



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Globalisasi, teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan menjadikan dunia selalu berubah semakin terhubung, dinamis, kompleks dan menghadapi berbagai ketidakpastian. Hal ini sesuai dengan yang terjadi di dunia bisnis dimana bisnis selalu berubah (Henderson 2004). Menurut Pearce dan Robinson (2003) perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif akan memberikan berbagai peluang sekaligus ancaman. Perubahan yang terjadi tidak saja berdampak pada dunia bisnis, tetapi juga terjadi pada dunia pendidikan. Perguruan tinggi sebagai organisasi pendidikan harus dapat berperan penting dalam menjawab berbagai tantangan dan peluang tersebut. Perguruan tinggi harus mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, menghasilkan sumberdaya manusia yang bermutu serta menciptakan berbagai penelitian yang relevan dengan pengembangan ilmu dan menjawab berbagai kebutuhan pembangunan. Perguruan tinggi diharapkan dapat membentuk model bisnis baru yang dinamis, modern dan mengikuti perubahan kebutuhan ke depan (Bokor 2012).

Sekolah bisnis tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Istilah sekolah bisnis digunakan bagi organisasi pendidikan yang menyelenggarakan program manajemen dan bisnis khususnya Program Magister Manajemen (*Master in Business Administration/MBA*) dan sangat terkait dengan meningkatnya permintaan terhadap ahli manajemen dan bisnis di berbagai perusahaan. Sekolah bisnis merupakan salah satu program pendidikan profesional yang tetap mengacu pada tata aturan akademik yang relevan untuk diterapkan berdasarkan realitas lingkungan kerja nyata. Saat ini sekolah bisnis dapat diselenggarakan oleh universitas, institut maupun sekolah tinggi, baik negeri maupun swasta. Perkembangan sekolah bisnis di Indonesia dan dunia sangatlah pesat, hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Khurana (2007) bahwa sekolah bisnis telah menjadi salah satu pilihan yang paling populer bagi mereka yang ingin menduduki posisi tertinggi atas pengelolaan perusahaan yang didirikan dan profesi yang menguntungkan.

Sekolah bisnis di Indonesia banyak dilaksanakan dalam bentuk program magister manajemen dan magister administrasi bisnis yang mengadopsi penyelenggaraan program MBA di luar negeri. Berdasarkan data BAN PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) tahun 2014, jumlah program magister manajemen dan magister administrasi bisnis yang terakreditasi ada 220 program studi dan hanya 30 diantaranya yang memiliki akreditasi A. Di Indonesia, program studi yang menyelenggarakan manajemen dan administrasi bisnis tergabung dalam Asosiasi Program Magister Manajemen Indonesia (APMMI). Sampai dengan tahun 2014, anggota APMMI sebanyak 35 program studi magister manajemen dengan akreditasi A dan B yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Sejalan dengan APMMI, ABEST21 yang merupakan lembaga akreditasi untuk sekolah bisnis mendorong agar sekolah bisnis harus dapat merespon dan mengatasi berbagai perubahan lingkungan bisnis dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi dan menjaga kualitas. Berbagai evolusi dan kompetisi di lingkungan bisnis baik nasional maupun global harus

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.





dapat memperkaya materi pelajaran. Peningkatan kapasitas dosen untuk menangkap dinamika perubahan lingkungan dan kemudian menjadikannya sebagai studi kasus dalam pembelajaran harus terus ditingkatkan. Welsh dan Arraher (2009) menyatakan bahwa dalam prakteknya sekolah bisnis dapat mengadopsi berbagai tantangan dan tanggapan situasi bisnis sesuai dengan kondisi sekolah bisnis tersebut. Pada umumnya, respon terhadap perubahan itu dinyatakan dalam visi dan misi untuk mengarahkan perencanaan strateginya.

Institut Pertanian Bogor (IPB) merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia yang menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi dan berperan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta menjawab berbagai tantangan dan kebutuhan pembangunan bangsa dan dunia. Statuta IPB (2013) menyebutkan bahwa IPB memiliki visi menjadi terdepan dalam memperkokoh martabat bangsa melalui pendidikan tinggi unggul pada tingkat global di bidang pertanian, kelautan dan biosains tropika. Mewujudkan visi tersebut, IPB harus dapat menjawab berbagai tantangan dan peluang. IPB dituntut untuk dapat menyiapkan sumberdaya manusia terdidik yang unggul, profesional, berkarakter kewirausahaan dan berkinerja tinggi. Selain itu, IPB diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan nasional dan global dalam bidang pertanian dalam arti luas. Lingkup keilmuan yang dikembangkan IPB disebutkan dalam pasal 8 statuta IPB yaitu meliputi rumpun ilmu pertanian dan ilmu-ilmu terkait yang mendukung perkembangan dan kemajuan pertanian dalam arti luas, termasuk ilmu-ilmu pengetahuan dasar, ilmu kelautan, keteknikan, humaniora, kesehatan, ekonomi, bisnis, manajemen, komunikasi serta ilmu sosial dan politik.

Rumpun keilmuan bisnis disebutkan sebagai salah satu rumpun keilmuan yang dikembangkan oleh IPB. UU No 12 Tahun 2012 penjelasan pasal 10 huruf f, ilmu bisnis dikategorikan kedalam rumpun ilmu terapan. Ilmu terapan merupakan rumpun ilmu pengetahuan dan teknologi yang mengkaji dan mendalami aplikasi ilmu bagi kehidupan manusia, termasuk didalamnya adalah ilmu bisnis. Menurut Simatupang (2013) ilmu bisnis merupakan suatu disiplin ilmu terapan yang mempelajari gejala dan kenyataan tentang sistem dan lingkungan bisnis dengan wadah organisasi untuk menghasilkan pengetahuan yang sistematis, teoritis dan teruji. Kajian bisnis menitik beratkan pada perancangan, koordinasi, perbaikan dan evaluasi unsur-unsur kesatuan sistem bisnis seperti kelembagaan, manusia, teknologi, serta sumberdaya bisnis. Pengembangan ilmu bisnis sebagai salah satu rumpun keilmuan yang dikembangkan oleh IPB merupakan upaya IPB untuk menjawab berbagai tantangan untuk menghasilkan lulusan yang kreatif, inovatif, berkarakter kewirausahaan sekaligus memenuhi tuntutan kebutuhan tenaga profesional yang sangat dibutuhkan dunia kerja. Dengan adanya rumpun keilmuan bisnis yang menjadi salah satu fokus keilmuan yang dipelajari maka sudah sewajarnya IPB memiliki sekolah bisnis yang didukung keilmuan dan sumberdaya yang memadai, serta dukungan fasilitas dan infrastruktur yang sangat baik.

Sekolah Bisnis IPB (SB-IPB) merupakan perwujudan *academic excellence* yang relevan dengan kebutuhan dunia bisnis dan industri serta berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan baru dan bagi pemberdayaan masyarakat. Dalam struktur organisasi di IPB, SB-IPB dapat dirancang sebagai salah satu pengelola pendidikan dalam rumpun ilmu bisnis yang setara dengan fakultas. Hal ini sesuai dengan statuta IPB pasal 1 dimana kata sekolah disejajarkan dengan

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

fakultas. Sekolah dapat menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi dan atau profesi dalam satu rumpun disiplin ilmu. SB-IPB menyelenggarakan dan mengembangkan rumpun ilmu bisnis yang sesuai dengan mandat IPB yaitu menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rumpun ilmu pertanian dan ilmu-ilmu yang mendukung berkembangnya pertanian dalam arti luas untuk pembangunan Indonesia (PP No 66 Tahun 2013 pasal 2 ayat 1 dan 2; pasal 3 ayat 3). Daryanto (2014) menyatakan bahwa SB-IPB berperan dalam meningkatkan daya saing yang berkelanjutan, dimana sekolah bisnis memiliki empat potensi fungsi strategis yaitu mendidik orang, meningkatkan sumberdaya manusia yang berpengetahuan bisnis, berperan dalam pemecahan masalah bisnis dan menyediakan ruang publik.

Program studi Manajemen dan Bisnis IPB (MB-IPB) adalah program pascasarjana di IPB yang menyelenggarakan pendidikan manajemen dan bisnis yang dielevasi menjadi Sekolah Bisnis. Hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Rektor IPB No. 029/K13/OT/2005 tentang Perubahan Sebutan Status Program Studi Magister Manajemen Agribisnis menjadi Program Studi Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor (disebut juga sebagai embrio Sekolah Bisnis IPB). Sejak berubah nama menjadi MB-IPB, selain menyelenggarakan pendidikan strata dua (S2) yaitu Magister Manajemen, juga menyelenggarakan pendidikan strata tiga (S3) yaitu Doktor Manajemen Bisnis. Hingga saat ini, MB-IPB telah meluluskan 3.117 alumni MM dan 114 alumni doktor (Laporan Akhir Tahun MB-IPB, 2014). Selain itu, pada kedua strata pendidikan yang diselenggarakan MB-IPB juga berhasil meraih akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Perumusan Masalah

Proses perencanaan MB-IPB menjadi SB-IPB sejak tahun 2003 sudah berjalan lebih dari 11 tahun. MB-IPB selalu berupaya mempersiapkan diri untuk mengembangkan organisasi menuju sekolah bisnis tersebut. Dimulai dengan menganalisis berbagai kurikulum sekolah bisnis baik di Indonesia maupun di dunia, berbagai lokakarya persiapan dan pematapan juga sudah dilakukan. MB-IPB berbenah diri dalam menyambut perubahan menjadi SB-IPB. Perbaikan penjaminan mutu MB-IPB dilakukan dengan menerapkan ISO 2008:9001 sejak tahun 2007, pada tahun 2013 MB-IPB juga telah bergabung menjadi salah satu anggota dari ABEST21 yaitu lembaga akreditasi internasional untuk sekolah bisnis di dunia. Dari sisi pendekatan pasar, MB-IPB juga memiliki kekuatan dan posisi yang baik untuk mendukung pembentukan sekolah bisnis ke depan, diantaranya MB-IPB dalam *webometrics* berhasil menduduki peringkat 1 dalam kategori sekolah bisnis di negara-negara CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egypt, Turki dan Afrika Selatan), Akreditasi A dari BAN-PT untuk program studi S2 (Magister Manajemen) dan S3 (Doktor Manajemen Bisnis) serta MB-IPB dipercaya untuk menduduki posisi ketua APMMI untuk dua periode berturut-turut sejak tahun 2010 hingga 2016 mendatang. Berbagai upaya yang dilakukan sebelumnya tersebut belum sepenuhnya melancarkan pembentukan SB-IPB.

Tantangan dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah bisnis baik dalam pelayanan dan standar mutu yang tinggi serta berkembangnya teknologi dan



Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor
SB-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.



dunia bisnis yang terus berubah menjadikan perancangan SB-IPB harus dapat menyesuaikan dengan kondisi eksternal yang ada. SB-IPB harus dipersiapkan tidak saja untuk mampu menjadi sekolah bisnis yang kokoh di internal IPB, tetapi juga harus mampu bersaing dengan berbagai sekolah bisnis yang ada di Indonesia bahkan di luar negeri. SB-IPB dituntut untuk dapat bersaing dengan menonjolkan keunikan nilai-nilai IPB.

Ditengah persiapan pembentukan SB-IPB dengan berbagai dukungan dan tantangannya, statuta IPB pada tanggal 14 Oktober 2013 ditandatangani oleh Presiden Republik Indonesia. Statuta IPB merupakan peraturan dasar pengelolaan IPB yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di IPB. Statuta tersebut merupakan payung hukum bagi IPB dalam bertindak, diantaranya juga dalam pembentukan SB-IPB. Pada statuta tersebut kata sekolah disebutkan pada pasal 1 point 8 yang berbunyi Fakultas atau Sekolah adalah himpunan sumber daya pendukung, yang dapat dikelompokkan menurut jurusan/departemen, yang menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi, dan/atau profesi dalam satu rumpun disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni.

Surat Keputusan Pembentukan Sekolah Bisnis IPB menjadi titik terang proses pembentukan SB-IPB yang telah direncanakan sebelumnya oleh IPB. Berdasarkan Peraturan MWA-IPB Nomor 08/MWA-IPB/2014 mengenai Organisasi Tata Kerja Institut Pertanian Bogor yang meliputi Sekolah sebagai unsur pelaksana akademik di lingkungan Institut Pertanian Bogor dan berdasarkan persetujuan dari Senat Akademik IPB yang tertuang pada Keputusan Senat Akademik Nomor 23/SA-IPB/2015 tanggal 27 Januari 2015 tentang Persetujuan Pembentukan Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor dan pada tanggal 30 Januari 2015 Rektor Institut Pertanian Bogor menerbitkan Surat Keputusan Pembentukan Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Perubahan MB-IPB menjadi SB-IPB memerlukan suatu kajian tentang perencanaan strategik SB-IPB. Perencanaan strategik akan menjadikan organisasi lebih fokus dan lebih jelas dalam penetapan visi, misi, sasaran dan lebih responsif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang begitu cepat dan lebih kompetitif (Wheelen dan Hunger, 2012). Perencanaan MB-IPB menjadi sekolah bisnis ke depan diperlukan analisis internal organisasi untuk mengetahui sejauh mana kesiapan organisasi, antara lain sumberdaya manusia MB-IPB baik tenaga kependidikan maupun dosen, bagaimana dengan ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pendidikan dan pelayanan, internal manajemen, serta berbagai permasalahan internal yang ada saat ini. Selain itu kondisi lingkungan eksternal juga menjadi sangat penting untuk mengetahui posisi MB-IPB dalam lingkungan persaingan. Hasil analisis internal dan eksternal yang ada tersebut dapat dibuat perencanaan jangka panjang MB-IPB sebagai sekolah bisnis yang kompetitif dan menjadi pusat keunggulan (*center of excellence*).

Arsitektur strategik SB-IPB menjadi bagian penting untuk menggambarkan bagaimana konsep sekolah bisnis yang ingin diwujudkan oleh IPB mendatang. Penyusunan arsitektur tersebut harus dapat mempertemukan (*fit and match*) antara sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh MB-IPB dengan tantangan eksternal dan dinamika persaingan sekolah bisnis saat ini dan dimasa depan. Hal ini sejalan dengan yang disebutkan oleh Hamel dan Prahalad (1990) yaitu arsitektur strategik merupakan rangkaian mata rantai yang

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

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.

menghubungkan rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta menunjukkan kepada organisasi kompetensi apa yang harus dibangun, kelompok konsumen yang disasar, proses yang harus dimulai dan berbagai kegiatan prioritas yang harus dimulai sejak saat ini yang pada intinya untuk menghadapi bisnis di masa yang akan datang.

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang berpengaruh bagi pengembangan SB-IPB di masa depan ?
2. Bagaimana *strategic foresight* SB-IPB?
3. Bagaimana arsitektur strategik SB-IPB?
4. Bagaimana *gap* kompetensi antara yang dimiliki saat ini dengan yang dibutuhkan pada perencanaan arsitektur strategik SB-IPB ?
5. Bagaimana arsitektur strategik dalam rencana tindakan?

Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penulisan penelitian berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi pengembangan SB-IPB.
2. Menganalisis *strategic foresight* SB-IPB.
3. Merancang arsitektur strategik SB-IPB.
4. Menganalisis *gap* kompetensi antara yang dimiliki saat ini dengan yang dibutuhkan pada perancangan arsitektur strategik.
5. Membuat rencana tindakan dari arsitektur strategik.

Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Merupakan sumbangan pemikiran bagi SB-IPB dalam menentukan strategi merancang Sekolah Bisnis IPB.
2. Melengkapi penelitian sebelumnya dalam bidang manajemen strategik khususnya pada studi kasus organisasi pendidikan.

Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan di MB-IPB dengan melibatkan pihak internal manajemen dan pihak eksternal terkait. Penelitian dibatasi pada perencanaan arsitektur Sekolah Bisnis IPB. Penelitian ini diawali dengan melakukan *environmental scanning* pada lingkungan internal dan eksternal, kemudian dianalisis berdasarkan analisis *foresight*. Analisis internal yang menggunakan metode VRIO, SB-IPB hanya dibandingkan dengan kelompok strategik SB-IPB seperti MM-UI, SBM-ITB, MM-UGM dan PPM Manajemen. Analisis *foresight* meliputi tiga tahapan yaitu tahap analisis untuk melihat apa yang sekiranya terjadi,





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.

tahap interpretasi untuk melihat realitas yang sebenarnya terjadi dan tahap prospeksi untuk memperkirakan apa yang ke depan sekiranya terjadi. Output dari tahapan *strategic foresight* dianalisis lebih lanjut untuk merancang arsitektur strategik Sekolah Bisnis IPB selama lima tahun ke depan yaitu dari tahun 2015-2019. Berdasarkan arsitektur yang ada kemudian dianalisis kompetensi penting apa yang dibutuhkan ke depan, lalu kompetensi tersebut dibandingkan dengan kinerja kompetensi yang dimiliki saat ini oleh SB-IPB berdasarkan hasil *environmental scanning*. Hasil perbandingan tersebut akan memperlihatkan *gap* kompetensi. *Gap* kompetensi akan menghasilkan kompetensi apa yang harus segera dipenuhi oleh SB-IPB. Penyusunan rencana tindakan didasarkan atas *gap* kompetensi yang ada di SB-IPB dan tidak menutup kemungkinan berbagai program yang bertujuan untuk mendukung arsitektur strategik yang ada.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka Teoritis

Strategi

Strategi merupakan aliran tindakan yang konsisten dan saling terkait (*coherent*) yang dilaksanakan oleh organisasi untuk bergerak mencapai visinya (Burnes, 2004). Penjelasan tentang strategi juga dilakukan oleh Jhonshon dan Scholes (2002) yang menyatakan bahwa strategi (1) menyangkut keseluruhan lingkup organisasi, (2) proses mencocokkan kegiatan organisasi dengan lingkungannya, (3) proses mencocokkan kegiatan organisasi dengan kapabilitas sumberdaya, (4) memiliki dampak sumberdaya yang besar, (5) mempengaruhi keputusan-keputusan operasional, (6) terpengaruh oleh norma dan kepercayaan pemilik kekuasaan dalam organisasi dan 7) mempengaruhi arah jangka panjang organisasi. Burnes juga membedakan strategi menjadi dua perspektif yaitu preskriptif dan analitikal. Preskriptif memandang strategi sebagai proses yang disengaja dan terkendali berdasarkan model pengambilan keputusan yang rasional yang menghasilkan strategi yang disengaja secara lengkap. Analitikal memandang strategi merupakan hasil dari proses politik dan sosial yang kompleks yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Wheelen dan Hunger (2012) menyebutkan bahwa dalam sebuah organisasi bisnis strategi dibedakan menjadi tiga tingkatan yaitu strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*), strategi tingkat unit bisnis (*business strategy*) dan strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Strategi korporat digunakan untuk mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total akan mengubah organisasi dan cara-cara bisnis ini berhubungan dengan bisnis lain. Strategi bisnis berupaya mengidentifikasi bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing bisnis jangka panjang dalam ruang pasar yang tersedia. Sedangkan strategi fungsional merupakan operasionalisasi strategi bersaing yang dikembangkan pada masing-masing fungsi yang ada dalam perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan strategik yang telah ditetapkan. Gambar 1 memperlihatkan tingkatan strategi berdasarkan Wheelen dan Hunger (2012).



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2015*

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan SB-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.



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor