

PERBANDINGAN MANAJEMEN STRATEGI
PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk. DAN PT. GARUDAFOOD PUTRA
PUTRI JAYA Tbk.

Dhanang Tias Anggoro

[Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Tulungagung]

Abstract

Strategy is an important thing in every company, to achieve effective and efficient goals, the company must be able to face internal and external problems and obstacles. This study focuses on one sample, namely the company PT. Indofood Sukses Makmur Tbk and PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk which is engaged in food. This study aims to determine the company's strategic differences by using a SWOT analysis approach. The research method used is the application of case studies using a SWOT approach analysis and the data used is secondary data. How to get the data by using documentation techniques and literature studies related to this research. The two companies then carried out the development of their respective strategies to support the life of the company and continue to compete in line with intense competition.

Keywords : *Management, Strategic, SWOT analysis,*

Abstrak

Strategi ialah suatu hal yang penting disetiap perusahaan, untuk mencapai tujuan yang efektif serta efisien, maka perusahaan harus mampu menghadapi masalah dan hambatan internal dan eksternal. Pada penelitian ini berfokus pada satu sampel yaitu perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk yang bergerak dibidang makanan. Penelitian ini memiliki tujuan guna menentukan perbedaan strategis perusahaan dengan menggunakan analisis pendekatan SWOT. Metode penelitian yang dipakai ialah penerapan studi kasus dengan menggunakan analisis pendekatan SWOT lalu data yang digunakan adalah data sekunder. Cara mendapatkan datanya dengan menggunakan teknik dokumentasi serta studi pustaka terkait dengan riset ini. Kedua perusahaan tersebut kemudian melaksanakan pengembangan strategi masing-masing untuk mendukung kehidupan perusahaan dan terus bersaing sejalan dengan persaingan yang ketat.

Kata Kunci : *Manajemen, Strategi, Analisis SWOT,*

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman adalah industri yang pada tahun 2022 mengalami pertumbuhan. Laju pertumbuhan industri ini pada tahun 2022 jauh tinggi dibandingkan dengan laju pertumbuhan tahun sebelumnya. Menurut dataindustri.com, pada kuartal I tahun 2022, kinerja industri makanan mengalami pertumbuhan yang sangat positif secara quarter-on-quarter (dibandingkan kuartal sebelumnya), mencapai 2,56%. Sementara itu, pertumbuhan industri ini tahunan pada triwulan I 2022 (year-on-year) sebesar 3,75%. Pertumbuhan positif ini merupakan kelanjutan dari hasil usaha tahun-tahun sebelumnya yang selalu positif. Data ini menunjukkan kinerja yang positif jika dibandingkan sektor lain yang menunjukkan hasil kinerjanya negatif. (Data, 2022)

Perusahaan telah sukses mempromosikan berbagai produk berkualitas tinggi yang sesuai dengan selera masyarakat Indonesia yang terus berubah, hal ini dikarenakan perusahaan selalu berusaha beradaptasi dan berinovasi mengikuti perkembangan pasar. Setiap karyawan dalam perseroan ini ditanamkan budaya berinovasi, sehingga menjadi faktor kesuksesan Perseroan tersebut. Samapai hari ini Perseroan memproduksi dan memperdagangkan produk menjadi beberapa merek yaitu chocolatos, clevo, garuda, dan leo, antara lain biskuit, kacang tanah, paella (jajanan tradisional yang digoreng) berbahan dasar tepung beras atau tapioka). Perusahaan saat ini sudah melakukan kegiatan ekspor ke lebih dari 103 SKU, 20 negara, dan terfokus ke negara bagian ASEAN.

KAJIAN TEORI

Manajemen Strategi

Manajemen strategi yang berasal dari kata “manajemen” dan “strategi”. Strategi yang bersumber dari kata sifat adjektif. Sedangkan manajemen ialah individu atau kumpulan individu yang bertanggungjawab guna melakukan analisis serta membuat sebuah keputusan dengan melakukan sebuah tindakan secara tepat untuk capaian tujuan organisasi yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Strategi ialah ketetapan serta Tindakan untuk meraih tujuan perusahaan dalam sebuah organisasi. (Susanto, 2014)

Manajemen strategi ialah sebuah proses menentukan tingkat tujuan, sasaran, serta capaian, menetapkan sebuah Tindakan guna capaian dalam waktu yang tepat, sehingga dapat menerapkan sebuah Tindakan serta menilai adanya kemajuan dan sebuah hasil. (Thompson & Martin, 2011). Strategi adalah berbagai pola dengan tujuan, kebijakan dasar dan terdapat rancangan untuk mewujudkan tujuan tersebut, sehingga terlihat bagaimana usaha itu dan akan dilakukakan oleh perusahaan, serta terkait kualitas perusahaan kini sampai kedepannya. (Supriyono, 1998)

Definisi Strategi Perusahaan

Dari berbagai definisi strategi yang dirumuskan, sehingga ditarik kesimpulan antara lain:

- a. Strategi perusahaan merupakan konsep perusahaan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang dibutuhkan demi mewujudkan tujuan perusahaan.
- b. Dalam perumusan strategi perlu dikaitkan dengan lingkungan untuk dapat memastikan kekuatan serta kelemahan, untuk membangun strategi perusahaan.
- c. Dalam mewujudkan tujuan perusahaan diperoleh berbagai alternatif strategi yang butuh dipertimbangkan dan wajib diputuskan.
- d. Strategi yang diputuskan selanjutnya diterapkan oleh perusahaan dan nantinya

membutuhkan tinjauan strategi. (Prabowo, 2019)

Analisis Lingkungan Internal

Tujuan dari analisis ini yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya dalam proses usaha internal perusahaan. Analisis lingkungan internal dapat dilaksanakan dengan membandingkan sumber daya yang ada dan proses bisnis internal perusahaan dengan pesaing. (Yulianti, 2014). Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui tingkat persaingan sesuai dengan kondisi internal dan dasar kondisi internal perusahaan. Faktor internal dalam perusahaan bisa dijalankan semaksimal mungkin sehingga kelemahan ada segera diperbaiki dengan cepat.

Analisis Lingkungan Eksternal

Merupakan analisis yang meliputi penafsiran faktor-faktor eksternal perusahaan yang berorientasi pada sebuah kemunculan dalam kesempatan bisnis, bahkan ancaman untuk perusahaan. Untuk membedakan sebuah masalah yang terjadi di perusahaan, analisis ini melakukan upaya dalam bentuk, fungsi, serta hubungan antar bagian. Lingkungan eksternal meliputi social ekonomi, industry, teknologi, pemerintah, costumer, distributor serta kompetitor internasional. (Aziz & Irjayanti, 2014)

Analisis SWOT

Merupakan tata cara melakukan identifikasi secara sistematis di berbagai faktor serta dalam keadaan perusahaan yang sedang terjadi, baik internal maupun eksternal guna merencanakan sebuah strategi berdasarkan pada logika yang mampu mengoptimalkan kekuatan (*strengts*), dan peluang (*opportynities*), akan tetapi juga mampu meminimalisir kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*). (Putong, 2003). Analisis SWOT mengaitkan tujuan yang begitu spesifik dari perusahaan serta identifikasi faktor internal dan eksternal yang membantu dalam capaian tujuan tersebut. Terdapat beberapa faktor dalam analisis SWOT ialah mengidentifikasi bagaimana kekuatan mampu dalam mengambil keuntungan dari sebuah peluang yang ada, sehingga tahu bagaimana cara dalam mengatasi sebuah kelemahan yang dapat mencegah keuntungan dari peluang yang ada, selanjutnya tau bagaimana kekuatan mampu menghadapi ancaman yang ada, dan yang terakhir ialah tahu bagaimana cara mengatasi sebuah kelemahan yang mampu untuk membuat ancaman menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Menurut Putong (2013), di risetnya dengan judul "Teknik Pemanfaatan Analisis SWOT tanpa Skala Industri (A-SWOT-TSI)" menjelaskan A-SWOT-TSI dapat dipakai sebagai analisis awal bagi sebuah perusahaan yang sedang mengalami masalah dengan penentuan strategi usaha, perusahaan dapat mengkaji adanya persaingan tanpa harus diketahui oleh kompetitor, sehingga strategi usaha tidak dapat dilakukan antisipasi serta karyawan perusahaan memiliki

banyak kemampuan operasional dan dapat memiliki kemampuan analisis serta kedisiplinan.

Menurut Pantjadharma (2015), di riset dengan tema “Formulasi Strategi berdasarkan Analisa SWOT Dan Portofolio: Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia Tbk.” menjelaskan analisis lingkungan eksternal melalui Porter's Five Forces terhadap peluang dan ancaman yang rendah, hal ini disebabkan skala ekonomi, kebutuhan modal, akses saluran distribusi, dan tidak adanya biaya rendah dalam hal daya tawar, jumlah pemasok yang rendah, sedangkan konsumen menengah transaksi. Dalam hal tekanan, produk berbiaya rendah dan terjangkau lemah untuk persaingan yang relatif tinggi dan kuat. (Pantjadharma, 2015)

Berdasarkan analisis lingkungan internal melalui Resource Based melihat kekuatan dan kelemahan, sumber daya yang ada cukup kuat serta memiliki reputasi perusahaan yang baik meskipun produk semen tertentu dibutuhkan konsumen di daerah tertentu. Dari faktor kapabilitas, perusahaan cukup kuat, terutama karena jangkauan distribusi yang luas dan sumber daya manusia yang mencukupi. Namun perlu diperhatikan bahwa kebijakan penetapan harga yang kurang merata menyebabkan pembeli berpindah ke produk lain yang harganya terjangkau di wilayahnya. Perusahaan yang mempunyai Kompetensi ini dinilai kuat terutama karena kapasitas perusahaan yang tepat, jangkauan yang luas, dan mempunyai cadangan bahan baku internal.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dipakai adalah metode studi kasus dengan menerapkan analisis SWOT. Metode studi kasus merupakan studi permasalahan yang berhubungan dengan konteks dan kondisi guna memperdalam kajian terhadap masalah yang sedang diuji (Indriantoro & Supomo, 2014). Sedangkan analisis SWOT sendiri ialah cara guna melakukan identifikasi secara sistematis diberbagai faktor dan situasi yang terjadi di sebuah perusahaan, baik di internal maupun eksternal untuk kembali merencanakan strategi perusahaan berdasarkan sebuah logika sehingga bisa mengoptimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), akan tetapi dapat menimbulkan kelemahan (*Weakness*) dan adanya ancaman (*Threats*) (Putong, 2003)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilaksanakan untuk menganalisis strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT pada perusahaan pengolahan makanan yang subjeknya PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis Sumber daya Manusia

	PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.	PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk.
Sumber Daya Manusia	<p>Upaya PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fokus pada pengembangan keterampilan teknis; b. Pada tingkat yang lebih tinggi, karyawan dilengkapi dengan keterampilan manajemen dan kepemimpinan; c. Ketersediaan fasilitas pelatihan untuk mendukung proses pembelajaran; d. Menyediakan karyawan dengan modul pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka; e. Pelatihan dilakukan oleh konsultan yang berpengalaman luas dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan dan memperbaharui teknik pelatihan. <p>Perusahaan juga memperhatikan</p>	<p>Salah satu fokus utama manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan penerapan nilai perusahaan serta filosofi perusahaan. Untuk itu, Perseroan terus meningkatkan kegiatan untuk menginternalisasikan nilai-nilai Perseroan dan filosofi perusahaan kepada seluruh karyawan, terutama yang baru dalam perusahaan. Perseroan meyakini bahwa nilai-nilai dan filosofi Perseroan merupakan faktor utama yang mengantarkan Perseroan mencapai visi dan misinya. Perseroan terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya melalui program pelatihan dan pendidikan yang intensif. Pada tahun 2022, di tengah pandemi, Perseroan terus meluncurkan program pendidikan dan pelatihan yang</p>

	<p>pengelolaan keselamatan kerja dan lingkungan. Perusahaan secara aktif meningkatkan kesadaran dan keterampilan di bidang keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan (K3L). Pelatihan, seminar dan sertifikasi di bidang K3L seperti Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), ISO 14001, OHSAS 18001, PROPER, ergonomi dan spesialisasi keahlian manajemen limbah diselenggarakan dan dilaksanakan sebagai fakta upaya untuk mencapai kepedulian ini.</p>	<p>sebagian besar dilakukan secara online.</p> <p>Sesuai dengan program ini, Perseroan memastikan menghormati hak-hak yang ditentukan oleh karyawan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Melalui beragam kegiatan tersebut, Perseroan berupaya menciptakan hubungan kerja yang sehat dan harmonis yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan bisnis Perseroan.</p>
--	---	---

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 2. Analisis Keuangan

Keuangan	<p>Di tengah momentum tersebut, Indofood terus meraih hasil positif dan dapat mencapai target operasionalnya pada tahun 2022, berkat upaya untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba. Berkat kinerja bisnis yang lebih baik, pendapatan konsolidasi Perseroan meningkat sebesar 6,7%, sedangkan laba usaha yang mencerminkan efisiensi operasional meningkat sebesar 21,7%. Indofood sukses makmur mencatatkan kenaikan laba bersih dari Rp 2,54 triliun pada semester I 2021 menjadi</p>	<p>hasil operasional Garuda food semester I 2022 menunjukkan perlambatan penjualan akibat pandemi. Dalam laporan keuangan Garudafood Juni 2022 tercatat perseroan mengalami penurunan penjualan bersih sebesar 8,38% menjadi Rp 3,91 triliun dari periode yang sama tahun lalu Rp 4,27 triliun. Sementara itu, laba bersih disesuaikan 49,77% menjadi Rp 115 miliar dari bulan yang sama Juni tahun lalu sebesar Rp 229 miliar. Total aset meningkat sebesar 8% atau Rp 5,47 triliun, termasuk total</p>
----------	---	--

	Rp 2,84 triliun pada semester I 2022. Sementara pendapatan naik Rp 38,61 triliun menjadi Rp 39,38 triliun. Peningkatan laba bersih yang kuat disertai dengan peningkatan margin laba bersih dari 6,6% menjadi 7,2%.	kewajiban sebesar Rp 2,87 triliun dan total ekuitas sebesar Rp 2,59 triliun. Penurunan pendapatan bersih disebabkan oleh penurunan pendapatan dari segmen makanan ringan dan minuman dan GOOD juga mencatat kenaikan beban untuk beberapa pos beban.
--	---	--

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 3. Analisis Produksi

Produksi	Perusahaan ini memproduksi dan memasarkan produk makanan, Hingga tahun 2022, Perseroan memiliki 103 SKU produk pangan yang dipasarkan dengan 5 merek utama yaitu Garuda, Gery, Chocolatos, Clevo dan Leo. Dibandingkan tahun sebelumnya, jumlah SKU produk makanan Perseroan meningkat 1 SKU.	Perusahaan memproduksi dan memasarkan produk makanan, termasuk snack kacang dan pilus, Gery untuk cookies, Chocolatos untuk chocolate chip cookies dan minuman coklat, Leo untuk keripik, Clevo untuk minuman susu, serta Prochiz dan Top Chiz untuk keju dan saus cheddar yang dilelehkan.
----------	---	---

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 4. Analisis Pemasaran

Pemasaran	<p>Dalam strategi pemasaran PT Indofood Sukses Makmur, ada berbagai cara untuk meningkatkan penjualan, seperti membuat branding digital, melakukan diferensiasi produk setiap tahun dan membuat event khusus untuk sejumlah produk tertentu. PT. Indofood Sukses Makmur Tbk memiliki tiga konsep strategis, yang pertama adalah diferensiasi, diferensiasi berkaitan dengan penyajian keunikan, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk melakukan diversifikasi produk lain sehingga setiap produk memiliki keunikan masing-masing, yang kedua adalah yang terdepan dalam biaya rendah, yang berarti mencapai nilai maksimal yang diinginkan pelanggan. Ketiga, bersaing untuk daya tanggap, daya tanggap dapat dilihat sebagai kemampuan untuk menanggapi perubahan yang terjadi di pasar di mana ada pembaruan desain dan fluktuasi volume.</p>	<p>Strategi pemasaran yang diterapkan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk didasarkan pada empat aspek utama, yaitu produk, distribusi, harga dan komunikasi. Perusahaan selalu berusaha untuk terus menghasilkan produk yang inovatif, berkualitas tinggi yang memenuhi selera konsumen. Untuk itu, Perseroan terus memperkuat kegiatan penelitian dan Pengembangan serta berupaya menggali ide-ide konsumen. Pada tahun 2022, perusahaan meluncurkan beberapa produk baru, yaitu Wafel Cokelat Cream Wafelatos, Gery Chocolate Pillow Snack, Gery Saluut Chocolate Coconut Wafer, Gery Malkist Saluut Abon, Gery Malkist Sugar, Choclatos Drink Chocolate Milk, Garuda Kacang Koro, Garuda Potato dan Garuda</p>
-----------	--	---

Sumber: Data diolah, 2022

Dari Tabel tersebut, peneliti mengkonfirmasi bahwa kedua perusahaan memiliki strategi tersendiri. Analisis internal membandingkan sumber daya yang tersedia untuk perusahaan dan proses bisnis internal. (Yulianti, 2014)

Di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk mengembangkan keterampilan teknis sumber dayamanusia dengan keterampilan manajemen dan kepemimpinan dan menyediakan modul pelatihan dan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Sumber daya PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk adalah untuk menumbuhkan pemahaman dan implementasi nilai-nilai perusahaan. Kedua perusahaan memiliki kelebihan mengelola talenta yang baik. Untuk Sumber daya Manusia, PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk jauh lebih baik dibandingkan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Meskipun Indofood adalah yang pertama memperkenalkan program pengembangan sumber daya manusia, namun Garudafood menerima "Contribution to HR Community Award" dari Asian HRD Awards yang diselenggarakan oleh SMR Group Malaysia dan LPPM.

Dalam situasi keuangan PT. Indofood kembali berupaya untuk mencapai hasil positif dalam kinerjanya dan memenuhi sasaran operasinya pada tahun 2022, didukung oleh upaya terus-menerus guna menemukan keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba. PT. Indofood Sukses Makmur mencatatkan kenaikan laba Rp.2,54 triliun pada semester I 2021 menjadi Rp.2,84 triliun pada semester I 2022. Sementara pendapatan naik Rp 38,61 triliun menjadi Rp.39,38 triliun. Peningkatan laba bersih yang kuat disertai dengan peningkatan margin laba bersih dari 6,6% menjadi 7,2%. Di pihak perusahaan PT. Garudafood Kinerja pada semester I 2022 menunjukkan perlambatan penjualan akibat pandemi. Dalam laporan keuangan Garudafood Juni 2022 tercatat perseroan mengalami penurunan penjualan bersih sebesar 8,38% menjadi Rp.3,91 triliun dari periode yang sama tahun lalu Rp 4,27 triliun. Sementara itu, laba bersih disesuaikan 49,77% menjadi Rp.115 miliar dari bulan yang sama Juni tahun lalu sebesar Rp.229 miliar. Total aset meningkat sebesar 8% atau Rp,5,47 triliun, termasuk total kewajiban sebesar Rp.2,87 triliun dan total ekuitas sebesar Rp.2,59 triliun. Dalam produksi, setiap perusahaan juga mempunyai keunggulannya berbeda-beda. PT, Indofood memproduksi dan memasarkan produk makanan. Hingga tahun 2022, Perseroan memiliki 103 SKU produk pangan yang dibandingkan tahun sebelumnya, jumlah SKU produk pangan. Perusahaan menambah 1 SKU. Adapun PT. Garudafood memproduksi dan menjual produk makanan.

Dalam strategi pemasaran PT Indofood Sukses Makmur, ada berbagai cara untuk meningkatkan penjualan, seperti menciptakan citra merek digital, membedakan produk setiap tahun, dan mengadakan acara khusus produk tertentu. PT.Indofood Sukses Makmur, Tbk mempunyai 3 konsep strategis, yang pertama adalah perbedaan, perbedaan tersebut berkaitan dengan keunikan dalam penyajian. Yang kedua adalah kepemimpinan biaya rendah, yaitu mencapai nilai maksimum sesuai harapan customer. Ketiga, bersaing untuk daya tanggap, daya tanggap dapat dilihat sebagai kemampuan untuk menanggapi perubahan di pasar di mana ada pembaruan desain dan fluktuasi volume. Sementara di PT. Garudafood strategi pemasaran didasarkan pada sumbu utama: produk, distribusi, harga dan komunikasi. Perusahaan selalu berusaha untuk terus menghasilkan produk yang inovatif, berkualitas tinggi yang memenuhi keinginan konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Industri makanan dan minuman merupakan Sebagian industri dari keseluruhan sektor yang berkontribusi besar kepada perekonomian nasional. PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. dan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk. selalu melakukan pengembangan

strategi yang sesuai untuk mendukung kehidupan bisnis dan tetap kompetitif dengan persaingan yang semakin ketat saat ini. Kedua perusahaan terus berinovasi dan meningkatkan strategi mereka dan bersaing satu sama lain untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik dari yang lain.

B. Saran

Meskipun PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. dan PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk. sudah mengalami kemajuan pesat dan unggul dari perusahaan lainnya, Manajer Strategi harus selalu berupaya berinovasi dan mengembangkan strategi perusahaan supaya bisa bersaing di Industri makanan dan minuman. Serta bisa menciptakan produk produk yang berkualitas dengan harga bersaing. (Data, 2022)

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, A. M., & Iriyanti, M. (2014). *Manajemen*. Bandung, Mardika Group.
- Data, I. (2022). *Data Industri*. www.dataindustri.com
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*. Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA.
- Pantjadharma, J. Y. (2015). Formulasi Strategi berdasarkan Analisa SWOT dan Portofolio: Studi Kasus pada PT Semen Indonesia TBK. *Agora, Vol. 3*.
- Prabowo, R. G. M. (2019). *Manajemen Strategi Penulis: Rachmad Gesah Mukti Prabowo. INA-Rxiv Paper*.
- Putong, I. (2003). Teknik Pemanfaatan Analisis Skala Industri (A-SWOT-TSI). *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.
- Supriyono, R. A. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis. Edisi Kedua. Cetakan Pertama*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta : Erlangga.
- Thompson, J., & Martin, F. (2011). *Strategic Management. Awareness and Change 6th Edition*.
- Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan (Studi di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *Jurnal Sosiologi, Vol. 15*, hal. 103-114.