

PERBAIKAN PROSES BISNIS MARKETING COMMUNICATION PRODUK STROBERI FRESH PADA BAROKAH TANI AGRO FARM DENGAN PENDEKATAN MODEL-BASED AND INTEGRATED PROCESS IMPROVEMENT (MIPI)

Valencia Pramesty¹, Maria Dellarosawati ², Sari Wulandari³

¹Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

Abstrak

Stroberi merupakan suatu tumbuhan berbunga yang memiliki buah yang dapat dikonsumsi, berwarna merah, dan memiliki rasa asam. Di Indonesia, daerah penyebaran stroberi masih terbatas di dataran tinggi yang ada di Jawa, Bali dan Sumatera. Salah satu penghasil stroberi di daerah Ciwidey, Jawa Barat adalah Barokah Tani Agro Farm. Barokah Tani Agro Farm merupakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) produsen stroberi yang berlokasi di Ciwidey, Kabupaten Bandung dan sudah berdiri sejak tahun 2002. Barokah Tani Agro Farm memiliki 200 petani dan memasarkan produknya ke daerah Jawa Barat dan Jakarta. Saat ini produksi stroberi Barokah Tani Agro Farm cukup baik justru semakin meningkat. Namun terdapat masalah dari penjualan stroberi yang semakin menurun tiap tahunnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan proses bisnis Marketing Communication dan strategi pemasaran stroberi fresh Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan. Proses bisnis eksisting dianalisis dengan menggunakan metode Model - Based and Integrated Process Improvement (MIPI). Terdapat lima tahapan di dalam metode MIPI yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu identifikasi kebutuhan bisnis, identifikasi proses bisnis eksisting, memodelkan dan analisa proses, mendesain ulang proses usulan, dan implementasi proses bisnis usulan. Hasil dari penelitian ini adalah proses bisnis Marketing Communication yang lebih terstruktur serta strategi pemasaran bagi Barokah Tani Agro Farm untuk mendapatkan pasar baru bagi stroberi fresh dan meningkatkan penjualan.

Kata Kunci : marketing communication, Model - Based and Integrated Process Improvement (MIPI), proses bisnis, strategi pemasaran

Abstract

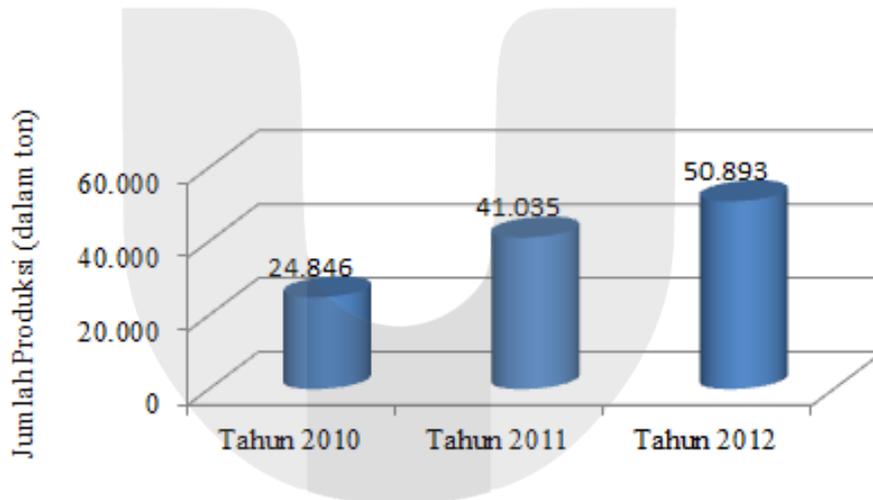
Strawberry is a flowering plant that has edible fruit, red in color, and has a sour taste. In Indonesia, the spread of strawberries are still limited in highland in Java, Bali, and Sumatra. One of the producers of strawberries in the Ciwidey, West Java is Barokah Tani Agro Farm. It was established in 2002 and included in small and medium enterprises. Barokah Tani Argo Farm has 200 farmers and markets their products to the region of West Java and Jakarta. Currently the production of strawberries of the company is quite good and actually increased. But there is a problem of declining sales of strawberries each year. This research aims to formulate recommendations for improvement of business processes and marketing strategies Marketing Communication fresh strawberries Barokah Tani Agro Farm to increase market share and sales. Existing business processes were analyzed using the method of Model - Based and Integrated Process Improvement (MIPI). There are five stages in the MIPI method used in this research, namely the identification of business requirements, the identification of existing business processes, modeling and process analysis, process redesign proposal, and the proposed implementation of business processes. The results of this study are business processes more structured marketing communications and marketing strategies for Barokah Tani Agro Farm to get a new market for fresh strawberries and increase sales.

Keywords : marketing communication, Model - Based and Integrated Process Improvement (MIPI), business processes, marketing strategies

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Stroberi dalam Bahasa Latin dikenal dengan nama *Fragaria Spp*, merupakan jenis tumbuhan berbunga dalam keluarga mawar *Rosaceae*, berwarna merah dan buahnya dapat dikonsumsi (Padmiarso, 2005). Buah ini pertama kali ditemukan di Chili, Amerika Latin dan dikembangkan dengan baik di daerah Amerika Utara (Darrow, 1999). Sekitar 27 jenis stroberi beredar di seluruh dunia, diantaranya adalah *M. Moutot*, *Shasta*, dan *S. De C. Machiroux*. Di Indonesia, daerah penyebaran stroberi masih terbatas di dataran tinggi yang ada di Jawa, Bali dan Sumatera. Perkembangan produksi stroberi di Indonesia tampak pada Gambar I.1 berikut ini.



Gambar 0.1 Perkembangan Produksi Stroberi di Indonesia 2010-2012
(Sumber: Direktorat Jenderal Hortikultura, 2012)

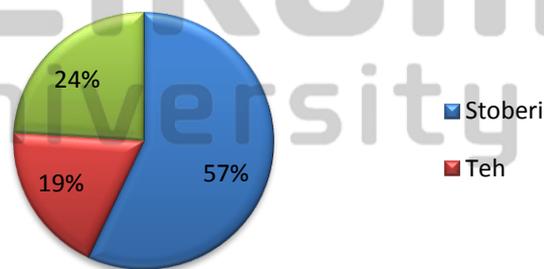
Menurut data Direktorat Jenderal Hortikultura pada Gambar I.1, produksi stroberi di Indonesia cenderung mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan potensi penjualan stroberi yang cukup tinggi di Indonesia. Di Indonesia buah ini mulai banyak dibudidayakan terutama di Jawa Barat, tepatnya di daerah Ciwidey, Lembang. Selain itu, stroberi juga dibudidayakan di daerah Magelang (Jawa Tengah), Batu dan Malang (Jawa Timur) serta Bedugul (Bali). Jenis stroberi yang berkembang di wilayah ini adalah Sweetcharlie, California, Erlybrite dan Holland (Gunawan, 1996). Area pengembangan stroberi di Kabupaten Jawa Barat mencapai 184 hektar dan merupakan wilayah penghasil stroberi terbesar di

Indonesia. Luas lahan serta kebutuhan benih stroberi di Indonesia ditunjukkan pada Tabel I.1 berikut ini.

Tabel 0.1 Luas Lahan dan Kebutuhan Benih Stroberi di Indonesia
(Sumber: BPS, 2012)

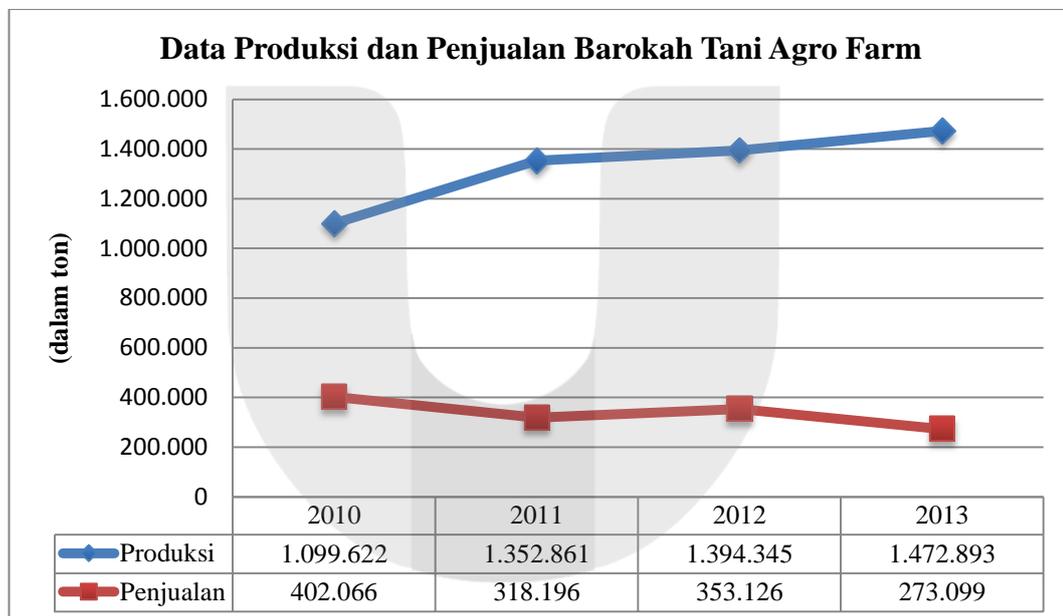
Lokasi Sentra Stroberi	Luas Lahan	Perkiraan Kebutuhan Benih
Kab. Bandung, Jawa Barat	184 Ha	4.600.000
Garut, Jawa Barat	160 Ha	4.000.000
Purbalingga, Jawa Tengah	60 Ha	1.500.000
Brastagi Sumut	60 Ha	1.500.000
Bedugul, Bali	40 Ha	1.000.000
Batu, Jawa Timur	25 Ha	625.000
Jumlah	529 Ha	13.225.000

Menurut Tabel I.1, Propinsi Jawa Barat merupakan penghasil utama dalam pengembangan stroberi karena memiliki luas lahan dan kebutuhan benih yang paling besar di Indonesia. Salah satu penghasil stroberi di daerah Ciwidey, Jawa Barat adalah Barokah Tani Agro Farm. Barokah Tani Agro Farm merupakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) produsen stroberi yang berlokasi di Ciwidey, Kabupaten Bandung dan sudah berdiri sejak tahun 2002. Barokah Tani Agro Farm memiliki 200 petani dan memasarkan produknya ke daerah Jawa Barat dan Jakarta. Produk yang dikembangkan oleh Barokah Tani Agro Farm tidak hanya stroberi, melainkan memproduksi teh dan sayur-mayur. Stroberi merupakan produk utama karena memiliki luas lahan yang paling besar. Pembagian luas lahan produk-produk Barokah Tani Agro Farm dapat dilihat pada Gambar I.2 berikut ini



Gambar I.2 Pembagian Luas Lahan Barokah Tani Agro Farm

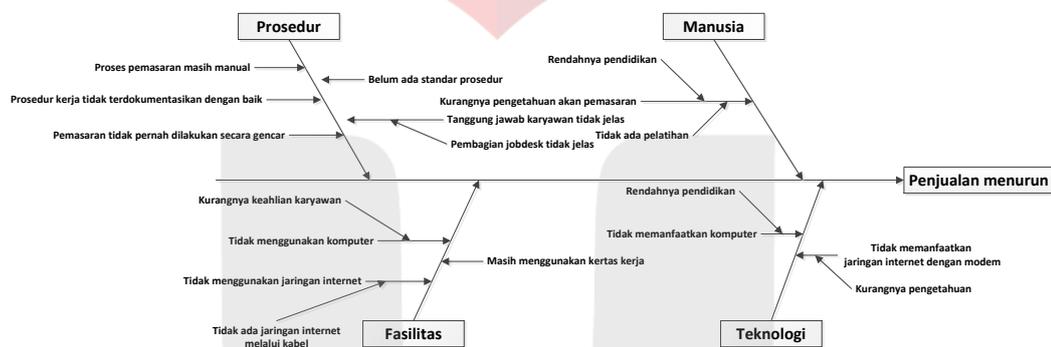
Gambar I.2 menunjukkan bahwa 57% dari total lahan yang dimiliki adalah lahan untuk stroberi. Lahan untuk teh adalah sebesar 19% dan 24% untuk sayur-mayur. Stroberi sendiri terbagi menjadi dua jenis, yaitu stroberi *fresh* dan stroberi *frozen*. Stroberi *frozen* merupakan cara yang ditempuh Barokah Tani Agro Farm untuk mengatasi *over product* dari stroberi *fresh* sehingga stroberi tetap dapat dijual ke pasaran. Sedangkan stroberi *fresh* merupakan stroberi segar yang langsung dapat dijual ke pasaran dan merupakan produk yang diunggulkan dari Barokah Tani Agro Farm. Data produksi dan penjualan Stroberi *Fresh* Barokah Tani Agro Farm dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut ini



Gambar 0.3 Data Produksi dan Penjualan Barokah Tani Agro Farm
(Sumber: Barokah Tani Agro Farm, 2013)

Data pada Gambar I.3 menunjukkan bahwa produksi stroberi *fresh* Barokah Tani Agro Farm mengalami peningkatan. Hal ini berkebalikan dengan penjualan stroberi *fresh* di Barokah Tani Agro Farm. Tahun 2011 terjadi penurunan sebanyak 20,8% sedangkan pada tahun 2012 terjadi penurunan sebanyak 10,97%. Penurunan paling banyak terlihat pada tahun 2013 yaitu sebanyak 22,66% dari 353.126 ton hanya menjadi 273.099 ton. Selain itu, terdapat banyak pesaing khususnya stroberi *fresh* import yang banyak beredar di pasaran. Stroberi import yang banyak beredar di pasaran adalah stroberi yang berasal dari Amerika, Turki,

Spanyol, dan Korea Selatan (FAO – *Food and Agricultural Organization*, 2012). Dengan demikian, dilihat dari data statistik penjualan stroberi *fresh* cenderung mengalami penurunan yang cukup drastis, namun produksi stroberi *fresh* justru meningkat. Melihat kondisi ini, produksi stroberi Barokah Tani Agro Farm sebenarnya tidak mengalami masalah, namun terdapat masalah dari penjualan stroberi yang semakin menurun tiap tahunnya. Setelah melakukan pengamatan dan untuk mencari penyebab permasalahan di lapangan, maka dirumuskan diagram sebab akibat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3 berikut ini

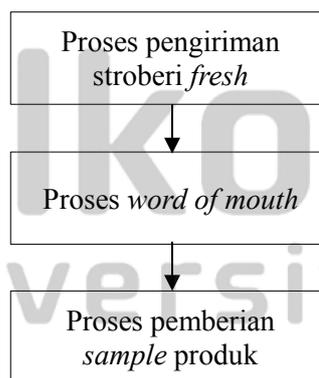


Gambar I.4 Diagram Sebab Akibat

Dapat dilihat bahwa dari Gambar 1.4 di atas beberapa permasalahan yang menyebabkan penjualan dari Barokah Tani Agro Farm menurun. Salah satu yang menjadi akar masalah dari Barokah Tani Agro Farm adalah kurangnya pembagian jobdesk yang jelas akibat proses bisnis yang masih belum terstruktur. Salah satu proses bisnis yang mempengaruhi penjualan pada Barokah Tani Agro Farm adalah proses bisnis pemasaran. Dalam penelitian ini akan dibahas lebih lanjut mengenai aktivitas-aktivitas dalam proses bisnis komunikasi pemasaran serta nilai tambah yang diberikan. Alasan mengapa dilakukan analisis terhadap proses bisnis komunikasi pemasaran karena pemasaran merupakan salah satu proses bisnis yang berhubungan dengan penjualan dan dengan adanya proses bisnis yang baik, maka pemasaran dapat dilakukan secara terstruktur dan tertata. Selain itu, proses bisnis pemasaran dalam Barokah Tani Agro Farm juga belum memenuhi syarat-syarat proses bisnis yang baik seperti yang telah dijabarkan oleh Thomas Davenport (1991). Saat ini *brand* dari Barokah Tani Agro Farm masih kurang

terdengar dan media promosi yg digunakan masih kurang. Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan di Total Buah, Griya, Carrefour, dan Yogya terhadap 30 konsumen stroberi *fresh*, belum ada yang mengetahui dan sadar akan *brand* Barokah Tani Agro Farm. Sehingga diharapkan dengan komunikasi pemasaran yang baik diharapkan *brand* Barokah Tani Agro Farm dapat semakin dikenal oleh masyarakat. Menurut Kotler (2009), komunikasi pemasaran memungkinkan sebuah perusahaan menghubungkan merek mereka dengan orang, tempat, acara, merek lain, pengalaman, perasaan, dan hal lainnya. Komunikasi pemasaran juga dapat berkontribusi pada ekuitas merek dengan menanamkan merek dalam ingatan dan menciptakan citra merek serta mendorong penjualan. Saat ini, Barokah Tani Agro Farm berkeinginan untuk meningkatkan penjualan dan mencoba mencari pasar baru untuk produk stroberi *fresh*.

Setelah melakukan survei lapangan lebih lanjut, proses bisnis *Marketing Communication* yang terdapat dalam Barokah Tani Agro Farm masih belum terstruktur dan belum jelas karena terus menerus masih mengalami perubahan serta tidak tentu prosesnya. Sehingga proses bisnis *Marketing Communication* yang dimiliki harus diperbaharui dan ditetapkan alurnya agar lebih efektif dan efisien. Peneliti mencoba merumuskan proses bisnis *Marketing Communication* yang sering digunakan di Barokah Tani Agro Farm, seperti yang ditunjukkan pada Gambar I.5 berikut ini



Gambar I.5 Proses *Marketing Communication* Barokah Tani Agro Farm

(Sumber: Barokah Tani Agro Farm)

Pada Gambar I.5 di atas dijelaskan bahwa Barokah Tani Agro Farm melakukan pemasaran dengan beberapa tahap. Namun proses ini dilakukan tanpa waktu yang jelas sehingga tidak efisien dan membuang waktu. Salah satu proses yang dilakukan adalah proses *word of mouth*. Proses ini memiliki kekurangan diantaranya hasil yang dirasakan akan muncul dalam waktu yang cukup lama dan ketidakpastian orang akan mengingat pesan dari *word of mouth* itu sendiri. Salah satu strategi pemasaran yang digunakan Barokah Tani Agro Farm adalah kartu nama. Kartu nama itu pun sendiri dirasa belum mewakili penjelasan produk stroberi *fresh* secara maksimal dan seringkali kartu nama diremehkan oleh orang sehingga dapat terbuang dengan sia-sia.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Model-Based and Integrated Process Improvement (MIPI)*. MIPI adalah suatu metodologi BPI hasil riset program doktoral Sola Adesola dan Tim Baines pada *Cranfield University* tahun 2005. Menurut Sola Adesola dan Tim Baines (2005) dalam *Developing and Evaluating a Methodology for Business Process Improvement*, metodologi MIPI dikembangkan dengan dasar literatur dan hasil diskusi dengan para ahli di lapangan. MIPI merupakan model umum BPI yang terdiri dari tujuh langkah pendekatan prosedural sebagai panduan untuk tindakan dan keputusan yang dapat diambil. Dengan karakteristik proses bisnis dan metode MIPI diharapkan penelitian ini dapat menganalisis proses bisnis komunikasi pemasaran yang ada pada Barokah Tani Agro Farm dan hasilnya dapat diterapkan untuk melakukan komunikasi pemasaran yang baik bagi produk stroberi *fresh* Barokah Tani Agro Farm.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan sesuai dengan metode penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut

1. Bagaimana rekomendasi perbaikan pengembangan perbaikan proses bisnis *Marketing Communication* stroberi *fresh* dan strategi pemasaran Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan?

I.3 Tujuan Penelitian

Pada bagian ini diuraikan tujuan dari penelitian yang dilakukan. Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan rekomendasi perbaikan proses bisnis *Marketing Communication* dan strategi pemasaran stroberi *fresh* Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan bagi Barokah Tani Agro Farm dalam mengembangkan pangsa pasar produk stroberi *fresh*.
2. Sebagai masukan bagi Barokah Tani Agro Farm dalam meningkatkan penjualan produk stroberi *fresh*.

I.5 Batasan masalah

Pembatasan masalah diperlukan agar penelitian tidak menjadi terlalu luas dan menyimpang dari tujuan semula. Batasan masalah dalam pelaksanaan penelitian:

1. Analisis yang dilakukan terhadap hasil pengolahan data yang diperoleh selama kurun waktu penelitian adalah antara November 2013 – Juni 2014. Perubahan yang terjadi setelah kurun waktu tersebut tidak masuk ke dalam analisis data.
2. Penelitian ini dilakukan dengan metode MIPI dan dilakukan hanya sampai tahap 5 saja yaitu tahap implementasi.

I.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini alur penulisan terdiri dari 6 Bab, secara sistematis dijelaskan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu. Selain itu juga membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi model konseptual penelitian dan sistematika pemecahan masalah. Dari sistematika masalah dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, menetapkan tujuan, melakukan studi pendahuluan, melakukan pengumpulan dan pengolahan data, menganalisis dan usulan perbaikan, dan mengembangkan perangkat lunak dan evaluasi hasil.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi pemahaman mengenai tujuan perusahaan dan proses. Di dalam pemahaman tujuan perusahaan terdapat visi dan misi perusahaan, serta struktur organisasi. Sedangkan di dalam pemahaman proses terdapat identifikasi dan pemahaman proses bisnis eksisting, identifikasi input dan output, dan identifikasi ketersediaan SDM, teknologi, dan fasilitas pendukung.

Bab V Analisis dan Usulan Perbaikan

Pada bab ini berisi hasil analisa dari data yang diperoleh, yang meliputi analisis mengenai penyebab permasalahan, analisis aktivitas dan interpretasi disertai pembahasan hasil-hasil perbaikan proses bisnis dengan menggunakan metode penelitian yang mendukung.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran bagi perusahaan ataupun penelitian selanjutnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil evaluasi dan perbaikan proses bisnis pada Barokah Tani Agro Farm serta perancangan dan pembuatan media pemasaran untuk proses pemasaran produk stroberi *fresh* dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai tindak lanjut untuk pengembangannya.

VII.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan dalam evaluasi dan perbaikan proses bisnis di Barokah Tani Agro Farm dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses pemasaran di Barokah Tani Agro Farm sendiri belum terstruktur dan terstandarisasi. Hal ini salah satunya dikarenakan fungsi pemasaran masih dilakukan oleh masing-masing individu di dalam Barokah Tani Agro Farm itu sendiri, sehingga memang belum ada pembagian *job description* yang jelas. Dapat diketahui bahwa sistem pemasaran di dalam Barokah Tani Agro Farm dilakukan hanya dengan strategi *word of mouth*. Strategi tersebut dilakukan pada saat pengiriman barang ke pasar tujuan. Setelah mengalami perbaikan dengan menggunakan metode *Model-Based and Integrated Process Improvement (MIPI)* maka proses bisnis pada Barokah Tani Agro Farm dibagi menjadi 6 proses bisnis inti, yaitu:
 10. Proses membaca situasi pasar yaitu proses pertama kali yang dilakukan oleh bagian pemasaran untuk mengetahui tren yang sedang terjadi di kalangan masyarakat.
 11. Proses membaca situasi produk stroberi *fresh* yaitu proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran untuk mengetahui tren dan minat konsumen terhadap stroberi *fresh*.
 12. Proses penentuan target pencapaian yaitu proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran untuk menentukan target yang akan dicapai oleh Barokah Tani Agro Farm.
 13. Proses perencanaan strategi dan penjualan yaitu proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran untuk merencanakan beberapa

kemungkinan strategi pemasaran dan menentukan target penjualan produk stroberi *fresh* Barokah Tani Agro Farm.

14. Proses penentuan strategi yaitu proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran untuk menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam melakukan pemasaran produk stroberi *fresh* Barokah Tani Agro Farm.
15. Proses eksekusi yaitu proses yang dilakukan oleh bagian pemasaran dalam melakukan eksekusi perencanaan pemasaran yang telah dilakukan dalam sub-sub proses sebelumnya.

Sedangkan untuk alur peta proses bisnis pemasaran usulan akan dipisahkan dari proses bisnis distribusi stroberi *fresh*. Pelaku yang terlibat dalam proses bisnis pemasaran adalah *owner* dan divisi pemasaran.

VI.2 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan perbaikan proses bisnis menggunakan metode MIPI ini sampai ke tahap keenam dan ketujuh yaitu pengujian proses dan metodologi baru, serta pengevaluasian proses baru agar hasil perbaikan proses bisnis dengan memanfaatkan metode MIPI ini menjadi lebih optimal secara praktikal dan sesuai dengan tujuan perusahaan.



Telkom
University

DAFTAR PUSTAKA

Adesola, Sola, and Baines, Tim. 2005. *Developing and Evaluating a Methodology for Business Process Improvement* dalam Jurnal *Business Process Management*. Vol. 11 No. 1. pp. 28-46.

Archer, Richard and Bowker, Paul. 1995. *BPR Consulting: An Evaluation of The Methods Employed* dalam Jurnal *Business Process Re-engineering & Management* Vol. 1 Iss: 2, pp. 28 – 46.

Arfiyanto, Feby Nur. 2006. *Peningkatan Proses Bisnis pada Unit Hatchery di PT. X dengan Menggunakan Model-Based and Integrated Process Improvement*. Thesis, Universitas Indonesia. Jakarta

Belch, George E., Belch, Michael A. 2009. *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communication Perspective*. 8th Edition. New York : McGraw-Hill.

Davenport, T. H. & Short, J. E. 1991. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review (Summer), 11-27.

Davenport, T. H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Darrow, GM. 1999. *The Strawberry: History, Breeding and Physiology*. Chile.

Direktorat Jenderal Hortikultura. 2012. *Perkembangan Produksi Tanaman Buah*. Jakarta.

Food and Agricultural Organization. 2012. *FAOSTAT Agriculture*.

Gunawan, L.W. 1996. Stroberi. Penebar swadaya. Jakarta.

Harrington, H. James. 1991. *Business Process Improvement, The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productive and Competitiveness*. USA: McGraw-Hill. Inc.

Hunt, V. Daniel. 1996. *Process Mapping*. Inggris.

Ishikawa, Kaoru. 1989. *Introduction to Quality Control*. Jepang: JUSE Press Ltd.

Jack, J. Mike & Paulette J. Keller. 2002. *Business Process Mapping Improving Customer's Satisfaction*. John Wiley & Sons. Inggris.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1991. *The Strategy Focused Organization: How the Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School. Publishing Boston.

Keegan, Warren J., Mark C. Green. 2008. *Global Marketing*. 5th edition. Pearson Prentice Hall, London

Kettinger, W., Teng, J., and Guha, S. 1997. *Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools*. Appendices MISQ Archivist.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2007. *Marketing Management*. 12th edition, Pearson.

Kurtz, David L. and Louis E Boone. 2006. *Principles of Marketing*. Thomson. Newyork

Padmiarso, M.Wijoyo. 2005. *Rahasia Budi Daya Dan Ekonomi Stroberi*. Agromedia Pustaka.

Manganelli, Raymond L. & Klein. 1994. *The Reengineering Handbook - A Step by Step Guide to Business Transformation*. New York, American Management Association.

Melan, E.H. 1998. *Implementing TQM: A Contingency Approach to Intervention and Change*. International Journal of Quality Science

Schultz, D.E. & Schultz, H.F. 2004. *IMC, The Next Generation: Five Steps For Delivering Value and Measuring Financial Returns*. McGraw Hill. New York.

Shimp, Terence A. 2003. *Periklanan Promosi & Aspek Tambahan Komunikasi Pemasaran Terpadu, Jilid I (edisi 5)*, Jakarta Erlangga.

Shimp, Terence A. 2010. *Advertising, Promotion, and Other Aspect of Intergrated Marketing Communications*. Edisi-8. South-Western Cengage Learning, USA.

Tinnila, M. *Strategic Perspectives to Business Process Redesign*. *Business Process Reengineering and Management Journal*, Vol. 1 No. 1, 1995, pp. 44-50.

Tjiptono, Fandi. 1995. *Pemasaran Jasa*, Malang: Banyumedia, Publishing.

Vakola, Maria; Rezgui, Yacine; and Trevor, W.H. 2000. *The Condor Business Process Reengineering Model*. Emerald Group. United Kingdom.

Wesner, J. W.; Hiatt, J.M.; and Trimble, D.C. 1995. *Winning With Quality - Applying Quality Principles in Product Development*. Addison-Wesly Publishing Company. Massachussetts.