

# STRATEGI MANAJEMEN BERDASARKAN ANALISIS “RISK MANAGEMENT” (Studi kasus di “Lestari Collection”)

Yuniar, Rispianda, Bambang  
Jurusan Teknik Industri Intitut Teknologi Nasional  
Jl. PHH Mustafa 23 Bandung 40123, Indonesia  
E-mail: [yuniar@itenas.ac.id](mailto:yuniar@itenas.ac.id)

## Abstrak

*Lestari Collection merupakan perusahaan yang menerapkan manajemen pola kepemimpinan tunggal, artinya bahwa seorang pemilik juga merupakan pengawas operasi, bahkan juga sebagai pelaksana operasi, sehingga setiap terjadi kendala di segala lini, pelaporan ditujukan kepada satu orang. Penerapan pola kepemimpinan tunggal ini dapat menimbulkan risiko yang cukup tinggi bagi manajemen perusahaan sehingga kemungkinan akan mengganggu terhadap kelangsungan usaha itu sendiri.*

*Permasalahan yang perlu diperhatikan adalah kemungkinan munculnya risiko yang dapat menyebabkan celaka, cedera atau kerusakan karena tekanan-tekanan yang muncul baik dari faktor internal maupun faktor eksternal.*

*Untuk menetapkan solusi strategi manajemen digunakan Risk Management 10 Principles (Jeynes, 2002). Sepuluh prinsip tersebut meliputi premises, product, purchasing, people, procedure, protection, processes, performance, planning dan policy. Pengolahan data yang dilakukan meliputi; Pemetaan Faktor Risiko, Evaluasi Tingkat Bahaya, Evaluasi Tingkat Risiko, Pembuatan Keputusan dan Plotting ke dalam Spider Diagram.*

*Hasil pengolahan menunjukkan bahwa faktor risiko people memiliki rating rendah, faktor risiko procedure, protection, product, process, performance dan planning memiliki rating sedang dan faktor risiko policy, purchasing dan premises memiliki rating tinggi. Penentuan strategi manajemen meliputi strategi menata risiko, strategi penyebaran risiko dan strategi kebijakan.*

**Kata kunci:** risiko, *risk management*, manajemen strategi.

## 1. Pendahuluan

Risiko adalah kemungkinan kejadian yang merugikan (Kountur, 2008) maksudnya ada sebuah kejadian yang bisa terjadi juga bisa tidak terjadi dan jika terjadi maka akan menimbulkan kerugian. Manajemen yang dilaksanakan secara teratur akan bisa mengurangi atau mengontrol secara efektif terhadap laju atau penyebaran risiko. Sebuah perusahaan walaupun saat sekarang tidak ada masalah terhadap manajemen perusahaan tetapi selalu memiliki kemungkinan terjadi risiko. Risiko bagi perusahaan tidak hanya memperhatikan persaingan saja yang merupakan salah satu risiko dari faktor eksternal, tetapi juga memperhatikan risiko dari faktor internal diantaranya persoalan karyawan, prosedur, sarana dan keuangan.

*Lestari Collection* merupakan perusahaan yang berkategori kecil dan penerapan manajemen perusahaan menggunakan pola kepemimpinan tunggal, artinya bahwa seorang pemilik juga merupakan pengawas operasi, bahkan juga ikut turut serta sebagai pelaksana operasi, dimana setiap terjadi kendala di segala lini pelaporan ditujukan kepada satu orang. Penerapan pola kepemimpinan tunggal dapat menimbulkan risiko yang cukup tinggi bagi manajemen perusahaan sehingga kemungkinan akan mengganggu terhadap kelangsungan usaha itu sendiri.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dalam penelitian ini akan dibuat manajemen strategi dalam menghadapi risiko manajemen bagi kelangsungan perusahaan *Lestari Collection*. Usulan manajemen strategi pada penelitian ini menggunakan *Risk Management 10 principles*. *Risk Management 10 Principles* terpilih karena dapat dengan mudah mengidentifikasi area-area risiko besar dari manajemen perusahaan.



## 2. Pendekatan Pemecahan Masalah

### 2.1 Risk Management 10 Principles

Risiko diartikan sebagai kemungkinan kejadian yang merugikan (Kountur, 2008). Ada tiga unsur penting dari sesuatu yang dianggap sebagai risiko:

- Merupakan suatu kejadian.
- Kejadian tersebut masih merupakan kemungkinan, jadi bisa saja terjadi bisa tidak terjadi.
- Jika sampai terjadi, akan menimbulkan kerugian.

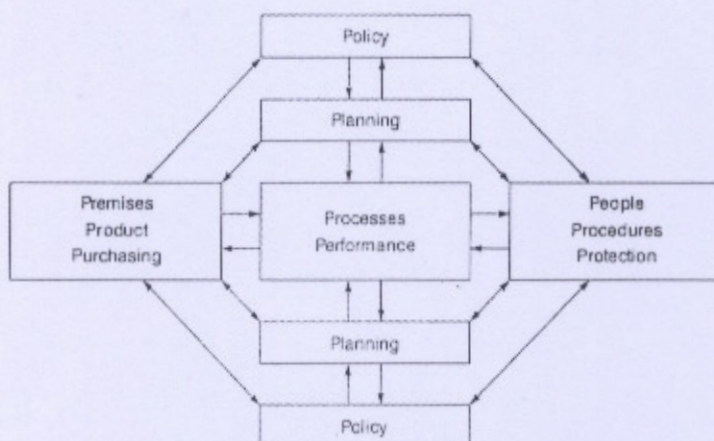
*Risk management* adalah suatu cara (proses atau metode) yang digunakan untuk menangani sebuah kejadian yang kemungkinan menimbulkan kerugian dalam usaha mencapai tujuannya.

Permasalahan yang perlu diperhatikan adalah berupa munculnya kemungkinan risiko-risiko yang akan menyebabkan celaka, cedera atau kerusakan karena tekanan-tekanan yang muncul baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. *Risk management 10 principles* digunakan karena dapat dengan mudah mengidentifikasi area-area resiko besar dari manajemen perusahaan.

*Risk management 10 principles* meliputi:

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| a. <i>Premises.</i>   | f. <i>Protection.</i>  |
| b. <i>Product.</i>    | g. <i>Processes.</i>   |
| c. <i>Purchasing.</i> | h. <i>Performance.</i> |
| d. <i>People.</i>     | i. <i>Planning.</i>    |
| e. <i>Procedure.</i>  | j. <i>Policy.</i>      |

Gambar 1 menunjukkan keterkaitan elemen-elemen yang berbeda tetapi saling mempengaruhi satu sama lainnya.



Gambar 1. 10 Principles dari Risk Management

Sepuluh prinsip dari *risk management* ditinjau dari sudut pandang oleh lima faktor yaitu:

- Employment.*
- Legislative.*
- Security.*
- Competitive.*
- Finance.*

### 2.2 Penilaian Risiko

Prinsip dari penilaian risiko secara sederhana didasarkan kepada aktivitas-aktivitas berikut:

- Identifikasi kondisi-kondisi/perengkapan/proses-proses yang berbahaya dan berpotensi menyebabkan bahaya, cedera atau kerusakan.
- Mempertimbangkan seperti apa bahaya, cedera atau kerusakan yang mungkin terjadi.
- Evaluasi tingkat bahaya – siapa yang mungkin terkena dampak, seserius apakah hasil dari bahaya yang mungkin terjadi, kemungkinan diperbaiki, implikasi biaya serta kemungkinan suatu risiko akan terjadi.



- d. Evaluasi kemungkinan bahaya, cedera atau kerusakan yang akan terjadi, yang diambil ke dalam perhitungan beberapa alat ukur yang ditampilkan.
- e. Membuat keputusan/pemeringkatan bahaya, cedera atau kerusakan yang akan terjadi kemudian mem-plotting nilai yang telah ditetapkan ke dalam spider diagram.

Pembahasan ini tidak memfokuskan kepada salah satu faktor saja tetapi coba melakukan penilaian terhadap 10 faktor risiko, sehingga bisa menentukan strategi manajemen secara menyeluruh. Pengidentifikasi faktor risiko selanjutnya dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara.

Faktor risiko 10 principles dikelompokkan kedalam empat grup utama berikut:

- a. *Physical properties - Premises/Product/Purchasing* dari pemasok.
- b. *People elements - People/Procedure* kemudian diikuti *Protection*.
- c. *Action* atau *processes - Process/Performance* yang merupakan sasaran utama.
- d. *Managemant issues - Policy* dan strategi/*Planning* dan organisasi.

### 3. Pengumpulan dan Pengolahan Data

#### 3.1 Pemetaan Faktor Risiko

Data pemetaan risiko didapatkan dari jawaban atas pertanyaan yang relevan dengan faktor risiko dan elemen risikonya,

Tabel 1. Pemetaan Faktor Risiko untuk Grup *Physical Properties*

Elemen Risiko	Faktor Risiko		
	<i>Premises</i>	<i>Product</i>	<i>Purchasing</i>
<i>Employment</i>	Penempatan karyawan sebagian kecil belum sesuai dengan keahlian	Ada satu karyawan yang mulai memasuki masa pensiun	Tidak ada untuk peningkatan keahlian dan pengalaman tim pembelian
	Kurangnya kapasitas bangunan untuk proses produksi	Tidak ada tentang rata-rata siklus kadaluarsa	Komunikasi antar bagian belum cukup baik
<i>Legislative</i>	Struktur bangunan cukup tua	Perlindungan bagi pembeli tidak ada masalah	Sistem pembayaran dan keterlambatan pembayaran belum cukup baik
	Struktur bangunan belum sesuai ketentuan dalam mengantisipasi kebakaran	Produk sudah sesuai dengan kriteria lingkungan	Bongkar muat masih menggunakan pengangkutan manual
<i>Security</i>	Masih sering datang pengunjung yang tidak diijinkan	Kurang rapinya pengaturan untuk penyimpanan dan pergudangan produk jadi	Kurangnya pengecekan pasokan secara khusus
	Adanya gangguan kepada staf dari kunjungan teman di waktu jam kerja	Belum rapi dalam pendataan bahan baku, produk setengah jadi dan produk jadi	Keselamatan penyimpanan produk masih sebagian kecil tercampur dengan lantai produksi
<i>Competitive</i>	Pasokan listrik belum stabil	Penetapan harga produk masih berdasarkan proses produksi	Strategi harga belum cukup baik
	Masalah lokasi yang tidak berada di pinggir jalan raya	Tingkatan sasaran kualitas benar-benar dijaga	Teknik pengemasan produk masih ada sedikit kekurangan
<i>Finance</i>	Tidak ada alokasi tentang biaya perawatan bangunan	Rasio keuntungan masih fluktuatif	Peningkatan biaya dari pemasok masih mengganggu terhadap harga jual
	Tidak ada premi asuransi untuk bangunan	Masih ada masalah tentang biaya-biaya yang harus ditunaikan	Belum tersedianya dana untuk peluang pembelian



Tabel 2 Pemetaan Faktor Risiko untuk Grup *People Elements*

Elemen Risiko	Faktor Risiko		
	<i>People</i>	<i>Procedures</i>	<i>Protection</i>
<i>Employment</i>	Belum terbukanya peluang untuk promosi dan pengembangan bagi karyawan	Kekurangan karyawan yang punya keahlian yang relevan	Diberikan kesempatan diskusi kepada karyawan untuk menampung ide
	Semua operator adalah karyawan musiman	Tidak ada penggunaan prosedur-prosedur	Sistem kerja masih menurut karyawan karena sistem borongan
<i>Legislative</i>	Pembayaran upah disesuaikan dengan hasil kerja	Tidak adanya prosedur yang lain	Lingkungan sudah ada pepohonan
	Kesehatan yang meliputi pencahayaan, kelembaban dan ventilasi belum cukup baik	Pencatatan setiap kegiatan belum rapi	Tidak ada insentif bagi karyawan yang sakit dan melahirkan
<i>Security</i>	Tidak ada gangguan antar karyawan	Tidak adanya prosedur darurat untuk pencurian, kerusakan dan gangguan	Penting melindungi karyawan dari bahaya
	Uraian pekerjaan masih disampaikan secara langsung	Aktifitas karyawan masih dipantau langsung oleh pemilik	Perlu memberikan perlindungan terhadap hak asasi
<i>Competitive</i>	Strategi perekrutan secara langsung	Produk yang cacat masih bisa dikembalikan	Fleksibilitas terhadap perubahan
	Komitmen dan motivasi cukup Bagus	Jadwal produksi menggunakan konsep yang datang itu yang dikerjakan	Pemantauan bahan dari pemasok baru hanya sebatas jumlah bahan
<i>Finance</i>	Tidak adanya rasio pembayaran gaji karena sistem borongan	Belum memiliki waktu dan sumber daya untuk memantau prosedur	Masih ada dua operator yang merupakan karyawan kunci
	Tidak adanya upah minimum	Belum ada jaminan dan potensi hukum	Peningkatan keuntungan hanya dengan selisih pembelian bahan baku

Tabel 3 Pemetaan Faktor Risiko untuk Grup *Action* atau *Processes*

Elemen Risiko	Faktor Risiko	
	<i>Process</i>	<i>Performance</i>
<i>Employment</i>	Pembagian kerja untuk mencapai target sudah cukup berimbang	Setiap orang sebagian kecil belum memahami yang akan dikerjakan
	Pembebanan kerja yang kadang tidak berbanding dengan jumlah karyawan	Melihat hasil kerja sesuai dengan pekerjaan yang diambil
<i>Legislative</i>	Pengelolaan sampah sudah cukup baik	Performansi keselamatan sangat baik
	Perlunya Peralatan dan mesin yang aman untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja	Performansi kebakaran sangat baik
<i>Security</i>	Pencegahan kerusakan bahan baku dan barang jadi sudah dilakukan dengan benar	Pembagian prosedur perusahaan menjadi prosedur divisi lebih terarah
	Sedikit masalah dengan diambilnya produk atau <i>part</i> oleh competitor	Tidak diperhatikan tentang informasi pangsa Pasar



Tabel 4 Pemetaan Faktor Risiko untuk Grup *Action* atau *Processes*

Elemen Risiko	Faktor Risiko	
	<i>Process</i>	<i>Performance</i>
Competitive	Jarak lokasi perusahaan dengan toko lumayan jauh	Publisitas pembagian standar kerja sudah baik
	Belum cukup dipercaya terhadap bahan baku yang dikirim pemasok	Reaksi pasar cukup baik dan kepercayaan pemilik meningkat
Finance	Adanya tambahan biaya pengerjaan ulang produk cacat yang kembali	Biaya pengeluaran untuk kecelakaan nol
	Pengendalian stok masih belum baik	Kekurangan tenaga pemasaran untuk mengimbangi proses produksi

Tabel 5 Pemetaan Faktor Risiko untuk Grup *Management Issues*

Elemen Risiko	Faktor Risiko	
	<i>Planning</i>	<i>Policy</i>
Employment	Kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan terhadap proses produksi	Penentuan target belum dirancang ke dalam tindakan operasional
	Belum memahami tentang proses perencanaan dan komitmen untuk eksplorasi	Komunikasi dan pengarahan terhadap karyawan dilakukan belum sempurna
Legislative	Tidak ada sistem pemeringkatan prioritas untuk tindakan dalam berbisnis	Belum ada kebijakan merokok
	Tidak ada konflik antar bagian di perusahaan	Penentuan jam kerja dilakukan oleh karyawan
Security	Belum rapi penggunaan data baik internal maupun eksternal	Tidak ada kebijakan terhadap perlindungan desain
	Tidak mengetahui lisensi untuk prosedur, proses dan kualifikasi	Kebijakan pengambilan klien dan pekerja oleh perusahaan lain belum terantisipasi dengan baik
Competitive	Adanya kelemahan pesaing yang akan dijadikan perencanaan di masa yang akan datang	Kebijakan perusahaan jika terjadi kelemahan pangsa pasar juga kesulitan mencari konsumen baru
	Belum memiliki relevansi dan efisiensi dari data yang ada, ukuran waktu dan volume yang digunakan untuk perencanaan	Kebijakan dalam penggunaan standar untuk meyakinkan kualitas dari pemasok berupa kepercayaan
Finance	Kurangnya sumber daya dalam mendukung Perencanaan	Kepercayaan belum baik terhadap laporan keuangan
	Kenaikan harga bahan baku akibat adanya inflasi	Kebijakan untuk mengkonfirmasi jika terjadi keterlambatan pembayaran belum baik

### 3.2 Evaluasi Tingkat Bahaya

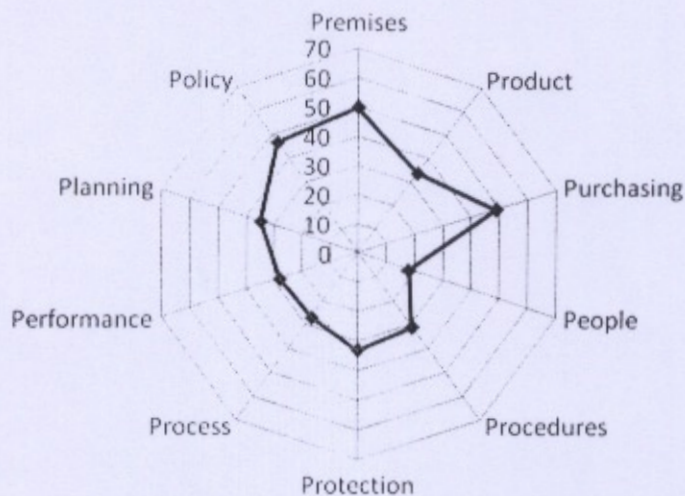
Data untuk evaluasi tingkat bahaya didapatkan dari hasil wawancara. Skor tertinggi dari elemen risiko struktur bangunan cukup tua tersebut dinilai dari dampak yang ada yaitu “siapa yang mungkin kena dampak” dengan nilai 9, dampak “tingkat keparahan dari bahaya” dengan nilai 9, dampak “kemungkinan diperbaiki” dengan nilai 9, dampak “implikasi biaya” dengan nilai 8 dan dampak “kemungkinan risiko akan terjadi” dengan nilai 10.

### 3.3 Plotting ke dalam Spider Diagram

Spider diagram adalah diagram yang berbentuk jaring laba-laba. Berfungsi untuk melihat nilai/skor dari 10 prinsip *risk management* secara keseluruhan, sehingga akan terlihat perbandingan



diantara 10 prinsip tersebut. Data didapatkan dari penjumlahan nilai dari elemen risiko. Nilai dari faktor risiko diplot ke dalam *spider diagram* pada Gambar 2.



Gambar 2 Plotting Skor Faktor Risiko ke *Spider Diagram*

Plotting skor faktor risiko ke *spider diagram* dijelaskan sebagai faktor-faktor risiko dikelompokkan ke dalam potensi risiko tinggi, sedang dan rendah. Arti dari *plotting* tersebut adalah:

- Rating rendah: Faktor risiko *people*.
- Rating sedang: Faktor risiko *procedure, protection, product, process, performance* dan *planning*.
- Rating tinggi: Faktor risiko *policy, purchasing* dan *premises*.

Rating tinggi artinya perusahaan Lestari Collection dari hasil penilaian ada potensi berisiko tinggi terhadap manajemen perusahaan, sedangkan *rating* rendah artinya faktor risiko ini punya potensi rendah untuk mempengaruhi manajemen perusahaan.

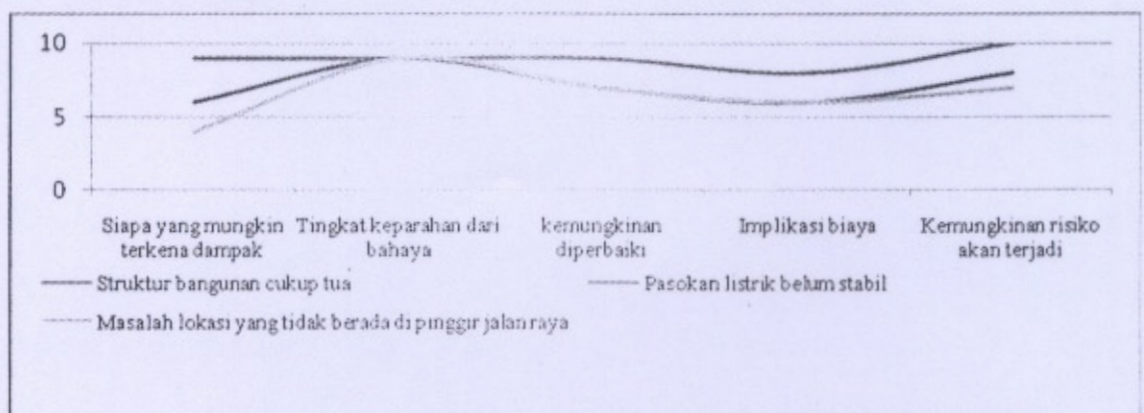
#### 4. Analisis

Analisis dilakukan terhadap faktor risiko *premises, purchasing* dan *policy*.

##### 4.1. Analisis Faktor Risiko

##### 4.1.1. Analisis Faktor Risiko *Premises*

Urutan tiga besar dari risiko tertinggi adalah struktur bangunan cukup tua (skor 9), pasokan listrik belum stabil (skor 8) dan masalah lokasi yang tidak berada di pinggir jalan raya (skor 7). Risiko dimasukkan dalam grafik seperti pada Gambar 3.

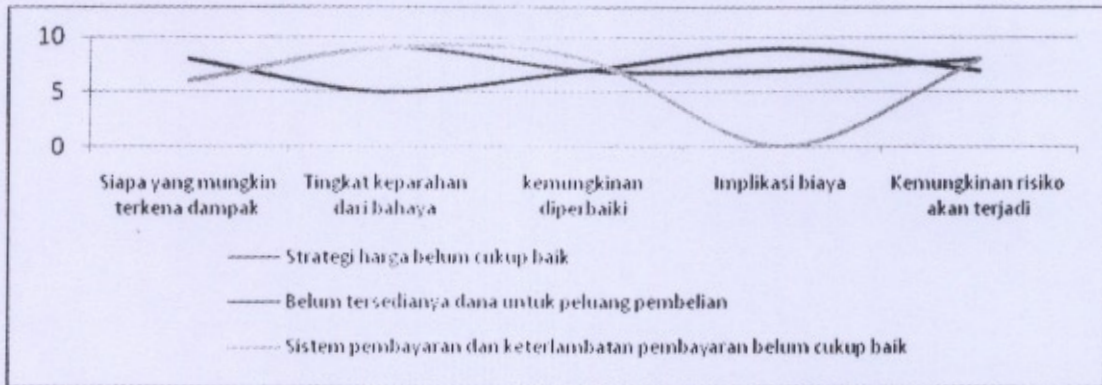


Gambar 3 Grafik Rangkuman Risiko dari Faktor Risiko *Premises*



#### 4.1.2. Analisis Faktor Risiko Purchasing

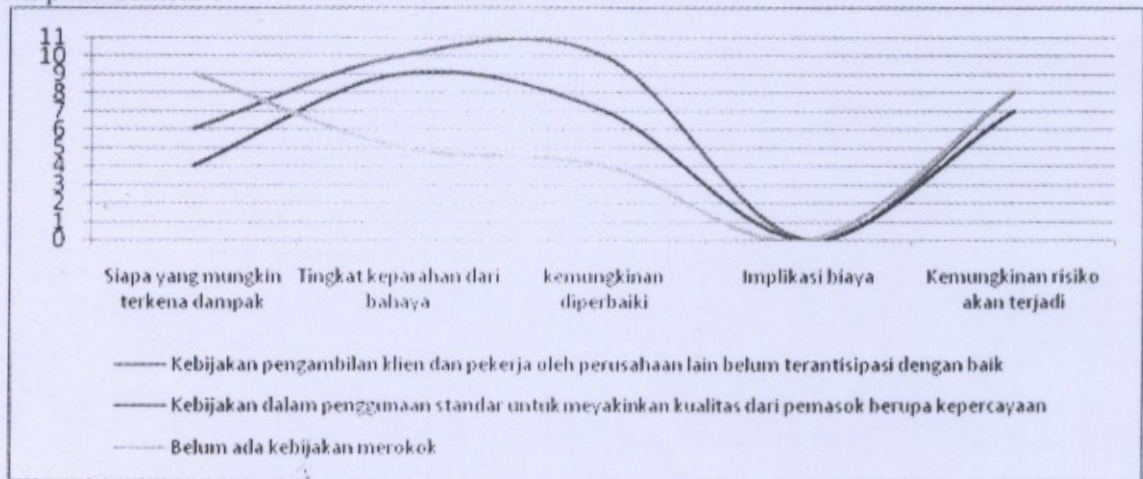
Urutan tiga besar dari risiko adalah strategi harga belum cukup baik, belum tersedia dana untuk peluang pembelian serta sistem pembayaran dan keterlambatan pembayaran belum cukup baik. Risiko dimasukkan dalam grafik seperti pada Gambar 4.



Gambar 4 Grafik Rangkuman Risiko dari Faktor Risiko Purchasing

#### 4.1.3. Analisis Faktor Risiko Policy

Urutan tiga besar dari risiko adalah Kebijakan pengambilan klien dan pekerja oleh perusahaan lain belum terantisipasi dengan baik, Kebijakan dalam penggunaan standar untuk meyakinkan kualitas dari pemasok berupa kepercayaan serta Belum ada kebijakan merokok. dimasukkan dalam grafik seperti pada Gambar 5.



Gambar 5 Grafik Rangkuman Risiko dari Faktor Risiko Policy

### 4.2. Strategi Manajemen

#### 4.2.1. Strategi Manajemen Untuk Faktor Premises

Strategi penyebaran risiko sebagai salah satu jawaban ketika kemungkinan risiko tidak dapat dihilangkan atau dikurangi risikonya. Untuk menghadapi persoalan di atas yang berkaitan dengan *premises* maka strategi penyebaran risiko meliputi:

- Risiko ditanggung oleh pemilik, dengan melihat risiko akan optimum untuk ditanggung oleh pemilik secara penuh.
- Risiko juga akan ditanggung oleh penyedia asuransi kerugian manakala risiko terjadi maka pemilik atau penanam modal tidak mengalami kerugian yang besar.
- Sebelum risiko terjadi bisa juga digunakan fasilitas bank atau institusi keuangan untuk melakukan strategi yang telah direncanakan.



Penetapan strategi kebijakan setelah melihat faktor risiko yang memiliki skor tertinggi. Pada penelitian ini skor tertinggi terdapat pada faktor risiko *premises*. Penetapan strategi kebijakan meliputi:

- a. Menggambarkan *layout* dari bangunan termasuk pergerakan barang, material dan orang. Dipergunakan untuk mengetahui seberapa sering daerah dari bangunan yang sudah tua mengalami pembebanan.
- b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Dipergunakan untuk mengukur performansi kesehatan dan keselamatan pekerja.
- c. Melakukan pengecekan secara rutin dan melakukan perawatan secara teratur untuk bangunan yang sudah cukup tua.

#### 4.2.2. Strategi Manajemen Untuk Faktor Purchasing

Risiko terbesar yang ada di faktor risiko *Purchasing* adalah "Strategi harga belum cukup baik" dengan skor akhir 8 kemudian diikuti oleh risiko "Belum tersedia dana untuk peluang pembelian" dan "Sistem pembayaran dan keterlambatan pembayaran belum cukup baik".

Untuk menghadapi persoalan di atas yang berkaitan dengan *purchasing* maka strategi penyebaran risiko meliputi:

- a. Risiko ditanggung oleh pemilik, dengan melihat risiko akan optimum untuk ditanggung oleh pemilik secara penuh.
- b. Penanam modal yang tertarik di bisnis ini.
- c. Kerjasama modal antara pemilik dan pembeli.
- d. Perijinan minimal untuk skala lokal ataupun nasional
- e. Penggunaan fasilitas bank atau institusi keuangan jika memungkinkan untuk melakukan strategi yang telah direncanakan.

Penetapan strategi kebijakan untuk faktor risiko *purchasing* meliputi:

- a. Memastikan secara benar sistem pembayaran kepada pemasok secara konsisten.
- b. Memperhatikan sistem pengecekan kualitas spesifikasi dari pemasok untuk menghindari risiko terhambatnya proses produksi.
- c. Menetapkan sistem penyimpanan secara benar, pengangkutan dan pengiriman bahan baku.
- d. Menggunakan metode pembelian dan pengantaran dengan biaya yang lebih efisien.

#### 4.2.3. Strategi Manajemen Untuk Faktor Policy

Risiko terbesar yang ada di faktor risiko *Policy* adalah "Kebijakan pengambilan klien dan pekerja oleh perusahaan lain belum terantisipasi dengan baik" dengan skor akhir 7 kemudian diikuti oleh risiko "Kebijakan dalam penggunaan standar untuk meyakinkan kualitas dari pemasok berupa kepercayaan" dan "Belum ada kebijakan merokok".

Untuk menghadapi persoalan di atas yang berkaitan dengan *policy* maka strategi penyebaran risiko meliputi:

- a. Risiko ditanggung oleh pemilik, dengan melihat risiko akan optimum untuk ditanggung oleh pemilik secara penuh.
- b. Karyawan yang tertarik untuk melakukan perbaikan berupa perlindungan terhadap risiko baik di kompleks perusahaan maupun di area kerjanya.
- c. Perijinan minimal untuk skala lokal ataupun nasional.

Penetapan strategi kebijakan untuk faktor risiko *policy* meliputi:

- a. Membuat kebijakan untuk kesehatan dan keselamatan, untuk menjaga performansi pekerja.
- b. Kebijakan untuk mempertahankan karyawan dengan memperluas jaringan pemasaran, karena karyawan bersifat borongan.

## 5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa strategi yang bisa diterapkan untuk mengatasi risiko dengan skor tertinggi dari 10 *principles* yaitu *premises* adalah dengan strategi menata risiko, strategi penyebaran risiko dan strategi kebijakan. Strategi menata risiko adalah melakukan perencanaan jika risiko tersebut terjadi maka akan dipersiapkan berupa tindakan



yang akan diambil, dimana, oleh siapa, kapan dan sumber daya yang digunakan. Strategi penyebaran risiko berupa membagi risiko kepada individu atau institusi lain yaitu pemilik, penyedia asuransi dan bank atau institusi perbankan. Dan strategi kebijakan berupa menggambarkan *layout* dari bangunan, menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat serta melakukan pengecekan dan perawatan secara rutin.

## **6. Daftar Pustaka**

Hasibuan, H. Malayu S.P., Drs., 2001, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Jeynes, Jacqueline, 2002, *Risk Management: 10 Principles*, Butterworth-Heinemann, Woburn

Kountur, Ronny, D.M.S., Ph.D., 2008, *Mudah Memahami Manajemen Resiko Perusahaan*, Penerbit PPM, Jakarta

Moleong, Lexy J., M.A., Dr., 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Wahyudi, Agustinus Sri, SE., MBA., 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.