

PELEMBAGAAN STRATEGI

by Yekti Rahajeng

Submission date: 10-Apr-2023 05:02PM (UTC+0700)

Submission ID: 2060445763

File name: 3._Bab_5_Pelembagaan_Strategi,_Yekti_Rahajeng.docx (144K)

Word count: 2624

Character count: 17574

PELEMBAGAAN STRATEGI

A. Pentingnya Pelembagaan Strategi

Agar suatu strategi dapat dioperasionalkan maka strategi tersebut harus dilembagakan terlebih dahulu dengan berbagai cara agar:

1. Bukan berupa pencerminan dari preferensi atau pandangan sekelompok manajer tertentu atau seseorang. Misalnya manajer puncak menampakkan "atribut-atribut pribadi" dalam memimpin sebuah perusahaan.
2. Tidak diwarnai oleh intepretasi subyektif yang berasal dari pihak manajer operasional.
3. Pelembagaan sangat penting dalam menumbuhkan pemahaman yang sama di pihak pelaksana kegiatan operasional.

Dengan melakukan pelembagaan strategi menjamin operasionalisasi strategi tersebut dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Terdapat 3 sistem utama (Wahyudi, 2012), yaitu :

1. Sistem teknis (*the technical system*), pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi. Pengalokasian sumber daya salah satunya sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menggunakan struktur organisasi.
2. Sistem manajerial (*the managerial system*), menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggung jawab. Sistem ini dapat digambarkan dengan kepemimpinan dalam organisasi.
3. Sistem kebudayaan (*the cultural system*), menentukan proses tingkah laku dan nilai-nilai anggota organisasi. Sistem ini dapat diwakili yaitu budaya perusahaan.

B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan hal yang mengacu pada pengaturan secara formal dari interaksi antara bertanggung jawab terhadap tugas, orang dan sumber daya yang ada dalam organisasi (Pearce II & Robinson, 2014).

jenis-jenis struktur organisasi (Pearce II & Robinson, 2014) antara lain:

1. Struktur Organisasi Sederhana (*Simple Organization Structure*) merupakan struktur organisasi yang terdiri atas seorang pemilik dan beberapa orang

karyawan dengan pengaturan dan tugas, tanggung jawab dan komunikasi yang bersifat informal serta dapat dicapai melalui supervisi secara langsung.

Ciri-cirinya :

- a. Seluruh keputusan strategis dan operasi dibuat oleh pemilik atau satu tim kecil dari pemilik dan rekanan.
 - b. Terdapat sedikit kebutuhan untuk memformalkan peran, komunikasi, dan prosedur.
 - c. Struktur ini memaksimalkan kendali pemilik.
 - d. Memungkinkan respon secara cepat terhadap pergeseran produk atau pasar dan kemampuan dalam mengakomodasi permintaan pelanggan yang unik tanpa kesulitan besar dalam hal koordinasi.
 - e. Mendorong karyawan untuk melakukan banyak tugas.
 - f. Struktur ini efektif untuk bisnis dalam melayani produk atau pasar lokal yang sederhana atau ceruk pasar yang sempit.
 - g. Struktur ini membutuhkan pemilik yang berkemampuan multitalenta dan cerdas, yang mampu menangani produksi maupun penjualan atas suatu produk atau jasa dan mampu mengendalikan dana yang terbatas.
2. Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Organization Structure*) merupakan struktur organisasi dimana tugas, orang serta teknologi yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis terbagi menjadi grup fungsional yang terpisah (misalnya keuangan, pemasaran, operasi, dll) dengan prosedur yang formal untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitasnya dalam menghasilkan produk atau jasa bisnis tersebut.

Kelebihan strategis struktur organisasi tersebut antara lain:

- a. Dapat mencapai efisiensi kerja melalui spesialisasi.
- b. Mengembangkan keahlian fungsional.
- c. Mendiferensiasi serta mendelegasikan keputusan dalam operasional harian.
- d. Dapat mempertahankan pengendalian secara tersentralisasi untuk keputusan strategis perusahaan.
- e. Secara ketat dapat mengaitkan struktur organisasi terhadap strategi dengan menjadikan aktivitas utama sebagai unit yang terpisah.

Kelemahan strategis struktur organisasi fungsional antara lain:

- a. Mendukung spesialisasi yang terbatas dan persaingan serta konflik secara fungsional.
- b. Menciptakan beberapa kesulitan dalam berkoordinasi fungsional dan dalam pengambilan keputusan antar fungsional.

- c. Membatasi pengembangan dari manajer umum.
 - d. Mempunyai potensi kuat terjadinya konflik antar fungsi-prioritas yang terletak dalam bidang fungsional, tetapi bukan dalam bisnis secara keseluruhan.
 - e. Kemungkinan lebih mahal dalam melakukan suatu fungsi daripada melakukannya diluar perusahaan, kecuali dialihdayakan.
3. Struktur Organisasi Divisi (atau *Divisional Organization Structure*) merupakan struktur organisasi dimana beberapa unit atau divisi dan secara otonom diatur oleh kantor pusat korporat, tapi setiap divisi operasional memiliki spesialisasi fungsionalnya masing-masing yang menyediakan produk dan jasa yang berbeda dari divisi lainnya. Jenis-jenisnya antara lain:
- a. Unit Bisnis Strategis atau *Strategic Business Unit-SBU* merupakan adaptasi dari struktur divisional dimana berbagai divisi dan bagian dari divisi digolongkan berdasarkan pada elemen strategis yang dimiliki secara bersama, biasanya dikaitkan pada perbedaan dalam produk atau pasar tertentu.
 - b. Struktur Perusahaan Induk atau *Holding Company Structure* adalah struktur organisasi dimana suatu entitas korporat adalah kumpulan luas atas bisnis atau divisi yang seringkali tidak berkaitan sehingga entitas korporat yang bertindak sebagai pengelola keuangan dimana memegang bagian kepemilikan dalam banyak bagian perusahaan, tapi memiliki sedikit keterlibatan dari sisi manajerial secara langsung.

Kelebihan strategis struktur organisasi ini antara lain:

- a. Memaksakan melakukan koordinasi dan memiliki wewenang yang diperlukan di tingkat bawah yang sesuai untuk mendapatkan respon cepat.
- b. Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi lebih dekat ke lingkungan yang unik dari divisi itu.
- c. Membebaskan CEO atau pimpinan untuk mengambil keputusan secara strategis yang lebih luas.
- d. Secara tajam memfokuskan tanggung jawab atas kinerja.
- e. Dapat mempertahankan adanya spesialisasi fungsional di dalam setiap divisi.
- f. Menyediakan tempat *training* atau pelatihan yang baik untuk para manajer strategis.
- g. Meningkatkan fokus kepada produk dan pasar serta respon yang cepat terhadap perubahan.

Kekurangan strategis struktur organisasi divisi antara lain:

- a. Mengembangkan potensi konflik atau persaingan yang disfungsi untuk sumber daya tingkat korporat.
 - b. Dapat menimbulkan masalah didalam menentukan seberapa besar kewenangan yang harus diberikan untuk manajer divisi.
 - c. Menciptakan potensi terjadinya inkonsistensi kebijakan antar divisi.
 - d. Menimbulkan masalah dalam distribusi biaya overhead perusahaan korporat dengan cara yang bisa diterima bagi para manajer divisi dengan bertanggung jawab pada laba.
 - e. Meningkatkan biaya-biaya yang dikeluarkan melalui duplikasi fungsi.
 - f. Menciptakan kesulitan untuk mempertahankan citra perusahaan secara menyeluruh.
4. Struktur Organisasi Matriks atau *Matrix Organizational Structure* merupakan struktur organisasi dimana para personel fungsional serta staf ditugaskan ke dalam bidang fungsional dasar atau kepada seorang manajer proyek atau manajer produk. Struktur ini memiliki dua jenis wewenang, tanggung jawab atas pekerjaan, evaluasi dan kendali.

Kelebihan strategis struktur organisasi matriks antara lain:

- a. Mengakomodasi beragam aktivitas bisnis yang berorientasi proyek.
- b. Menyediakan tempat *training* atau pelatihan yang baik bagi manajer strategis.
- c. Memaksimalkan penggunaan secara efisien untuk manajer fungsional.
- d. Mendorong kreativitas dan berbagai keragaman multisumber.
- e. Memberikan pemaparan yang lebih luas atas masalah-masalah yang strategis terhadap manajemen tingkat menengah.

Kekurangan strategis struktur organisasi matriks antara lain:

- a. Dapat menimbulkan kebijakan yang bertolak belakang.
 - b. Mengharuskan adanya koordinasi secara horizontal dan vertikal yang luar biasa.
 - c. Dapat meningkatkan kemacetan atau kebuntuan informasi serta pelaporan yang berlebihan.
 - d. Dapat menyebabkan konflik dan perebutan kekuasaan serta hilangnya akuntabilitas.
5. Struktur Organisasi Tim Produk atau *Product Team Structure* merupakan struktur organisasi yang menugaskan para manajer dan spesialis fungsional ke suatu produk, proyek atau tim proses baru yang

diberdayakan untuk membuat keputusan utama mengenai produknya. Para anggota tim ditugaskan secara permanen dalam kebanyakan kasus.

C. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi (*organizational leadership*) merupakan meli⁵ti tindakan pada dua bidang (Pearce II & Robinson, 2014), yaitu :

1. Mengarahkan organisasi untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi secara terus menerus.
2. Menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus menerus kepada manajemen.

⁵ Para pemimpin mendorong komitmen untuk menerima perubahan melalui tiga kegiatan yang saling berhubungan (Pearce II & Robinson, 2014), yaitu :

1. Menjelaskan tujuan strategis. ⁶
 Tujuan strategis (*strategic intent*) adalah suatu kesadaran yang jelas dari para pemimpin akan kemana mereka ingin memimpin perusahaan dan hasil-hasil yang diharapkan untuk tercapai. Para pemimpin berkonsentrasi pada 2 masalah yang berbeda, yaitu :
 - a. Visi. Visi pemimpin atau *leader's vision* adalah suatu pernyataan ⁶ atau ekspresi dari karakterisasi sederhana atau kriteria yang dilihat oleh pemimpin untuk menjadikan perusahaannya seperti yang diinginkan dengan membangun serta mempertahankan keper¹⁰impinan global.
 - b. Kinerja. Merupakan elemen kunci atau pokok dari kepemimpinan organisasional yang baik dengan membuat jelas harapan kinerja yang dimiliki pemimpin terhadap organisasi dan para manajer didalamnya dan secara bersama-sama berusaha bergerak kearah visi tersebut.
2. Membangun suatu organisasi
 Tiga hal yang dilakukan pemimpin untuk mengatasi masalah yang timbul karena membangun organisasi mereka, yaitu:
 - a. Pendidikan dan pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) adalah usaha untuk membiasakan para pemimpin masa depan memiliki keahlian-keahlian penting yang dibutuhkan perusahaan dan untuk pengembangan para pemimpin hebat diantara para manajer yang dipekerjakan.
 - b. Ketekunan (*perseverance*) merupakan kemampuan untuk dapat melihat komitmen hingga mencapai penyelesaian yang jauh setelah kebanyakan orang berhenti berusaha.
 - c. Prinsip (*principles*) adalah standar pribadi pemimpin yang paling mendasar yang mengarahkan pada rasa kejujuran, integritas serta

kelakuan etisnya. Lima prinsip sederhana “*The Etick Guys*” milik *Business Week*, yaitu jangan merusak, berbuatlah segalanya menjadi lebih baik, hargai orang lain, adil dan sabar.

3. Membentuk budaya.

Para pemimpin dapat membentuk budaya organisasi melalui :

- a. Hasrat atau *passion* mereka bagi perusahaan. Hasrat adalah suatu perasaan berkomitmen dengan motivasi yang tinggi untuk apa yang anda lakukan dan yang ingin lakukan.
- b. Pemilihan atau pengembangan para manajer operasional yang memiliki bakat untuk menjadi seorang pemimpin masa depan.

Hal mendasar atas tanggung jawab pemimpin dalam mengembangkan kemampuan operasional adalah dengan menjadi panutan bagi manajer-manajer yang lebih muda. Tujuan melakukan ini adalah untuk memberi contoh perilaku dan kebiasaan yang menjadi cara instingtif yang dapat digunakan oleh para manajer muda untuk menghadapi isu dan membuat keputusan organisasi.

Berikut ini daftar kemampuan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan organisasi (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Membangun kepercayaan
2. Membangun antusiasme
3. Bekerja sama
4. Menyerahkan hasil
5. Membentuk jaringan
6. Mempengaruhi yang lain
7. Menggunakan informasi

Berikut ini daftar kompetensi yang dibutuhkan dari para pemimpin bisnis (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain :

1. Keahlian bisnis
2. Kreativitas
3. Keefektifan lintas budaya
4. Empati
5. Fleksibilitas
6. Proaktif
7. Penyelesaian masalah
8. Pembangunan hubungan
9. Kerjasama tim
10. Visi

Empat karakteristik kecerdasan emosional yang mewujudkan kompetensi yang dibutuhkan pada masa kini menurut Goleman (Pearce II & Robinson, 2014):

1. Kesadaran diri adalah kemampuan dalam membaca dan memahami emosi seseorang serta mampu menilai kekuatan serta kelemahan orang lain, yang didasarkan pada kepercayaan yang berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif.
2. Pengelolaan diri adalah kemampuan dalam pengendalian diri, menjaga integritas, kejujuran, inisiatif serta berorientasi pada pencapaian.
3. Kesadaran sosial merupakan kemampuan yang berkaitan dengan merasakan emosi seseorang (empati), mempelajari organisasi (kesadaran berorganisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi pelayanan).
4. Keahlian sosial merupakan kemampuan yang berhubungan dengan mempengaruhi, menginspirasi orang lain, kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi, membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik.

Para manajer memiliki tujuh sumber dari kekuasaan dan pengaruh (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Kekuasaan posisi (*position power*) adalah kemampuan dan hak untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain berdasarkan pada kekuasaan yang dikaitkan dengan kedudukan formal anda dalam organisasi.
2. Kekuasaan penghargaan (*reward power*) adalah kemampuan dalam mempengaruhi serta mengarahkan orang lain yang berasal dari kemampuan memberikan *reward* atau penghargaan sebagai balasan atas tindakan dan hasil-hasil yang diharapkan.
3. Kekuasaan informasi (*information power*) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain berdasarkan pada akses anda terhadap informasi dan kendali anda terhadap pendistribusian informasi yang penting kepada para bawahan dan orang lain yang masih tidak diperoleh secara mudah.
4. Kekuasaan disiplin (*punitive power*) adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain berdasarkan pada kemampuan anda untuk memaksa dan memberikan hukuman atas kesalahan atau tindakan yang tidak diinginkan oleh orang lain, khususnya para bawahan.
5. Pengaruh ahli (*expert influence*) adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain karena mereka patuh kepada anda berdasarkan pada keahlian atau pengetahuan khusus anda yang berhubungan dengan tugas, tanggung jawaban atau penugasan dimana mereka terlibat.
6. Pengaruh referensi (*referent influence*) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain yang berasal dari hasrat kuat mereka untuk berhubungan dengan

anda, biasanya karena mereka mengagumi anda, memperoleh reputasi atau beberapa tujuan terkait hubungan itu atau percaya pada motivasi anda.

7. Pengaruh teman sekelompok (*peer influence*) adalah kemampuan mempengaruhi perilaku individu diantara para anggota dari suatu kelompok berdasarkan pada norma kelompok, kesadaran kelompok atas apa yang merupakan hal atau cara benar untuk melakukan hal-hal serta kebutuhan untuk dinilai dan diterima oleh kelompok.

D. Budaya Perusahaan

Budaya organisasi atau *organizational culture* merupakan sekelompok asumsi penting (sering kali tidak tertulis) yang dipegang secara bersama-sama oleh anggota dalam suatu organisasi (Pearce II & Robinson, 2014). Berbagai asumsi menjadi asumsi bersama melalui penyerapan diantara anggota-anggota individu dari suatu organisasi. Kepercayaan dan nilai yang diserap itu membentuk substansi serta kekuatan dari suatu budaya organisasi.

Peran pemimpin dalam budaya organisasi merupakan pembawa standar, personifikasi dan perwujudan tiada henti dari budaya atau contoh yang baru dari yang seharusnya (Pearce II & Robinson, 2014). Beberapa aspek dari apa yang pemimpin lakukan atau harus lakukan menunjukkan pengaruh pada budaya organisasi, baik akan memperkuat maupun untuk menunjukkan contoh standar dan sifat dari menjadi apa yang seharusnya.

Jika seseorang memimpin dalam waktu yang lama, biasanya budaya akan tertanam secara kuat. Mereka harus terus memperkuat budaya yang ada sekarang, diberdayakan oleh budaya tersebut serta memperkuatnya sebagai elemen kunci dalam mempertahankan sukses yang berkelanjutan. Ketidakselarasan budaya dapat menghambat kinerja perusahaan untuk tahun-tahun mendatang serta membawa dampak yang besar bagi pilihan karier masa depan eksekutif tersebut.

Standar etis (*ethical standards*) adalah dasar seseorang untuk membedakan baik & buruk (Pearce II & Robinson, 2014). Pemimpin dan rekan utamanya memainkan peran kunci dalam membentuk dan mendefinisikan standar etis yang diserap kedalam dan membentuk budaya organisasi yang mereka pimpin. Standar etis tersebut menjadi panduan kuat, namun informal terhadap perilaku, keputusan dan hubungan para anggota dari budaya atau kelompok itu.

Pemimpin yang berwawasan luas mengembangkan tema penting dan nilai dominan dalam sebuah organisasi yang mendukung pada keunggulan kompetitif

dan berusaha mempertahankan atau membangun dapat melalui kata-kata pada iklan atau dapat ditemukan pada komunikasi internal perusahaan. Perusahaan dengan budaya kuat mempunyai kejelasan tentang keyakinan dan nilai yang dibutuhkan serta melakukan proses dalam membentuk keyakinan dan nilai dengan serius, tentunya nilai yang dianut perusahaan ini mendasari strategi yang diambil.

Keyakinan yang umumnya membentuk budaya organisasi (Pearce II & Robinson, 2014), meliputi :

1. Keyakinan menjadi yang terbaik.
2. Keyakinan dalam hal kualitas dan jasa yang lebih unggul.
3. Keyakinan mengenai pentingnya karyawan sebagai seorang individu dan kepercayaan pada kemampuannya untuk memberi kontribusi yang kuat.
4. Keyakinan pentingnya detail dan hal-hal kecil untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
5. Keyakinan bahwa pelanggan mempunyai kekuasaan yang tinggi.
6. Keyakinan yang memberi inspirasi kepada karyawan dalam melakukan yang terbaik.
7. Keyakinan pentingnya komunikasi informal.
8. Keyakinan akan pertumbuhan dan keuntungan adalah hal penting untuk kemakmuran perusahaan.

Cara mengelola budaya organisasi dalam suatu organisasi global (Pearce II & Robinson, 2014), antara lain:

1. Budaya perusahaan global masa kini. Perusahaan harus dapat mengakui perbedaan budaya di tiap-tiap negara.
2. Norma sosial. Norma sosial menciptakan perbedaan yang melintasi batas-batas negara, yang mempengaruhi bagaimana orang berinteraksi, membaca isyarat pribadi dan saling berhubungan secara sosial.
3. Nilai dan sikap juga berbeda-beda di tiap negara, seperti sikap individualisme di Amerika Utara dan kebutuhan dari kelompok di Jepang.
4. Agama merupakan sumber lain perbedaan budaya, misalnya struktur hari libur, praktik atau cara-cara yang digunakan untuk belajar berbeda dalam cara-cara yang fundamental yang harus dibawa kedalam transaksi sebagai suatu usaha untuk membentuk budaya organisasi yang berstandar global.
5. Edukasi merupakan cara-cara seseorang yang terbiasa untuk belajar, lintas batas nasional yang berbeda.

Mengelola hubungan strategi dan budaya membutuhkan sensitivitas terhadap interaksi yang terjadi antara perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasi strategi baru dan kesesuaian antara perubahan tersebut dengan budaya perusahaan. Komponen-komponen kunci perusahaan berupa struktur organisasi, staf, sistem, karyawan dan metode dapat mempengaruhi cara pelaksanaan dari tugas manajerial kunci dan bagaimana hubungan manajemen kritis tersebut dibentuk.

REFERENSI

- 11 Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian* (12th ed., Vol. 1). Salemba Empat.
- 19 Wahyudi, A. S. (2012). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara.

TENTANG PENULIS



18
Yekti Rahajeng lahir di Probolinggo, Jawa timur pada tanggal 28 Februari 1984. Setelah lulus SMA tahun 2002 di SMA Negeri 1 Probolinggo, ia melanjutkan studi S1-nya Jurusan Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang sampai tahun 2006. Selama menjadi mahasiswa aktif mengikuti organisasi di dalam dan luar kampus. Pada tahun 2009 ia melanjutkan studi S2-nya di Jurusan Magister Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti Jakarta.

Sempat bekerja sebagai *Caroline Officer* produk PT Telkomsel di Jakarta Selatan selama beberapa tahun untuk membiayai studi S2-nya. Kini ia telah mengikuti *passionnya* menjadi Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo sejak tahun 2015. Dan sejak tahun 2019 dipercaya menjadi Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga Probolinggo. Berkarir sebagai dosen, ia beberapa kali mendapatkan hibah dari pemerintah, yaitu pada tahun 2018 dan 2019 untuk hibah Penelitian Dosen Pemula serta tahun 2020 untuk hibah Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) untuk Program Studi Manajemen yang dipimpin.

PELEMBAGAAN STRATEGI

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositori.umrah.ac.id Internet Source	2%
2	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	1%
3	text-id.123dok.com Internet Source	1%
4	ribkayovitasyam.blogspot.com Internet Source	1%
5	www.kompasiana.com Internet Source	1%
6	123dok.com Internet Source	1%
7	scholar.unand.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Bina Sarana Informatika Student Paper	1%
9	alf997.wordpress.com Internet Source	1%
10	eprints.dinus.ac.id Internet Source	1%

11	publication.petra.ac.id Internet Source	1 %
12	ejournal.unikama.ac.id Internet Source	1 %
13	terorisjalanan.blogspot.com Internet Source	1 %
14	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	1 %
15	repository.upm.ac.id Internet Source	<1 %
16	dspace.hangtuah.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
17	feb.untan.ac.id Internet Source	<1 %
18	firstaidkitkit.blogspot.com Internet Source	<1 %
19	hudcenter.wordpress.com Internet Source	<1 %
20	jurnal.ubd.ac.id Internet Source	<1 %
21	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
22	slideplayer.info Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off