

ANALISIS MANAJEMEN RANTAI PASOK BENIH PADI LOKAL DI PT SAPROTAN BENIH UTAMA, KABUPATEN SRAGEN.

Lisa Aprilianingsih¹, Titik Ekowati², Suryani Nurfadillah³

^{1,2,3}Program Studi S1 - Agribisnis, Fakultas Peternakan dan Pertanian,

Universitas Diponegoro

Email: aprilianingsih890@gmail.com, tiekowati@yahoo.co.id,
suryani.nurfadillah@gmail.com

Abstrak

Manajemen rantai pasok merupakan konsep pengelolaan manajemen perusahaan mulai dari proses pengadaan sampai produk siap untuk dikirim. Penerapan manajemen rantai pasok di perusahaan mengalami kendala yaitu kurangnya strategi yang tepat. Kurangnya strategi yang tepat khususnya dalam kegiatan produksi menyebabkan terkendalanya proses distribusi. Oleh karena itu, diperlukan beberapa strategi untuk mengatasi permasalahan manajemen rantai pasok tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*. Pengukuran kinerja manajemen rantai pasok menggunakan metode analisis *supply chain operation reference* (SCOR). Hasil penerapan manajemen rantai pasok benih padi di PT Saprotan Benih Utama sudah dilaksanakan dengan baik. Aliran rantai pasok benih padi baik aliran produk, aliran keuangan dan aliran informasi sudah dapat dikatakan baik. Tahun 2021, produk benih padi yang terjual sebanyak 4.633,66 ton/th hampir mendekati target sebanyak 5.000 ton/th. Nilai kinerja manajemen rantai pasok benih padi sebesar 74,63% dan termasuk kedalam kategori *good* dengan atribut prioritas tertinggi yaitu *reliability*, kriteria pemenuhan pesanan (PP). Hasil analisis efisiensi pemasaran menunjukkan terdapat perbedaan signifikan antara nilai margin dan efisiensi pemasaran pola 1 dan 2. Nilai total margin pemasaran pola 1 sebesar Rp 34.500,00, pola 2 sebesar Rp 42.500,00. Rata – rata nilai efisiensi pemasaran pola 1 yaitu 89,4%, pola 2 sebesar 87%. Pola 1 lebih efisien dibandingkan pola 2.

Kata kunci: benih padi, manajemen rantai pasok, kinerja, SCOR, efisien.

Abstract

Supply chain management is company management concept starting from the procurement process until the product ready shipped. The implementation of supply chain management is experiencing problems, namely the lack of the right strategy. The lack of the right strategy, especially in production activities, causes distribution problems. Therefore, several strategies are needed to overcome them. The research method used is the survey method. The supply chain management performance measurement uses the supply chain operation reference (SCOR) analysis method. The result of the implementation of rice seed supply chain management have been carried well. The flow of the rice seed supply chain both product flow, financial flow, and information flow can be good. The value of rice seed supply chain management performance is 74,63% and included in the good category with the highest priority attribute, namely reliability, order fulfillment criteria (PP). The result of marketing efficiency analysis show that there is significant difference between margin dan marketing efficiency of pattern 1 and 2. The total value of margins for pattern 1 is Rp 34,500.00 and pattern 2 Rp 42,500.00. The average value of marketing efficiency for pattern 1 is 89,4% and pattern 2 87%. Pattern 1 is more efficient than pattern 2.

Keywords: rice seeds, supply chain management, performance, SCOR, efficient.

Pendahuluan

Tanaman padi (*Oryza Sativa L.*) merupakan tanaman pangan yang penting karena tanaman padi sebagai komoditas utama penghasil sumber makanan pokok sebagian besar penduduk Indonesia bahkan Asia (Hatta, 2012). Produksi tanaman padi yang tinggi dan memiliki kualitas yang baik sangat dipengaruhi oleh benih padi yang berkualitas atau unggul. Benih yang bagus atau unggul harus melalui proses sertifikasi atau pemeriksaan di lapangan dan pengujian di dalam laboratorium oleh instansi terkait. Benih padi bersertifikat merupakan benih padi yang produksinya melalui sistem pemeriksaan lapangan dan pengujian secara laboratorium oleh instansi yang berwenang sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Lesilolo *et al.*, 2018). Permasalahan yang dihadapi dalam kegiatan produksi benih padi adalah sangat dipengaruhi oleh bahan baku (gabah) yang dijadikan benih padi, ketika benih padi yang dikirim ke perusahaan terdapat banyak campuran varietas lain maka gabah tersebut tidak layak untuk dijadikan benih padi. Selain itu, kegiatan produksi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas benih padi yang dihasilkan yaitu proses penjemuran yang tidak berjalan optimal dapat menyebabkan kualitas gabah turun sehingga produk benih padi yang dihasilkan memiliki kualitas yang rendah. Kualitas benih padi yang rendah ini mempengaruhi pertumbuhan tanaman padi (Puspitasari, 2017). Suatu perusahaan di Kabupaten Sragen sebagai pemasok benih padi lokal bersertifikat adalah PT Saprotan Benih Utama.

PT Saprotan Benih Utama merupakan perusahaan agribisnis yang bergerak dibidang produsen benih padi lokal bersertifikat. Varietas produk benih padi yang diproduksi di PT Saprotan Benih Utama sebanyak 33 jenis yang meliputi Ciharang, IR 64, Mekongga, Sunggal, Inpari 32, Inpari 33, Situbagendit, Memberamo, Pepe, Ciliwung, dll. Perusahaan ini memiliki keunggulan yaitu benih padi yang dihasilkan termasuk benih padi yang unggul dan memiliki kualitas yang baik serta benih yang dihasilkan termasuk jenis benih kelas pokok (SS) dengan standar kualitas bagus dan baik (Puspitasari, 2017). Produksi benih padi pada tahun 2015 – 2021 mengalami fluktuasi. Tahun 2015, produksi benih padi lokal mencapai 3.171,04 ton, Tahun 2016 mencapai 3.048,42 ton, Tahun 2017 mencapai 2.554,39 ton, Tahun 2018 mencapai 2.980,58 ton, Tahun 2019 mencapai 3.338,22 ton, produksi Tahun 2020 mencapai 3.269,50 ton dan Tahun 2021 mencapai 3.421,87 ton. PT Saprotan Benih Utama dalam kegiatan aliran rantai pasok, menerapkan manajemen rantai pasok yang merupakan rangkaian jaringan antara pemasok (petani mitra), perusahaan dan *retailer*/lembaga pemasaran/distributor sampai ketangan konsumen dalam hal perencanaan, pengadaan, pengolahan (produksi), dan pendistribusian produk pada rantai pasok dengan cara mengkoordinasikan dengan aliran produk, aliran keuangan dan aliran informasi diantara rantai yang terlibat (Nurhuda *et al.*, 2017).

Manajemen rantai pasok pada PT Saprotan Benih Utama masih mengalami beberapa kendala. Permasalahan manajemen rantai pasok benih padi di PT Saprotan Benih Utama adalah cuaca ekstrim yang menyebabkan proses pengiriman bahan baku ke perusahaan terkendala, kurangnya manajemen dan strategi yang tepat dalam manajemen rantai pasok, proses penjemuran yang terkendala, dan ketersediaan produk yang tidak menentu. Kurangnya strategi atau rencana yang kurang tepat dalam manajemen rantai pasok di PT Saprotan Benih Utama khususnya dalam hal kurangnya perencanaan yang baik dalam kegiatan produksi menyebabkan terkendalanya proses distribusi yaitu produk benih padi yang dikirim tidak sesuai dengan permintaan konsumen baik dari segi jumlah maupun varietas/jenis benih padinya bahkan produk yang dikirim terkadang tidak tersedia. Oleh karena itu, diperlukan beberapa strategi untuk mengatasi permasalahan manajemen rantai pasok tersebut.

Beberapa bentuk strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan dalam manajemen rantai pasok benih padi adalah dengan peningkatan manajemen rantai pasok yaitu melalui peningkatan kualitas produk dan meningkatkan kegiatan promosi, kecepatan dalam merespon pesanan, konsistensi dalam menciptakan suatu produk sesuai dengan kebutuhan

konsumen, kemandirian proses produksi dan evaluasi setiap kegiatan (Martono, 2020). Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai analisis manajemen rantai pasok benih padi lokal di PT Saprotan Benih Utama dengan tujuan untuk menganalisis manajemen rantai pasok benih padi lokal, menganalisis struktur jaringan dan proses bisnis pada rantai pasok benih padi serta menganalisis efisiensi performa rantai pasok benih padi lokal di PT Saprotan Benih Utama.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2022 di PT Saprotan Benih Utama, Kecamatan Masaran, Kabupaten Sragen, Jawa Tengah. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa PT SBU merupakan satu - satunya perusahaan pemasok benih padi lokal bersertifikat dan dalam proses kegiatan pemasaran produk benih padi sudah berskala nasional baik di wilayah Sragen maupun kota – kota di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*. Metode *survey* merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan pengamatan secara kritis terhadap persoalan tertentu pada suatu daerah atau lokasi tertentu (Sugiyono, 2016).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung terhadap sampel responden. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 24 responden yang terperinci yaitu 12 petani mitra, 2 *team marketing* perusahaan, 5 distributor dan 5 pengecer. Data primer yang diperoleh yaitu data karakteristik responden, keadaan umum perusahaan, aspek manajemen rantai pasok, aliran rantai pasok, aspek pemasaran meliputi strategi pemasaran yang diterapkan, pola saluran dan harga jual pada tiap tingkatan. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait berupa catatan atau dokumen-dokumen yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Data sekunder yang diperoleh yaitu data panen, data produksi, data penjualan serta data pemasaran meliputi data permintaan produk dan waktu pengiriman produk (*order*).

Metode analisis data menggunakan metode analisis deskriptif – kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis manajemen rantai pasok dan struktur jaringan serta proses bisnis pada rantai pasok benih padi. Analisis kuantitatif yaitu menggunakan analisis *supply chain operation reference* (SCOR) dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan analisis efisiensi pemasaran untuk menganalisis performa manajemen rantai pasok benih padi lokal di PT SBU. Langkah – langkah dalam pengukuran kinerja menggunakan analisis SCOR meliputi beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan atribut dan komponen – komponen atribut SCOR. Atribut yang digunakan terdiri atas 5 atribut yaitu *reliability*, *responsibility*, fleksibilitas rantai pasok, biaya dan manajemen asset.
2. Tahap kedua yaitu dilakukan perbandingan berpasangan atau penentuan prioritas atribut kinerja dengan *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) dari semua atribut yang terlibat. Skala AHP yang digunakan yaitu 1 (sama), 3 (lemah), 5 (kuat), 7 (sangat kuat) dan 9 (mutlak kuat), kemudian hasil dari proses pembobotan diolah dengan menggunakan bantuan *software microsoft excel*.
3. Tahap selanjutnya kemudian dilakukan perhitungan pembobotan dengan menggunakan AHP. Tahapan perhitungan pengukuran kinerja rantai pasok dengan AHP yaitu terdiri dari beberapa tahapan:
 - 1) Perhitungan normalisasi
Perhitungan normalisasi dari setiap kriteria bertujuan untuk menghindari terjadinya pengulangan data. Rumus perhitungan normalisasi yaitu:

$$\text{Normalisasi} = \frac{\text{Nilai sel kolom}}{\text{Nilai total kolom}} \dots\dots\dots(1)$$

2) Perhitungan nilai *Eigen Value*

Perhitungan nilai *eigen value* menggunakan rumus:

$$\text{Nilai } Eigen Value = \frac{\text{Jumlah setiap kolom}}{\text{Bobot masing-masing kriteria}} \dots\dots\dots(2)$$

3) Menguji Konsistensi hierarki

Pengujian konsistensi hierarki dilakukan melalui perhitungan *consistency index* (CI) dan *consistency ratio* (CR). Nilai standar *consistency ratio* (CR) yaitu jika jumlah matrik 2 x 2 maka nilai RI adalah 0%, matrik 3 x 3 maka nilai RI 5%, jika matrik 4 x 4 maka nilai RI sebesar 8% dan jika jumlah matrik perbandingan lebih dari 5 x 5 maka nilai RI sebesar 10%. Jika nilai *consistency ratio* (CR) lebih besar daripada nilai standar maka penilaian yang dilakukan tidak konsisten sehingga perlu dilakukan penyebaran ulang kuesioner. Rumus perhitungan CI yaitu sebagai berikut:

$$4) \text{ Consistency Index} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

λ_{\max} = Nilai *Eigen Value*

N = Jumlah data (Nurhuda *et al.*, 2017).

Rumus perhitungan *consistency ratio* yaitu sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan:

CI = *Consistency index*

RI = *Ratio index* (Saaty dan Vagas, 2012).

Hasil nilai kinerja dari manajemen rantai pasok kemudian disesuaikan dengan sistem monitoring rantai pasok. Skala sistem monitoring kinerja rantai pasok, dapat dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Skala Sistem Monitoring Kinerja

Sistem monitoring	Indikator kinerja
< 40%	<i>Poor</i>
40 – 50%	<i>Marginal</i>
50 – 70%	<i>Average</i>
70 – 90%	<i>Good</i>
> 90%	<i>Excellent</i>

Kemudian dilanjutkan dengan analisis efisiensi pemasaran melalui pendekatan perhitungan margin pemasaran dan efisiensi pemasaran.

Margin Pemasaran

Margin pemasaran adalah selisih harga yang harus dibayarkan oleh konsumen dengan harga yang diterima oleh produsen (Prayitno *et al.*, 2013). Rumus margin pemasaran:

$$MP = Pr - Pf \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan:

MP = Margin pemasaran (Rp)

Pr = Harga ditingkat konsumen (Rp)

Pf = Harga ditingkat produsen (Rp).

Efisiensi Pemasaran

Efisiensi pemasaran adalah perbandingan antara harga yang diterima oleh produsen dengan harga yang dibayarkan oleh konsumen (Koestiono dan Agil, 2010). Rumus efisiensi pemasaran:

$$Eps = \frac{Pf}{Pr} \times 100\% \dots \dots \dots (6)$$

Keterangan:

Eps = Efisiensi pemasaran (%)

Pf = Harga ditingkat produsen (Rp)

Pr = Harga ditingkat konsumen (Rp) (Koestiono dan Agil, 2010).

Kaidah Keputusan:

Eps \geq 40 %, maka efisien.

Eps < 40 %, maka tidak efisien (Prayitno *et al.*, 2013)

Hasil dan Pembahasan

Manajemen Rantai Pasok Benih Padi

Penerapan manajemen rantai pasok benih padi di PT Saprotan Benih Utama dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) yang dilaksanakan oleh PT Saprotan Benih Utama yaitu dalam pelaksanaan kegiatan bisnis memiliki perencanaan tahunan yang dikenal dengan nama *quantity, productivity, occupational health and safety* (QPO). Kemudian, perencanaan dilaksanakan diawal, sebelum musim tanam pertama (MT1) dimulai. Hal ini sesuai dengan pendapat Wijayanto (2012) bahwa kegiatan perencanaan harus dilakukan pada waktu yang tepat dan perlu pertimbangan jangka waktu keterkaitan yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan/program. Perencanaan dilaksanakan pertahun yaitu didasarkan pada data penjualan tahun sebelumnya (Tahun 2021) sebagai dasar untuk penentuan target penjualan Tahun 2022. Fungsi perencanaan ini sangat penting dikarenakan sangat berhubungan dengan proses produksi kedepannya. Menurut Badrudin (2013) menyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu hal yang penting untuk dibuat yang bertujuan untuk memudahkan kegiatan serta mencapai tujuan organisasi.

Proses perencanaan sudah terlaksana dengan baik yaitu baik dari tim lapang perusahaan sudah sangat mengawal petani mitra dari awal tanam sampai panen bahkan pemberian informasi dilaksanakan secara detail. Tahap perencanaan bahan baku calon benih juga dilaksanakan seleksi atau pengecekan terlebih dahulu sebelum dikirimkan ke perusahaan. Indikator gabah calon benih yang bagus yaitu dapat dilihat dari campuran varietas lain (0,20%), semakin banyak campuran varietas lain maka bahan baku tersebut tidak layak untuk digunakan sebagai bahan baku dalam pembuatan benih padi. Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi kerugian yang terjadi dalam perusahaan sehingga dapat mencapai keuntungan yang maksimal. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Wheelen dan Hunger (2003) bahwa dalam suatu perusahaan harus disusun suatu strategi manajemen sehingga dapat digunakan untuk menangani kendala yang terjadi dalam suatu perusahaan. Strategi manajemen yang baik sangat dibutuhkan untuk menunjang kegiatan produksi didalam suatu perusahaan. Tujuan dari perencanaan adalah untuk memudahkan kegiatan dalam perusahaan sehingga dapat mencapai

target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Rahim dan Hastuti (2005) bahwa fungsi manajemen perencanaan adalah untuk mencapai target/tujuan dari suatu organisasi.

2. *Organizing*

Penerapan fungsi manajemen *organizing* pada PT Saprotan Benih Utama adalah PT Saprotan Benih Utama sudah memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi ini dibuat bertujuan untuk memudahkan koordinasi, pelaksanaan kegiatan dan tanggungjawab pada setiap bidang sehingga sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing - masing. Hal ini sesuai dengan pendapat Badrudin (2013) bahwa pengorganisasian/*organizing* merupakan suatu proses penentuan pekerjaan – pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas – tugas, dan pembagian pekerjaan kepada setiap karyawan sehingga memungkinkan orang – orang dapat bekerja efektif secara bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian tiap bidang dalam kegiatan produksi di PT SBU yaitu terkait pengadaan bahan baku calon benih, dari 3 anggota tim lapang perusahaan dibagi kedalam 3 daerah sumber bahan baku. Masing – masing tim lapang melaksanakan pengawalan dari mulai tanam sampai panen, melaksanakan kegiatan seleksi dan membimbing petani mitra. Tim produksi terdiri atas 4 anggota yang masing – masing memegang tiap bagian dalam kegiatan produksi. Bagian penjemuran dipegang oleh Bapak Iswahyudi yang bertugas melaksanakan pengawasan terkait waktu penjemuran dan memastikan calon benih yang dijemur siap untuk diproduksi. Proses penjemuran maksimal selama 2 hari tergantung kadar air calon benih. Proses pembersihan dan pengovenan dipegang oleh Bapak Harjono yang bertugas melaksanakan pengawasan dan memastikan proses pembersihan dan pengovenan berjalan dengan lancar. Proses pembersihan dilaksanakan selama 1 jam tergantung dengan kuantitasnya. Sedangkan untuk proses pengovenan dilaksanakan selama 24 jam dengan diawasi oleh tim produksi.

Proses pengemasan dipegang oleh Bapak Iskandar dengan dibantu oleh Bapak Piko bertugas melakukan pengawasan terkait kebenaran jenis varietas benih, kuantitasnya dan perkiraan hasil produk yang dikemas serta bertanggungjawab meletakkan hasil pengemasan sesuai dengan nomor *lot/stacking* tempat. Proses pendistribusian, proses ini dilaksanakan dengan keikutsertaan dari 2 bagian. Bidang gudang terkait proses muat barang dan bidang admin penjualan terkait pengecekan ketersediaan jenis varietas. Penerapan fungsi *organizing* di PT SBU sudah dapat dikatakan bagus, hal ini terbukti dari setiap bagian dalam perusahaan sudah bekerja sesuai dengan tugas – tugasnya masing – masing dan sudah sesuai dengan standar operasional. Hal ini sesuai dengan pendapat Pratama (2020) bahwa pengorganisasian bertujuan untuk membagi kegiatan besar menjadi lebih kecil serta mempermudah manajer dalam hal pengawasan dan menentukan orang yang tepat untuk diposisikan pada pekerjaan tersebut.

3. *Actuating*

PT Saprotan Benih Utama, dalam pelaksanaan kegiatan bisnis dilakukan dengan berpedoman pada perencanaan tahunan (QPO). QPO ini menjadi pedoman bagi perusahaan dalam mencapai target dan tujuan organisasi yaitu memaksimalkan keuntungan (*profit*) yang diterima perusahaan melalui aktivitas *actuating* yang dilaksanakan. Dalam pelaksanaan *actuating* di suatu perusahaan juga dibutuhkan peran seorang manager untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sucahyowati (2017) bahwa salah satu tindakan pergerakan yang dapat dilakukan oleh seorang manager untuk mengoptimalkan kinerja anggota adalah dengan memberikan motivasi kepada anggota sehingga dapat bekerja secara efektif dan juga efisien. Aktivitas *actuating* yang dilaksanakan di PT SBU meliputi proses pengadaan bahan baku, dari tim lapang perusahaan sangat mengawal petani mitra mulai dari awal sampai panen. Proses produksi yaitu dilaksanakan setiap hari dengan terpacu pada target bulanan dan target tahunan, sebagai contoh

proses packing bulan Januari Tahun 2022 dengan target bulanan sebesar 500 ton/bulan maka perhari harus dapat mencapai 19 ton/hari. Proses pendistribusian dan penjualan juga dilaksanakan dengan pencatatan harian (rekap harian) sebagai target capaian penjualan. Setiap aktivitas *actuating* yang dilaksanakan sudah dapat dikatakan baik, hal ini terbukti dari setiap kegiatan pergerakan di PT SBU sudah sesuai dengan standar operasional (SOP) dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Awaludin dan Hendra (2018) bahwa *actuating* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang manager untuk mengawasi serta melanjutkan kegiatan yang telah ditentukan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

4. *Controlling*

Penerapan fungsi manajemen *controlling* pada PT SBU yaitu monitoring/pengawasan dilakukan dengan berpacu pada standar operasional perusahaan (SOP). Hal ini sesuai dengan pendapat Sucahyowati (2017) bahwa monitoring merupakan suatu fungsi manajemen yang dilaksanakan dengan berpacu pada standar operasional perusahaan yang bertujuan untuk memastikan kegiatan berjalan dengan lancar. Monitoring dilaksanakan setiap bulan meliputi 4 tahapan yaitu monitoring lapang, monitoring produksi, monitoring sistem, dan monitoring penjualan. Pertama monitoring lapang dilaksanakan dengan menyesuaikan dengan target penjualan. Indikator monitoring produksi yaitu ketersediaan semua jenis varietas, dan ketercapaian target harian dan bulanan. Indikator monitoring penjualan yaitu dilihat dari kondisi/keadaan penjualan setiap harinya, mingguan dan bulanan. Monitoring sistem, dilakukan dengan menggunakan aplikasi terkait pencatatan persediaan produk (*stock*) dalam gudang.

Penerapan fungsi *controlling* di PT SBU sudah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan standar operasional. Hal ini terbukti dari setiap kegiatan yang dilaksanakan mulai dari proses pengadaan bahan baku sampai proses pendistribusian produk benih padi berjalan dengan lancar dan tepat waktu. Proses pengadaan bahan baku yaitu dari tim lapang sudah sangat mengawal petani mitra mulai dari awal sampai panen. Pengawasan dilakukan sebanyak 2 – 3 kali/musim. Proses produksi, mulai dari proses penjemuran, proses pengovenan, proses pembersihan, proses pengemasan (*packing*) sudah dilaksanakan dengan baik yaitu pengawasan dilaksanakan mulai dari awal sampai proses produksi selesai. Proses pendistribusian produk benih padi, dalam proses muat produk benih padi juga diawasi oleh tim gudang perusahaan. Menurut Sucahyowati (2017) bahwa *controlling* merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan pengecekan dan pengawasan, yang bertujuan untuk memastikan suatu kegiatan berjalan dengan lancar. Tujuan dari kegiatan pengawasan adalah untuk melihat perkembangan serta dapat melakukan pengawasan terhadap kegiatan produksi. Hal ini sesuai dengan pendapat Badrudin (2013) bahwa kegiatan pengawasan bertujuan untuk memastikan apakah kebijakan (SOP) yang telah ditetapkan sudah dijalankan dengan baik dan sekaligus melihat perkembangan perusahaan.

5. *Evaluating*

Penerapan fungsi manajemen *evaluating* pada PT SBU yaitu evaluasi dilaksanakan melalui rapat rutin (*meeting*). Evaluasi yang dilaksanakan pada PT SBU berpacu pada data penjualan tahun sebelumnya yaitu pada Tahun 2021 sebanyak 4.633,66 ton/th, data tersebut digunakan untuk evaluasi dan merencanakan target kegiatan produksi dan target penjualan selanjutnya. Kegunaan dari kegiatan evaluasi adalah untuk mengadakan koreksi terhadap suatu kegiatan yang telah dilaksanakan sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk kedepannya. Hal ini sesuai dengan Badrudin (2013) yang menyatakan bahwa proses evaluasi sangat penting dalam setiap kegiatan dikarenakan dengan adanya evaluasi dapat dilakukan koreksi menjadi lebih baik lagi untuk kedepannya. Evaluasi yang dilaksanakan ini hanya terfokus pada pencapaian target

perusahaan sehingga belum dapat dipastikan apakah kinerja perusahaan sudah dapat dikatakan efisien.

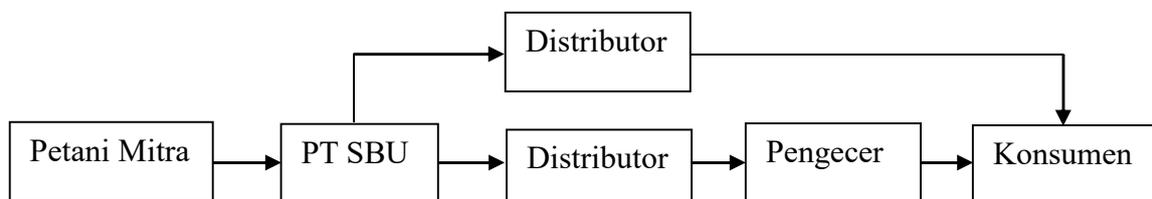
Evaluasi yang dilaksanakan di PT SBU dilakukan secara mingguan, bulanan dan tahunan. Evaluasi ini disebut evaluasi *summatif* yaitu evaluasi yang dilaksanakan pada akhir kegiatan baik mingguan, bulanan maupun tahunan. Hal ini sesuai dengan pendapat Prasetyo dan Agustina (2019) bahwa evaluasi *summatif* merupakan jenis evaluasi yang biasanya dilakukan setelah program selesai dilaksanakan. Pelaksanaan fungsi *evaluating* di PT SBU sudah baik yaitu mulai dari pengadaan bahan baku sampai pendistribusian produk berjalan dengan lancar dan hampir mencapai target perusahaan yaitu 5.000 ton/th. Hal ini terbukti dari jumlah penjualan Tahun 2021 sudah mencapai 4.633,66 ton, yang terperinci yaitu dari total produksi Tahun 2021 sebanyak 3.421,87 ton dan ditambah dengan hasil produksi Tahun 2020 sebanyak 1.211,77 ton.

Struktur Jaringan dan Proses Bisnis pada Rantai Pasok Benih padi

Struktur jaringan dan proses bisnis di PT SBU terdiri atas petani mitra sebagai *supplier*, PT Saprotan Benih Utama sebagai *manufactur* serta distributor dan pengecer sebagai lembaga pemasaran (*retailer*). Menurut Rahmawati (2011) bahwa struktur jaringan adalah organisasi – organisasi yang terlibat dalam suatu proses pemasaran mulai dari proses pengadaan sampai produk siap digunakan oleh konsumen akhir (petani). Aliran rantai pasok terdiri dari 3 yaitu sebagai berikut:

1. Aliran Produk

Aliran produk merupakan aliran barang yang bergerak dari hulu ke hilir meliputi proses pengiriman bahan baku ke perusahaan sampai proses pendistribusian produk ke tangan konsumen akhir. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurhuda *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa aliran barang yaitu aliran produk dari hulu ke hilir seperti aliran bahan baku yang dikirim oleh petani ke perusahaan/pabrik, kemudian melalui proses produksi dan pendistribusian produk ke konsumen. Pola aliran produk dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Penelitian (2022)

Gambar 1.

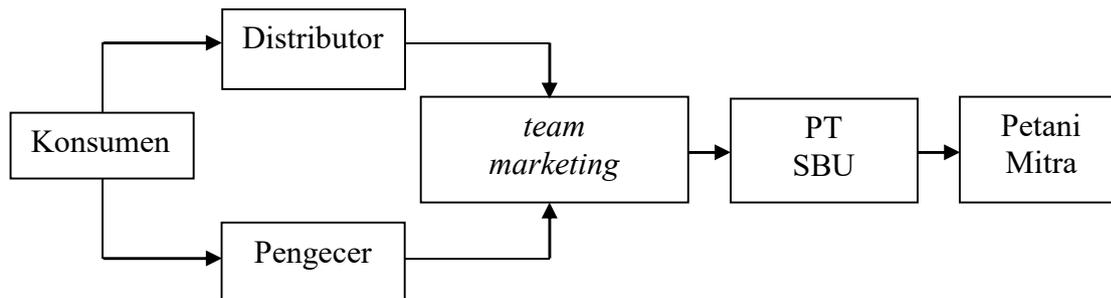
Pola Aliran Produk Benih Padi

Pola pemasaran benih padi terdiri atas 2 pola yaitu pola pertama dimulai dari PT SBU – Distributor – Konsumen, pola kedua yaitu dari PT SBU – Distributor – Pengecer – Konsumen. Pola pemasaran yang diterapkan dilaksanakan secara tidak langsung yaitu melalui perantara berupa distributor dan pengecer. Hal ini sesuai dengan Ma'ruf (2005) bahwa kegiatan pemasaran yang dilakukan dengan melibatkan perantara dalam proses distribusi produk disebut sebagai saluran distribusi tidak langsung. Jumlah produk benih padi yang didistribusikan yaitu sebanyak 4.633,66 ton yang terperinci yaitu untuk pola 1 sebanyak 863,29 ton, pola 2 sebanyak 3.770,38 ton. Berdasarkan data jumlah produk yang didistribusikan pada Tahun 2021 maka tidak ada produk sisa dikarenakan produk yang didistribusikan sudah ditambah dengan sisa Tahun 2020 yaitu sebanyak 1.211,77 ton. Hal ini dapat diketahui dari data produksi Tahun 2021

hanya sebanyak 3.421,87 ton, sedangkan produk benih padi yang terjual sebanyak 4.633,66 ton sehingga aliran produk pada PT Saprotan Benih Utama sudah dapat dikatakan baik.

2. Aliran Keuangan

Aliran keuangan adalah aliran pembayaran suatu produk yang dilakukan oleh pihak yang terlibat dalam rantai pasok dari hilir ke hulu atau sebaliknya. Hal ini sesuai dengan Nurhuda *et al.* (2017) bahwa aliran finansial merupakan aliran keuangan dari hilir ke hulu atau sebaliknya misalnya sistem pembayaran yang dilakukan oleh pihak yang terlibat (distributor dan pengecer) dalam rantai pasok baik secara tunai (*cash*) maupun kredit (angsuran). Pola aliran keuangan dapat digambarkan sebagai berikut:



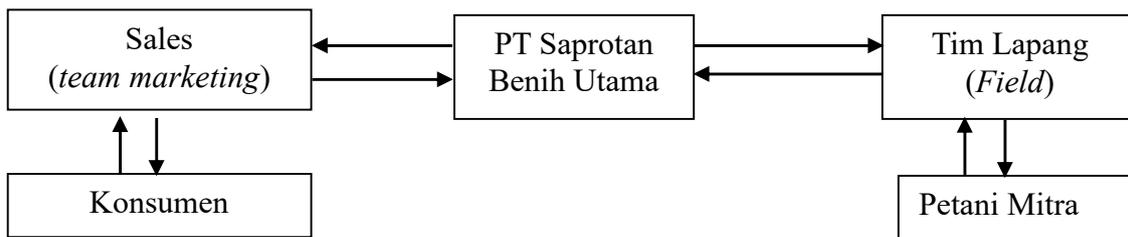
Sumber: Data Primer Penelitian (2022)

Gambar 2.
Pola Aliran Finansial

Pola aliran keuangan pada PT SBU terdiri dari 2 pola yaitu pertama dari PT SBU menuju ke petani mitra terkait pembayaran bahan baku. Pola pertama ini kurang berjalan dengan lancar dikarenakan terdapat keterlambatan pembayaran. Keterlambatan pembayaran ini biasanya dalam jangka waktu 3 – 10 hari dan dalam proses pembayaran pihak petani secara langsung datang ke perusahaan untuk menagih pembayaran dalam bentuk *cash*. Pola kedua yaitu aliran keuangan dari konsumen akhir menuju PT SBU. Mekanisme pembayaran melalui *team marketing* dengan cara datang ke tempat distributor untuk menagih pembayaran baik *cash* maupun transfer. Kedua pola aliran keuangan ini berjalan dengan lancar dan dapat dikatakan baik dikarenakan tidak ada penundaan pembayaran (dengan jangka waktu antara 1 – 2 bulan). Kelancaran aliran keuangan sangat mendukung tercapainya rantai pasokan yang efektif. Hal ini sesuai dengan Furqon (2014) bahwa keefektifan suatu rantai pasokan sangat ditentukan oleh kelancaran aliran keuangan, semakin efektif rantai pasokan, maka semakin besar pula produktivitas dan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

3. Aliran Informasi

Pola aliran informasi pada sebuah rantai pasokan sangat menentukan keefektifan rantai pasok, hal ini dikarenakan aliran informasi berhubungan secara langsung terhadap perbaikan produk. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurhuda *et al.* (2017) bahwa aliran informasi mempengaruhi keefektifan rantai pasokan sehingga secara langsung berkaitan terhadap perbaikan kualitas dan kuantitas produk. Pola aliran informasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Penelitian (2022)

Gambar 3.

Pola Aliran Informasi

Pola aliran informasi pada PT SBU terdiri dari 2 arah yaitu arah pertama dari PT SBU menuju petani mitra melalui tim lapang perusahaan dan arah kedua dari PT SBU ke konsumen melalui *team marketing*. Arah pertama, tim lapang memberikan pengawalan dari awal tanam sampai panen, sedangkan untuk arah kedua semua kegiatan yang berhubungan dengan pembelian dilakukan melalui *team marketing*. Kedua arah aliran informasi ini terjadi komunikasi dua arah yang saling menguntungkan. Hal ini sesuai dengan Ma'ruf (2005) bahwa komunikasi dua arah merupakan komunikasi lengkap yang terjadi diantara pengirim ke penerima dan penerima ke pengirim sehingga menguntungkan kedua belah pihak. Pola aliran informasi ini sudah berjalan dengan cukup lancar, tetapi masih terdapat kendala dibagian aliran informasi ke petani mitra dikarenakan banyak petani yang kurang memperhatikan arahan dari perusahaan.

Pengukuran Performa Rantai Pasok Benih Padi

Hasil pengukuran efisiensi kinerja rantai pasok dapat dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
 Hasil Pengukuran Efisiensi Kinerja Rantai pasok

No	Atribut	Kinerja	Bobot	Skor	Penilaian Kinerja
1.	<i>Reliability</i>	Pemenuhan pesanan	0,22	95	20,48
		Kinerja pengiriman	0,02	80	1,94
		Kesesuaian dengan standar	0,02	80	1,71
		Tingkat pengembalian produk	0,20	30	6,07
		Waktu pengembalian produk	0,12	62	7,74
2.	<i>Responsiveness</i>	Siklus pemenuhan pesanan	0,09	100	8,91
		<i>Lead time</i> pemenuhan pesanan	0,12	100	11,70
3.	<i>Flexibility</i>	Fleksibilitas pasokan	0,01	80	0,81
4.	<i>Cost</i>	Biaya <i>supply chain</i> manajemen	0,01	70	0,93
5.	<i>Asset</i>	Siklus <i>cash to cash</i>	0,16	77	12,60
		Persediaan Harian	0,02	95	1,73
				Total	74,63

Sumber: Data Primer Penelitian (2022)

Penerapan masing – masing indikator kinerja di PT SBU sudah dapat dikatakan bagus dikarenakan dari masing – masing indikator kinerja sudah berada dalam kisaran 70 – 90%. Hasil pengukuran kinerja rantai pasok benih padi adalah sebesar 74,63% yang berarti bahwa kinerja dari manajemen rantai pasok di PT SBU dapat dikategorikan *good*. Hal ini sesuai dengan

pendapat Rakhman *et al.* (2018) menyatakan bahwa kinerja rantai pasok termasuk kategori *good*, jika memiliki nilai monitoring sebesar 70 – 90%.

Hasil pembobotan AHP menunjukkan bahwa prioritas pertama yaitu indikator pemenuhan pesanan dengan bobot sebesar 0,22, prioritas kedua indikator siklus pemenuhan pesanan sebesar 0,20. Prioritas ketiga yaitu tingkat pemenuhan pesanan sebesar 0,16, prioritas keempat yaitu indikator *lead time* pemenuhan pesanan dan indikator biaya *supply chain* manajemen sebesar 0,12, prioritas kelima yaitu indikator fleksibilitas rantai pasok sebesar 0,09. Prioritas keenam yaitu indikator kinerja pengiriman, kesesuaian dengan standar dan waktu pengembalian produk sebesar 0,02, dan prioritas ketujuh yaitu indikator siklus *cash to cash* dan persediaan harian sebesar 0,01. Menurut Luthfiana dan Perdana (2012) menyatakan bahwa fungsi dari pembobotan menggunakan AHP adalah untuk memecahkan persoalan dengan cara menyusun hierarki, kemudian dapat diketahui prioritas kinerja dari yang lebih tinggi ke lebih rendah baru dapat diambil keputusan.

Perhitungan margin dan efisiensi pemasaran menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai margin dan efisiensi pemasaran baik pada pola 1 maupun pola 2. Nilai margin pemasaran pola 1 yaitu Rp 5.000,00, Rp 6.500,00, Rp 7.000,00, Rp 8.500,00, dan Rp 7.500,00. Sedangkan pola 2 yaitu Rp 9.000,00, Rp 9.000,00, Rp 8.500,00, Rp 8.000,00, dan Rp 8.000,00. Hal ini dikarenakan pada pola 1, lembaga pemasaran yang terlibat lebih sedikit dan saluran pemasarannya lebih pendek. Sedangkan pada pola 2, nilai margin pemasaran lebih besar dikarenakan lembaga pemasaran yang terlibat lebih banyak dan saluran pemasaran jauh lebih Panjang. Hal ini sesuai dengan pendapat Lirphandari dan Dwiastuti (2018) menyatakan bahwa nilai margin pemasaran pada setiap saluran berbeda – beda, hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya lembaga pemasaran yang terlibat dalam perusahaan. Semakin kecilnya nilai efisiensi pemasaran disebabkan karena semakin panjangnya saluran pemasaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Muhdiar *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa semakin panjang saluran pemasaran maka semakin besar nilai margin pemasaran dan secara langsung berhubungan terhadap semakin kecilnya nilai efisiensi. Semakin kecil nilai efisiensi pemasaran maka semakin rendah pula keuntungan yang diterima perusahaan.

Nilai efisiensi pemasaran yang diperoleh juga berbeda antara pola 1 dan pola 2. Nilai efisiensi pemasaran pola 1 yaitu 92%, 90%, 89%, 87%, dan 89%. Sedangkan pola 2 yaitu 86%, 86%, 87%, 88%, dan 88%. Perbedaan nilai ini disebabkan oleh perbedaan nilai margin pemasaran dari setiap pola dan banyaknya lembaga pemasaran yang terlibat. Semakin besar nilai margin pemasaran maka semakin tidak efisien saluran pemasaran. Sedangkan jika nilai margin pemasaran kecil maka saluran pemasaran jauh lebih efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Koestiono dan Agil (2010) menyatakan bahwa nilai efisiensi pemasaran sangat tergantung dengan nilai margin pemasaran, semakin besar nilai margin pemasaran maka semakin kecil tingkat efisiensinya. Berdasarkan nilai efisiensi pemasaran dapat diketahui bahwa kinerja pemasaran tergolong efisien yaitu lebih dari 40%. Hal ini sesuai dengan Fadhullah *et al.* (2018) bahwa perusahaan dapat dikatakan efisien jika memiliki nilai efisiensi $\geq 40\%$ sedangkan jika $\leq 40\%$ maka perusahaan dikatakan tidak efisien.

Hasil uji *independent sample t – test* margin pemasaran dan efisiensi pemasaran menunjukkan bahwa terdapat perbedaan rata – rata signifikan antara nilai margin pemasaran pada pola 1 dengan pola 2. Hasil uji margin pemasaran yaitu nilai *sig. (2- tailed)* margin pemasaran pola 1 dan pola 2 yaitu sebesar 0,033 dan 0,048. Kemudian nilai T-hitung sebesar -2,579 dan nilai T-tabel sebesar 2,306. Hasil uji efisiensi pemasaran yaitu nilai *sig. (2-tailed)* sebesar 0,037 dan 0,053. Kemudian nilai T-hitung sebesar 2,505 dan T-tabel sebesar 2,306 (T-hitung > T – tabel). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan rata – rata signifikan antara nilai margin pemasaran dan efisiensi pemasaran pada pola 1 dan pola 2. Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa nilai margin pemasaran pada pola 1 lebih kecil dibandingkan dengan pola 2. Sedangkan

nilai efisiensi pemasaran lebih besar pada pola 1 dibandingkan pola 2. Nilai margin pemasaran pada pola 1 lebih kecil dikarenakan lembaga pemasaran yang terlibat lebih sedikit sehingga menunjukkan efisiensi pemasaran lebih besar. Sedangkan pola 2 nilai margin pemasaran lebih besar dikarenakan lembaga pemasaran yang terlibat lebih banyak sehingga nilai efisiensi lebih kecil. Hal ini sesuai dengan pendapat Andi *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa besar kecilnya nilai margin pemasaran disebabkan oleh banyak tidaknya lembaga pemasaran yang terlibat dan panjang tidaknya saluran pemasaran. Kemudian ketika nilai margin pemasaran kecil maka nilai efisiensinya jauh lebih besar dan sebaliknya. Semakin besar nilai efisiensi maka semakin baik pula kinerja dan produktivitas perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Prayitno *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa semakin besar nilai efisiensi, maka semakin efisien pula kinerja perusahaan sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen secara cepat dan tepat.

Kesimpulan

Manajemen rantai pasok benih padi lokal yang diterapkan di PT Saprotan Benih Utama sudah dilaksanakan dengan baik. Aliran rantai pasok benih padi baik aliran produk, aliran keuangan dan aliran informasi sudah dapat dikatakan baik. Hal ini terbukti dari kinerja perusahaan dalam penjualan produk benih padi sudah hampir mendekati target perusahaan. Nilai kinerja manajemen rantai pasok benih padi yang telah diterapkan di PT SBU termasuk dalam kategori *good* dengan atribut prioritas paling tinggi adalah *reliability* yaitu kriteria pemenuhan pesanan (PP). Berdasarkan analisis kedua yaitu perbandingan nilai margin pemasaran dan efisiensi pemasaran terdapat perbedaan signifikan baik pada pola pertama maupun pola kedua. Pola pertama lebih efisien dibandingkan pola kedua.

Berikut beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada perusahaan yaitu sebaiknya PT SBU dalam hal kemitraan dengan petani mitra lebih meningkatkan kegiatan pengawasan, kemudian kesepakatan tertulis antara kedua pihak lebih diperketat dan didetailkan kembali, kemudian sebaiknya PT SBU dalam penerapan manajemen rantai pasok lebih diperhatikan dan ditingkatkan kembali untuk kedepannya, walaupun secara keseluruhan sudah dapat dikatakan bagus tetapi berdasarkan indikator pengukuran kinerja rantai pasok terdapat satu indikator kinerja yang masih belum optimal yaitu terkait biaya rantai pasok yang dikeluarkan cukup besar serta sebaiknya PT SBU tidak hanya berfokus pada evaluasi pencapaian target saja, namun juga melaksanakan penilaian kinerja rantai pasok menggunakan atribut kinerja SCOR. Penilaian ini tidak harus menggunakan semua atribut dan semua indikator tetapi bisa diambil sebagian indikator yang telah saya buat seperti indikator pemenuhan pesanan, kinerja pengiriman, kesesuaian dengan standar, siklus pemenuhan pesanan dan tingkat pengembalian produk sehingga dapat digunakan untuk evaluasi dan perbaikan manajemen rantai pasok untuk kedepannya.

Terimakasih

Ucapan terimakasih diberikan kepada manajer dan seluruh karyawan PT SBU yang telah memfasilitasi dalam pelaksanaan penelitian sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar.

Daftar Pustaka

- Awaludin, A dan Hendra. 2018. Fungsi manajemen dalam pengadaan infrastruktur pertanian masyarakat di Desa Watatu Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Bonggala. *J. Publication*. 2 (1): 1 – 12.
- Badrudin. 2013. Dasar – Dasar Manajemen. Bandung: Alfabeta.

- Fadhullah, A. D., T. Ekowati dan Mukson. 2018. Analisis rantai pasok (supply chain) kedelai di UD Adem Ayem Kecamatan Pulokulon Kabupaten Grobogan. *J. Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*. **4** (2): 1 – 10.
- Furqon, C. 2014. Analisis manajemen dan kinerja rantai pasokan agribisnis buah stroberi di Kabupaten Bandung. *J. Image*. **3** (2): 109 - 126.
- Hatta, M. 2012. Uji jarak tanam sistem legowo terhadap pertumbuhan dan hasil beberapa varietas padi pada metode SRI. *J. Agrista*. **16** (2): 87 – 93.
- Koestiono, D dan A. Agil. 2010. Analisis efisiensi pemasaran jeruk manis (marketing efficiency analysis of sweet orange). *J. Agrise*. **10** (1): 26 – 38.
- Lesilolo, M. K., J. Riry dan E. A. Matatula. 2013. Pengujian variabilitas dan vigor benih beberapa jenis tanaman yang beredar di pasaran Kota Ambon. *J. Agrologia*. **2** (1): 1 – 9.
- Lirphandari, R. H dan R. Dwiastuti. 2018. Analisis kinerja pasar benih padi di Kabupaten Madiun. *J. Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. **2** (5): 412 – 423.
- Luthfiana, A. C dan R. Perdana. 2012. Pengukuran performansi *supply chain* dengan pendekatan supply chain operation reference (SCOR) dan analytical hierarcy process (AHP). *J. Manajemen dan Organisasi*. **2** (3): 57 – 72.
- Ma'ruf, H. 2005. Pemasaran Ritel. Jakarta: PT Gramedia Pusaka Utama.
- Martono, R. V. 2020. Dasar – Dasar Manajemen Rantai Pasok. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhdiar., S. Andi dan Halimah. 2018. Analisis margin pemasaran beras Kecamatan Sibulue Kabupaten Bone (Studi Kasus di Desa Poliwali – Desa Kalibong – Desa Massenrenpulu). *J. Pendidikan Teknologi Pertanian*. **4** (0): 79 - 86.
- Nurhuda, L., A. Setiawan dan D. R. Andriani. 2017. Analisis manajemen rantai pasok kentang (*Solanum tuberosum L.*) di Desa Ngadas, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. *J. Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. **1** (2): 129 – 142.
- Prasetyo, A. S dan T. P. G. Agustina. 2019. Implementasi manajemen pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tunas Agro Persada, Demak. *J. Agroland*. **26** (3): 241 – 251.
- Pratama, R. 2020. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Prayitno, A. B., A. I. Hasyim dan S. Situmorang. 2013. Efisiensi pemasaran cabai merah di Kecamatan Adiluwih Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung. *J. Ilmu – Ilmu Agribisnis*. **1** (1): 53 - 59.
- Puspitasari, M. S. 2017. Analisis efisiensi penggunaan faktor produksi pada usahatani padi dengan menggunakan benih bersertifikat dan non sertifikat di Desa Air Saten Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas. *J. Societa*. **6** (1): 46 – 56.
- Rahim, A dan D. R. Hastuti. 2005. Sistem Manajemen Agribisnis. Makassar: State University of Makassar Press.
- Rakhman, A., Machfud dan Y. Arkeman. 2018. Kinerja manajemen rantai pasok dengan menggunakan pendekatan metode supply chain operation reference (SCOR). *J. Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. **4** (1): 106 – 118.
- Saaty, T. L dan Vargas, I. G. 2012. Models, Methods, Concepts, & Application of the Analytical Hierarchy Process. New York: Springer Sciences & Business Media.

Sucahyowati, H. 2017. Pengantar Manajemen. Malang: Wilis.

Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Wheelen, T. L. dan J. D. Hunger. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Wijayanto, H. 2012. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.