

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI BISNIS  
DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN MPSK  
(Studi Kasus pada Perusahaan Rokok Harapan Sejati Nganjuk)**

**Widiyati<sup>1</sup>, Yuli Minartiwi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi POMOSDA Nganjuk  
e-mail: [1widiyati@gmail.com](mailto:1widiyati@gmail.com), [2yuliminartiwi@gmail.com](mailto:2yuliminartiwi@gmail.com)

**ABSTRAK**

Seiring dengan berkembangnya kemajuan teknologi dan informasi belakangan ini, perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Perusahaan dirasa perlu merencanakan dan menyusun strategi bisnis apa yang sebaiknya diambil oleh perusahaan Rokok Harapan Sejati berdasarkan evaluasi faktor-faktor lingkungan perusahaan dan bagaimana menerapkan strategi tersebut ke dalam perusahaan. Dengan metode penelitian menggunakan matrik SWOT (*Stenghts, Weakness, Oppurtunities, Threat*) dan matrik MPSK (Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif) diharapkan dapat memberikan suatu langkah penyelesaian yang kongkret sehingga perencanaan strategis dalam mengambil suatu keputusan pada level top manajemen dapat terjawab dan terealisasi langsung dalam perusahaan. Terjadap 7(tujuh) faktor lingkungan eksternal dan 9 (sembilan) faktor lingkungan internal yang mempengaruhi Perusahaan Rokok Harapan Sejati secara signifikan. Masing-masing faktor lingkungan dievaluasi dalam matrik evaluasi faktor eksternal dan internal. Setelah memformulasikan alternatif strategi dengan mengkombinasikan masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Maka terdapat 7 (tujuh) alternatif strategi, dimana dari hasil penilaian masing-masing alternatif strategi ini kita dapatkan bahwa alternatif strategi yang paling tinggi penilaiannya adalah alternatif strategi selalu meningkatkan kualitas dan variasi produk.

Kata Kunci: *Perusahaan, SWOT, MPSK, Alternatif Strategi*

**PENDAHULUAN**

Indonesia yang sebagian besar pendapatan dalam negerinya berasal dari sektor pajak, sangat diuntungkan dengan berkembangnya industri rokok. Hal ini disebabkan pemerintah mengenakan tarif yang cukup tinggi bagi cukai rokok. Dalam beberapa tahun terakhir penerimaan negara dari cukai rokok menunjukkan peningkatan yang signifikan. Selain masalah penerimaan cukai, regulasi tentang industri rokok diarahkan pada usaha penyerapan tenaga kerja dalam jumlah besar. Oleh karena itu industri rokok sangat berjasa dalam mengurangi tingkat pengangguran dan menggairahkan kegiatan ekonomi masyarakat serta negara. Sebagai industri manufaktur tentu saja industri rokok juga menyokong kegiatan industri bahan baku, dimana dalam hal ini yang paling diuntungkan dengan adanya industri rokok adalah industri perkebunan.

Industri rokok meski memiliki pengaruh positif seperti penjelasan di atas, pada saat ini dan juga masa mendatang memiliki tekanan atau ancaman yang cukup kuat dan dapat berpengaruh negatif terhadap perkembangan industri rokok. Rokok sebagai produk utama perusahaan rokok diyakini memiliki eksek terhadap kesehatan manusia. Alasan inilah yang menggerakkan pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) baik dari dalam maupun luar negeri gencar melakukan kampanye anti rokok. Kampanye yang diimplementasikan dalam beberapa bentuk seperti regulasi promosi atau periklanan bagi industri rokok, regulasi kawasan bebas rokok seperti yang telah diterapkan di Jakarta dan kota-kota lain di luar negeri, penetapan cukai rokok yang sangat besar, dan beberapa kegiatan-kegiatan penyadaran anti rokok lainnya yang dilakukan oleh LSM.

Perusahaan Rokok Harapan Sejati Nganjuk merupakan perusahaan rokok yang berada di wilayah Nganjuk, juga tidak terlepas dari masalah-masalah seperti terurai diatas. Perusahaan sampai dengan saat ini hanya memakai strategi yang masih tradisional yaitu memproduksi dan memasarkan produk tanpa ada target yang dijadikan patokan keberhasilan. Analisa yang lebih sistematis dan akurat dirasa perlu dilakukan oleh perusahaan agar penggambaran kondisi sebenarnya dari perusahaan dapat terlihat jelas, baik dari sisi internal maupun eksternal sehingga memungkinkan perusahaan merumuskan strategi yang tepat.

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan kesempatan (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threath*).

## KAJIAN PUSTAKA

### Strategi

Perusahaan adalah sebuah organisasi yang selalu berhadapan dengan tantangan yang berasal dari dua buah sumber yaitu keterbatasan sumber daya dan ketidak pastian masa depan. Persoalan strategis bagi manajemen yang bertanggung jawab untuk mengelola organisasi tadi adalah bagaimana menempatkan perusahaan pada posisi terbaik serta siap dan sanggup untuk menyelamatkan maupun untuk mengembangkan perusahaan yang bersangkutan. Startegi dapat dipandang sebagai panduan untuk memecahkan persoalan tadi.

Beberapa pengertian dari strategi dapat dijelaskan pada definisi-definisi berikut ini: **Chandler (1962)**: *"Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya"*. **Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965)**: *"Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada"*. **Hamel dan Prahalad (1995)**: *"Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai" apa yang terjadi " bukan dimulai dari " apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.*

Secara umum dapat dikatakan bahwa strategi merupakan kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta program perusahaan menjadi kesatuan terpadu.(Rangkuti, Freddy, 2006)

### Formulasi alternative strategi (analisis SWOT)

Sebelum melibatkan diri dalam proses perumusan strategi, sangatlah penting untuk mengkaji ulang seluruh peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dengan berpijak pada *auditing* eksternal dan internal yang dilakukan sebelumnya. Pengkajian ini perlu untuk mengurangi kemungkinan strategi organisasi dibentuk atas dasar landasan yang keliru dan tidak masuk akal. Jangan sampai terjadi mendasarkan strategi pada sesuatu yang dikira merupakan peluang tetapi organisasi tidak mampu meraihnya. Akibat yang lebih buruk akan dihadapi bila ancaman dikira merupakan peluang bagi organisasi. Hal yang sama bisa menimpa pada kekuatan dan kelemahan.

Langkah berikutnya, sebagai tindak lanjut pengkajian ulang, adalah merangkum seluruh faktor eksternal dan internal itu kedalam sebuah matriks. Matriks ini selanjutnya akan disebut matrik SWOT, singkatan dari matriks *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). SWOT Merupakan matriks yang disusun dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang

(*opportunities*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berikut diagram matriks SWOT:

	IFAS	STRENGTH ((S))	WEAKNESSES (W)
EFAS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan eksternal</li> </ul>
OPPORTUNITIES (O)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)		STRATEGI ST	STRATEGI WT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 Faktor ancaman kekuatan eksternal</li> </ul>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Diagram 2.4 Matrik SWOT (Rangkuti, Freddy, 2006)

#### Analisis Lingkungan industri

Analisis struktur industri membantu para manajer strategis mengerti dinamika industri dan mengantisipasi dampak faktor yang belum terdeteksi dalam lingkungan operasi perusahaan.

Kondisi dan tingkat kompetisi industri bergantung pada 5 (lima) kekuatan : ancaman pendatang baru, kekuatan pelanggan, kekuatan pemasok, ancaman produk substitusi, pemain yang sudah ada. Untuk menghadapi keadaan ini dan memenangkannya, perusahaan harus memahami bagaimana peran mereka dalam industri dan bagaimana mereka mempengaruhi perusahaan. Kumpulan kekuatan ini menentukan keuntungan potensial sebuah industri. Dalam industri yang bersifat kompetisi sempurna maka untuk masuk ke industri sangat mudah. Jenis struktur industri ini memberikan prospek yang buruk bagi keuntungan jangka panjang. Jika kumpulan kekuatan lemah akan memperbesar peluang keunggulan performansi.

Bagaimana bentuk kumpulan kekuatan yang ada, tujuan strategis perusahaan menentukan posisi perusahaan dalam industri yang menjadi perusahaan dapat menghadapi kekuatan lain atau malah memberikan pengaruh kepada mereka. Pengetahuan sumber pokok tekanan persaingan memberikan dasar kerangka kerja strategis, yang menjelaskan kekuatan dan kelemahan kritis perusahaan, menggerakkan posisi perusahaan dalam industri, menjelaskan daerah dimana perubahan strategi memberikan hasil yang paling besar, dan menjelaskan dimana kecenderungan industri menjanjikan peluang dan ancaman besar.

#### Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif. (MPSK)

Analisis nilai relatif strategi dilakukan dengan bantuan Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (MPSK) atau juga biasa disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Matrik MPSK adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan MPSK adalah untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang

bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. MPSK adalah alat yang membuat para perencana strategi dapat menilai secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan yang didasarkan atas faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal yang telah dikenali terlebih dahulu.

Sebagaimana alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, MPSK juga memerlukan penilaian intuitif yang baik. Secara konseptual MPSK menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal.

Daya tarik sebuah strategi dinyatakan dengan menggunakan *Attractiveness Score* (AS) dalam strategi ini. Hasil kali antara nilai dari AS disebut dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang mencerminkan nilai relatif strategi yang bersangkutan terhadap strategi-strategi lain.

TAS dijadikan ukuran nilai relatif strategi didasari oleh premis bahwa memanfaatkan peluang dan mendayagunakan kekuatan lebih penting bagi sebuah perusahaan daripada memperbaiki kelemahan serta menghindari ancaman.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi yang dipakai dalam rangka melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan  
Penelitian lapangan yaitu dengan cara melakukan kuisisioner yang dibagikan pada level top manajemen perusahaan guna melengkapi analisa data-data serta wawancara kepada pihak-pihak yang terkait dengan penulisan Penelitian ini.
2. Penelitian Kepustakaan  
Penelitian Kepustakaan dilaksanakan dengan melihat beberapa referensi / literatur yang diperlukan dan terkait dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian.

## PEMBAHASAN

### Formulasi Alternatif Strategi (SWOT)

Adapun langkah berikutnya adalah, merangkum seluruh faktor eksternal/internal ke dalam sebuah matrik dan kemudian yang paling penting menemukan kombinasi strategi yang mungkin diambil perusahaan dalam menyingkapi lingkungan perusahaan. Hal ini seperti pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.7 Formulasi Alternatif Strategi (SWOT)

SWOT	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kualitas produk yang baik sebagai jaminan mutu produk perusahaan</b></li> <li>• <b>Manajemen perusahaan yang dikelola dengan baik dan terkontrol</b></li> <li>• <b>Penanganan limbah yang bebas dari polusi pencemaran dan ramah lingkungan</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variasi produk yang kurang untuk pembuatan rokok</b></li> <li>• <b>Kurangnya kesadaran Sumber Daya Manusia untuk berkembang</b></li> <li>• <b>Pangsa pasar masih sempit</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Biaya tenaga kerja murah</b></li> <li>• <b>Harga produk murah</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kapasitas produk masih rendah</b></li> </ul>
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jumlah perokok yang semakin meningkat</b></li> </ul>	<p><b>ALTERNATIF STRATEGI SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Memperluas segmen pasar rokok</b></li> </ul>	<p>ALTERNATIF STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meningkatkan kapasitas produk</b></li> </ul>
<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kondisi politik dan ekonomi Negara Indonesia</b></li> <li>• <b>Pajak / Cukai rokok yang cukup tinggi</b></li> <li>• <b>Adanya beberapa pesaing dan pemain baru yang berinvestasi disektor ini</b></li> <li>• <b>Harga bahan baku yang semakin mahal</b></li> <li>• <b>Peran WHO tentang bahaya merokok</b></li> <li>• <b>Lemahnya pengawasan Industri dan penegakan hukum</b></li> </ul>	<p>ALTERNATIF STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pengembangan penelitian dan survey pasar</b></li> <li>• <b>Selalu meningkatkan kualitas dan Variasi produk</b></li> <li>• <b>Peningkatan dan mempertahankan manajemen perusahaan</b></li> </ul>	<p>ALTERNATIF STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peningkatan sumber daya manusia</b></li> <li>• <b>Pencarian bahan baku yang memiliki harga dan kualitas baik di dalam negeri</b></li> </ul>

Setelah dapat mengidentifikasi indikator-indikator unsur dalam matrik SWOT, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana strategis untuk bisnis perusahaan berdasarkan penempatan-penempatan indikator-indikator tersebut. Strategi bisnis yang dapat dipilih dan sesuai oleh P.R Harapan Sejati untuk setiap penempatan tersebut :

#### Strategi **SO (Streinghts and Opportunities)**

1. Strategi ini merupakan kombinasi dari peluang dan kekuatan yang telah ditentukan. Melihat akan Jumlah perokok yang semakin meningkat serta kekuatan yang dimiliki manajemen perusahaan dan harga produk yang relative murah, oleh karena itu perusahaan harus melakukan penetrasi segmen pasar rokok sehingga dapat mengetahui sejauh mana tingkat keinginan (*need*) dan kebutuhan akan pangsa pasar rokok di Indonesia.

#### Strategi **ST (Strenghts and Threats):**

1. Strategi pengembangan penelitian dan survey pasar ini merupakan kombinasi dari ancaman yang ada akibat prospek yang menjanjikan dan juga investasi baru yang menguntungkan bagi pemain baru, sehingga diharuskan agar dapat mengontrol dan mengidentifikasi sendiri mungkin tingkat para pesaing dan juga para pemain baru.
2. Strategi ini merupakan kombinasi yang ada dari ancaman yang ada akibat keinginan dari perusahaan untuk dapat menyajikan yang terbaik sehingga kualitas produk merupakan suatu kebanggaan dalam mengembangkan perusahaan sesuai visi dan misi serta strategi yang diinginkan yang ingin dicapai ke masa mendatang.
3. Strategi peningkatan manajemen perusahaan ini merupakan kombinasi dari ancaman yang ada akibat kondisi politik dan moneter yang tidak menentu, oleh karena itu pihak

manajemen khususnya level manajemen perusahaan sudah bisa me-manage sejauh mana tingkat produksi dan juga arah tujuan perusahaan dari berbagai sektor-sektor terkait.

#### Strategi **WO** (*Weakneses and Opportunities*)

Strategi meningkatkan kapasitas dan variasi produksi ini merupakan kombinasi dari kelemahan dan peluang yang ada mengingat kapasitas produksi yang masih rendah sedangkan jumlah perokok yang semakin meningkat.

#### Strategi **WT** (*Weakneses and Threats*):

1. Strategi peningkatan sumber daya manusia disini merupakan kombinasi dari kelemahan dan ancaman dari akibat tingkat kemajuan teknologi dan kebutuhan (*need*) dari suatu elemen pekerjaan diperusahaan sehingga terasa perlu bagi P.R Harapan Sejati untuk memberikan suatu pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan berupa tingkat ketrampilan (*skill*) dan juga elemen lain. Hal ini sejalan dengan kesiapan dari karyawan untuk maju sehingga tidak tertinggal pasa zaman informasi dan teknologi yang kian berputar.
2. Strategi ini merupakan suatu kombinasi dari kelemahan dan ancaman yang mendasar dalam mencari bahan baku (*raw material*) yang memiliki kualitas baik dinegara sendiri.

#### Nilai Relatif Alternatif Strategi

Masing-masing alternative strategi yang dipilih kemudian kita analisis kuantitatif di dalam matriks perencanaan strategi kuantitatif. Hasil penilaian relative kuantitatif alternatif strategi dapat dilihat pada tabel 4.10 MPSK

Dibawah ini adalah penjelasan hasil penilaian kuantitatif relatif tabel matriks perencanaan strategi kuantitatif. Kita dapatkan bahwa nilai kuantitatif relatif masing-masing alternative strategi di faktor internal adalah sebagai berikut:

1. Alternatif strategi memperluas segmen pasar rokok bernilai 50,1
2. Alternatif strategi pengembangan penelitian dan survey pasar bernilai 42,0
3. Alternatif strategi Selalu meningkatkan kualitas dan variasi produk bernilai 57,6
4. Alternatif strategi peningkatan dan mempertahankan manajemen perusahaan bernilai 36,1
5. Alternatif strategi meningkatkan kapasitas produksi bernilai 41,1
6. Alternatif strategi peningkatan sumber daya manusia bernilai 37,8
7. Alternatif strategi pencarian bahan baku yang memiliki harga dan kualitas baik didalam negeri bernilai 33,4

Dari hasil penilaian ini kita dapatkan bahwa alternatif strategi yang paling tinggi penilaiannya adalah alternatif strategi Selalu meningkatkan kualitas dan variasi produk. Sedangkan alternatif strategi yang paling rendah adalah alternatif strategi pencarian bahan baku yang memiliki harga dan kualitas baik didalam negeri

Selalu meningkatkan kualitas dan variasi produk ini perlu dilakukan untuk mendapatkan keuntungan. Kualitas produk yang dihasilkan sebaiknya memiliki keunggulan dan mempunyai variasi rasa sehingga menjadi suatu senjata utama dalam pemasaran produk. Untuk alternatif strategi yang mempunyai nilai tertinggi kedua yaitu memperluas segmen pasar rokok, dapat juga dilakukan bersamaan dengan alternatif strategi Selalu meningkatkan kualitas dan variasi produk, karena dengan memperluas segmen pasar rokok, maka perusahaan akan dapat lebih mudah dalam mencapai tujuannya ke depan, khususnya tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar lagi.

#### KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT maka model perencanaan strategi bisnis yang dapat dipilih berdasarkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai berikut:
  - a. Strategi Strength Opportunities (SO), adalah :
    - Memperluas segmen pasar rokok
  - b. Strategi Strength Threats (ST), adalah :
    - Pengembangan penelitian dan survey pasar
    - Peningkatan kualitas dan produk
    - Peningkatan dan mempertahankan manajemen perusahaan
  - c. Strategi Weaknesses Opportunities (WO), adalah :
    - Meningkatkan kapasitas produk
  - d. Strategi Weaknesses Threats (WT), adalah :
    - Peningkatan sumber daya manusia
    - Pencarian bahan baku yang memiliki harga dan kualitas baik di dalam negeri

Setelah memformulasikan beberapa alternative strategi lain yang bisa ditempuh saat ini oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya ke depan, khususnya tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar lagi, maka diambil suatu kesimpulan bahwa strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan saat ini adalah peningkatan kualitas dan variasi produk. Dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat memperhatikan lebih baik lagi kualitas dari produk yang dihasilkan serta membentuk tim khusus untuk mengkaji masalah variasi rasa dengan tujuan memunculkan rasa yang diminati perokok.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
- David, Fred, Konsep Manajemen Strategi, Prehalindo, Jakarta, 2002.
- Muhammad, Suwarsono, Manajemen Strategik, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994.
- Kasali, Renald, Membedik Pasar Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.
- Kottler, Philip dan Armstrong, Gary, Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 1, Prehalindo, jakarta, 1995.