



Studi tentang Implementasi Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Alifia Nabila, Andhika Anandya*

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

ARTICLE INFO

Article history :

Received : 6/4/2022
Revised : 29/6/2022
Published : 8/7/2022



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Volume : 2
No. : 1
Halaman : 55 - 62
Terbitan : **Juli 2022**

ABSTRAK

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) are an important sector in the Indonesian economy. Good MSME performance is very much needed in a time when competition between other companies is quite high. This study aims to determine how competitive strategies can improve company performance in SMEs. The UMKM which is the object of this research is Sekala The Common Place which is a café located in Bandung, West Java. Under current conditions, Sekala The Common Place has a good company performance and is able to maintain its existence in the city of Bandung with the emergence of similar competitors by implementing competitive strategies. The method used in this research is descriptive analytical research method with a qualitative approach. The results of the study indicate that the Competitive Strategy can improve the Company's Performance in MSMEs.

Kata Kunci : MSMEs; Competitive Strategy; Company Performance.

ABSTRACT

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan sektor penting dalam perekonomian Indonesia. Kinerja UMKM yang baik sangat diperlukan dalam masa dimana persaingan antar perusahaan lainnya cukup tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada UMKM. UMKM yang menjadi objek penelitian ini adalah Sekala *The Common Place* yang merupakan suatu café yang berada di Bandung, Jawa Barat. Dalam kondisi seperti saat ini, Sekala *The Common Place* memiliki kinerja perusahaan yang baik dan mampu mempertahankan eksistensinya di kota Bandung dengan kemunculan pesaing sejenis dengan menerapkan strategi bersaing. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Bersaing dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan pada UMKM.

Keywords : UMKM; Strategi Bersaing; Kinerja Perusahaan.

@ 2022 Jurnal Riset Akuntansi Unisba Press. All rights reserved.

A. Pendahuluan

Di Indonesia posisi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) telah lama diakui sebagai sektor usaha yang dinilai sangat penting sekali, karena berbagai perannya yang riil dalam perekonomian. Perkembangan usaha pada food and beverages salah satunya adalah café, bisnis cafe di Tanah Air terus tumbuh pesat sehingga patut diperhitungkan sebagai salah satu bisnis yang menguntungkan di era modern ini. Saat ini lebih dari 10.000 cafe di Indonesia yang diprediksi masih akan terus tumbuh. 2013-2018, total pendapatan sektor cafe diperkirakan meningkat dari USD 3,4 miliar menjadi USD 4,16 miliar. Pada umumnya perusahaan didirikan untuk memperoleh laba dan juga meningkatkan prestasi kinerja organisasi yang ada di perusahaannya. Perusahaan atau organisasi juga harus berkembang agar terciptanya keunggulan bersaing. Dalam mencapai tujuan perusahaan dalam hal peningkatan aktiva perusahaan sehingga tercapai laba yang diharapkan dan peningkatan pertumbuhan pendapatan dan keuntungan, diperlukan adanya kinerja perusahaan yang baik. Menurut Mulyadi dalam jurnal Aulia Tsani (2021) kinerja perusahaan merupakan keberhasilan perusahaan yang secara menyeluruh untuk mencapai sasaran strategik yang direncanakan melalui penerjemah misi, visi, keyakinan dasar dan nilai strategi perusahaan.

Kinerja organisasi adalah proses penilaian kemajuan kinerja pada pencapaian tujuan dan strategi yang telah ditentukan dan juga efisiensi penggunaan sumber daya yang dapat menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dan target, dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan (Gibson, 1995; Kreitner & Kinicki, 2002).

Namun Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak buruk terhadap UMKM. Sesuai rilis Katadata Insight Center (KIC), mayoritas UMKM (82,9%) merasakan dampak negatif dari pandemi ini dan hanya sebagian kecil (5,9%) yang mengalami pertumbuhan positif. Hasil survey dari beberapa lembaga (BPS, Bappenas, dan World Bank) menunjukkan bahwa pandemi ini menyebabkan banyak UMKM kesulitan melunasi pinjaman serta membayar tagihan listrik, gas, dan gaji karyawan. Beberapa diantaranya sampai harus melakukan PHK. Kendala lain yang dialami UMKM, antara lain sulitnya memperoleh bahan baku, permodalan, pelanggan menurun, distribusi dan produksi terhambat.

Fenomena yang terjadi dikemukakan oleh Enrico Tanuwidjaja (2020) selaku Ekonom UOB Indonesia bahwa UMKM kurang terintegrasi dengan korporasi besar, para pelaku UMKM harus perlu melakukan strategi transformasi demi meningkatkan konektivitas penjualan. Kedua, UMKM masih terkendala dalam hal daya saing. Menurut Rudy Salahuddin banyak pelaku UMKM yang kualitas SDMnya masih rendah, baik itu dalam edukasi maupun teknologi dan berdampak pada produktivitas perusahaan (Yuniartha, 2019). Fenomena selanjutnya dikemukakan oleh Teten Masduki selaku Menteri Koperasi dan UKM, bahwa 80 persen pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) mencatat margin keuntungan lebih rendah selama setahun terakhir. Selain itu, 53 persen pelaku UMKM mencatat penurunan nilai aset. Karena sebagian besar UMKM kesulitan untuk mendistribusikan strategi kreativitas pada produknya.

Untuk tetap bertahan dan demi meningkatkan konektivitas atau penjualan tidak tergerus oleh kondisi krisis ekonomi di masa pandemi COVID-19 ini. Diantaranya dengan cara mengimplementasikan strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi (Aaker, 1998; Porter, 1985).

Strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu: biaya rendah yang mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa, diferensiasi yang mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya, fokus yang berusaha untuk memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. (Hariadi, 2005)

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah Sekala *The Common Place* merupakan suatu café yang berada di jalan Mars Dirgahayu No.26A Awiligar, Bandung. Dalam kondisi seperti saat ini, Sekala *The Common Place* mampu mempertahankan eksistensinya di kota Bandung dengan kemunculan pesaing sejenis.

Akan tetapi, UMKM di Indonesia masih terkendala daya saing akibat penurunan permintaan konsumen dan menurunnya pendapatan sehingga kinerja perusahaan menurun dan menghambat aktivitas penjualan yang berdampak pada perekonomian Indonesia. Penelitian ini penting karena strategi bersaing dapat meningkatkan

nilai aset perusahaan, mendistribusikan kreativitas produk, juga agar UMKM dapat melakukan transformasi demi meningkatkan konektivitas penjualan agar terciptanya kinerja perusahaan yang stabil sehingga dapat meningkatkan taraf kehidupan pelaku UMKM serta para karyawannya.

Dari uraian diatas, maka identifikasi masalah pada peneliti adalah (1) Bagaimana implementasi strategi bersaing yang dilaksanakan oleh UMKM Sekala *The Common Place*? (2) Bagaimana tingkat kinerja perusahaan UMKM Sekala *The Common Place*? (3) Bagaimana strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan di UMKM Sekala *the Common Place*?

Tujuan dari penelitian yang dilakukan untuk penulis adalah: (1) Untuk mampu menjelaskan implementasi strategi bersaing yang sudah diterapkan oleh UMKM Sekala *the Common Place*. (2) Untuk mampu menjelaskan tingkat kinerja perusahaan pada UMKM Sekala *The Common Place*. (3) Untuk mampu menjelaskan implementasi strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan UMKM Sekala *the Common Place*.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2015) menyatakan bahwa deskriptif analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2015) merupakan metode penelitian yang bedasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.

Sumber data yang diperoleh merupakan sumber data primer melalui dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner secara langsung dengan beberapa pihak yang bersangkutan. pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara kepada *manager, marketing, dan finance* Sekala *the Common Place* untuk mendapatkan informasi yang lebih rinci mengenai sistem informasi yang sedang diterapkan. Selain itu juga melakukan pengamatan secara langsung dan mencatat secara sistematis tentang strategi bersaing yang sedang diterapkan Sekala *the Common Place* sebagai pendukung penelitian, dan terakhir dokumentasi berupa catatan dan dokumen yang digunakan pada Sekala *the Common Place* sebagai pendukung penelitian. Instrumen yang digunakan adalah pedoman kuesioner, pedoman observasi, pedoman wawancara, alat perekam, dan kamera.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi jenis data. Dimana triangulasi jenis data adalah teknik dimana peneliti menguji kredibilitas agar data yang didapat dapat lebih dipercaya. Triangulasi metode juga dilakukan dengan menghimpun data dari berbagai sumber dan/atau pada periode waktu yang berbeda. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan pengecekan kesamaan data yang didapat dari hasil observasi, dokumentasi, kuesioner dan wawancara setelah itu apabila peneliti menemukan perbedaan maka peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan dari mulai top management, middle management sampai kepada lower management pada UMKM Sekala *the Common Place*.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil yang didapat dari penelitian dan diskusi yang sudah dilakukan dapat tersaji pada Tabel dibawah ini.

Tabel 1. Strategi Bersaing yang diterapkan Sekala *the Common Place*.

No	Indikator	Apakah Strateginya diimplementasikan	Alasan
Strategi Keunggulan Biaya (<i>Cost Leadership</i>)			
1.	Kepemimpinan Biaya-biaya Rendah	Tidak	Karena Sekala <i>the Common Place</i> mengutamakan kenyamanan konsumen dan tidak ingin menyajikan produk dan melayani konsumennya dengan mutu dan kualitas yang tidak baik.

Lanjutan Tabel 1. Strategi Bersaing yang diterapkan Sekala *the Common Place*.

No	Indikator	Apakah Strateginya diimplementasikan	Alasan
Strategi Keunggulan Biaya (<i>Cost Leadership</i>)			
2	Kepemimpinan Biaya – Nilai Terbaik	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> mengutamakan kualitas produk yang ditawarkan dan kenyamanan konsumen dengan pelayanan yang baik dan sesuai dengan prosedur.
Strategi Diferensiasi (<i>Differentiation</i>)			
3	Diferensiasi Produk	Ya	Karena beberapa produk yang ditawarkan oleh Sekala <i>the Common Place</i> jarang ada di menu pesaing dan mempunyai banyak variasi produk yang unik. Seperti sconut, banana creamy coffee, ice coffee lemon, sippin' sunset, violet dream, dan kombucha.
4	Diferensiasi Jasa	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> menetapkan kecepatan dan ketepatan bagaimana produk sampai kepada konsumen pada standar operasional prosedurnya. Cepat atau tidak penyajian yang dilakukan oleh barista Sekala <i>the Common Place</i> sudah ditetapkan maksimal sepuluh menit
5	Diferensiasi Personal	Ya	Para karyawan Sekala <i>the Common Place</i> cukup melewati banyak pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. <i>Basic coffee knowledge</i> , <i>SOP training</i> , dan <i>hospitality training</i> . Maka dari itu, kemampuan karyawan Sekala <i>the Common Place</i> yang cukup tinggi dalam menyajikan produk secara cepat dan tepat, memiliki kesopanan terhadap konsumen, memiliki kredibilitas yang baik, dan cepat tanggap juga memiliki komunikasi yang baik.
6	Diferensiasi Image (Citra)	Ya	Karena Sekala <i>the Common Place</i> dapat membangun citra merek perusahaan mereka dengan baik. Konsumen atau pengunjung yang pernah mendatangi Sekala <i>the Common Place</i> mempunyai persepsi tentang perusahaan Sekala <i>the Common Place</i> . <i>Hidden gem</i> , dan <i>Bali ambience</i> adalah beberapa contoh bahwa Sekala <i>the Common Place</i> mempunyai kekuatan emosional yang lebih dari sekedar citra.
Strategi Diferensiasi (<i>Differentiation</i>)			
7	Diferensiasi Channel (Saluran)	Tidak	Sekala <i>the Common</i> belum bisa merancang saluran distribusi, terutama yang menyangkut jangkauan. Hambatan Sekala <i>the Common Place</i> pada strategi diferensiasi ini karena belum memiliki produk yang dikemas khusus dari rumah produksi Sekala <i>the Common Place</i> .

No	Indikator	Apakah Strateginya diimplementasikan	Alasan
Strategi Fokus (<i>Focus</i>)			
8	Fokus – Biaya Rendah	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> menerapkan strategi fokus-biaya rendah. Hal itu dikarenakan Sekala <i>the Common Place</i> ingin memberikan potongan harga atau harga khusus atau bahkan <i>free cup</i> kepada konsumen mereka yang sering berkunjung ke Sekala <i>the Common Place</i> .
9	Fokus – Nilai Terbaik	Tidak	Sekala <i>the Common Place</i> tidak ingin memberikan produk yang tidak berkualitas kepada semua konsumennya yang berkunjung datang. Sekala <i>the Common Place</i> ingin memberikan kesan yang baik kepada semua konsumennya tanpa membeda-bedakan mereka.

Tabel 2. Kinerja Perusahaan pada Sekala *the Common Place*.

No	Indikator	Apakah Kinerja Perusahaan dilakukan	Alasan
Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)			
1.	Sekala <i>the Common Place</i> menetapkan target laba dan pendapatan pada periode tertentu	Ya	Karena bahan baku yang dijual di pasaran pada periode tertentu mengalami fluktuasi. Contohnya pada saat menjelang natal, dan lebaran.
2	Sekala <i>the Common Place</i> mengalami peningkatan pendapatan setiap periodenya.	Ya	Karena Sekala <i>the Common Place</i> melakukan ekspansi pasar terus menerus dan juga itu merupakan target dari Sekala <i>the Common Place</i> untuk meningkatkan pendapatan dari tahun ke tahun.
3	Sekala <i>the Common Place</i> selalu melaksanakan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien.	Ya	Karena para <i>shareholders</i> turut menjadi bagian dari direksi agar direksi tidak perlu dibayar dan para <i>shareholders</i> mengambil keuntungan dari dividen yang sudah ditetapkan.
4	Sekala <i>the Common Place</i> menggunakan aset yang dimiliki secara optimal.	Ya	Karena tempat beroperasi Sekala <i>the Common Place</i> dimiliki oleh salah satu pemegang <i>shareholders</i> . Berikut aset seterusnya seperti mesin espresso, <i>grinder</i> , dan sebagainya.
Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)			
5	Sekala <i>the Common Place</i> selalu mengedepankan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> mengutamakan pelayanan kepada pelanggannya demi kenyamanan konsumen untuk menikmati waktunya di Sekala <i>the Common Place</i> . Sekala <i>the Common Place</i> memberikan pelayanan terbaik untuk konsumennya adalah salah satu

No	Indikator	Apakah Kinerja Perusahaan dilakukan	Alasan
			bentuk usaha dari pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan (<i>customer retention</i>).
6	Sekala <i>the Common Place</i> melaksanakan kegiatan promosi melalui media massa seperti koran, radio, televisi dan sarana promosi lainnya untuk menambah pelanggan baru	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> menggunakan media promosi <i>instagram advertisement</i> . Dengan banyaknya jumlah pengguna yang memiliki <i>instagram</i> berpengaruh terhadap banyaknya jumlah konsumen Sekala <i>the Common Place</i> yang baru
7	Sekala <i>the Common Place</i> selalu menanggapi secara langsung kritik atau komplain dari pelanggan	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> mengutamakan kepuasan pelanggannya demi rasa kebahagiaan dan kenyamanan konsumen untuk menikmati waktunya di Sekala <i>the Common Place</i> . Sekala <i>the Common Place</i> memberikan pelayanan terbaik untuk konsumennya dengan cara menanggapi komplain konsumen secara langsung adalah salah satu bentuk usaha dari tingkat kepuasan pelanggan (<i>Customer satisfaction</i>).
8	Sekala <i>the Common Place</i> memberikan pelayanan yang baik dan kemudahan transaksi bagi pelanggan.	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> ingin memberikan pelayanan yang baik dan kemudahan transaksi bagi pelanggannya dengan mengikuti proses transaksi yang modern dan memperbarui sistem di Sekala <i>the Common Place</i> agar memudahkan konsumen untuk melakukan transaksi dan mengganti menu dengan <i>qr code</i> , menyediakan mesin edc terbaru, dan menyediakan qris barcode untuk para konsumen yang tidak membawa uang tunai dan hanya membawa ponselnya. Qris yang disediakan oleh Sekala <i>the Common Place</i> sudah bisa diakses melalui pembayaran dompet digital/saldo pada <i>e-commerce</i> .
Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Process Perspective</i>)			
9	Sekala <i>the Common Place</i> selalu menyesuaikan proses operasionalnya dengan perkembangan teknologi yang baru	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> sudah menggunakan aplikasi kasir canggih atau (POS), menggunakan <i>dashboard</i> untuk memantau kegiatan penjualan dan transaksi, memiliki mesin edc terbaru, mengganti menu dengan sistem <i>qr code</i> , dan menggunakan sistem pembayaran berbasis kode batang untuk <i>scan</i> dengan ponsel yang dapat diakses dengan berbagai dompet digital.
10	Sekala <i>the Common Place</i> selalu menekankan proses operasinya kepada	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> sudah melatih baristanya sampai mahir sehingga barista dapat menyampaikan deskripsi

No	Indikator	Apakah Kinerja Perusahaan dilakukan	Alasan
	penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu		produk kepada pelanggan secara cepat dan tepat dengan komunikasi yang baik. Bagian operasional Sekala <i>the Common Place</i> pun selalu mengontrol efisiensi operasional, dengan cara memperbaharui siklus <i>purchasing</i> tiap minggunya, dan mencatat pemakaian bahan baku produk di luar penjualan dilaporkan yang sudah disediakan.
11	Sekala <i>the Common Place</i> telah memberikan pelayanan pasca penjualan seperti memberikan garansi, solusi terhadap komplain dan lain-lain	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> melakukan pertanggungjawaban atas kesalahan sekecil apapun terhadap konsumen dan memberikan garansi penggantian produk jika ada komplain dari konsumen terkait dengan penyajian produk yang tidak sesuai atau ada kesalahan.
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (<i>Learning and Growth Perspective</i>)			
12	Sekala <i>the Common Place</i> selalu menyesuaikan proses operasionalnya dengan perkembangan teknologi yang baru	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> sudah menggunakan aplikasi kasir canggih atau (POS), menggunakan <i>dashboard</i> untuk memantau kegiatan penjualan dan transaksi, memiliki mesin edc terbaru, mengganti menu dengan sistem <i>qr code</i> , dan menggunakan sistem pembayaran berbasis kode batang untuk <i>scan</i> dengan ponsel yang dapat diakses dengan berbagai dompet digital.
13	Sekala <i>the Common</i> selalu menekankan proses operasinya kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu	Ya	Sekala <i>the Common Place</i> sudah melatih baristanya sampai mahir sehingga barista dapat menyampaikan deskripsi produk kepada pelanggan secara cepat dan tepat dengan komunikasi yang baik. Bagian operasional Sekala <i>the Common Place</i> pun selalu mengontrol efisiensi operasional, dengan cara memperbaharui siklus <i>purchasing</i> tiap minggunya, dan mencatat pemakaian bahan baku produk di luar penjualan dilaporkan yang sudah disediakan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada UMKM, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Strategi bersaing yang diimplementasikan oleh Sekala *the Common Place* guna menghadapi persaingan adalah strategi keunggulan biaya pada kepemimpinan biaya-nilai terbaik, strategi diferensiasi pada diferensiasi produk, diferensiasi jasa, diferensiasi personal, dan diferensiasi image (citra), strategi fokus pada fokus-biaya rendah, di mana mereka membedakan usahanya dengan para pesaing, yaitu dengan mengusung campaign bertema *Self-Improvement*. Dari kampanye tersebut, Sekala *the Common Place* berupaya dalam meningkatkan

kapasitas dan kualitas café. Dengan meningkatkan memberikan kualitas produk, menciptakan produk yang unik, dan meningkatkan kompetensi karyawan.

Kinerja Perusahaan Sekala *the Common Place* sangat meningkat. Dilihat dari semua aspek indikator pada kinerja perusahaan yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sekala *the Common Place* sudah cukup memiliki kinerja perusahaan yang baik.

Memberikan mutu dan kualitas produk yang baik (strategi keunggulan biaya pada kepemimpinan biaya-nilai terbaik), menciptakan produk yang unik dan bervariasi (strategi diferensiasi pada diferensiasi produk), memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi (strategi diferensiasi pada diferensiasi personal), dapat membuat kinerja perusahaan Sekala *the Common Place* meningkat dengan baik. Sekala *the Common Place* mengalami peningkatan pendapatan dan keuntungan yang stabil disetiap periodenya. Semua ini tentunya tidak lepas dari dukungan strategi bersaing yang mereka lakukan.

Daftar Pustaka

- Aaker, D. A. (1998). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Gibson, J. L. (1995). *Organisasi dan Manajemen* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Hariadi. (2005). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining competitive advantage: Management logics, business models, and entrepreneurial rent. In *Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent* (1st ed.). New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tsani, A. R., & Nurleli. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 30–37. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.55>
- Yuniartha, L. (2019). *Berkontribusi besar pada pertumbuhan ekonomi, tapi kualitas SDM UMKM rendah*. Kontan.Co.Id. <https://nasional.kontan.co.id/news/berkontribusi-besar-pada-pertumbuhan-ekonomi-tapi-kualitas-sdm-umkm-rendah?page=1>