

## Analisis Integrasi Sistem Aliran Rantai Pasokan Tembakau di PT. Gudang Garam, Tbk.

Harrizki Arie Pradana<sup>1)</sup>, Melati Suci Mayasari<sup>2)</sup>, Yuyi Andrika<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>STMIK Atma Luhur Pangkalpinang

Jl. Jend. Sudirman, Selindung, Pangkalpinang, Bangka Belitung, 0717-433506

e-mail: harrizkiariep@atmaluhur.ac.id

### Abstrak

*Penerapan suatu ERP sistem itu adalah suatu proses berkelanjutan. Begitu dimulai sudah tidak mungkin lagi dihentikan dan tidak ada titik kesempurnaannya. Yang ada hanyalah proses penyempurnaan yang tak terhenti. ERP juga mesti dilakukan dengan sungguh-sungguh. Pada umumnya, ERP yang masuk ke Indonesia sudah teruji kesuksesannya. Namun kesuksesan di negara lain belum tentu bisa menjadi suatu jaminan bagi kita. Masalah sumber daya manusia dan infrastruktur juga menjadi faktor penentu ERP akan berkembang terus sesuai dengan tuntutan konsumen. Sistem itu diantaranya adalah manajemen rantai pasok (supply chain management). SCM ini kemudian yang akan mengatur seluruh kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan mutu yang baik dan proses yang bisa terintegrasi satu dengan lainnya, sehingga pelayanan yang diberikan kepada pengguna ataupun pelanggannya berjalan dengan baik. Seperti halnya adalah PT. Gudang Garam, Tbk. yang menjalankan bisnisnya dibidang industri rokok kretek. Untuk membuat cita rasa rokok yang disukai oleh banyak pelanggannya, maka PT. Gudang Garam, Tbk., harus memiliki rantai pasokan yang terintegrasi satu dengan lainnya. Penelitian tentang aliran rantai pasokan perlu dilakukan, karena ini merupakan dimana suatu perusahaan nantinya bisa mengidentifikasi kedepannya dalam mendapatkan target sesuai harapan mereka. Dan akhirnya diwujudkan oleh pihak manajemen PT. Gudang Garam, Tbk. demi proses bisnis yang handal dan terintegrasi dengan teknologi informasi.*

**Kata kunci:** analisis, proses bisnis TI, ERP, sistem integrasi, supply chain management.

### 1. Pendahuluan

Indonesia merupakan pasar konsumen yang besar dan beragam dengan persentase perokok dewasa yang signifikan, diperkirakan 60% laki-laki dewasa di Indonesia adalah perokok, dari total penduduk yang mencapai lebih dari 240 juta jiwa [1]. PT Gudang Garam Tbk. adalah produsen rokok kretek terkemuka, rokok kretek identik dengan Indonesia yang merupakan salah satu sentra utama perdagangan rempah di dunia. PT Gudang Garam Tbk. dengan pangsa pasar rokok dalam negeri sekitar 20% (dihitung berdasarkan estimasi perseroan dan hasil riset lembaga independen) merupakan produsen rokok kretek terkemuka dengan produk-produk yang sudah dikenal luas oleh masyarakat di seluruh nusantara [2]. PT Gudang Garam Tbk. menyediakan lapangan kerja bagi sekitar 43 ribu orang yang sebagian besar terlibat dalam produksi rokok, termasuk sigaret kretek tangan dan operator mesin produksi, serta kegiatan operasional lainnya seperti distribusi, penjualan dan pemasaran. Kesejahteraan karyawan menjadi perhatian utama, dari standar keselamatan kerja dan penyediaan fasilitas kesehatan hingga pelatihan kepemimpinan, manajemen, administrasi dan ketrampilan teknik, yang diselenggarakan di dalam maupun di luar perusahaan.

PT Gudang Garam Tbk. secara tidak langsung juga mendukung penciptaan lapangan kerja, bagi kurang lebih empat juta komunitas di sektor perkebunan tembakau dan cengkeh yang menyediakan bahan baku bagi perseroan, serta sektor distribusi seperti pengecer dan pedagang asongan yang tersebar di seluruh Indonesia. Industri rokok sendiri, termasuk Perseroan, merupakan sumber utama pendapatan cukai dan pajak bagi negara. PT Gudang Garam Tbk adalah sebuah perusahaan produsen rokok populer asal Indonesia. Perusahaan ini didirikan tanggal 26 Juni 1958 oleh Suryo Winowidjojo, yang merupakan pemimpin dalam produksi rokok kretek. Suryo Winowidjojo adalah seorang pengusaha Indonesia yang merupakan pendiri Gudang Garam, salah satu produsen rokok terbesar di Indonesia. Sebelum mendirikan Gudang Garam, ia sempat bekerja di pabrik rokok "93" milik pamannya. Berkat kerja keras dan kerajinannya dia mendapat promosi dan akhirnya menduduki posisi direktur di perusahaan tersebut.

Suryo Winowidjojo kemudian keluar dari pabrik rokok “93” dan pada usia 35 tahun ia mendirikan perusahaannya sendiri yaitu pabrik rokok Gudang Garam di Kediri, Jawa Timur.

Pada tahun 1958, Gudang Garam telah tercatat sebagai pabrik kretek terbesar di Indonesia. Produk Gudang Garam diantaranya adalah Gudang Garam International, Surya 12, Surya 16, Surya Slims, Surya Signature, Surya Profesional, Surya Pro Mild, Gudang Garam Nusantara, Gudang Garam Mild, Gudang Garam Merah, Gudang Garam Djaja, Nusa, Taman Swedari dan Sigaret Kretek Klobot [3].

Selama ini, masyarakat hanya mengetahui bahwa ada produk dari PT. Gudang Garam, Tbk. yang tersebar luas di beberapa provinsi, tanpa mengetahui aliran informasi, data, uang, bahkan produk dari rokok itu sendiri dari hulu ke hilir secara jelas. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menganalisis dan mengevaluasi aliran rantai pasokan rokok dari bahan baku hingga dipasarkan kepada konsumen dan pelanggannya. Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui aliran rantai pasokan perusahaan PT. Gudang Garam, Tbk., dan mempermudah dan mempercepat proses evaluasi dan monitoring aliran rantai pasok pada PT. Gudang Garam, Tbk. untuk kedepannya baik bagi masyarakat luas, pihak yang terkait, maupun dari dalam PT. Gudang Garam, Tbk. itu sendiri.

Evaluasi merupakan sasaran akhir dalam serangkaian lembaga-lembaga pendidikan baik itu lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun lembaga pendidikan yang bersifat non formal [4]. Menurut [5], evaluasi merupakan proses mengumpulkan informasi untuk mengetahui pencapaian belajar peserta didik. Pada saat melakukan evaluasi di dalamnya ada kegiatan untuk menentukan nilai suatu program, sehingga ada unsur keputusan tentang nilai suatu program (*value judgement*). Dalam melakukan keputusan, diperlukan data hasil pengukuran dan informasi hasil penilaian selama dan setelah kegiatan belajar mengajar. Objek evaluasi adalah program yang hasilnya memiliki banyak dimensi, seperti kemampuan, kreativitas, sikap, minat, keterampilan, dan sebagainya [6].

Dalam arti analisis menurut [7], dengan melakukan catatan refleksi, yakni pemikiran yang timbul pada saat mengamati dan merupakan hasil proses membandingkan, mengkaitkan atau menghubungkan data yang ditampilkan dengan data sebelumnya atau dengan teori-teori yang relevan sehingga dapat diambil pengertian analisis data bisa dilakukan tahap demi tahap ataupun siklus demi siklus untuk mencapai suatu target tertentu sebagai tolak ukur yang bisa diandalkan.

Melalui implementasi *Supply Chain Management* (SCM), banyak perusahaan telah berhasil melakukan terobosan (*breakthrough*) dalam kinerjanya, melalui peningkatan layanan jasa kepada pelanggan, memastikan produk dengan kualitas yang diharapkan sampai ke lokasi secara tepat waktu. Begitu juga dengan PT. Gudang Garam, Tbk., menerapkan aplikasi SCM mereka sebagai salah satu upaya proses bisnis, beserta target untuk mendapatkan keuntungan bersih sebanyak-banyaknya.

*Supply chain* adalah sebuah sistem organisasi yang di dalamnya terdapat peran-peran dan melakukan berbagai kegiatan, meliputi informasi, dana dan sumber daya lainnya yang saling terkait dalam pergerakan suatu produk atau jasa dari pemasok ke pelanggan [8]. Jadi secara garis besarnya, *Supply Chain Management* merupakan fungsi – fungsi yang terintegrasi dan memiliki tanggung jawab utama untuk menghubungkan fungsi dari bisnis utama dan proses bisnis dalam dan di seluruh perusahaan untuk mewujudkan model bisnis yang kohesif dan berkinerja tinggi.

## **2. Metode Penelitian**

Metode Penelitian biasanya memberikan penjelasan tentang langkah-langkah, data, lokasi penelitian, metode evaluasi yang digunakan serta penjelasan tentang metode dari penelitian yang dibahas. Diantaranya adalah menentukan bahan atau materi penelitian. Bahan atau materi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut [9] pengertian metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Data primer yang diperoleh dengan cara analisis dan observasi ke lapangan penelitian, dan data sekunder yang diperoleh dengan cara menggunakan sumber-sumber pustaka dan sumber lainnya yang relevan mendukung penelitian. Sumber bisa diambil dari jurnal, buku, maupun situs internet. Alat-alat yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah komputer jinjing yang digunakan sebagai pendukung berjalannya untuk keperluan proses data penelitian dengan spesifikasi yang dimiliki seperti

Prosesor Intel Core i5 3210M 2,5 GHz, memori 4 GB *upgrade* 4 GB, total 8 GB, dan kartu grafis NVIDIA GeForce® GT 635M 2 GB, untuk mendukung hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersifat kuantitatif. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, laporan historis yang telah tersusun kemudian setelah dilakukannya observasi lapangan. Bahan dan populasi yang dijadikan dalam penelitian ini adalah dari

hulu ke hilir, yaitu dari pembuat bahan baku rokok menjadi bahan jadi kemudian sampai kepada tangan konsumen akhir.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Analisis Proses Bisnis Teknologi Informasi

Pembangunan fondasi sistem TI di PT. Gudang Garam Tbk. sebenarnya dimulai tahun 1992 sedangkan peralihan dari pola *local area network* (LAN) ke *wide area network* (WAN) baru dilakukan pada 1995. Setelah itu, aplikasi bisnis korporat menjadi fokus perhatian berikutnya. Setelah melalui proses *screening*, manajemen memutuskan untuk menggunakan aplikasi ERP dari Oracle. PT. Gudang Garam Tbk. memang memakai Oracle saat ini untuk mengintegrasikan sistemnya. Perencanaan, sistem dan pengembangan PT. Gudang Garam Tbk., penggunaan ERP dari Oracle itu mencakup hampir semua proses bisnis penting, mulai dari akuntansi dan keuangan, manufaktur, hingga pengadaan barang dan manajemen barang jadi. Unit-unit bisnis dalam naungan PT. Gudang Garam Tbk. juga menggunakan aplikasi yang dikembangkan sendiri untuk melengkapi solusi ERP. Bukti sudah modernnya sistem TI di PT. Gudang Garam Tbk. juga terlihat pada sistem rantai pasokan (*supply chain management*). Bisa dilihat bahwa puluhan ribu petani tembakau PT. Gudang Garam Tbk. semuanya sudah dikelola dengan bantuan TI, yakni sistem berbasis *bar code*. Di *bar code* itu tercatat nama petani, luas petaknya, jenis tembakau dan varietasnya, dan sebagainya. Jadi, ketika panen, tembakau (yang dibungkus) sudah bisa dikirim dengan *bar code*. Dengan begitu, di tempat penampungan, yakni di Lombok dan Madura, hasil panen tadi sudah bisa langsung dipindai (*scan*), sehingga tidak perlu ada petugas yang mencatat lagi. Sistem *barcoding* telah diterapkan pula dalam kegiatan pembelian material dan proses di gudang. Sistem *barcoding* digunakan karena *grade* daun tembakau yang dihasilkan para petani berbeda-beda. Saat ini, PT. Gudang Garam Tbk. mengonsumsi 60-70 ribu ton tembakau kering per tahun.

Teknologi canggih pun sudah digunakan PT. Gudang Garam Tbk. di pabrik-pabriknya. Mulai dari kegiatan operasional pabrik, mesin *blending* hingga pengujian rokok, sudah menggunakan sistem robotika. Dengan begitu, proses analisisnya tidak lagi menggunakan rasa, melainkan memakai data, sehingga kualitas produknya bisa sama. Kalau memakai rasa dan penciuman manusia, kualitasnya tidak akan sama. Jadi, di PT. Gudang Garam Tbk. itu, dari hulu ke hilir sudah serba elektronik. Dengan bekal sistem yang cukup canggih, PT. Gudang Garam Tbk mempertahankan apa yang sudah berjalan dengan baik, untuk meningkatkan kualitas.

Pengembangan jaringan infrastruktur dengan menambah koneksi ke kantor cabang penjualan dan pergudangan yang belum terhubung, yang jumlahnya sekitar 30 kantor. Perubahan lain adalah penerapan metodologi proyek untuk semua proyek TI di PT. Gudang Garam Tbk. Strategi PT. Gudang Garam Tbk. lebih pada mengkonsolidasikan sistem aplikasi yang ada, dan memberi respons pada permintaan bisnis yang baru. Misalnya, melakukan standarisasi proses bisnis dengan mengimplementasi solusi ERP yang sama yang digunakan oleh PT. Gudang Garam Tbk. kepada semua unit bisnis.

Proses konsolidasi dan integrasi aplikasi yang berlangsung terus, bersamaan dengan implementasi bisnis sistem yang baru, memungkinkan mereka dapat memonitor indikator kinerja penting (*Key Performance Indicator*) dengan lebih baik. Misalnya, masalah efisiensi pada operasional *back office* di PT. Gudang Garam Tbk. Sistem TI itu antara lain mampu mengurangi level *overtime*, disamping *salesman* dan staf administrasi dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.

Sekarang PT. Gudang Garam Tbk dapat melihat kinerja penjualan dan pergerakan inventori secara tepat waktu. Kemudian dapat meningkatkan servis ke pelanggan. Meskipun penerapan TI ini sudah direncanakan untuk jangka panjang, sebaiknya PT. Gudang Garam Tbk. selalu melakukan perubahan-perubahan kecil untuk membantu meraih keberhasilan dari pelaksanaan paket *software* baru ini. Setelah divisi TI terpisah dari perusahaan, bagian terpenting dari perusahaan yang baru ini harus tetap memperhatikan aktivitas pemeliharaan dari sistem TI PT. Gudang Garam Tbk. tanpa menutup kesempatan untuk melayani perusahaan lain. Untuk pelayanan yang disediakan PT. Gudang Garam Tbk., dapat memberi harga apa yang disebut metode *transfer pricing* sehingga perusahaan baru tersebut dapat mengatur keuangannya sendiri.

#### 3.2. Analisis Rantai Pasokan PT. Gudang Garam, Tbk.

Ada tiga macam hal yang harus dikelola dalam supply chain yaitu *pertama*, aliran barang dari hulu ke hilir contohnya bahan baku yang dikirim dari supplier ke pabrik, setelah produksi selesai dikirim ke distributor, pengecer, kemudian ke pemakai akhir. Yang kedua, aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu dan ketiga adalah aliran informasi yang bisa terjadi dari hulu ke hilir atau sebaliknya.

Penerapan suatu ERP sistem itu adalah suatu proses yang berkelanjutan. Begitu dimulai sudah tidak mungkin lagi dihentikan dan tidak ada titik kesempurnaannya. Yang ada hanyalah proses penyempurnaan yang tak terhenti. Maka penilaian ERP juga mesti dilakukan dengan sungguh-sungguh. Banyak faktor yang perlu dipikirkan pada seleksi ERP. Pada umumnya, ERP yang masuk ke Indonesia sudah teruji kesuksesannya. Namun kesuksesan di negara lain belum tentu bisa menjadi suatu jaminan bagi kita. Masalah sumber daya manusia dan infrastruktur juga menjadi faktor penentu ERP akan berkembang terus sesuai dengan tuntutan konsumen.

PT. Gudang Garam Tbk. berencana untuk membangun TI dalam jangka panjang serta mengalokasikan dana sebesar US\$ 5 juta setiap tahun. Pembangunannya pun bukan hanya dilakukan oleh tim TI internal dan regional, tapi dibantu oleh banyak *vendor*, baik dari luar negeri maupun lokal, seperti IBM, Sigma dan Mitrais. Pengembangan TI itu dimaksudkan supaya proses bisnis lebih efektif, akurat dan cepat. Penggunaan IT bisa memberikan *benefit* penting bagi PT. Gudang Garam Tbk., yakni adopsi *tool* atau teknologi baru yang sudah teruji kehandalannya. Maksudnya, selama ini infrastruktur TI dan teknologi PM sudah sangat terkenal dan menjadi *best practice* di industri rokok. Dalam praktek di lapangan, teknologi itu akan berpengaruh pada semua *level* di PT. Gudang Garam (Persero) Tbk. Untuk *level* atas akan berguna dalam analisis dan pengambilan keputusan, dan bagi *level* menengah berfungsi dalam pengontrolan dan analisis operasional sedangkan di *level* bawah bisa menyederhanakan proses. Ujung-ujungnya, akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selain itu, secara otomatis akan terbangun kultur baru yang lebih positif, dan mendukung kinerja perusahaan.

### **3.2.1. Analisis Aliran Informasi, Barang, dan Uang**

PT. Gudang Garam memiliki fasilitas produksi rokok kretek di dua lokasi. Pertama, di kota Kediri, dengan jumlah penduduk 249 ribu jiwa yang merupakan pusat perdagangan regional yang ramai sekaligus lokasi kantor pusat perseroan. Fasilitas produksi kedua berjarak 130 kilometer dari kota ini, tepatnya di Gempol. Dari kedua fasilitas produksi ini perseroan mampu memenuhi permintaan produk rokok di masa mendatang. Perseroan memproduksi berbagai jenis rokok kretek, termasuk jenis rendah tar dan nikotin serta produk tradisional sigaret kretek tangan. PT. Gudang Garam memiliki fasilitas percetakan kemasan rokok, dan di samping itu juga memiliki empat anak perusahaan utama yaitu PT Surya Pamenang (bisa dilihat pada gambar 1.) yang memproduksi kertas karton untuk kemasan rokok Gudang Garam, PT Surya Madistrindo (bisa dilihat pada gambar 2) sebagai distributor tunggal produk perseroan, PT Graha Surya Media (bisa dilihat pada gambar 3) yang menyediakan layanan berupa kegiatan hiburan serta pengembangan media, dan PT Surya Air (bisa dilihat pada gambar 4) sebagai penyedia layanan jasa penerbangan tidak berjadwal.



Gambar 1. PT. Surya Pamenang, Produsen Kertas Karton



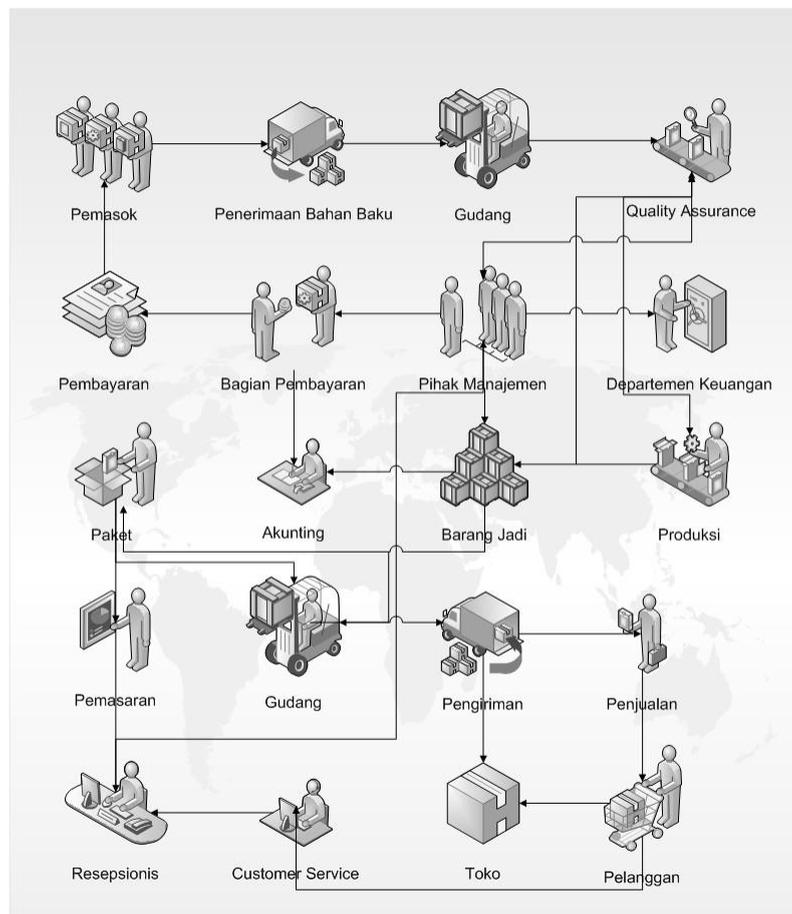
Gambar 2. PT.Surya Madistrindo, Distributor Tunggal Produk Perseroan



Gambar 3. PT. Grha Surya Media, Penyedia Layanan dan Pengembangan Media



Gambar 4. PT. Surya Air, Penyedia Layanan Jasa Penerbangan yang Tak Terjadwal



Gambar 5. Aliran Rantai Pasok PT. Gudang Garam, Tbk. Secara Keseluruhan

Adapun hasil dari analisis rantai pasok di PT. Gudang Garam, Tbk. secara keseluruhan dari hulu ke hilir bisa dilihat pada Gambar 5. Untuk aliran informasi bisa diartikan sebagai berikut, pelanggan akan mencari produknya di toko, apabila di toko tidak tersedia, maka pelanggan bisa menelepon langsung ke

bagian *customer service*. CS kemudian meneruskan informasinya tersebut kepada resepsionis perusahaan. Dari resepsionis, informasi ini kemudian akan diterima oleh bagian pemasaran yang akan mengecek ketersediaan produk dibagian pemasaran. Apabila di bagian pemasaran tersedia, maka produk tersebut akan dikirimkan melalui gudang dan didistribusikan kepada pelanggan baik itu melalui toko ataupun penjualan langsung.

Namun, apabila barang atau produk tidak tersedia, bagian pergudangan akan mengecek kembali di gudang utama untuk mencari produk yang diinginkan. Dari sini, produk bisa diketahui apakah masih tersedia atau tidaknya. Apabila tidak tersedia, maka yang terjadi adalah pemberitahuan informasi bahwa produk tersebut bisa dipesan terlebih dahulu dengan resiko bahwa pelanggan harus menunggu beberapa waktu kemudian. Namun ini akan berbeda apabila produk tersebut sudah tidak tersedia atau tidak diproduksi lagi, maka bagian *customer service* maupun toko dan distributor langsung memberikan informasi tersebut kepada para pelanggannya. Aliran rantai pasok ini kemudian yang menjadi kunci kesuksesan PT. Gudang Garam, Tbk. dalam menguasai pangsa pasar rokok di Indonesia, selain penerapan yang terintegrasi dengan ERP dan dukungan teknologi informasi yang memadai perusahaan.

#### **4. Simpulan**

Perkembangan ERP pada masa depan ini akan di titik-beratkan pada beberapa hal, yaitu, lebih mendukung *customer service*, lebih mendukung *vertical* industri spesifik (*vertical industry*), dan juga lebih mendukung proses pengambilan keputusan (*decision support*). ERP masa depan juga akan lebih fleksibel dalam penerapan, pemakaian dan cara pembiayaan. Begitu juga banyak manfaat bagi PT. Gudang Garam Tbk. dalam membangun teknologi informasi seluruh sektor dapat dengan mudah mendapatkan informasi apa saja yang mereka perlukan serta perusahaan mampu langsung dapat cepat dalam merespon perubahan resep rokok. Setelah ERP diterapkan dan SCM berjalan otomatis, seluruh informasi data dapat dengan cepat dikoordinasikan ke semua departemen. Ketika seorang staf memerlukan komputer baru dan manajer sedang tidak ada di kantor dan harus menunggu untuk meminta persetujuan, ini merupakan salah satu hal yang tidak efisien. Setelah TI diterapkan, staf itu dapat langsung memberitahukan lewat jaringan sehingga manajer langsung dapat memberi persetujuan, sehingga dengan adanya teknologi informasi hambatan seperti itu sudah dapat diatasi.

#### **Daftar Pustaka**

- [1] Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. *Cukai dan Prevalensi Rokok*. Jakarta. CHEPS FKM UI. 2016.
- [2] PT. Gudang Garam, Tbk.L.16-1052-17/III.22.022. *Annual Report / Laporan Tahunan*. Jakarta. KPMG. 2016.
- [3] Iyan Gustiana. Analisis Management Strategy PT. Gudang Garam, Tbk. *Profit*. 2013;01(06): 73-80.
- [4] Anas Sudijono. Pengantar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005: 1.
- [5] Djemari Mardapi. Pengembangan Sistem Penilaian Berbasis Kompetensi dalam Himpunan Evaluasi Indonesia (HEPI). Tesis. Yogyakarta, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta; 2005.
- [6] Ariani Farida. Penilaian Pembelajaran Bahasa Indonesia. Jakarta: Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bahasa, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. 2016.
- [7] HARRIZKI, Arie Pradana. Analyze the Effectiveness of Service Level Agreement (SLA) toward Goods Delivery. *Academic Journal of Science*. 2016; 05(01): 323-332.
- [8] HARRIZKI, Arie Pradana. Evaluasi Kesuksesan Penerapan Aplikasi SCM dengan Pendekatan Model Kesuksesan Sistem Informasi Terbarukan D&M (Studi Kasus: PT. Timah (Persero), Tbk.). Tesis. Yogyakarta, Universitas Atma Jaya Yogyakarta; 2014.
- [9] Sugiyono. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta. 2016.