkan untuk ancaman pada faktor eksternal yang berpengaruh adalah munculnya pesaing baru dengan pelayanan lebih baik. Dengan jumlah nilai 47 total dari semua penilaian setiap responden, bobot 0,054, dan memiliki skor 0,162.
  3. Alternatif strategi yang dirumuskan sesuai analisis matriks EFAS dan IFAS pada PT Aneka Rasa Citra Sejati menempati posisi distrategi sel V Growth Konsentrasi melalui integrasi horizontal dengan tingkat sedang. Strategi pertumbuhan ini melalui integrasi horizontal yang memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan menambah kerjasama dengan perusahaan lain untuk memperbanyak varian produk yang akan dijual serta memanfaatkan peluang perusahaan yang berada disel ini dapat memperluas pasar.
  4. Keputusan akhir ditetapkan perumusan strategi menggunakan ST yaitu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan terjadinya ancaman (persaingan) dari luar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Buchari, Alma. (2011). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: AIFABETA.
- Fattah, Nanang. (2015). *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*. Bandung: PT Remaja Rosda karya.
- Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary (2010). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. (2015). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Stanton, William J. (2006). Prinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Sudarmo, Indriyo Gito. (2001). Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: ALFABETA.
- Supranto, J dan Limakrisna, Nanda. (2007). Perilaku konsumen dan Strategi Pemasaran Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. (2010). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2010). Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara.