

**ANALISIS PERMASALAHAN INTERNAL DAN REKOMENDASI
STRATEGIS PENGEMBANGAN USAHA RAJA BUAH MEULABOH
BERDASARKAN MODEL MCKINSEY 7S**

Harnija

Universitas Teuku Umar

Email: harnija8@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal usaha Raja Buah Meulaboh dengan menggunakan McKinsey 7S Framework, yang meliputi strategi, struktur, sistem, nilai bersama, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, dan keterampilan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui penelaahan dokumen analisis usaha dan pengamatan terhadap aspek operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti strategi yang sederhana, struktur yang sentralistik, sistem operasional yang belum terstandar, nilai bersama yang belum tertanam, gaya kepemimpinan yang bersifat satu arah, pengelolaan SDM yang belum komprehensif, serta keterampilan staf yang belum sesuai tuntutan bisnis modern. Meskipun demikian, usaha dinilai layak dikembangkan melalui penguatan strategi, digitalisasi sistem, pembentukan budaya kerja, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan keterampilan teknis serta pelayanan. Secara keseluruhan, model McKinsey 7S terbukti efektif dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta memberikan arahan strategis untuk perbaikan dan pengembangan usaha.

Kata Kunci : Mckinsey 7S, UMKM, Analisis Internal, Manajemen Strategis, Raja Buah Meulaboh.

Abstract – This study aims to analyze the internal condition of Raja Buah Meulaboh using the McKinsey 7S Framework, which includes strategy, structure, systems, shared values, leadership style, staff, and skills. A descriptive qualitative approach was employed by reviewing business analysis documents and observing operational elements. The results indicate that the business faces several internal challenges, such as a basic and reactive strategy, centralized organizational structure, unstandardized operational systems, underdeveloped shared values, directive leadership style, unsystematic human resource management, and staff skills that do not yet meet modern business demands. Nevertheless, the business is considered feasible for further development through strengthened strategic planning, system digitalization, cultural development, improved human resource capacity, and enhancement of technical and service-related skills. Overall, the McKinsey 7S model proves effective in identifying internal strengths and weaknesses, providing strategic direction for improvement and sustainable business development.

Keywords: Mckinsey 7S, Smes, Internal Analysis, Strategic Management, Raja Buah Meulaboh.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi nasional tidak dapat dilepaskan dari peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia. Data Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia tahun 2023 menunjukkan bahwa jumlah UMKM mencapai 65,46 juta unit usaha, atau sekitar 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. UMKM berkontribusi sebesar 61,07% terhadap PDB dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional, sehingga keberadaannya berperan penting dalam mendukung perekonomian Indonesia. Pada sektor ritel buah segar, peningkatan konsumsi buah masyarakat Indonesia menjadi peluang besar bagi pelaku usaha seperti Raja Buah Meulaboh.

Raja Buah merupakan toko buah modern yang berupaya menghadirkan buah berkualitas dengan harga kompetitif. Namun, usaha ini menghadapi tantangan seperti sifat produk yang mudah rusak, meningkatnya persaingan, serta belum optimalnya sistem manajemen internal. Untuk itu, analisis menggunakan McKinsey 7S Framework diperlukan. Di antara berbagai sektor UMKM, bidang perdagangan ritel khususnya perdagangan buah segar memiliki posisi yang cukup strategis. Konsumsi buah masyarakat Indonesia menunjukkan tren positif dari tahun ke tahun, seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan gaya hidup sehat, isu kesehatan global, serta tren makanan alami (*back to nature*). Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2022) mencatat bahwa rata-rata konsumsi buah masyarakat Indonesia mencapai 67,54 kilogram per kapita per tahun, meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini diperkuat dengan semakin populernya kampanye gizi seimbang, konsumsi sayur dan buah, serta gaya hidup sehat di kalangan masyarakat urban maupun semi-urban.

Raja Buah hadir sebagai salah satu toko buah modern di Kabupaten Aceh Barat yang berupaya menghadirkan produk buah segar, baik lokal maupun impor, kepada masyarakat dengan harga kompetitif dan pelayanan yang ramah. Toko ini tidak hanya melayani kebutuhan harian rumah tangga, tetapi juga memenuhi permintaan untuk acara hajatan, pernikahan, rapat kantor, hingga pesanan dalam jumlah besar untuk instansi pemerintah maupun swasta.

Namun demikian, dinamika usaha ritel buah tidak lepas dari berbagai tantangan. Tantangan terbesar dalam usaha buah adalah sifat produk yang mudah rusak (*perishable goods*). Buah segar memiliki umur simpan yang pendek, sehingga kesalahan kecil dalam pengelolaan stok dan penyimpanan dapat menyebabkan kerugian signifikan. Selain itu, persaingan semakin ketat dengan hadirnya supermarket besar, minimarket, dan pedagang kaki lima yang sama-sama menawarkan buah dengan harga bervariasi. Ditambah lagi, perubahan perilaku konsumen yang semakin kritis terhadap kualitas, kemasan, harga, dan layanan digital menuntut toko buah tradisional untuk bertransformasi. Raja Buah Meulaboh sendiri telah melakukan berbagai upaya adaptasi, misalnya dengan memanfaatkan media sosial (Instagram, WhatsApp, Facebook) sebagai saluran pemasaran. Hal ini menjadi langkah maju dalam mengakomodasi perubahan perilaku konsumen yang kini lebih sering mencari informasi produk dan melakukan pemesanan melalui platform digital. Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya optimal karena belum disertai strategi pemasaran digital yang terencana, konsistensi konten, serta integrasi dengan sistem pelayanan pelanggan.

Jumlah karyawan yang relatif banyak ternyata juga menjadi tantangan tersendiri. Pada satu sisi, keberadaan karyawan yang banyak bisa meningkatkan kapasitas pelayanan dan memperluas jam operasional. Akan tetapi, tanpa pembagian tugas yang jelas, standar operasional prosedur (SOP), serta sistem koordinasi yang efektif, jumlah karyawan yang besar justru dapat menimbulkan inefisiensi, duplikasi pekerjaan, hingga rendahnya motivasi kerja. Untuk itu, analisis menggunakan McKinsey 7S Framework diperlukan agar strategi pengembangan usaha dapat lebih terarah dan selaras.

Raja Buah Meulaboh telah melakukan upaya adaptasi, seperti memanfaatkan media sosial (Instagram, WhatsApp, Facebook) sebagai sarana pemasaran. Namun, langkah ini belum optimal karena belum didukung strategi digital yang terstruktur, konsisten, dan terintegrasi dengan pelayanan pelanggan. Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen strategis menjadi penting guna memastikan usaha memiliki arah yang jelas. McKinsey 7S Framework dipilih karena kemampuannya memetakan kondisi internal organisasi secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek finansial tetapi juga aspek manusia, budaya kerja, dan sistem. Tujuan penulisan artikel ini adalah :

1. Menganalisis kondisi internal Raja Buah Meulaboh berdasarkan kerangka McKinsey 7S.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama dari setiap elemen 7S.
3. Memberikan rekomendasi strategi perbaikan yang relevan dan aplikatif bagi perkembangan usaha.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan kondisi internal Raja Buah Meulaboh. Kerangka analisis yang digunakan adalah McKinsey 7S Framework, yang terdiri atas tujuh elemen utama: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, dan Skills. Model ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat keselarasan internal organisasi serta hubungan antarunsur yang memengaruhi kinerja usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Operasional Raja Buah

Raja Buah Meulaboh adalah usaha ritel buah segar yang berfokus pada penjualan buah potong dan jus buah. Sistem operasionalnya melibatkan berbagai aktivitas, mulai dari pengadaan bahan baku, pemrosesan produk, pelayanan pelanggan, hingga pencatatan transaksi keuangan. Dengan jumlah karyawan sebanyak 14 orang, usaha ini telah memiliki pembagian kerja yang cukup jelas di bawah koordinasi seorang manajer yang ditunjuk langsung oleh pemilik.

Jam operasional yang panjang, yaitu pukul 09.00 hingga 23.00, menunjukkan komitmen usaha ini untuk melayani konsumen secara luas. Waktu buka yang lama memungkinkan pelanggan dari berbagai segmen – pekerja kantoran, mahasiswa, hingga keluarga – dapat berbelanja sesuai jadwal mereka. Namun, jam kerja panjang juga menuntut stamina karyawan dan manajemen shift yang teratur agar pelayanan tetap maksimal.

Proses operasional dimulai dari pengadaan buah dari pemasok lokal atau luar daerah sesuai musim, diikuti penyortiran untuk memastikan hanya buah segar yang diproses. Karena keterbatasan fasilitas penyimpanan, buah segera diolah menjadi produk jadi seperti buah potong atau jus menggunakan standar kebersihan dan peralatan modern. Produk kemudian dijual langsung di outlet, dengan fokus pada pelayanan pelanggan yang cepat, ramah, dan higienis untuk menjaga kepuasan konsumen.

Teori Dasar 7S Framework

Model 7S McKinsey pertama kali diperkenalkan oleh Peters dan Waterman (1980). Menurut mereka, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi semata, melainkan oleh keselarasan tujuh elemen yang saling berkaitan, yaitu: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, dan Skills. Tujuh elemen ini dibagi dua kategori:

1. Hard Elements → Strategy, Structure, Systems (lebih mudah diidentifikasi dan diformalkan).
2. Soft Elements → Shared Values, Style, Staff, Skills (lebih abstrak, terkait budaya dan sumber daya manusia).

Model ini relevan digunakan untuk UMKM seperti Raja Buah karena mampu memetakan kekuatan dan kelemahan organisasi secara menyeluruh, bukan hanya dari sisi keuangan. Pendekatan McKinsey 7S dipilih karena memberikan pandangan menyeluruh terhadap kondisi internal organisasi, bukan hanya dari sisi strategi atau keuangan, tetapi juga dari aspek manusia, budaya kerja, dan sistem operasional. Pendekatan ini relevan dengan karakteristik Raja Buah Meulaboh sebagai usaha kecil menengah (UKM) yang sedang bertransisi menuju sistem kerja modern berbasis digital dan nilai pelayanan berkualitas.

1. Strategy (Strategi)

Strategi merupakan elemen paling fundamental dalam kerangka McKinsey 7S Framework karena berfungsi sebagai arah dan panduan utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Raja Buah Meulaboh saat ini mengandalkan strategi harga murah dan promosi melalui Instagram untuk menarik pelanggan muda dan masyarakat urban.

Namun, strategi ini bersifat jangka pendek dan belum didukung rencana bisnis atau marketing plan tertulis, sehingga promosi dan inovasi produk berjalan spontan dan lambat. Diferensiasi produk seperti jus segar, fruit cocktail, dan es krim kelapa belum dimaksimalkan, dan program loyalitas pelanggan belum tersedia, padahal hal ini penting untuk mempertahankan konsumen jangka panjang.

Strategi usaha Raja Buah Meulaboh masih berada pada tahap dasar, yakni berfokus pada penetapan harga yang kompetitif dan promosi melalui media sosial. Strategi ini bersifat taktis dan belum mencerminkan arah pengembangan jangka panjang. Tidak terdapat inovasi produk yang berkelanjutan, diferensiasi nilai, ataupun rencana pemasaran strategis yang dapat memperkuat posisi usaha di pasar yang semakin kompetitif. Ketergantungan terhadap promosi spontan dan tren sesaat menyebabkan usaha berpotensi rentan terhadap perubahan preferensi konsumen. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan strategis yang lebih sistematis, berbasis inovasi produk dan penguatan identitas merek.

2. Structure (Struktur Organisasi)

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menjelaskan bagaimana aktivitas dalam organisasi dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Raja Buah Meulaboh memiliki struktur organisasi yang sederhana, di mana seluruh aktivitas masih dipantau secara langsung oleh pemilik dan seorang manajer harian. Jumlah karyawan sebanyak 14 orang dibagi dalam beberapa bagian: kasir, tim gudang, staf produksi jus dan olahan, tim delivery, serta petugas kebersihan dan display produk.

Struktur organisasi Raja Buah juga belum memiliki bagian khusus yang menangani inovasi produk atau pengelolaan pelanggan. Padahal, dua hal tersebut merupakan kunci penting bagi usaha ritel buah di era digital yang kompetitif. Struktur organisasi Raja Buah Meulaboh masih bersifat sederhana dengan tingkat sentralisasi keputusan yang tinggi. Pemilik dan manajer memegang peran dominan dalam pengambilan keputusan operasional maupun strategis.

Pembagian tugas belum terdokumentasi secara formal sehingga koordinasi antarbagian sering berjalan secara informal. Struktur seperti ini lazim pada UMKM tahap awal, namun belum memadai untuk mendukung pertumbuhan usaha. Ketidadaan pembagian wewenang yang sistematis dapat menimbulkan tumpang tindih tugas dan menghambat efisiensi kerja.

3. Systems (Sistem Operasional)

Sistem dalam organisasi merupakan seperangkat prosedur, mekanisme, dan proses yang mengatur bagaimana kegiatan dilakukan secara konsisten dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem operasional usaha telah mulai menuju digitalisasi melalui penggunaan POS dan QRIS. Namun demikian, sejumlah proses inti masih dilakukan secara semi-manual, terutama dalam manajemen stok dan pencatatan operasional harian. Ketidakkonsistenan dalam pencatatan stok menimbulkan potensi selisih barang dan pemborosan bahan baku. Selain itu, evaluasi pelanggan belum berjalan secara reguler sehingga usaha belum memiliki data perilaku konsumen yang memadai untuk keperluan pengembangan layanan. Ketiadaan SOP produksi dan pelayanan yang baku juga mengakibatkan kualitas layanan yang tidak seragam di antara staf.

4. Shared Values (Nilai Bersama) Shared values atau nilai-nilai bersama merupakan elemen inti dalam kerangka McKinsey 7S Framework. Raja Buah Meulaboh pada dasarnya memiliki nilai inti yang sederhana: menjual buah segar dengan kualitas terbaik dan memberikan pelayanan ramah kepada pelanggan. Nilai ini tercermin dalam sikap sebagian besar karyawan yang Sopan kepada pelanggan, menjaga kebersihan area kerja, dan berusaha melayani dengan cepat. Namun, nilai-nilai tersebut belum tersosialisasi secara formal atau tertulis sebagai pedoman perilaku kerja.

Nilai bersama sebagai fondasi budaya organisasi belum terbentuk secara kuat. Karyawan menjalankan tugas berdasarkan rutinitas dan arahan langsung tanpa adanya nilai inti yang menuntun perilaku kerja. Ketiadaan nilai bersama menyebabkan lemahnya motivasi tim, kurangnya identitas budaya yang membedakan usaha dengan kompetitor, serta rendahnya partisipasi karyawan dalam inovasi dan pelayanan. Di sisi lain, peluang untuk membangun budaya kerja yang kuat sebenarnya terbuka karena karakter usaha berbasis pelayanan seharusnya ditopang oleh nilai-nilai seperti kebersihan, kesegaran, keramahtamahan, dan profesionalitas.

5. Style (Gaya Kepemimpinan)

Gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan di Raja Buah Meulaboh cenderung bersifat direktif-operasional. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi dan melakukan pengawasan rutin dibandingkan mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dominan satu arah sehingga kreativitas dan aspirasi staf tidak tersalurkan dengan optimal. Pendekatan kepemimpinan seperti ini memang mendukung keteraturan operasional, tetapi kurang efektif untuk mendorong inovasi, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

6. Staff (Sumber Daya Manusia)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Raja Buah Meulaboh memiliki total 14 orang karyawan dengan pembagian kerja sebagai berikut: kasir, staf produksi jus dan buah potong, petugas gudang, pengantar pesanan (delivery), serta tenaga kebersihan dan penataan produk.

Pengelolaan sumber daya manusia di Raja Buah belum terstruktur secara komprehensif. Pelatihan belum diselenggarakan secara rutin, rekrutmen tidak berbasis kompetensi yang jelas, dan belum terdapat mekanisme penghargaan maupun jenjang karier yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan bekerja berdasarkan pengalaman sehari-hari tanpa pendampingan pengembangan keterampilan teknis maupun layanan. Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat loyalitas staf dan menghambat peningkatan kualitas layanan.

7. Skills (Keterampilan)

Elemen skills dalam McKinsey 7S Framework mengacu pada keterampilan, kompetensi, dan keahlian utama (core competencies) yang dimiliki oleh individu maupun organisasi. Karyawan Raja Buah

Meulaboh memiliki keterampilan dasar yang cukup baik dalam menjalankan pekerjaan operasional. Namun keterampilan staf masih terbatas pada kemampuan dasar operasional, seperti mengoperasikan alat produksi dan melayani pelanggan. Kompetensi yang dibutuhkan dalam usaha modern termasuk keterampilan digital, inovasi produk, komunikasi layanan, dan pengelolaan data belum berkembang optimal.

Tidak adanya program pelatihan berkelanjutan menyebabkan kualitas produk dan pelayanan kurang konsisten. Penguatan keterampilan menjadi aspek penting dalam meningkatkan daya saing usaha, terutama karena industri minuman sehat dan olahan buah sangat bergantung pada kreativitas produk serta kualitas pengalaman pelanggan.

Berdasarkan analisis aspek McKinsey 7S dan aspek pendukung lainnya, usaha Raja Buah Meulaboh layak dikembangkan lebih lanjut. Sinergi antar-elemen dan peningkatan keterampilan staf membentuk pondasi kuat untuk ekspansi dan peningkatan pendapatan. Dengan strategi konsisten, dukungan digitalisasi, dan fokus pada kualitas, Raja Buah berpotensi menjadi UMKM unggulan di sektor minuman sehat Aceh Barat, menonjol dengan ciri khas Fresh, Clean, Friendly, serta menjadi contoh sukses transformasi UMKM menuju bisnis profesional dan berkelanjutan.

ANALISIS KERANGKA LOGIS (LOGICAL FRAMEWORK)

Kerangka logis (Logical Framework) merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk menganalisis dan merancang program pengembangan agar seluruh komponen kegiatan memiliki hubungan sebab-akibat yang logis. Melalui pendekatan ini, setiap masalah utama, strategi, kegiatan, serta hasil yang diharapkan dapat digambarkan secara terstruktur dan terukur.

Kerangka logis juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan evaluasi. Dengan adanya kerangka logis, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan selaras dengan tujuan jangka panjang dan indikator kinerja yang sudah ditetapkan.

Penerapan kerangka logis McKinsey 7S di Raja Buah Meulaboh menunjukkan bahwa semua elemen saling memperkuat, mulai dari strategi, struktur, sistem, nilai bersama, gaya kepemimpinan, staf, hingga keterampilan. Sinergi ini menghasilkan peningkatan efisiensi, pelayanan, omzet, dan kepuasan pelanggan, sekaligus membangun brand yang kuat di sektor minuman sehat. Dengan implementasi konsisten dan monitoring berkala, kerangka ini menjadi peta arah pengembangan jangka panjang, mengubah Raja Buah dari usaha tradisional menjadi UMKM profesional dan modern yang siap menghadapi pasar kompetitif dan digital.

Model McKinsey 7S dipilih karena bersifat holistik dan aplikatif, sesuai dengan karakteristik UMKM seperti Raja Buah Meulaboh yang tidak hanya dinilai dari sisi keuangan, tetapi juga kesiapan organisasi, SDM, dan budaya kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan terhadap Raja Buah Meulaboh, dapat disimpulkan bahwa usaha ini memiliki potensi besar untuk berkembang menjadi UMKM modern, profesional, dan berkelanjutan, apabila seluruh elemen organisasi dapat dikelola secara selaras dan strategis.

Analisis yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan McKinsey 7S Framework menunjukkan bahwa seluruh aspek internal organisasi saling berhubungan dan memengaruhi kinerja secara signifikan. Ketidakseimbangan pada salah satu elemen dapat berdampak pada efektivitas keseluruhan usaha.

SARAN

Agar pengembangan Raja Buah Meulaboh berjalan optimal dan berkelanjutan, disarankan implementasi strategi secara konsisten, peningkatan kompetensi SDM secara berkelanjutan, dan optimalisasi teknologi digital untuk promosi, analisis pelanggan, dan pengelolaan data. Selain itu, penguatan branding sebagai “Healthy Lifestyle Partner,” manajemen keuangan yang transparan, monitoring dan evaluasi rutin, serta ekspansi bertahap melalui cabang kecil dan kemitraan strategis perlu dilakukan untuk memastikan pertumbuhan usaha yang efisien dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. (2018). *Manajemen Pemasaran: Analisis untuk Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik Aceh Barat. (2024). *Statistik Daerah Kabupaten Aceh Barat 2024*. Diakses dari: <https://acehbaratkab.bps.go.id/>
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Pearson Education.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). *Laporan Perkembangan UMKM Nasional Tahun 2023*. Diakses dari: <https://www.depkop.go.id/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- McKinsey & Company. (2018). *The 7S Framework: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, and Skills*. McKinsey Quarterly.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). New York: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tjiptono, F. (2017). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. (2019). *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Analisis Strategi Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, T. (2021). *Manajemen UMKM di Era Digital: Strategi, Inovasi, dan Transformasi Bisnis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.