

**PENERAPAN *WHITE OCEAN STRATEGY* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA USAHA KECIL DALAM MENGHADAPI TANTANGAN MASYARAKAT EKONOMI ASEAN 2015  
(Studi Kasus pada “SHONIC SHOES” Malang)**

**Haleyla Messiah Radia**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*

*Jl. M.T. Haryono 165 Malang*

*Haleyla.messiah@gmail.com*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan visi, misi, dan kondisi lingkungan, penerapan *white ocean strategy* dan *blue ocean strategy*, serta bagaimana penerapan kedua strategi tersebut mampu digunakan untuk menghadapi tantangan-tantangan MEA 2015. Obyek penelitian adalah Shonic Shoes yang merupakan usaha kecil. Adapun tantangan-tantangan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 yang akan dihadapi oleh usaha kecil adalah: (1) meningkatkan kualitas dan standar produk; (2) meningkatkan akses finansial; (3) meningkatkan kualitas SDM dan jiwa kewirausahaan; (4) memperkuat dan meningkatkan akses dan transfer teknologi untuk pengembangan UMKM inovatif; dan (5) meningkatkan akses informasi dan promosi di luar negeri. Dengan penerapan BOS dan WOS, Shonic Shoes telah menjawab tiga dari lima tantangan tersebut.

**Kata kunci:** *White Ocean Strategy, Blue Ocean Strategy, Usaha Kecil, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015, Shonic Shoes.*

**ABSTRACT**

*This research purposes are to describe enterprise's vision, mission, and environmental condition, application of white ocean and blue ocean strategy, and how the two strategies are being used to face upcoming challenges of ASEAN Economic Community 2015. The upcoming challenges affecting micro, small, and medium enterprises are: (1) increasing product's quality and standard; (2) increasing financial access; (3) increasing human resource quality and entrepreneurship; (4) to reinforce and increase technological access and transfer to develop innovative enterprise; and (5) increasing information and promotion access abroad. By using both strategies, Shonic Shoes is capable to answer three out of five challenges.*

**Keyword:** *White Ocean Strategy, Blue Ocean Strategy, Small Enterprise, ASEAN Economic Community 2015, Shonic Shoes.*

Pasar bebas merupakan konsep yang telah cukup lama dikenal dalam perdagangan internasional. Konsep pasar bebas yang menawarkan kebebasan bagi pihak-pihak di dalamnya untuk mengambil keputusan ekonomi, termasuk harga, barang, dan jasa disusun sedemikian rupa dengan tidak saling memaksa dan disetujui oleh penjual dan pembeli. Dalam hal ini campur tangan pemerintah dalam regulasi harga diminimalisir, bahkan ditiadakan. Konsep ini sudah diterapkan di banyak negara, beberapa di antaranya adalah Uni Eropa yang melibatkan negara-negara di Eropa dan NAFTA yang melibatkan negara-negara di Amerika Utara. Menyusul kesuksesan Uni Eropa dan NAFTA, negara-negara di Asia Tenggara menyepakati dibentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang akan mulai diterapkan pada akhir tahun 2015.

Salah satu negara yang terlibat dalam MEA 2015 adalah Indonesia. Indonesia merupakan sebuah negara berkembang dengan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai salah satu pilar ekonominya. Dibukanya pasar bebas memiliki pengaruh besar tidak hanya bagi perusahaan-perusahaan besar, namun juga bagi UMKM-UMKM tersebut. Bayang-bayang persaingan langsung dengan produk impor menuntut pelaku UMKM untuk mencari jalan keluar. Salah satu solusi adalah dengan mengimplementasikan *blue ocean strategy* agar UMKM mampu

untuk keluar dari persaingan langsung dengan produk-produk impor. Dengan *blue ocean strategy*, UMKM dapat menciptakan dan menangkap permintaan baru, mendobrak pertukaran nilai dan biaya, serta mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan untuk menciptakan inovasi nilai.

Sementara itu pemerintah Indonesia juga menggalakkan perkembangan ekonomi kreatif untuk menjawab permasalahan jangka pendek dan menengah. Ekonomi kreatif memiliki prinsip untuk menggunakan ide dan pemikiran kreatif manusia sebagai sumber daya utama, menggantikan sumber daya alam yang bersifat terbatas. Konsep ini diharapkan dapat menjawab tantangan-tantangan lain bagi Indonesia seperti isu *global warming*, pemanfaatan energi baru, deforestasi, dan pengurangan emisi karbon. Diharapkan arah ekonomi kreatif akan berkembang menuju pola industri ramah lingkungan dan penciptaan nilai tambah yang berasal dari intelektualitas sumber daya manusia (Affif, 2012).

Berdasarkan konsep ekonomi kreatif tersebut, ternyata *blue ocean strategy* saja tidak cukup untuk menghadapi persaingan yang akan muncul. Sebuah perusahaan dapat memperkokoh posisinya di dalam industri dengan menerapkan *white ocean strategy* sebagai strategi sampingannya. Konsep *white ocean strategy* yang berlandaskan pada prinsip-prinsip moralitas dan menjaga kelestarian sumber daya

alam dan lingkungan sedikit banyak sejalan dengan konsep ekonomi kreatif.

Salah satu industri kreatif yang berkembang di Indonesia adalah industri kerajinan kulit. Indonesia tercatat sebagai pengekspor produk kulit dunia peringkat 14 dengan saham sebesar 1,6% setara dengan Rp 2 miliar. Salah satu usaha kecil yang berada pada industri kerajinan kulit adalah Shonic Shoes yang berada di Kota Malang, Jawa Timur. Sejauh ini Shonic Shoes telah menerapkan esensi-esensi dari *blue ocean strategy* dan *white ocean strategy* dalam usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan strategi tersebut serta menjelaskan apakah dengan penerapan strategi tersebut usaha kecil ini mampu menghadapi tantangan-tantangan MEA 2015.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **White Ocean Strategy**

Menurut Chanchaochai (2012), *white ocean strategy* (WOS) merupakan strategi di mana pengusaha mengelola perusahaan secara utuh, mulai dari menetapkan visi, kebijakan, misi, dan rencana strategis meliputi metode operasional setiap bagian perusahaan, termasuk tata pengelolaan sumber daya manusia, pemasaran serta penjualan, administrasi, dan periklanan. WOS menuntut perusahaan untuk menjalankan bisnis dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas demi meningkatkan manfaat bagi lingkungannya. WOS

merupakan strategi yang fleksibel dan dapat diterapkan di berbagai situasi, dan dapat membantu mengokohkan posisi perusahaan dan meningkatkan daya saing dengan membangun *image* melalui penekanan terhadap nilai-nilai moral.

Adapun prinsip-prinsip untuk menjalankan WOS yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah:

- 1) Timbulnya dan keberadaan perusahaan *white ocean* harus diarahkan menuju dampak positif bagi masyarakat
- 2) Menetapkan tujuan jangka panjang
- 3) Menemukan keseimbangan antara faktor manusia (*people*), planet, keuntungan (*profit*), dan semangat (*passion*)
- 4) Mempertahankan konsep perusahaan terkait berlimpahnya sumber daya alam di muka bumi ini dan setiap orang akhirnya dapat menjadi pemenang
- 5) Mendirikan perusahaan atas dasar etika, kebenaran, dan ketulusan
- 6) Perusahaan *white ocean* memperoleh kekuatannya dari dalam dirinya melalui tanggung jawab sosial individu (*individual social responsibility*)
- 7) Menetapkan tolok ukur *white ocean strategy* dalam sektor bisnis.

### **Blue Ocean Strategy**

*Blue ocean strategy* (BOS) merupakan strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga menjadikan

persaingan tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2005). Strategi ini berpijak pada inovasi nilai dan menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersama-sama melalui kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatan, dan kurangi). Selain itu dengan melakukan kesetaraan antara nilai dan inovasi, maka perpaduan antara nilai dan inovasi menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen. Pendekatan nilai dan inovasi didasarkan pada enam prinsip BOS yakni:

- 1) Merekonstruksi batasan-batasan pasar
- 2) Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
- 3) Menjangkau melampaui permintaan yang ada
- 4) Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
- 5) Mengatasi hambatan utama dalam organisasi
- 6) Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

### **Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015**

Masyarakat Ekonomi ASEAN telah dijadikan sebagai tujuan integrasi ekonomi regional untuk tahun 2020 oleh para pemimpin ASEAN sejak KTT ASEAN di Bali, 3 Oktober 2003 (*Bali Concord II*). Secara khusus para pemimpin sepakat untuk mempercepat pembentukan MEA pada tahun 2015

dan mentransformasikan ASEAN menjadi suatu kawasan di mana terdapat aliran bebas barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja terampil, serta aliran modal yang lebih bebas.

Menurut Dipta (2012), karakteristik utama MEA 2015 adalah: (1) pasar tunggal berbasis produksi, (2) kawasan ekonomi berdaya saing tinggi, (3) kawasan dengan pembangunan ekonomi yang setara, dan (4) kawasan yang terintegrasi penuh dengan ekonomi global.

UMKM sebagai salah satu pilar ekonomi di Indonesia menghadapi tantangan-tantangan besar. Perlu dilakukan banyak pembenahan untuk menghadapi perilaku pasar yang semakin terbuka di masa yang akan datang. Adapun tantangan-tantangan MEA 2015 yang akan dihadapi oleh UMKM menurut Dipta (2012) adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas dan standar produk
- 2) Meningkatkan akses finansial
- 3) Meningkatkan kualitas SDM dan jiwa kewirausahaan UMKM
- 4) Memperkuat dan meningkatkan akses dan transfer teknologi bagi UMKM untuk pengembangan UMKM inovatif
- 5) Meningkatkan akses informasi dan promosi di luar negeri.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, tidak hanya pemerintah yang perlu mengupayakan namun juga harus didukung oleh sikap proaktif oleh para pelaku UMKM.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif eksploratif. Menurut Arikunto (1993), penelitian deskriptif eksploratif adalah metode penggambaran atau penafsiran data mengenai keadaan di lapangan atau di tempat penelitian. Dipilihnya metode deskriptif eksploratif dikarenakan peneliti ingin membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Pendekatan yang digunakan adalah penelitian lapangan. Penelitian lapangan merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif yang tidak memerlukan pengetahuan mendalam akan literatur yang digunakan dan kemampuan tertentu dari pihak peneliti (Neumann, 2006). Menurut Harrison dan List (2004), penelitian lapangan juga biasa dilakukan untuk memutuskan ke arah mana penelitiannya berdasarkan konteks.

Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data berupa studi kasus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Shonic Shoes yang kemudian masing-masing diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari Shonic Shoes difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya penerapan strategi dengan pendekatan BOS dan WOS sebagai persiapan dalam menghadapi

tantangan MEA 2015. Teknik yang digunakan adalah triangulasi atau perpaduan beberapa metode pengumpulan data, di antaranya wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka.

Untuk menjawab apakah Shonic Shoes mampu menjawab kelima tantangan MEA 2015, dilakukan teknik analisis data dengan langkah: (1) menggambarkan visi dan misi; (2) menerapkan tujuh prinsip WOS; (3) menghubungkan penerapan WOS dengan prinsip-prinsip etika bisnis; (4) melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal melalui analisa SWOT; (5) melakukan analisa kerangka kerja empat langkah BOS; (6) menerapkan tiga ciri strategi yang baik; (7) menerapkan enam prinsip BOS; (8) menghubungkan penerapan WOS dan BOS dengan elemen-elemen budaya organisasi; dan (9) mengkombinasikan WOS dan BOS dalam menghadapi tantangan MEA 2015.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Shonic Shoes merupakan usaha kecil yang terletak di Malang, Jawa Timur, Indonesia. Usaha ini bergerak di bidang kerajinan kulit, khususnya sepatu. Dengan delapan orang karyawan, usaha ini dapat menghasilkan omset hingga Rp 500.000.000,- per tahunnya. Berada di lingkungan industri yang dinamis, Shonic Shoes menargetkan pasar kelas menengah seperti mahasiswa atau orang-orang kantor. Shonic Shoes memiliki visi untuk

“berkontribusi di pasar *fashion* nasional dengan menjunjung tinggi produk lokal” dan misi untuk: (1) memperluas pangsa pasar di Kota Malang; (2) merambah pasar keluar kota dengan mendirikan cabang; serta (3) bekerjasama dengan penyelenggara *fashion show* untuk memperkenalkan produk di *runway*.

Berdasarkan analisis lingkungan yang telah dilakukan menggunakan analisis SWOT, Shonic Shoes memiliki kekuatan di bidang kualitas bahan yang bagus, fleksibilitas *customization* yang tinggi, persediaan bahan yang bervariasi, pelayanan yang ramah, serta biaya sewa ruko yang murah. Kelemahan Shonic Shoes terletak pada beberapa karyawan yang masih belajar, tidak memiliki jadwal kerja tetap, belum memiliki manajemen keuangan yang baik, belum ada pemasaran yang terorganisir, serta terkadang timbul sikap tidak profesional karena merupakan usaha keluarga. Sementara peluang utama Shonic Shoes adalah pada masuknya mahasiswa baru dalam jumlah besar setiap tahunnya, lalu lintas depan toko yang padat, kerjasama yang baik dengan pemasok, wacana peningkatan UMK Malang, serta memiliki banyak *reseller*. Namun terdapat juga ancaman-ancaman seperti maraknya barang palsu bermerk buatan lokal, barang buatan China dengan harga murah, kelangkaan beberapa jenis bahan, peningkatan harga BBM, dan banyaknya pesaing di industri yang sama, yakni sepatu kulit.

Dalam formulasi strateginya, Shonic Shoes mendukung prinsip-prinsip *white ocean strategy*. Dalam hal ini Shonic Shoes telah menerapkan tujuh prinsip WOS yakni: (1) memberikan dampak positif bagi lingkungan sekitar; (2) memiliki tujuan jangka panjang; (3) menyeimbangkan faktor *people, planet, profit, dan passion*; (4) prinsip saling berbagi; (5) prinsip menjalankan bisnis berdasarkan nilai-nilai moralitas; (6) kesadaran akan *individual social responsibility*; dan (7) menciptakan tolok ukur pencapaian strategi.

Penerapan ketujuh prinsip WOS tersebut mendukung lima prinsip etika bisnis, yakni prinsip otonomi yang digambarkan dalam *individual social responsibility*, prinsip kejujuran, keadilan, dan integritas moral yang digambarkan dalam prinsip “menjalankan bisnis berdasarkan nilai-nilai moralitas”, serta prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit*) yang digambarkan dalam prinsip saling berbagi

Sementara itu, hasil analisis kerangka kerja empat langkah BOS menunjukkan bahwa Shonic Shoes menghilangkan eksklusifitas toko dan *online store* serta mengurangi stok barang jadi, waktu pengerjaan, dan produksi limbah untuk menekan biaya operasional. Selain itu Shonic Shoes juga meningkatkan kualitas bahan, variasi bahan, dan fleksibilitas kustomisasi, serta menambahkan penawaran industri baru yakni garansi mengganti baru, pelayanan ramah, dan konsep *open workshop*

sebagai bentuk diferensiasi. Dengan penerapan kerangka kerja empat langkah ini, Shonic Shoes telah menciptakan inovasi nilai dan berada pada *blue ocean*.

**Gambar 1**  
**Kerangka Kerja Empat Langkah**  
**pada Shonic Shoes**

<p><b>HAPUSKAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eksklusifitas Toko</li> <li>- <i>Online Store</i></li> </ul>	<p><b>CIPTAKAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garansi Mengganti Baru</li> <li>- Pelayanan Ramah</li> <li>- Konsep <i>Open Workshop</i></li> </ul>
<p><b>KURANGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stok Barang Jadi</li> <li>- Waktu Pengerjaan</li> <li>- Limbah</li> </ul>	<p><b>TINGKATKAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas Bahan</li> <li>- Variasi Bahan</li> <li>- Fleksibilitas Kustomisasi</li> </ul>

Sumber: Peneliti, 2014

Dalam memasuki *blue ocean*, Shonic Shoes telah menerapkan enam prinsip BOS yang mendorong pelaksanaan strategi BOS, yaitu: (1) merekonstruksi batasan pasar; (2) fokus pada gambaran besar, bukan angka; (3) menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen; (4) menjalankan rangkaian strategis secara benar; (5) mengatasi rintangan organisasi; dan (6) menjalankan eksekusi strategi.

Berdasarkan perpaduan penerapan kedua strategi tersebut (WOS dan BOS), budaya organisasi Shonic Shoes memiliki karakter: (1) berani mengambil resiko; (2) kreatif; (3) berorientasi pada hasil; (4)

memiliki tekanan; (5) memiliki rangsangan; dan (6) memiliki tantangan. Ciri-ciri budaya organisasi ini sesuai dengan ciri budaya organisasi inovatif yang cocok untuk berada di lingkungan dinamis.

Melalui penerapan konsep-konsep BOS dan WOS, Shonic Shoes telah menjawab tiga dari lima tantangan MEA 2015 yang dihadapi oleh UMKM. Tiga tantangan yang diperkirakan sanggup untuk dihadapi adalah: (1) meningkatkan kualitas dan standar produk; (2) meningkatkan kualitas SDM dan jiwa kewirausahaan UMKM; dan (3) memperkuat dan meningkatkan akses transfer teknologi untuk pengembangan UMKM inovatif. Sedangkan dua tantangan yang diperkirakan belum dapat terjawab dengan kondisi Shonic Shoes saat ini adalah meningkatkan akses finansial dan akses informasi dan promosi di luar negeri.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah melalui penerapan WOS dan BOS, Shonic Shoes yang merupakan sebuah usaha kecil mampu untuk menghadapi kelima tantangan MEA 2015 yang akan datang. Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan:

1. Shonic Shoes mampu menjawab tiga dari lima tantangan MEA 2015 melalui penerapan WOS dan BOS.

2. Tiga tantangan MEA 2015 bagi UMKM yang terjawab adalah: meningkatkan kualitas dan standar produk, meningkatkan kualitas SDM dan jiwa kewirausahaan UMKM, serta memperkuat dan meningkatkan akses transfer teknologi untuk pengembangan UMKM inovatif.
3. Sementara dua tantangan MEA 2015 yang tidak terjawab dengan kondisi Shonic Shoes saat ini adalah tantangan untuk meningkatkan akses finansial serta akses informasi dan promosi di luar negeri.
3. Untuk mengatasi tantangan yang belum terjawab, yakni meningkatkan akses finansial dapat diatasi dengan pencatatan keuangan yang lebih disiplin dan pendirian badan hukum untuk mempermudah mendapatkan akses pendanaan dari bank.
4. Tantangan lain yang belum terjawab yakni meningkatkan akses informasi dan promosi di luar negeri dapat diatasi dengan meningkatkan upaya promosi baik *offline* maupun *online*. Shonic Shoes menghilangkan *online store* dalam kerangka kerja empat langkahnya. Hal ini perlu dikaji ulang mengingat kunci untuk menghadapi pasar global adalah dengan penggunaan *e-commerce* sebagai media promosi. Apabila Shonic Shoes tidak mampu mengelola pemasaran *online*-nya sendiri, maka dapat mendaftarkan diri di situs-situs *e-commerce* yang sudah memiliki nama seperti Lazada, Rakuten, dll sehingga promosi yang dilakukan lebih efisien.

### Saran

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan, peneliti dapat memberi saran sebagai berikut:

1. Penerapan WOS dalam organisasi hendaknya ditekankan lagi, khususnya pada prinsip *individual social responsibility*. Teladan dapat diberikan oleh pemilik usaha langsung kepada para karyawannya, dan didukung dengan kebijakan-kebijakan yang menghimbau karyawan untuk menerapkannya.
2. Untuk mampu menghadapi seluruh tantangan MEA 2015 bagi UMKM, Shonic Shoes sebagai usaha kecil yang menerapkan BOS sebaiknya terus meningkatkan inovasi nilai dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah yang tepat. Antisipasi ancaman dan kelemahan terkait ketenagakerjaan juga perlu dilakukan.
5. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai implementasi WOS dan BOS disarankan untuk mencari obyek penelitian dengan skala yang lebih besar. Selain itu penelitian juga dapat dilakukan pada sektor publik dan pemerintahan yang belum banyak diteliti mengenai eksekusi strateginya. Pengayaan literatur terkait BOS dan WOS juga sebaiknya dilakukan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Affif, Faisal, "*Blue Ocean Strategy dan Ekonomi Kreatif*", Rangkaian Kolom Kluster I, 2012, Jakarta: Binus University.
- Arikunto, Suharsimi, "*Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*", 2002, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik Indonesia, [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id) (diakses pada 29 Desember 2014)
- Ball, Donald A., "*Bisnis Internasional: Tantangan Persaingan Global*", 2005, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Chanchaochai, Danai, "*White Ocean Strategy*", 2012, Jakarta: Karaniya.
- David, Fred R., "*Manajemen Strategis: Konsep*", Buku 1 Edisi 12, 2009, Jakarta: Salemba Empat.
- Dipta, I Wayan, "*Memperkuat UKM Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN Tahun 2015*", Infokop Volume 21, Oktober 2012, Jakarta: Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.
- Harrison, Glenn W. dan John A. List, "*Field Experiments*", 2004, Journal of Economic Literature Volume XLII (Desember 2004).
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., "*Manajemen Strategis*", 2003, Jakarta: Penerbit Andi.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, "*Kulit dan Produk Kulit*", [www.indonesia-export-guide.mnconcept.biz](http://www.indonesia-export-guide.mnconcept.biz), diakses pada 5 Januari 2015.
- Kim, W. Chan dan Mauborgne, Renee, "*Blue Ocean Strategy*", 2005, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Narbuko, Cholid, dan Abu Achmadi, "*Metodologi Penelitian*", 2004, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Neuman, William Lawrence, "*Social Research Methods*", 2006, London: Pearson.
- Marzuki, "*Metodologi Riset*", 2000, Yogyakarta: BPFE UIIY.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B, "*Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*", Buku 1 Edisi 10, 2008, Jakarta: Salemba Empat.
- Pemerintah Kota Malang, [www.malangkota.go.id](http://www.malangkota.go.id) (diakses pada 29 Desember 2014)
- Renyowijoyo, Muindro, "*Hubungan antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan: Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia*", 2003, Universiti Utara Malaysia.
- Santosa, R. Ery Wibowo Agung, "*Corporate Social Responsibility: Dimensi dan*

- Perspektif dalam Penelitian-penelitian Empiris*", Value Added Volume 8 No. 2, Maret 2012 – Agustus 2012, Semarang: Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Sekaran, Uma, "*Research Methodes for Business: A Skill Building Approach – Fourth Edition*", 2003, New York: Penerbit John Willey and Sons.
- Sutrisno, Edy, "*Budaya Organisasi*", 2010, Jakarta: Penerbit Kencana.
- Umar, Hussein, "*Strategic Management In Action*", 2001, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.