

ANALISIS INTERNAL PT TUWUH AGUNG YOGYAKARTA

Akhmad Supriyanto

Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat (UNLAM)

Jl. H. Hasan Basry Kotak Pos 29 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3305116 Faks. 0511-3306654

Artikel info

Keywords: key success factor, resources, capability, competitive advantage

Abstract

This research aims to analyze resources and capabilities of PT Tuwuh Agung Yogyakarta, a mushrooms canning firm, in enhancing the company's competitive advantage. Using descriptive analysis of key success factors, this research is trying to gain complete picture of existing company's competitive advantage and potential resources which could be developed. Resources and capabilities are evaluated by four main factors consist of managerial, competitiveness, financial, and technological factor. The research pointed that technology, distribution channel, location, human resources, and promotion and advertising activities are the key success factors for the company's sector. Resources and capability of the company can be described by leaner organization structure in managerial, capability to integrate all related industry in determining competitiveness, financial liquidity ratios declined as result of the increase of inventory and receivable in financial condition, continuous improvement of human resource capabilities in absorbing and applying new technologies especially related to the process of mushroom cultivation and product processing technology of mushrooms in a can in technological manner. The suitable competitive strategy which can be used to create company's competitive advantage is growth strategy.

PENDAHULUAN

Adanya gejolak moneter berupa naiknya nilai kurs dollar terhadap rupiah telah membawa berkah bagi produk berbasis sumberdaya alam termasuk pertanian yang berorientasi ekspor. Terdepresiasi nilai rupiah terhadap dollar telah mengoreksi kebijakan nilai tukar di masa lalu yang cenderung *over-valued*, sehingga kurang memberikan insentif terhadap pengembangan industri berbasis sumberdaya lokal dan pengembangan agribisnis kita. Menguatnya nilai dollar menjadikan produk pertanian kita semakin kompetitif di pasar internasional dan merupakan dorongan yang kuat untuk meningkatkan ekspor. Agribisnis termasuk sektor yang relatif tahan banting terhadap guncangan moneter, menyerap banyak tenaga kerja dan relatif murah.

Melihat kondisi seperti ini maka sangatlah penting bagi perusahaan agribisnis Indonesia untuk menjadi perusahaan dengan kelas dunia agar bisa bersaing dengan perusahaan agribisnis di negara lain. Berhasil tidaknya perusahaan agribisnis Indonesia untuk bersaing pada tataran global sangatlah bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi pada industri yang dimasukinya, dan peningkatan sumberdaya manusia sebagai kunci pengembangan agribisnis.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis sumberdaya dan kapabilitas PT Tuwuh Agung Yogyakarta sehingga tercipta keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Analisis Key Success Factors

Key Success Factors adalah beberapa elemen dasar yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjamin keberhasilan perusahaan tersebut bersaing dalam pasar

yang dimasukinya. (Thompson dan Strickland, 2001).

Sumberdaya

Sumberdaya didefinisikan sebagai input suatu perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, serta manajer yang berbakat untuk menghasilkan output dan dengan pemilihan sumberdaya ini dapat menghasilkan produk lanjutan atau produk akhir. Sumber daya yang dimaksud disini meliputi: *sumberdaya berwujud, sumberdaya tidak berwujud, dan sumberdaya manusia*.

Kapabilitas

Kapabilitas merupakan kapasitas kemampuan dari beberapa sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang secara intergratif dan berkelanjutan melakukan aktivitas usaha. Kemampuan ini merupakan kombinasi unik sumberdaya perusahaan yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) serta apa yang dapat dilakukan perusahaan sebagai hasil kerjasama sumberdaya tersebut.

METODE PENELITIAN

Bentuk Penelitian

Analisis dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan serta sumber potensial keunggulan bersaing yang dapat dikembangkan.

Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Tuwuh Agung yang terletak di Jalan Magelang nomor 21 Yogyakarta, Kecamatan Tegal Redjo, Kotamadya Yogyakarta.

Tabel 1. Hasil Penilaian Kapabilitas Faktor Manajerial

Variabel	Sangat Rendah					Sangat Tinggi
	1	2	3	4	5	
Citra perusahaan, Tanggungjawab sosial						
Penilaian dan peramalan lingkungan						
Fleksibilitas struktur organisasi						
Pengawasan dan komunikasi manajemen						
Partisipasi karyawan dalam produktivitas						
Kemampuan menghadapi perubahan teknologi						
Keagresifan menghadapi pesaing						

Sumber: data diolah

Teknik Pengumpulan Data

Data Primer. Merupakan data yang diperoleh secara langsung di lapangan, baik dengan sistem observasi maupun wawancara dengan pihak manajemen. Tujuan dari pengambilan data ini adalah agar data yang diperoleh di lapangan bisa lebih akurat dan teliti sesuai dengan yang dibutuhkan oleh penulis.

Data Sekunder. Merupakan data yang diperoleh oleh penulis yang berasal dari literatur-literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian seperti artikel, jurnal, clipping, surat kabar dan Badan Pusat Statistik Indonesia.

Metode Analisis

Analisis Key Success Factors

Key Success Factors adalah beberapa elemen dasar yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjamin keberhasilan perusahaan tersebut bersaing dalam pasar yang dimasukinya (Thompson dan Strickland, 2001).

Analisis Sumberdaya dan Kapabilitas

Sumber daya didefinisikan sebagai *input* suatu perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, serta manajer yang berbakat untuk menghasilkan *outputs* dan dengan pemilihan sumberdaya ini dapat menghasilkan produk lanjutan atau

produk akhir. Beberapa sumberdaya perusahaan dapat berupa berwujud (*tangible*), dan sumberdaya tidak berwujud (*intangible*). Kapabilitas merupakan kapasitas kemampuan dari beberapa sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang secara intergratif dan berkelanjutan melakukan aktivitas usaha. Kemampuan ini merupakan kombinasi unik sumberdaya perusahaan yang berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*) serta apa yang dapat dilakukan perusahaan sebagai hasil kerjasama sumberdaya tersebut (Grant, 1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Key Success Factor (KSF)

Key Success Factors adalah elemen dasar yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjamin keberhasilan perusahaan tersebut bersaing dalam pasar yang dimasukinya terdiri dari teknologi, saluran distribusi, letak pabrik, sumberdaya manusia, kegiatan advertising dan promosi.

Teknologi. Industri pengalengan jamur merupakan industri padat ilmu pengetahuan dan teknologi, karena proses pengolahan dengan menggunakan teknologi tinggi seperti HTST (*high temperature short time*) atau UHT (*ultra high temperature*), sehingga pemain baru yang ingin memasuki industri penga-

lengan jamur harus mengeluarkan biaya yang besar untuk pembelian peralatan pabrik dan penguasaan teknologi, baik itu teknologi pembudidayaan maupun teknologi proses produksi pengalengan jamur. Penelitian dan pengembangan (*R&D*) merupakan salah satu faktor yang harus mendapatkan perhatian khusus dari setiap perusahaan pengalengan jamur yang ada di Indonesia. Di dalam industri pengalengan jamur, peningkatan mutu dimaksudkan untuk lebih merangsang dan mendorong daya tarik dan keinginan yang lebih kuat dari para pembeli terhadap produk jamur dalam kaleng.

Saluran Distribusi. Faktor saluran distribusi akan menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan pengalengan jamur dalam pasar. Hal ini disebabkan karena 99% produk industri pengalengan jamur di Indonesia diekspor keluar negeri seperti Amerika, Eropa, Asia dan Australia. Saluran distribusi yang efektif dan efisien adalah kunci penting bagi perusahaan dalam industri pengalengan jamur untuk tetap bertahan dalam lingkungan persaingan dan mampu bersaing dengan negara seperti China dan India yang merupakan pesaing utama industri pengalengan jamur.

Letak Pabrik. Letak pabrik pemrosesan harus berdekatan dengan lokasi pembudida-

yaan jamur merang karena umur jamur yang relatif sangat singkat, maksimal 3 jam sesudah dipetik dan bila jamur yang dipanen tidak langsung diproses maka akan mengalami rusak dan busuk. Letak pabrik merupakan faktor penting dalam industri pengalengan jamur, karena ini berhubungan dengan integrasi industri hulu dan industri hilir dalam agrobisnis.

Sumberdaya Manusia. Industri pengalengan jamur yang sebagian besar sumberdaya manusia yang terlibat dalam agrobisnis adalah orang-orang yang berasal dari lapisan bawah masyarakat di Indonesia. Untuk itu mereka sangat diharapkan pembinaan untuk mengubah kemampuan, sehingga sumberdaya manusia agrobisnis ini lebih berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi.

Advertising dan Promosi. Kegiatan *advertising* dan promosi dalam industri pengalengan jamur diperlukan untuk mempengaruhi konsumen, memperkuat *brand awareness* dan memperkuat *image* dan citra merek di pasar. Dengan semakin kuatnya citra suatu produk di pasar, diharapkan preferensi konsumen terhadap produk tersebut akan semakin tinggi dan pada gilirannya diharapkan akan mampu meningkatkan penjualan produk tersebut.

Tabel 3. Hasil Penilaian Kapabilitas Faktor Keuangan

Variabel	Sangat Rendah				Sangat Tinggi
	1	2	3	4	5
Akses ke modal					
Tingkat penggunaan kapasitas produksi					
Likuiditas					
Solvabilitas					
Stabilitas finansial					
Kemampuan bersaing dalam harga					
Stabilitas biaya					

Sumber: data diolah

Analisis Sumberdaya dan Kapabilitas (Internal)

Analisis internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui dan memahami kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki PT Tuwuh Agung, sehingga perusahaan mampu mengantisipasi dan mengambil strategi yang tepat dalam menyikapi perkembangan dan perubahan yang terjadi di luar perusahaan dan berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis Perusahaan. Analisis sumberdaya dan kapabilitas perusahaan dilakukan dengan mengevaluasi:

Faktor Manajerial

Struktur Organisasi. Kapabilitas perusahaan PT Tuwuh Agung sangat erat kaitannya dengan struktur organisasi fungsional yang dipimpin oleh direktur utama. Sistem organisasi yang lebih ramping ini, memudahkan direktur utama untuk mengawasi jalannya segala kegiatan operasional dalam perusahaan. Saat ini pengawasan terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan lebih baik, sehingga efisiensi dan efektif kerja dapat dijalankan dengan lebih baik.

Partisipasi Karyawan dalam Produktivitas. Manajer memberikan motivasi untuk menjadi orang yang lebih cerdas, lebih kuat, dan lebih bertanggung jawab, manajer juga menumbuhkan ketertarikan karyawan pada partisipasi dan keterlibatan terhadap berbagai kegiatan perusahaan. Keyakinan mendasar mengenai partisipasi ini adalah dengan melibatkan para manajer dan karyawan untuk berpartisipasi dengan pengarahan team, kelompok kerja mandiri, dan sebagainya.

Faktor Persaingan

Kemampuan PT Tuwuh Agung dalam bersaing dengan para pesaing cukup baik, ini dikarenakan PT Tuwuh Agung memiliki integrasi industri terkait dari hulu yaitu, industri bahan baku pengalengan (*tinplate*) dan industri yang menghasilkan barang modal bagi

pertanian yakni industri pembenihan/pembibitan (R&D), pembudidayaan, dan integrasi industri pengolahan jamur, serta industri hilir yaitu pemasaran produk.

PT Tuwuh Agung memiliki integrasi industri hulu dengan pola inti rakyat (PIR), yang merupakan pola hubungan kemitraan antara kelompok mitra usaha sebagai plasma dengan perusahaan inti yang bermitra.

Saluran distribusi yang kuat karena didukung oleh induk perusahaan Mantrust (*Management Trust Company*) yang memiliki kerjasama yang baik dengan pihak *buyer* di luar negeri seperti Amerika, Eropa dan Australia. Mantrust Group juga melakukan terobosan yang berani untuk melebarkan pemasarannya dengan membeli perusahaan distribusi makanan kaleng di Amerika Serikat yakni Van Camp Seafood (CIC, 2005).

PT Tuwuh Agung memproduksi jamur dalam kaleng berdasarkan pesanan *buyer*, dengan berbagai jenis ukuran. Kualitas produk yang terjamin, komitmen yang terjaga baik dengan *buyer*, pelayanan dan pengiriman yang tepat waktu sangat diutamakan oleh perusahaan agar *buyer* tidak beralih ke produsen lain yang menjadi saingan perusahaan.

Loyalitas dan kepuasan konsumen terhadap produk PT Tuwuh Agung tercermin dari kontinuitas pesanan yang diterima perusahaan dari *buyer* hingga Desember 2009. Untuk tahun 2009 saja tercatat ekspor ke berbagai negara sebanyak 115,82 FCL dengan total nilai penjualan US\$1.470.919,65.

Analisis Keuangan

Analisis Likuiditas. *Current ratio* tahun 2008 sebesar 1,2505. Berarti setiap hutang lancar sebesar Rp1,00 dijamin oleh aktiva lancar senilai Rp1,2505. Sedangkan *current ratio* tahun 2009 adalah sebesar 1,1195. Dalam hal ini PT Tuwuh Agung mengalami

penurunan rasio, tetapi total aktiva lancar dari tahun 2008 sampai 2009 mengalami peningkatan, berarti PT Tuwuh Agung mampu membayar kewajiban lancarnya dari aktiva lancar. Nilai *quick ratio* tahun 2008 sebesar 0,7615 sedangkan tahun 2009 sebesar 0,6340. Jadi setiap hutang lancar sebesar Rp,00 dijamin oleh PT Tuwuh Agung dengan *quick asset* senilai Rp0,7615 dan 0,6340. Jadi QR mengalami penurunan rasio karena persediaan yang semakin meningkat dan juga piutang dagang yang semakin besar.

Analisis Leverage. Besarnya *debt ratio* tahun 2008 sebesar Rp 6,98 dan tahun 2009 sebesar Rp6,75. Berarti Rp6,98 dan Rp6,75 dari setiap rupiah modal dijadikan jaminan dari hutangnya, hal ini membuktikan bahwa hutang perusahaan lebih besar dari jumlah modal sendirinya.

Analisis Aktivitas. Fixed Assets Turnover tahun 2008 dan 2009 adalah sebesar 90,4% dan 87,2%. Berarti setiap Rp1,00 harta milik PT Tuwuh Agung bisa menghasilkan aktiva sebesar Rp0,904 dan Rp0,872. Sehingga mempunyai kemampuan yang lebih kecil untuk menghasilkan aset melalui harta tetap perusahaan. *Account Receivable Turnover.* ARTO tahun 2008 dan 2009 sebesar 49 dan 70 hari. Berarti PT Tuwuh Agung mengalami tenggang waktu yang lama dalam menagih piutang (jangka waktu pelunasan piutang) karena lebih banyak menjual secara kredit.

Analisis Profitabilitas. Dari setiap Rp1,00 yang dihasilkan dari PT Tuwuh Agung tahun 2008 dan 2009 akan menghasilkan laba bruto sebesar Rp0,1121 dan -0,0331. Berarti PT Tuwuh Agung mempunyai nilai rasio yang kecil dan manajemen tidak efisien dalam pengelolaan dananya.

ROA. Didapat nilai ROA PT Tuwuh Agung tahun 2008 dan 2009 sebesar 4,16% dan -1,14%. Nilai ROA mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan

untuk menghasilkan modal yang diinvestasikan semakin menurun. *ROE.* Setiap Rp1,00 yang diinvestasikan oleh PT Tuwuh Agung di tahun 2008 dan 2009, para pemegang saham akan menghasilkan keuntungan sebesar Rp24,87 dan Rp6,53. Nilai ROE mengalami peningkatan berarti PT Tuwuh Agung mempunyai modal yang cukup dalam menunjang pertumbuhan bisnisnya.

Faktor Teknologi. PT Tuwuh Agung terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan sumberdaya manusianya dalam menyerap dan mengaplikasikan teknologi baru terutama yang berkaitan dengan proses pembudidayaan jamur merang dan teknologi proses pengolahan produk jamur dalam kaleng. Perusahaan juga melakukan deversifikasi dan inovasi desain produk, untuk itu perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkala untuk dapat beradaptasi dengan teknologi baru.

Terdapat beberapa hal yang menjadi kelemahan-kelemahan dan perlu perbaikan, kelemahan tersebut adalah: (1) *Faktor Manajerial.* Perencanaan strategik perusahaan yang kurang optimum terutama karena perusahaan memproduksi jamur kalengan berdasarkan pesanan (*made by order*) sehingga beberapa keputusan manajemen perusahaan banyak berpengaruh terhadap implikasi strategik jangka panjang perusahaan. Citra perusahaan yang terkait dengan identitas merek, karena selama ini produksi jamur kalengan PT Tuwuh Agung memakai merek yang berasal dari buyer. Meskipun perusahaan mempunyai merek dengan nama *Cip*, akan tetapi merek ini digunakan untuk pasar dalam negeri. (2) *Faktor Persaingan.* PT Tuwuh Agung harus bisa melihat peluang untuk melakukan inovasi tidak hanya dalam hal produk tetapi juga dalam hal yang lain, seperti dalam hal pelayanan, kecepatan tersedianya produk, teknologi proses produk. Pro-

duksi jamur kaleng berdasarkan pesanan dengan standar kualitas yang sudah ditentukan oleh *buyer*. Perusahaan tidak bisa begitu saja mengganti bahan baku jamur dengan substitusinya, karena hal tersebut diluar ketentuan spesifikasi produk yang telah disepakati. (3) *Faktor* Keuangan. Tingginya suku bunga bank menyebabkan perusahaan kesulitan untuk mendapatkan dana segar untuk meningkatkan produk dan untuk ekspansi. (4) *Faktor* Teknologi. Pemakaian teknologi baru dan pelatihan karyawan memerlukan biaya yang tidak sedikit.

Analisis Strategi PT Tuwuh Agung

Dengan melihat *key success factors* yang ada dalam industri pengalengan jamur dan analisis sumberdaya kapabilitas yang dimiliki perusahaan serta hasil analisis secara keseluruhan, maka strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh PT Tuwuh Agung Yogyakarta adalah strategi pertumbuhan. Dengan strategi pertumbuhan perusahaan berkonsentrasi pada pertumbuhan produksi, pertumbuhan penjualan dan perluasan pangsa pasar sebagai tujuan utama. Strategi pertumbuhan yang dilaksanakan melalui beberapa cara sebagai berikut: (1) Pertumbuhan internal melalui peningkatan kemampuan dalam manufaktur dan kapasitas produksi yang memungkinkan untuk lebih mengembangkan skala ekonomi sehingga mampu memproduksi jamur kalengan dalam jumlah tertentu dengan biaya produksi yang lebih rendah dan dengan kualitas produk yang tinggi. Ini berarti perusahaan lebih unggul dalam hal biaya, dengan demikian perusahaan dapat menawarkan produknya dengan harga yang lebih kompetitif. (2) Pertumbuhan eksternal melalui integrasi vertikal yang terbagi dalam dua bentuk yaitu *backward integration* dan *forward integration*. Strategi *backward integration* yang

telah dilakukan adalah kerjasama dengan para petani dengan sistem pola inti rakyat (PIR), yang merupakan pola hubungan kemitraan antara kelompok mitra usaha sebagai plasma dengan perusahaan inti yang bermitra, dan melakukan integrasi dengan perusahaan kaleng kemas (*tinplate*) PT Putra Dharma. Sedangkan strategi *forward integration*, perusahaan melalui induk perusahaan Mantrust membeli perusahaan distribusi makanan kaleng di Amerika Serikat yakni Van Camp Seafood. (3) Pertumbuhan eksternal dengan strategi diversifikasi produk, untuk bisa memenuhi permintaan pasar dan sebagai terobosan untuk bisa memperluas dan memasuki pasar baru serta bertujuan untuk memperkuat posisi perusahaan. (4) Peningkatan kualitas sumberdaya manusia sangat penting dilakukan terus menerus dengan lebih meningkatkan kemampuan karyawan melalui training maupun peningkatan tarap pendidikan yang akan memberikan hasil yang lebih baik dan menciptakan keunggulan kompetitif.

PENUTUP

Simpulan

Key success factors dalam industri pengalengan jamur dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Teknologi; industri pengalengan jamur merupakan industri padat ilmu pengetahuan dan teknologi. (2) Saluran distribusi ini akan menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan pengalengan jamur dalam pasar. (3) Letak pabrik merupakan faktor penting dalam industri pengalengan jamur, karena ini berhubungan dengan integrasi industri hulu dan industri hilir. (4) Sumberdaya manusia memiliki ketrampilan yang rendah, untuk itu dilakukan pembinaan agar lebih berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi. (5) Ke-

giatan *advertising* dan promosi dalam industri pengalangan jamur diperlukan untuk mempengaruhi konsumen, memperkuat *brand awareness* dan *image*.

Dari analisis sumberdaya dan kapabilitas dapat diketahui beberapa hal yang sangat penting, yaitu: (1) PT Tuwuh Agung memiliki sistem organisasi yang ramping sehingga memudahkan direktur utama untuk mengawasi jalannya semua kegiatan organisasi dalam perusahaan dan juga lebih mudah dalam mengkomunikasikan nilai-nilai, budaya perusahaan, rencana dan kebijakan perusahaan keseluruh fungsi dalam perusahaan. (2) PT Tuwuh Agung memiliki integrasi industri terkait dari hulu yaitu, industri bahan baku pengalangan dan industri yang menghasilkan barang modal bagi pertanian yakni industri pembibitan. (3) Kinerja keuangan mengalami penurunan rasio likuiditas karena perusahaan mempunyai persediaan yang meningkat dan piutang dagang perusahaan yang besar. (4) Perencanaan strategik perusahaan yang kurang optimum terutama karena perusahaan memproduksi berdasarkan pesanan (*made by order*) sehingga mempengaruhi beberapa keputusan manajemen perusahaan dan implikasi strategik jangka panjang perusahaan. (5) Produk yang diekspor memakai merek yang berasal dari *buyer*.

Saran

Fungsi pengendalian mutu perlu ditingkatkan, terutama pada bagian proses pengemasan hal ini sebagai perwujudan komitmen pada pengendalian dan peningkatan kualitas yang ketat sebagai wujud dari manajemen produksi yang lebih baik. Lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dengan membuat program kompensasi dan insentif yang lebih konsisten dan berdasarkan atas target kuantitatif yang sudah ditentukan secara ketat.

Pembentukan citra perusahaan di pasar luar negeri dengan memiliki merek dagang sendiri dan paten atas merek dagang tersebut. Perbaikan manajemen diarahkan kepada pembentukan manajemen yang memiliki ciri khas dari pada pesaing dan kinerja manajemen diarahkan kepada pembentukan sumberdaya dan kapabilitas baru untuk menunjang pelaksanaan strategi jangka panjang dan meningkatkan keunggulan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, R. Fred, 1998. *Concepts of Strategic Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Grant, Robert M., 1995. *Analisis strategi Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi (Terjemahan)*, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K., 1990. *The Core Competence of The Corporation*, Harvard Business Review, May-June: 213-225.
- Reksohadiprojo, S., 1993. *Manajemen Strategi*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sutawi, 2002. *Manajemen Agribisnis*, Penerbit Bayu Media dan UMM Press, Malang.
- Suprpto, Ato, 1999. *Komoditas Unggulan Ekspor Agribisnis Indonesia*, Agrimedia, Vol. 5.
- Thompson, Jr. Arthur A. and Srickland, 2001. *Strategic and Management, Concepts and Case*. Irwin/Mc Graw-Hill, Singapore.
- Umar, Husein, 2002. *Strategic Management in Action*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- W. David Downey dan Steven P. Erickson, 1987. *Manajemen Agribisnis (Terjemahan)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.