

“APLIKASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK SEBAGAI SARANA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING”

Disusun Oleh:

Gibson Randy Prathama

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. MT Haryono 165 Malang

Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. M. Syafiie Idrus, SE., M.Ec, PhD

ABSTRAKSI

Seiring dengan perkembangan UKM oleh – oleh di Malang terutama pada usaha makanan, persaingan yang dihadapi oleh Pai Apel Malang semakin ketat. Untuk mengatasi persaingan, maka diperlukan adanya suatu strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu melalui strategi diversifikasi produk. Strategi diversifikasi produk ini telah dilaksanakan oleh Pai Apel Malang untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya selama ini antara lain melalui berbagai diversifikasi produk dan pengendalian kualitas dalam upaya agar dapat terus bersaing dan membuka peluang untuk memperluas usahanya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan jenis, proses perencanaan, dan implementasi strategi diversifikasi di Pai Apel Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data adalah wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diversifikasi produk di Pai Apel Malang termasuk strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, strategi diversifikasi horizontal. Strategi tersebut telah direncanakan dan diimplementasikan dengan baik sesuai teori yang ada.

Kata kunci: *diversifikasi produk, keunggulan bersaing, Pai Apel Malang*

PENDAHULUAN

Kota Malang merupakan kota wisata yang terkenal dengan jajanan oleh – oleh khasnya yang menarik mulai dengan yang berbahan dasar tempe, buah – buahan, dan sebagainya. Jajanan yang sering di jumpai dari bahan tersebut adalah kripik dan berbagai olahan manisan yang menjadi jajanan khas kota malang. Hal ini mendorong Pai Apel Malang menciptakan sesuatu yang baru.

Buah apel, ikon Kota Malang ini menjadi salah satu sumber inovasi baru menarik bagi wisatawan. Rasa buah yang segar, harum, manis, dan sedikit asam dari apel memberi kesan tersendiri yang mengkonsumsinya. Tidak jarang pengusaha oleh – oleh khas Malang biasa menjadikan buah apel sebagai *trademark* di merek dagangnya.

Pecinta jajanan oleh – oleh khas Malang tidak kehabisan selera dengan macam jajanan olahan yang ada sekarang. Salah satu inovasi baru, oleh – oleh Malang berbahan dasar apel yaitu Pai Apel Malang. Kue pai sendiri dikenal sebagai makanan khas barat yang memiliki ciri rasa nikmat dengan bumbu dasar rempah – rempahnya. Karena Indonesia kaya akan rempah – rempah, kue pai cocok untuk dikembangkan di sini. Inovasi baru kue pai ini datang untuk model baru dalam usaha oleh – oleh makanan.

Pai Apel Malang merupakan perusahaan yang terbilang cukup lama di Kota Malang. Seiring dengan adanya persaingan dengan perusahaan lain, Pai Apel Malang mulai untuk memproduksi pai apel

untuk menjadi oleh – oleh khas Malang. Dengan merekrut tenaga ahli di bidang pengolahan, pemilik bekerja sama untuk memproduksi pai apel. “Pai apel bukanlah makanan khas malang, namun Pai Apel Malang memang hanya ada di Malang”, ungkap Pak Chris. Itulah yang menjadikan Pai Apel Malang sebagai oleh-oleh yang layak dinobatkan sebagai “khas” Malang.

Selain untuk wirausaha baru, oleh – oleh Pai Apel Malang ini diharapkan dapat menarik wisatawan luar daerah datang ke Malang, ungkap Bapak Chris Inderayanto pembuat pertama Pai Apel di Kota Malang. Bermula mencari resep dari internet yang dimodifikasi ulang dan diolah sendiri menjadi kue painya. Pak Chris membuka usaha kue ini dengan menitipkan dagangannya di toko – toko pusat oleh – oleh sebelum beliau membuka ruko. “Dulu saya hanya bermodal tekad dan bantuan orang – orang untuk membuka usaha ini” kata Bapak yang dikenal ramah tersebut.

Banyak perusahaan berlomba mencari perhatian dari konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap penduduk atau individu merupakan konsumen, dikarenakan mereka melakukan kegiatan konsumsi, baik pangan, nonpangan, produksi, ataupun jasa. Tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan dunia bisnis juga mengikuti kenaikan pertumbuhan penduduk, karena kenaikan pertumbuhan penduduk sebanding dengan peningkatan keinginan dan kebutuhan hidup manusia.

Persaingan menjadi suatu hal yang pasti dirasakan oleh setiap

perusahaan baik perusahaan skala besar maupun perusahaan skala menengah ataupun perusahaan skala kecil. Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat mengharuskan adanya usaha keras dari setiap perusahaan untuk mencapai target keberhasilan. Perusahaan harus memiliki daya saing strategis, daya saing strategis dapat tercapai bila sebuah perusahaan telah berhasil merumuskan serta menerapkan strategi yang dapat menciptakan sebuah nilai untuk menang di dalam persaingan, yakni keunggulan bersaing.

Sebuah keunggulan bersaing harus dimiliki bagi setiap perusahaan dalam perjalanan usahanya. Menurut Porter (1994) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam bersaing di sebuah pasar persaingan. Agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing, maka perusahaan harus mempunyai strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam hal ini keunggulan bersaing dilihat dari keunikan dan ciri khas yang dimiliki suatu produk pada sebuah perusahaan yang lebih baik dari perusahaan lain penghasil produk sejenis, dan yang paling penting adalah unggul di mata konsumen dimana konsumen adalah sebagai pengambil keputusan pembelian, atau lebih tepatnya adalah pemakai produk sebuah perusahaan. Persaingan dipandang dari kaca mata konsumen adalah dalam upaya memenangkan persaingan, pelaku bisnis harus bertindak kreatif untuk menguntungkan perusahaan mereka.

Setiap perusahaan pasti akan berusaha sekuat tenaga untuk memenangkan persaingan dan

menjadi yang terbaik dalam mempertahankan kepercayaan konsumen di lingkungan persaingan yang semakin ketat dewasa ini. Menurut Fahey dan Randall (1996:6) kesuksesan di dalam meraih dan mempertahankan konsumen memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan, teknologi, dan tujuan pihak yang berkepentingan lainnya. Oleh karena itu, untuk tercapainya tujuan perusahaan, maka perusahaan perlu merumuskan strategi perusahaan secara tepat.

Strategi menurut Jauch dan Glueck (1996:12) adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang menyatukan keunggulan sebuah perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama sebuah perusahaan dapat dicapai dengan pelaksanaan secara tepat. Adapun menurut pendapat Pearce dan Robinson (2008:14), selain dari kebutuhan perusahaan, mereka menyebutkan bahwa di dalam menghadapi segala hal yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan, eksekutif perusahaan perlu menggunakan proses manajemen yang dirasa dapat menempatkan perusahaan secara optimal di dalam lingkungan dan tuntutan internal perusahaan serta persaingan yang tidak terduga dari perusahaan lain. Oleh karena itu, manajemen strategis sangat diperlukan dan dibutuhkan sebagai upaya dalam mengelola strategi itu sendiri.

Menurut David (2011:38), manajemen strategi memungkinkan sebuah perusahaan untuk semakin proaktif daripada reaktif dalam

membentuk masa depan perusahaan itu sendiri. Hal ini memotivasi sebuah perusahaan untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas, dengan demikian perusahaan mampu mengontrol tujuan perusahaan mereka sendiri. Manajemen strategi sangat membantu perusahaan di dalam menentukan keputusan strategi yang baik untuk perusahaan dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, rasional, dan logis untuk pilihan keputusan strategi yang dipilih bagi perusahaan. Dengan mengimplementasikan strategi, manajer dapat memilih dan mengambil keputusan secara lebih selektif untuk proses berjalannya perusahaan. Maka dari itu, manajemen strategi merupakan alat yang sangat berguna untuk menjalankan bisnis perusahaan secara efektif dan efisien.

Untuk mengefektifkan semua kegiatan usahanya, proses kegiatan manajemen strategi harus dilakukan secara bertahap. Menurut David (2011) proses kegiatan manajemen strategi terbagi dalam tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Perumusan strategi terdiri atas kegiatan yang mengembangkan visi, misi dan tujuan perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, mengidentifikasi peluang yang ada dan ancaman yang dimiliki perusahaan, menentukan tujuan perusahaan, merumuskan beberapa strategi alternatif, dan memilih strategi mana yang akan digunakan untuk proses kegiatan perusahaan.

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan target perusahaan, baik itu jangka pendek, jangka menengah, dan juga jangka panjang, membuat kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya bagi perusahaan sehingga strategi perusahaan yang telah dirumuskan dan direncanakan dapat diimplementasikan secara maksimal. Implementasi strategi juga mencakup pengembangan budaya perusahaan yang mendukung bagaimana implementasi strategi itu dijalankan, menciptakan struktur organisasi yang efektif, serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas, penulis perlu melakukan penelitian mengenai “Aplikasi Strategi Diversifikasi Produk Sebagai Sarana Meningkatkan Keunggulan Bersaing”. Obyek penelitian yang akan diteliti berlokasi di Jalan Tumenggung Suryo No. 90B Kota Malang sebagai kantor pusat perusahaan yang mengatur semua manajemen perusahaan.

Pemilihan obyek penelitian ini dilandasi pada bagaimana Pai Apel Malang yang bergerak di bidang oleh – oleh khas Malang menerapkan strategi diversifikasi produk pada perusahaannya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan akan memperoleh hasil yang bermanfaat, khususnya bagi perusahaan guna tercapainya tujuan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian (Bungin, 2001:29). Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif. Menurut Marzuki (2001:8) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan kejadian yang ada, kemudian melakukan analisis dan diagnosis lingkungan dan juga melakukan pengukuran yang cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan cara menafsirkan data yang ada sekarang dan kecenderungan yang akan datang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian dilakukan dalam upaya mengidentifikasi faktor lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan Pai Apel Malang, jalan Tumenggung Suryo 90B Malang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dalam (data internal) dan luar perusahaan (data eksternal). Menurut Marzuki (2000:12) terdapat tiga metode pengumpulan data, yaitu sensus, sampling, dan *case study*. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Pai Apel Malang yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada Pai Apel Malang difokuskan pada bidang strategi diversifikasi produk. Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data kuantitatif maupun kualitatif. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi pustaka. Karakteristik responden yang dituju adalah pihak-pihak yang memegang wewenang kebijakan yang berperan penting pada proses operasional dan pemasaran Pai Apel Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi

Secara umum visi dikemukakan oleh pemilik perusahaan, yang dimana visi merupakan target yang ingin diwujudkan untuk jangka panjang. Visi dari Pai Apel Malang adalah: “Menjadi Pusat Oleh – Oleh Khas Malang Asli dari Apel”.

Sedangkan misi dari perusahaan pada dasarnya merupakan penjabaran dari perwujudan kepentingan pemegang

saham yang diantaranya tersusun sebagai berikut:

1. Menjadi perusahaan yang terkenal di Malang di bidang oleh - oleh.
2. Menjadikan perusahaan yang bisa diajak sebagai mitra usaha yang handal dan terpercaya.
3. menjadikan tempat bagi karyawan untuk membangun kesejahteraan karyawan.

Tujuan dari perusahaan pada umumnya adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan memuaskan keinginan konsumen. Tujuan dari perusahaan ini adalah:

1. Mencapai keuntungan usaha yang maksimal.
2. Mempertahankan kelangsungan bisnis perusahaan.
3. Mengejar pertumbuhan di dalam pasar.
4. Mengembangkan kemampuan perusahaan.
5. Menampung tenaga kerja.
6. Membuat Pai Apel Malang sebagai konteks bukan konten.

Manajemen Perusahaan

Di dalam melaksanakan audit internal perusahaan terdapat lima aktivitas dasar dari pelaksanaan tersebut yakni, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf perusahaan, memotivasi, dan pengawasan.

1. Perencanaan
Perencanaan disini adalah semua kegiatan yang terdiri atas segala kegiatan manajerial perusahaan yang

berkaitan dengan semua aktivitas perusahaan di masa yang akan datang. Penentuan dari tujuan perusahaan merupakan kegiatan yang sangat penting di dalam perencanaan. Tujuan umum dari Pai Apel Malang adalah mencapai laba perusahaan yang memadai untuk digunakan sebagai pembiayaan perusahaan, perkembangan perusahaan, serta menyediakan segala kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan segala kegiatan manajerial perusahaan yang menghasilkan struktur organisasi perusahaan dan hubungan dari wewenang yang ada di dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka yang bertujuan untuk mewujudkan pola dari hubungan antara bidang pekerjaan yang ada di dalam organisasi baik itu sebuah kelompok kerja ataupun individu. Kerangka dari setiap susunan di dalam organisasi ini dapat mewujudkan kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab dari organisasi tersebut.

3. Penyusunan Staf

Fungsi manajemen di dalam penyusunan staf bisa disebut juga manajemen personalia atau manajemen sumber daya

manusia. Faktor yang paling penting di dalam menentukan sebuah bisnis berhasil atau tidak dalam manusia, atau dengan kata lain manusia merupakan ujung tombak perusahaan di dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

4. Memotivasi

Fungsi dasar manajemen yang selanjutnya adalah memotivasi. Faktor ini mencakup segala usaha yang ditujukan untuk membentuk tingkah laku karyawan dan budaya kerja karyawan. Di dalam implementasinya, motivasi di dalam Pai Apel Malang adalah sebagai berikut:

- Kerja sama harus selalu dilakukan untuk keberhasilan suatu pekerjaan.
- Selalu berkarya di dalam mengerjakan sesuatu.
- Selalu mengembangkan keserasian, keselarasan, dan keseimbangan di dalam bekerja.
- Pekerjaan adalah sebuah bentuk ibadah.
- Inovasi dan diversifikasi di dalam pekerjaan harus selalu dilakukan untuk pengembangan produksi perusahaan.

5. Pengawasan

Pengawasan ditujukan untuk semua kegiatan yang di arahkan untuk memastikan hasil yang diperoleh apakah sesuai terhadap apa yang dirumuskan, atau malah

sebaliknya. Pengawasan yang dilakukan Pai Apel Malang rutin dilakukan setiap pertengahan bulan, pengawasan yang dilakukan terutama pada bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan penjualan. Untuk pengawasan terhadap karyawan, Pai Apel Malang melakukan pengawasan setiap tiga bulan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan yang dilakukan, apakah sudah memenuhi target perusahaan atau belum.

Pemasaran

Pemasaran merupakan sebuah proses penetapan, penciptaan, pengantisipasi, serta pemenuhan kebutuhan dan pemenuhan keinginan pelanggan akan sebuah produk barang atau produk jasa. Beberapa fungsi dasar pemasaran antara lain, analisis pelanggan, perencanaan produk atau jasa, promosi produk atau jasa, penetapan harga produk atau jasa, riset pemasaran, distribusi, dan analisis peluang. Berikut penjelasannya:

1. Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan adalah meneliti dan mengevaluasi kebutuhan pelanggan, serta keinginan pelanggan. Analisis pelanggan yang dilakukan Pai Apel Malang adalah dengan melakukan pendekatan pada konsumen, perusahaan mitra kerja untuk mengetahui apa yang dibutuhkan, dan diinginkan bagi konsumen, atau perusahaan mitra kerja. Hal

- tersebut cukup efektif karena perusahaan selalu mengutamakan kebutuhan, dan keinginan konsumen, serta konsumen selalu mengutarakan apa yang diinginkan, dan apa yang dibutuhkan pada perusahaan.
2. Penjualan Produk Atau Jasa Promosi yang dilakukan oleh perusahaan biasanya seperti memasang iklan, penjualan yang langsung bertatap muka, promosi barang yang diproduksi, serta promosi dengan konsumen yang telah loyal terhadap perusahaan. Pai Apel Malang selalu menganggarkan alokasi untuk periklanan dan promosi. Berikut sarana yang digunakan oleh Pai Apel Malang di dalam aktivitas promosi yang dilakukan:
 - a. Melakukan promosi, atau kerjasama dengan perusahaan lain, instansi pemerintah, dan konsumen secara langsung secara rutin, baik itu untuk produk pupuk, produk bahan kimia, dan juga produk pertanian dan perkebunan.
 - b. Melakukan kerja sama dengan media cetak, seperti koran, majalah pariwisata, dan sebagainya untuk promosi produk pupuk.
 - c. Mencetak spanduk, brosur tentang diskon terbaru dari perusahaan untuk produk terbaru yang dijual perusahaan.
 - d. Memberikan sponsor di dalam program pemerintah, bazar makanan dan minuman.
 3. Perencanaan Produk Atau Jasa

Di dalam melaksanakan kegiatannya, Pai Apel Malang selalu memberikan pelayanannya pada konsumen secara terkoordinir, terpusat, dan terpadu dengan para karyawan perusahaan. Pai Apel Malang juga melakukan semua kegiatan perusahaannya dengan tenaga terampil dan terlatih yang direkrut perusahaan dengan sistem perusahaan yang baku serta pengalaman yang dimiliki karyawan tersebut sesuai dengan kriteria pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
 4. Penetapan Harga Produk Atau Jasa

Ketetapan harga yang diberikan Pai Apel Malang didasarkan pada perhitungan dari biaya operasional untuk bidang oleh – oleh khas Malang. Harga yang ditetapkan pasti akan mengalami perubahan atau kenaikan setiap periode tertentu, tergantung dari biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan.
 5. Distribusi

Distribusi yang dilakukan oleh Pai Apel Malang adalah distribusi langsung yakni dari produsen ke konsumen. Sedangkan untuk kerjasama dengan pemerintahan atau pusat oleh – oleh lainnya, Pai Apel Malang menggunakan

distribusi tidak langsung karena Pai Apel Malang merupakan distributor dari pihak produsen Pai Apel Malang. Pai Apel Malang juga melakukan kerjasama rutin dengan Dinas Koperasi, Dinas UKM untuk mengembangkan usahanya dan memperluas pangsa pasar yang memiliki potensi untuk menjadi konsumen dari Pai Apel Malang.

6. Riset Pemasaran

Riset yang dilakukan dari Pai Apel Malang adalah dengan cara memberikan angket langsung pada konsumen, dan mitra kerja perusahaan mengenai program pemasaran yang telah dilakukan oleh Pai Apel Malang, apakah sudah memenuhi sasaran atau masih belum.

7. Analisis Peluang

Analisis peluang dari digunakan oleh Pai Apel Malang sebagai sarana untuk pengevaluasian dari implementasi pemasaran yang telah dilakukan oleh Pai Apel Malang. Dari hasil analisis yang dilakukan, didapat hasil bahwa implementasi dari program pemasaran yang paling efektif adalah dengan melakukan kerja sama dengan pihak mitra kerja untuk kerja sama di bidang produksi oleh – oleh khas Malang. Program tersebut terhitung efektif untuk mengambil hati dari konsumen agar menjadi lebih loyal pada perusahaan.

Keuangan

Keuangan merupakan faktor penting untuk pendanaan operasional perusahaan, keuangan juga merupakan tolak ukur perusahaan untuk melihat apakah perusahaan tersebut sehat atau tidak.

Operasional

Dari aspek operasional perusahaan, kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah lokasi kantor pusat yang masih di tengah pemukiman penduduk, dan lahan untuk parkir yang masih mengganggu, sehingga menyulitkan bagi konsumen dari luar kota untuk menjangkau perusahaan jika tidak mengetahui letak kantor perusahaan secara pasti.

Lokasi dari perusahaan akan mempengaruhi efektif tidaknya proses operasional perusahaan. Tempat yang mudah dijangkau seperti di area bisnis yang terletak di tengah kota dan akses jalan raya yang bagus akan memberikan kenyamanan bagi konsumen dalam mendapatkan pelayanan dari perusahaan. Pai Apel Malang memiliki kelemahan di dalam lokasi perusahaan yang masih berada di area pemukiman penduduk sehingga memiliki kesan perusahaan masih berskala kecil, oleh sebab itu perusahaan memerlukan lokasi yang berada di tengah kota yang menjadi pusat bisnis. Hal ini juga akan berpengaruh pada citra perusahaan bagi konsumen yang masih belum loyal pada perusahaan atau dengan kata lain konsumen yang baru bagi perusahaan. “Ya memang saat ini saya mendapatkan tempat di daerah pemukiman penduduk tetapi disini juga merupakan tempat industri dan

pusat oleh – oleh khas Malang. Untuk selanjutnya ada rencana untuk mengembangkan toko ke pusat bisnis” terang Bapak Chris.

Lahan parkir yang luas akan memberikan kenyamanan bagi konsumen dan juga rasa aman. Hal ini merupakan salah satu fasilitas pelayanan terhadap konsumen. Lahan parkir yang dimiliki Pai Apel Malang masih jauh dari kata nyaman bagi konsumen, karena tempat yang sempit dan masih mengganggu lokasi sekitarnya mengingat lokasi perusahaan yang masih berada di tengah pemukiman penduduk, sehingga tidak heran jika masih ada konsumen yang memarkir kendaraan di lokasi yang agak jauh dari perusahaan. “Di samping itu lahan parkir yang saat ini saya miliki masih dapat terbilang sebagai kekuatan bagi saya, dikarenakan meskipun banyaknya pembeli dan pelanggan tetapi mereka tidak ada memunculkan rasa kecewa terhadap parkir” jelas Pak Chris.

Penelitian dan Pengembangan

“Ya semakin dengan berjalannya waktu, lama – kelamaan suatu perusahaan harus dituntut untuk melakukan penelitian dan pengembangan guna memberikan hasil yang baik terhadap tujuan perusahaan” ungkap Pak Chris. Dengan hal ini, memang suatu penelitian dan pengembangan merupakan hal penting pada perusahaan. Penelitian dan pengembangan merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Misi dari penelitian dan pengembangan memiliki dasar yang sangat luas untuk mendukung bisnis yang sudah berjalan, membantu

pengembangan produk baru, meningkatkan kualitas dan mutu produk, serta memperluas kemampuan teknologi perusahaan. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan pada Pai Apel Malang sejauh ini sudah dilakukan secara efektif, sehingga hal ini merupakan kekuatan bagi perusahaan.

Sistem Informasi Manajemen

Informasi merupakan sebuah sarana pengikat fungsi bisnis yang ada di dalam perusahaan menjadi satu dan menjadi dasar untuk semua kementingan manajerial di dalam perusahaan. Tujuan dari sistem informasi manajemen ini adalah untuk meningkatkan operasional dan kinerja di dalam perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas untuk keputusan manajerial. Pai Apel Malang telah melaksanakan kegiatan sistem informasi manajemen yang dimana semua informasi yang didapat akan diubah menjadi *output* seperti laporan, bagan, grafik, tabel, persediaan, hasil produksi, hasil penjualan, dan beberapa data lainnya. “Di samping menggunakan sistem seperti komputer, saya juga menggunakan manual untuk rekapan hasil catatan selama ini” jelas Pak Chris. Hal ini dinilai perusahaan sebagai kekuatan yang dimiliki karena sudah dilakukan secara teratur, rutin, dan terstruktur dan menggunakan teknologi yang sesuai dengan perkembangan jaman.

Ekonomi

Kondisi ekonomi memiliki peran yang sangat penting di dalam perkembangan perusahaan. Kondisi ekonomi selalu berbanding lurus

dengan kondisi iklim bisnis di suatu negara. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana kecenderungan sebuah kondisi ekonomi disetiap segmen-segmen pasar yang berpengaruh pada jalannya kegiatan perusahaan.

Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Kondisi sosial, budaya dan lingkungan dari sebuah wilayah dapat diartikan sebagai kekuatan ekonomi yang berorientasi pada masyarakat. Keadaan dari masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung akan menimbulkan sebuah dampak yang bersifat ekonomis bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus cermat di dalam menilai kekuatan tersebut. Berikut beberapa faktor yang berperan di dalam kekuatan sosial, budaya, dan lingkungan:

1. Kepercayaan Masyarakat Terhadap Perusahaan

Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Pai Apel Malang bisa dibilang cukup tinggi. Masyarakat atau konsumen terutama di kalangan pendidikan telah mengenal Pai Apel Malang sebagai perusahaan oleh – oleh khas Malang yang terkenal di Kota Malang. Selama 3 tahun perusahaan telah menjalankan operasionalnya, cukup menjadikan Pai Apel Malang sebagai perusahaan yang terpercaya di bidang oleh – oleh khas Malang. Kepercayaan dan opini yang berkembang di masyarakat bisa dibilang cukup berpengaruh secara langsung terhadap kegiatan operasional dan bisnis perusahaan. Hal

tersebut dinilai sebagai peluang yang sangat baik bagi perusahaan. Opini yang berkembang dari masyarakat yang telah melihat perjalanan Pai Apel Malang sebagai perusahaan lokal di Kota Malang yang terpercaya dinilai sebagai peluang yang harus dipertahankan jika ingin perusahaan ingin bertahan di pasar pesaing.

2. Jumlah Penduduk

Pertumbuhan penduduk akan selalu berbanding lurus dengan tingkat kebutuhan. Di dalam keterkaitannya dengan dunia usaha, jumlah penduduk merupakan pangsa pasar yang akan selalu bertambah. Adapun pangsa pasar yang dibidik oleh Pai Apel Malang adalah kalangan wisatawan baik domestik maupun internasional. Jumlah penduduk dan tingkat pertumbuhan yang akan terus mengalami peningkatan merupakan peluang bagi dunia usaha untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas. Kota Malang memiliki jumlah penduduk yang sedikit padat dan diperkirakan akan mengalami peningkatan jumlah penduduk untuk beberapa tahun kedepan. Hal tersebut merupakan salah satu peluang bagi Pai Apel Malang untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya.

3. Gaya Hidup Masyarakat

Gaya hidup masyarakat yang semakin maju justru lebih sering mengedepankan kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan. Semakin baik pelayanan yang diberikan sebuah perusahaan, maka

perusahaan akan semakin mendapatkan kepercayaan pula dari masyarakat. Pelayanan berpengaruh bagi keputusan masyarakat untuk memilih sebuah perusahaan produksi dan distribusi. Masyarakat lebih cenderung untuk memilih kualitas pelayanan yang lebih baik ketimbang pelayanan yang biasa-biasa saja. Standar kualitas produk, pengalaman perusahaan, dan reputasi yang dimiliki perusahaan merupakan faktor yang berpengaruh bagi masyarakat di dalam menentukan pilihannya. Sikap masyarakat akan gaya hidup dinilai sebagai sebuah peluang bagi perusahaan. Gaya hidup dari masyarakat modern akan lebih cenderung untuk mementingkan kualitas pelayanan yang baik. Pola gaya hidup yang akan selalu mementingkan kualitas pelayanan yang sangat memuaskan akan berpengaruh positif bagi Pai Apel Malang untuk tetap bertahan di dalam pangsa pasar dan mempertahankan keberadaan perusahaan tersebut di dalam pasar.

Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Beberapa variabel yang ada di dalam kekuatan politik dan pemerintahan adalah sebagai berikut:

1. Keadaan Politik

Keadaan politik yang terjadi di suatu negara menjadi pengaruh yang sangat signifikan untuk iklim bisnis yang ada di suatu negara atau wilayah. Resiko

politik dapat diartikan secara sederhana sebagai suatu ketidakpastian kondisi yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan di dalam pencapaian tujuan. Keadaan politik yang tidak stabil dapat menjadi ancaman berbahaya bagi kelangsungan operasional perusahaan. Kestabilan politik sangat berpengaruh pada kelangsungan dunia usaha. Di dalam kaitannya dengan Pai Apel Malang, kestabilan politik akan sangat berpengaruh pada kelangsungan operasional perusahaan.

2. Kebijakan Dari Pemerintah

Di dalam kaitannya dengan pembahasan ini, kebijakan yang diterapkan pemerintah disini diatur sedemikian rupa untuk meningkatkan pendapatan negara, mulai dari tarif pajak untuk produksi, seperti tarif untuk bahan baku, bahan penunjang dan biaya lainnya, kedua juga kebijakan untuk pajak, terutama pajak untuk barang impor yang dimana pemerintah akan mengenakan tarif pajak untuk barang impor hingga 300%. Hal ini tentu sangat berpengaruh secara operasional perusahaan terutama perusahaan yang harus melakukan kegiatan impor untuk kelangsungan operasional perusahaannya. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan, karena jika kebijakan pemerintah menetapkan untuk beberapa biaya harus tinggi, maka mau tidak mau perusahaan harus meningkatkan biaya operasionalnya yang dimana

pada akhirnya perusahaan akan menaikkan harga karena biaya produksi yang meningkat. Pai Apel Malang sebagai salah satu perusahaan yang secara langsung merasakan dampak akan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah, harus dengan cepat dan tepat melakukan penyesuaian untuk beberapa kegiatan operasional perusahaan yang dilakukan.

Persaingan

Persaingan akan selalu ada di dalam dunia bisnis, dimana persaingan hal yang akan selalu dihadapi oleh sebuah perusahaan. Segala informasi mengenai persaingan akan sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya dan untuk kegiatan operasional perusahaan. Berikut beberapa faktor yang berpengaruh di dalam persaingan:

1. Ancaman Dari Pendetang Baru
Pendetang baru selalu membawa persaingan yang baru dan kapasitas yang baru di dalam lingkungan persaingan bisnis. Di dalam lingkup Kota Malang, persaingan bisa dibidang besar karena perusahaan yang bergerak di bidang oleh – oleh khas Malang banyak. Kemudahan masuknya pendatang baru merupakan sebuah ancaman bagi perusahaan yang telah berdiri cukup lama. Pendetang baru juga memberikan penawaran yang baru bagi konsumen atau masyarakat.
2. Pembeli
Pembeli merupakan penentu akan keberhasilan perusahaan.

Pangsa pasar yang ada bagi Pai Apel Malang sangat luas dan semuanya adalah pembeli yang memiliki potensial. Perusahaan dan pembeli dapat melakukan tawar menawar harga dengan cara pembelian barang dengan jumlah banyak, pengadaan bahan dan fasilitas untuk penelitian, diskon pembelian, maupun kerjasama khusus dengan pihak lain yang dapat dilakukan untuk sarana tersebut. Dari hal tersebut pembeli merupakan peluang bagi perusahaan. Pelayanan yang baik juga akan menimbulkan loyalitas pelanggan. Pai Apel Malang telah dipercaya oleh beberapa pihak untk melakukan kerjasama bisnis.

3. Pemasok

Pasokan merupakan faktor penting untuk kegiatan operasional perusahaan. Pasokan bagi Pai Apel Malang adalah buah apel dari produsen yang selanjutnya di dalam implementasi produksinya. Persaingan yang terjadi tidak terlalu ketat di dalam hal ini, karena persaingan untuk bidang usaha yang digeluti oleh Pai Apel Malang cukup kecil. Hubungan yang baik dengan pemasok merupakan faktor yang mendukung kegiatan operasional perusahaan. Hubungan yang baik juga memberikan keuntungan bagi Pai Apel Malang di dalam melakukan kegiatan bisnisnya. “Salah satu cara membina hubungan baik dengan pemasok ya dengan bayar tepat waktu hehehe” ungkap Pak Chris sambil tertawa.

4. Barang Pengganti

Masyarakat akan sangat selektif di dalam menentukan pilihan, mereka akan menggunakan merek tertentu di dalam memenuhi segala kebutuhan dan keinginan. Diferensiasi produk dan fasilitas yang ditawarkan bisa dikatakan sangat beragam di dunia bisnis oleh – oleh khas. Produk atau fasilitas yang ditawarkan tidak serta merta kaku dan bisa dinegosiasikan untuk harga dan fasilitas yang ditawarkan dari produk tersebut. Adanya barang pengganti merupakan ancaman bagi Pai Apel Malang, karena barang pengganti bisa mempengaruhi pangsa pasar yang telah dikuasai.

5. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan yang terjadi di beberapa tahun terakhir bisa dibilang cukup ketat, dimana perusahaan di wilayah lain juga ikut bersaing di bidang usaha yang serupa pula dengan Pai Apel Malang, hal ini pasti akan menambah ketatnya persaingan di dalam pasar persaingan di dalam memperebutkan dan menguasai pangsa pasar. Persaingan antar perusahaan disini adalah untuk segmentasi pasar yang sama yakni konsumen yang sebagian besar kalangan wisatawan ataupun pendatang. Persaingan yang terjadi merupakan ancaman bagi Pai Apel Malang di dalam menjalankan operasionalnya. Semakin ketat persaingan yang terjadi maka ancaman yang diterima akan semakin berat di dalam perebutan pangsa pasar. “Dengan semakin ketatnya

persaingan, saya lebih memfokuskan dengan *market* dan konteks *branding*” jelas Pak Chris.

Teknologi

Teknologi merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan. Setiap kegiatan usaha yang telah dirumuskan dan dijalankan perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan teknologi jika perusahaan ingin mempertahankan operasionalnya di dalam pasar persaingan, dan juga teknologi harus bisa di implementasikan pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Pai Apel Malang didukung dengan sistem data bank untuk melihat semua data yang diperlukan perusahaan seperti, keuangan perusahaan, produksi perusahaan, ketersediaan bahan baku perusahaan, penilaian karyawan, utang piutang perusahaan, dan lain sebagainya. Tetapi biaya yang sangat tinggi menghambat perusahaan untuk mengembangkan sistem informasi manajemen yang dimana akan mendukung manajemen perusahaan, sehingga kemajuan teknologi merupakan ancaman bagi perusahaan karena dalam jangka waktu tertentu faktor tersebut akan memiliki probabilitas untuk merugikan perusahaan. Keunggulan teknologi juga akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan dimana keunggulan teknologi akan berjalan lebih cepat dibandingkan dengan pengembalian investasi perusahaan.

Kebijakan Perusahaan dan Strategi Fungsional

Strategi Fungsional	Kebijakan Perusahaan
Manajemen 1. Peningkatan Loyalitas Karyawan 2. Memotivasi	Manajemen - Memberikan kompensasi yang layak bagi pegawai tetap maupun tidak tetap secara rutin yang dilakukan dalam periode triwulan - Memberikan bonus dan sarana kerja yang nyaman - Memberi desain pekerjaan untuk lebih membuat kepuasan terhadap pekerjaan - Memberikan reward pada karyawan yang berprestasi
Pemasaran 1. Melakukan Promosi Yang Lebih Intensif 2. Meningkatkan Hubungan Yang Baik Dengan Pelanggan	Pemasaran - Melakukan riset pasar dalam periode bulanan - Melakukan analisis peluang untuk pasca promosi - Menjadi sponsor pada kegiatan penelitian yang menggunakan bahan baku apel sebagai alat untuk penelitian - Memberikan diskon khusus bagi pelanggan yang telah loyal
Keuangan 1. Mengevaluasi Kondisi Keuangan 2. Membuat Perencanaan Anggaran	Keuangan - Melakukan evaluasi keuangan setiap bulan - Merencanakan anggaran secara periodik yang dijadikan target perusahaan
Operasional 1. Perbaikan Lokasi Perusahaan	Operasional - Menambah lokasi perusahaan di tengah kota - Memperluas lahan parkir
Litbang 1. Membentuk tim pemasaran, untuk memasarkan barang ke area pasar yang lebih luas.	Sumber Daya Manusia - Membentuk tim khusus di bidang pemasaran.
SIM 1. Pemanfaatan Teknologi	SIM - Mengadakan kerja sama di bidang sistem informasi untuk mengefektifkan operasional

Sumber : Data Diolah, 2014

Implementasi Strategi Diversifikasi

a. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi ini digunakan untuk menambah produk dan jasa yang telah ada di pasar, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini biasanya digunakan pada lingkungan pasar yang tingkat pertumbuhannya lambat, sehingga perusahaan membuat strategi ini yang bertujuan untuk membuat barang atau jasa yang baru saling berhubungan dengan barang atau jasa yang lama di dalam pasar yang sama.

Untuk Pai Apel Malang sendiri, perusahaan ini memproduksi pai apel tidak hanya satu varian rasa apel saja melainkan memproduksi hingga empat varian rasa. Ada rasa pai apel original, yakni pai apel dengan berbahan dasar apel memiliki rasa asli apel tanpa campuran rasa lainnya. Pai apel coklat, disini pai berbahan dasar apel dicampur dengan rasa coklat. Pai apel keju, juga didasari bahan dasar apel sekaligus ada tambahan keju. Terakhir ada pai apel pisang keju, untuk yang satu ini perusahaan memberikan dua campuran bahan sekaligus kedalam pai apel yaitu pisang dan keju. Empat varian rasa ini memang semua berbahan dasar dari apel.

b. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Strategi ini kebalikan dari strategi diversifikasi konsentrik, dimana perusahaan menambahkan barang atau jasa di dalam pasar tetapi tidak saling berhubungan. Strategi ini dilakukan jika kondisi di dalam pasar mengalami kejenuhan, sehingga perusahaan mengimplementasikan strategi ini dengan tujuan untuk

menambah barang atau jasa yang tidak memiliki hubungan di dalam pasar yang berbeda.

Pai Apel Malang mempunyai produk di bidang jasa, yakni Sekolah Pai Apel Malang (SPAM). Di sekolah Pai Apel Malang ini, calon konsumen diajarkan macam – macam apel malang dan bagaimana cara membedakan bahan – bahan yang diperlukan untuk membuat Pai Apel Malang. Mengalami sendiri mulai dari mencetak pada adonan, mengisi, hingga menghias Pai Apel Malang khas perusahaan, hingga memanggangnya ke dalam oven. Calon konsumen juga bisa mengkreasi sendiri Pai Apel Malang buatannya, misalnya dengan menambahkan nama sendiri di atasnya, atau membuat bentuk lain, dan sebagainya. Disamping itu Pai Apel Malang juga menyediakan tempat berfoto ala Malang Tempo Doeloe. Calon konsumen bisa memilih kostum apa yang diinginkan sesuai tempo dulu, ada sebagai moneer Belanda, ada juga kaum bumiputera ala Malang Tempo Doeloe.

c. Strategi Diversifikasi Horizontal

Strategi ini dilakukan untuk menambahkan barang dan jasa baru, tetapi tidak memiliki hubungan untuk dipasarkan pada konsumen yang telah ada. Strategi ini dilakukan untuk menunjang produk lama yang telah beredar di pasar, sehingga perusahaan melakukan strategi ini dengan tujuan untuk menambah produk baru yang tidak memiliki hubungan dengan produk lama untuk memuaskan konsumen yang sama.

Pai Apel Malang untuk mengembangkan perusahaannya, selain menyediakan produk khas

perusahaan yakni pai apel, juga menyediakan berbagai macam oleh – oleh khas Malang lainnya. Menyediakan berbagai macam *souvenir* berupa sandal dan bantal Pai Apel Malang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa konsumen selalu menginginkan sesuatu yang baru. Pai Apel Malang merespon dengan mengadakan perbaikan yang berkelanjutan melalui diversifikasi produk dan manajerialnya.
2. Diversifikasi produk dijalankan dengan mengembangkan variasi rasa dimana rasa pai apel semua berbahan dasar dari apel. Diadakannya sekolah pai apel malang yang dapat dinikmati konsumen berupa jasa ikut serta membuat sendiri pai apel dari kreasi sendiri. Ada juga penambahan produk oleh – oleh lainnya yang dapat menunjang tujuan perusahaan.
3. Strategi fungsional yang diperlukan bagi masing-masing bidang fungsional dari suatu bisnis atau usaha, dimana strategi-strategi tersebut akan menghasilkan beberapa tugas khusus yang dibentuk sebagai implementasi dari strategi utama. Strategi fungsional yang dapat diterapkan oleh Pai Apel Malang pada bidang manajemen perusahaan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia,

peningkatan loyalitas karyawan dan staf perusahaan, penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan pelaksanaannya yang juga jelas. Pada bidang pemasaran, yaitu dengan melaksanakan promosi secara intensif dan peningkatan hubungan yang baik dengan pelanggan. Selanjutnya pada bidang keuangan, strategi fungsional yang diimplementasikan adalah melaksanakan evaluasi kondisi keuangan secara periodik. Pada bidang operasional dengan melaksanakan pemindahan lokasi kantor ke lokasi yang lebih strategis. Pada bidang litbang, strategi yang dilakukan adalah pengembangan di bidang pemasaran. Sedangkan pada bidang SIM, strategi fungsional yang dilaksanakan adalah dengan pemanfaatan teknologi informasi sebagai penunjang informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Saran

Saran-saran yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan antara lain:

1. Perusahaan harus menjaga citra yang baik di masyarakat karena *brand image* perusahaan merupakan salah satu kunci pokok bagi perusahaan agar selalu dipercayai oleh masyarakat, dan produk yang ditawarkan perusahaan akan dibeli oleh pelanggan.
2. Perusahaan harusnya meminimalisasi kelemahan yang dimiliki dengan melakukan perbaikan, khususnya pada

deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Pihak manajemen perusahaan hendaknya selalu menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga jumlah pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan tetap terjaga.
4. Perusahaan hendaknya melakukan evaluasi strategi secara periodik atas strategi yang sudah diimplementasikan. Dengan evaluasi tersebut, maka diharapkan perusahaan dapat memonitor dan mengontrol dari setiap perubahan yang terjadi.
5. Sebaiknya perusahaan memperluas cakupan distribusi yang selama ini hanya sekitar kota Malang ke daerah kabupaten Malang dengan mempertahankan konteks yang diinginkan oleh perusahaan.
6. Dari hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa perusahaan masih memerlukan evaluasi dari implementasi strategi terutama pada bidang operasional dari kebijakan perusahaan yang telah ditentukan yakni pengembangan lokasi dari kantor perusahaan di pusat oleh – oleh Malang ke pusat bisnis yang terletak di tengah Kota Malang, baik itu dilakukan dengan menyewa gedung terlebih dahulu, atau langsung membeli gedung baru untuk kegiatan operasional manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Anonimous, 2012, *Company Profile Pai Apel Malang*, Malang.

Anonimous, 2014, *Tabel Inflasi Indonesia*, (Online), (<http://www.bi.go.id/web/id/mometer/inflasi/Data+Inflasi/>)

Anonimous, 2014, *Kurs Tukar Rupiah*, (Online), (<http://www.bi.go.id/web/id/mometer/kurs+bank+indonesia/kurs+transaksi/>)

Anonimous, 2014, *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*, (Online), (<http://www.bi.go.id/web/id/Publikasi/Laporan+Tahunan/Laporan+Pertumbuhan+Ekonomi+Indonesia/>)

Certo, Samuel C. dan J. Paul Peter, 1992, *Strategic Management Concepts And Applications*, Second Edition, International Edition, McGraw Hill Inc, Singapore.

David, Fred R. 2011. *Strategic Management : Concept And Cases*, Thirteenth Edition, Global Edition, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson. United States.

Fahey, Liam dan Robert M. Randall, 1996, *The Portable MBA Strategy*. Binarupa Aksara : Jakarta

Ireland, R. Duane & Robert E. Hoskisson & Michael E Hitt. 2011. *The Management of Strategy : Concepts and Cases*, Ninth Edition, International Edition, South Western : United States.

Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck, 1996. *Manajemen Strategis*. Erlangga : Jakarta.

Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi*

dan Kontrol. Jilid 1. Alih
Bahasa Hendra Teguh. Jakarta
: PT Prenhallindo

Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*.
Ekonisia : Yogyakarta.

Pearce, John A. dan Richard B.
Robinson, Jr. 2008, *Strategic
Management Formulation,
Implementation, and
Controlling*. Tenth Edition,
International Edition, McGraw
Hill Inc, Singapore.

Porter, Michael E. 1994. *Strategi
Bersaing*. Erlangga: Jakarta.

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian
Bisnis*. Alfabeta : Bandung