

I. PENDAHULUAN

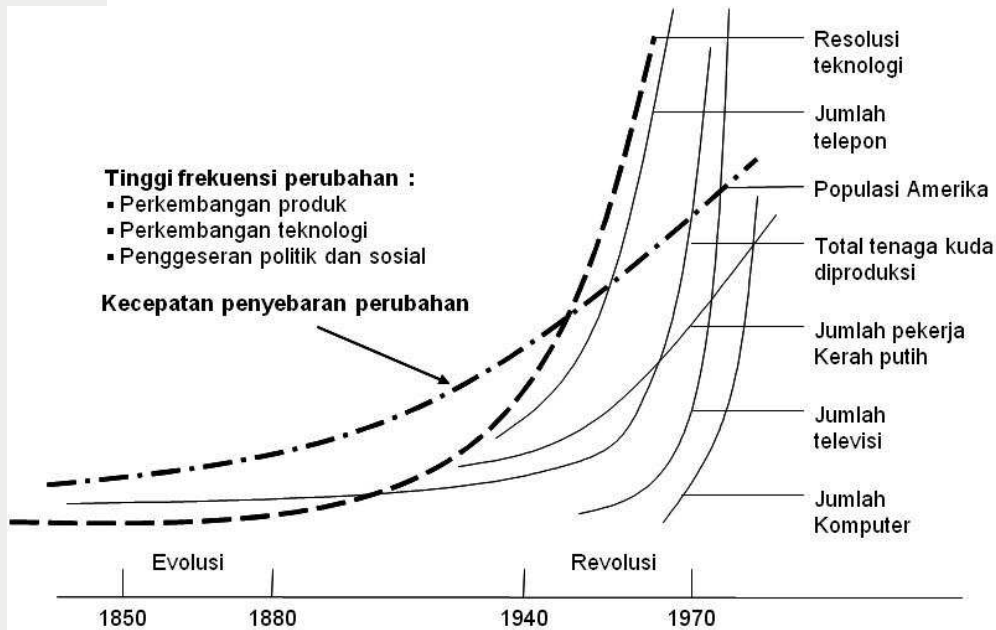
1.1. Latar Belakang

Perubahan itu sedang dan akan selalu terjadi, seperti globalisasi yang dicirikan antara lain dengan selalu munculnya produk baru, pasar-pasar baru, pola pikir baru, ajang kompetisi baru, cara baru berpikir mengenai bisnis, ketidakpastian kondisi politik, serta munculnya teknologi baru yang sangat cepat. Hal ini membentuk turbulensi (*turbulence*) bagi lingkungan bisnis. Kondisi bisnis yang turbulen dan berubah cepat menjadikan pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di dalam kompetisi yang tinggi. Secara umum dapat dipahami bahwa ada beberapa faktor penting yang mendorong perubahan dunia, yaitu teknologi dan globalisasi. Teknologi muncul dan berubah begitu cepat bahkan lebih cepat dari apa yang kita bayangkan (Naisbit dan Aburdene, 1990). Globalisasi tidak dapat dihindari menekan dan mempengaruhi semua negara. Hal ini juga ditandai dengan adanya ketidakpastian politik, semakin tidak adanya batasan antarnegara dan dominasi mayoritas partai politik.

Evolusi perubahan lingkungan bisnis pada periode abad yang lalu menggambarkan besarnya dampak perubahan lingkungan bisnis terhadap organisasi bisnis, Gambar 1 memberikan contoh akselerasi perubahan yang terjadi di Amerika yang juga berdampak sama terhadap negara lain termasuk Indonesia, dimana akselerasi perubahan lingkungan menjadi semakin kompleks dan banyak kebaruaran. Pada saat yang sama, akselerasi perubahan terjadi dalam dua hal. Pertama, frekuensi perubahan yang memberikan dampak pada perusahaan. Kedua, tingkat percepatan penyebaran perubahan yang menyangkut produk baru dan jasa (Ansoff dan McDonnell, 1990). Konsekuensi dari percepatan perubahan ini adalah meningkatnya kesulitan dalam mengantisipasi lebih awal reaksi terhadap perubahan dengan baik serta kebutuhan untuk meningkatkan kecepatan mengimplementasikan reaksi tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Gambar 1. Akselerasi Perubahan

Sumber : Ansoff dan McDonnell (1990).

Ansoff dan McDonnell (1990) berpendapat bahwa kinerja organisasi akan optimal jika ada kesesuaian (*alignment*) antara organisasi dengan lingkungan serta jika kesenjangan strategik (*strategic gap*) itu nol. Perusahaan atau organisasi tidak akan sukses berkelanjutan apabila situasi berubah karena perusahaan bertambah besar, lapisan manajemen bertambah banyak, atau lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal berubah nyata. Jika organisasi melakukan perencanaan strategik (*strategic planning*) dengan baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah lingkungan luar (*external environmental scanning*) (Wheelen dan Hunger, 2006), yang tujuannya untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan luar dan pengaruhnya pada organisasi, seperti ancaman dan peluang yang ada.

Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Berdasarkan kondisi tersebut, melalui risetnya, Ansoff dan McDonnell (1990) membuat tingkat turbulensi



(*turbulence level*) yang terdiri dari lima tingkat sebagai berikut : Berulang (*Repetitive*), Berkembang (*Expanding*), Berubah (*Changing*), Terputus (*Discontinuous*) dan Mengejutkan (*Suprising*). Dengan mengukur dan mengantisipasi tingkatan turbulensi tersebut organisasi bisnis dapat menyesuaikan dan menyusun perencanaan strategi bisnisnya. Hipotesis sukses strategik (*Strategic success hypothesis*) mengatakan bahwa perusahaan akan mencapai kinerja yang optimal apabila memenuhi tiga kondisi yaitu (Ansoff dan McDonnell, 1990):

- Perilaku strategik agresif (*Aggressive strategic behaviour*) sesuai dengan turbulensi lingkungan.
- Kemampuan merespon (*Responsiveness capability*) dari organisasi sesuai dengan tingkat agresif strategik (*strategic aggressiveness*).
- Komponen kemampuan organisasi (*capability organization*) saling mendukung satu sama lain.

Beberapa contoh inisiatif bisnis yang banyak dilakukan perusahaan dalam menghadapi kondisi tersebut diatas adalah : peningkatan proses, kemampuan mengelola biaya, disiplin pasar, globalisasi, hubungan intim dengan konsumen, operasional yang baik, budaya belajar, manajemen global, kemampuan organisasi, perubahan budaya, modal intelektual (*intellectual capital*) dan rekayasa proses bisnis (*business-process reengineering*), restrukturisasi unit bisnis, peningkatan berkelanjutan, konsolidasi, analisis biaya, desentralisasi, pengurangan (*downsizing*), *Economic Value-added* (EVA), pemberdayaan (*empowerment*), dan lainnya (Ulrich, 1997). Sehingga, di dalam suatu organisasi bisnis, diperlukan manajemen pengelolaan bisnis yang dapat menunjang operasional organisasi dalam menghadapi tantangan-tantangan dan mencapai tujuan organisasi. Salah satunya adalah peningkatan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan “jiwa” (*soul*) dari organisasi.

Berangkat dari pemahaman tersebut, masih banyak perusahaan yang menerapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang hanya berfokus pada administrasi kepersonaliaan saja. Hal ini disebabkan salah satunya adalah pandangan bahwa karyawan adalah bagian dari faktor produksi, sehingga penerapan MSDM dipandang hanya merupakan biaya saja bagi organisasi.

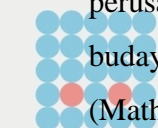




Biaya menjadi fokus utama yang harus ditekan sekecil-kecilnya sehingga tidak ada ruang untuk melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sudah menjadi pengetahuan umum di Indonesia khususnya, meskipun banyak pemimpin berkata bahwa SDM adalah segalanya, dalam prakteknya pengelolaan SDM dilakukan secara tradisional. Kebanyakan perusahaan memberi porsi tugas, tanggung jawab dan kewenangan fungsi SDM tak lebih dari fungsi administratif kepersonaliaian saja, belum sampai pada tahapan menjadi mitra strategis bagi perusahaan (hasil survei Majalah Swa Sembada, 2008). Penyebab lainnya adalah tuntutan dari strategi bisnis yang berbeda-beda karena industrinya berbeda dan lingkungan bisnisnya juga berbeda. Salah satu faktor dominan penyebabnya adalah kurangnya pemahaman baik manajemen perusahaan maupun manajer yang bertanggung jawab dalam fungsi SDM mengenai peran MSDM di dalam organisasi. Faktor lainnya adalah kurangnya pemahaman manajer SDM mengenai kegiatan bisnis perusahaan dan strateginya sehingga tidak ada keterkaitan yang erat antara strategi SDM dengan strategi perusahaan. Perencanaan strategi SDM tidak dilakukan dengan proses yang baik menjadikan fungsi SDM tidak strategik sehingga fungsi SDM tidak dapat memberikan banyak nilai tambah bagi organisasi.

Fungsi SDM dapat mengambil bagian dalam menopang dan meningkatkan kinerja perusahaan apabila fungsi SDM dapat berperan strategik dimana pengelolaan SDM mengacu pada penggunaan karyawan dalam rangka memenangkan atau menjaga keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap pesaing. Jadi, secara formal fungsi SDM berkontribusi langsung pada perencanaan bisnis secara luas (Gary, 2003), sedangkan SDM strategik merupakan hubungan antara strategi SDM dengan sasaran dan target strategik perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan menumbuhkan budaya organisasi yang membantu mengembangkan inovasi dan fleksibilitas, (Mathis dan Jackson, 2003).

Pengelolaan SDM dengan pendekatan tradisional dapat menurunkan nilai organisasi karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan dengan kecepatan dan arah perubahan serta tuntutan lingkungan bisnis. Perbedaan pendekatan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

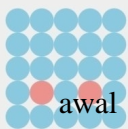


SDM strategik dengan SDM tradisonal ini diuraikan pada Tabel 1 (Mangkuprawira, 2007).

Tabel 1. Perbedaan Pendekatan SDM Strategik dengan SDM Tradisional

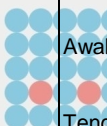
No	Dimensi	Pendekatan Strategik	Pendekatan Tradisi
1	Perencanaan dan perumusan strategi	Melibatkan dalam keseluruhan perencanaan strategi keorganisasian dan mengaitkan fungsi-fungsi SDM dengan strategi perusahaan	Dilibatkan hanya dalam perencanaan operasional
2	Wewenang	Memiliki status fungsi, dan wewenang untuk pegawai top personalia (contoh wakil direktur SDM)	Status dan wewenang menengah personalia misal direktur
3	Lingkup	Perhatian dengan semua manajemen dan karyawan	Perhatian utamanya dengan karyawan harian, operasional dan klerk
4	Pengambilan keputusan	Secara penuh terintegrasi dengan fungsi keorganisasian, pemasaran, anggaran, hukum dan produksi	Moderat terhadap integrasi terbatas dengan fungsi-fungsi organisasi
5	Koordinasi	Mengkoordinir seluruh kegiatan SDM	Tidak mengkoordinir semua fungsi SDM

Sumber: Mangkuprawira (2007)



Jika kita melihat dari sudut pandang sejarah, kembali kebelakang sekitar awal abad 20, MSDM masih disebut sebagai *personnel management* dimana aktivitas yang dilakukan masih lebih banyak berfokus pada hubungan industrial. Tabel 2 menggambarkan bagaimana evolusi terjadi dalam perjalanan waktu yang melibatkan peran MSDM dan tanggung jawabnya yang berkontribusi secara langsung terhadap organisasi. Evolusi ini terjadi karena tuntutan dari

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



situasi lingkungan organisasi yang bergerak dengan cepat dalam bentuk turbulensi, sehingga strategi fungsional SDM turut menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan lingkungan organisasi agar dapat memberikan kontribusi dalam menunjang strategi perusahaan.

Tabel 2. Evolusi MSDM

Waktu	Fokus SDM	Aktifitas SDM
Sebelum 1890	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teknologi industri 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistem disiplin
1900 - 1910	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memanusiakan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Program kesehatan dan keamanan
1920an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disain tugas, efisiensi dan dampak kelompok kerja pada pekerja perorangan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Studi gerak dan waktu ■ Percobaan konseling karyawan
1930an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Serikat Pekerja ■ Diterimanya UU Tenaga Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Program komunikasi ■ Kampanye anti Serikat Pekerja ■ Personalia menjadi staf pendukung bagi unit fungsi operasi
1940an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompensasi dan kenikmatan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kenaikan gaji ■ Penyesuaian biaya hidup ■ Program pensiun dan kesehatan
1950an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hubungan Industri ■ Spesialisasi fungsi personalia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pengembangan dan pelatihan ■ Personalia dibagi-bagi fungsinya: rekrutmen, pelatihan, hubungan industri, penggajian dan lainnya.
1960an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partisipasi karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keterlibatan karyawan ■ Manajemen berdasarkan sasaran: lingkaran mutu; pelatihan sensitifitas
1970an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intervensi pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hak karyawan diatur dalam hal diskriminasi, persamaan peluang, keamanan dan kesehatan, dan pembaharuan bentuk kenikmatan
1980san	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pengakuan terhadap karyawan ■ Displacement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ekspansi dan pengayaan pengetahuan karyawan, kemampuan melalui rotasi pekerjaan ■ Formasi tim tugas yang terintegrasi ■ Outplacement
1990an	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perubahan demografi karyawan ■ Teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Program perbedaan ■ Isu hak karyawan ■ Pespektif global ■ Teknologi informasi
Awal 2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perencanaan SDM Strategik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transisi dari pelayanan & pendukung menjadi peran konsultan & pemimpin
Tengah 2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manajemen Modal SDM Strategik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menciptakan nilai MSDM ■ Mengelola modal SDM

Sumber: Rothwell, Prescott dan Taylor (1998) dalam Sternberger (2002).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Jadi jika strategi perusahaan dipengaruhi oleh kondisi turbulensi lingkungannya yang pada setiap jenis industri perusahaan tingkatnya berbeda-beda (Ansoff dan McDonnell, 1990), maka dalam konsep strategik manajemen, perbedaan itu juga akan mempengaruhi pendekatan penerapan strategi di tingkat fungsional, yang salah satunya adalah strategi dan peran MSDM.

Dalam penelitian ini, model peran MSDM yang dengan sengaja dipilih adalah model yang dikembangkan oleh Dave Ulrich (1997), yakni (1) peran MSDM sebagai *strategic partner*, (2) peran MSDM sebagai *change agent*, (3) peran SDM sebagai *employee champion*, dan (4) peran MSDM sebagai *administrative expert*, yang dikombinasikan dengan analisis turbulensi lingkungan yang dikembangkan oleh Ansoff dan McDonnell (1990), untuk digunakan merancang peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi dari lingkungan perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Perubahan lingkungan bisnis yang sedemikian cepat akan secara langsung mempengaruhi strategi perusahaan, yang selanjutnya juga mempengaruhi strategi fungsional perusahaan. Dengan kata lain, strategi fungsional harus menyesuaikan dan menyelaraskan dengan strategi bisnis perusahaan yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungannya. Organisasi yang dapat menyesuaikan diri akan bertahan, sebaliknya yang tidak dapat menyesuaikan diri akan “musnah” cepat atau lambat, (Ansoff dan McDonnell, 1990). Salah satu faktor yang mempengaruhi situasi tersebut adalah peran MSDM strategik di dalam organisasi. Peran MSDM dengan pendekatan tradisional membuat organisasi tidak dapat menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal.

Perusahaan yang dipilih untuk diteliti adalah beberapa perusahaan yang bergerak dalam industri petrokimia. Industri petrokimia adalah industri hulu yang memproduksi bahan kimia yang berasal dari turunan minyak bumi. Industri ini kondisinya bisnisnya sangat dipengaruhi oleh tekanan harga bahan baku utama, yang harganya sangat berfluktuasi bergantung pada harga minyak mentah dan posisi posokan dan permintaan. Fluktuasi harga minyak mentah



lebih disebabkan oleh situasi politik di kawasan Timur Tengah serta hubungannya dengan Amerika dan dunia. Sehingga industri petrokimia sangat dipengaruhi salah satunya oleh kondisi ekonomi dan stabilitas politik di kawasan Timur Tengah. Begitu juga halnya dengan tekanan dari konsumen terhadap industri petrokimia yang merupakan konsumen industri juga cukup signifikan mengingat konsumen akhir tidak dapat dengan cepat mampu menyerap perubahan kenaikan harga maka seringkali terjadi dalam industri ini perusahaan harus memproduksi dan menjual produk dengan harga rugi.

Dengan kondisi saat penelitian dilakukan dimana harga minyak mentah dunia mengalami kenaikan cukup banyak, menjadi salah satu faktor yang menarik untuk meneliti tingkat turbulensi secara keseluruhan pada perusahaan petrokimia. Selain itu, industri ini juga termasuk industri terbesar karena setiap perusahaan melakukan investasi yang nilainya triliunan rupiah. Teknologi yang digunakan sangat canggih, sehingga memerlukan SDM yang berkompeten dan terlatih serta sistem MSDM yang mendukung.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat turbulensi lingkungan di perusahaan industri petrokimia ?
2. Bagaimana peran MSDM strategik pada perusahaan industri petrokimia ?
3. Bagaimana peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan perusahaan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka disusun beberapa tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis tingkat turbulensi lingkungan di perusahaan industri petrokimia.
2. Menganalisis peran MSDM strategik pada perusahaan industri petrokimia dalam menghadapi turbulensi lingkungan perusahaan.
3. Merancang peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan perusahaan industri petrokimia.



1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai sumbangan keilmuan dalam bidang MSDM dan manajemen strategik, khususnya mengenai peran MSDM strategik dalam menghadapi turbulensi lingkungan industri. Hasilnya diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan menjadi acuan dalam literatur baik MSDM strategik maupun manajemen strategik.

Bagi peneliti dan kalangan akademisi, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan tambahan pengetahuan baik dalam proses melakukan penelitian itu sendiri maupun pemahaman terhadap aspek manajemen yang diteliti serta penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan literatur dan dapat menjadi landasan untuk penelitian selanjutnya dibidang MSDM strategik dan manajemen strategik bagi kalangan akademisi.

Penelitian ini juga bermanfaat bagi praktisi bisnis yang terlibat didalam penyusunan baik MSDM strategik maupun perencanaan bisnis strategik perusahaan, baik sistem maupun prosesnya sehingga dapat menambah daya saing bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti dengan sengaja memilih tujuh perusahaan yang bergerak dalam bidang industri petrokimia di Indonesia yang memiliki fasilitas produksi dalam satu areal lokasi yakni Cilegon, Banten. Industri petrokimia adalah industri hulu kimia yang bahan baku utamanya adalah turunan dari minyak bumi. Pemilihan tujuh perusahaan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa tujuh perusahaan ini merupakan industri petrokimia kategori hulu dan merupakan investor terbesar dalam hal nilai investasi. Selain itu, jumlah perusahaan petrokimia hulu dengan kapasitas besar di Indonesia masih sedikit, sehingga jumlah tujuh perusahaan sudah merupakan jumlah yang cukup banyak.

Penelitian ini juga membatasi lingkungannya hanya membahas hal-hal yang berkaitan dengan dua aspek manajemen, yakni MSDM dan manajemen strategik yang berkaitan dengan proses merancang peran MSDM strategik yang sesuai



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

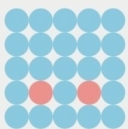
dengan tingkat turbulensi lingkungan perusahaan. Kedua aspek manajemen ini digunakan dalam melakukan analisa, pembahasan dan menentukan hasil penelitian.

1.6. Keterbatasan Penelitian

Pemilihan tujuh perusahaan besar yang bergerak di bidang industri Petrokimia menjadikan fokus penelitian hanya terbatas pada ketujuh perusahaan ini saja dan hasilnya tidak dapat langsung ditarik kesimpulan secara umum terhadap seluruh perusahaan industri petrokimia. Begitu juga hasil penelitian ini tidak dapat ditarik kesimpulan untuk industri lainnya.

Berkaitan dengan sistem dan aturan yang ada di beberapa perusahaan yang diteliti yang berstatus Penanaman Modal Asing (PMA), ada hambatan dalam mengikut sertakan manajer senior asing untuk berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden, baik dalam menjawab kuesioner, mengikuti wawancara mendalam maupun sebagai peserta dalam diskusi kelompok terfokus. Namun dengan responden yang tersedia, diyakini data yang dikumpulkan juga memiliki kualitas yang cukup baik.

© Hak cipta milik IPB tahun 2010



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

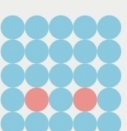
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.