



Brand Architecture and Branding Strategy of B2C Product and Service of Bosowa Corporation

Dian Gita Utami¹, Syachriani Syam², Asri Essada Nurachmah³

^{1 2 3} *Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Ujung Pandang*

¹ *dian.gita@poliupg.ac.id*, ² *syachriani@poliupg.ac.id*, ³ *essada.asri@poliupg.ac.id*

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima 01 Januari 2023 Direvisi 20 Maret 2023 Diterima 15 Maret 2023 Tersedia online 30 Maret 2023</p> <p>Kata kunci: brand architecture, branding strategy, Bosowa, corporate brand</p> <p>Keywords: brand architecture, branding strategy, Bosowa, corporate brand</p>	<p>Bosowa Corporation dan bisnis besar lainnya memiliki portofolio perusahaan dan merek yang beragam, orang-orang saat ini semakin sadar akan pentingnya merek sebagai alat pemasaran. Untuk memaksimalkan ekuitas merek total untuk merek dan barangnya, Bosowa harus memiliki arsitektur merek dan strategi merek. Kajian ini akan membahas secara detail arsitektur merek dan strategi branding barang dan jasa Bosowa Corporation, khususnya yang bersifat B2C (business to customer) dan hanya dijual di Makassar. Informasi tentang strategi perusahaan, ekuitas merek, dinamika pasar, dan portofolio audit digunakan sebagai masukan untuk mendapatkan gambaran umum tentang operasi dan kinerja merek Bosowa. Setiap masalah terkait portofolio merek yang dihadapi Bosowa Corporation akan dirumuskan dengan menggunakan analisis SWOT.</p>

ABSTRACT

Bosowa Corporation and other substantial businesses have a diverse portfolio of companies and brands, people today are becoming more and more conscious of the importance of brands as marketing tools. In order to maximise total brand equity for its brands and goods, Bosowa must have a brand architecture and branding strategy. This study will go into detail on brand architecture and branding strategy for Bosowa Corporation's goods and services, particularly those that are B2C (business to customer) and sold solely in Makassar. Information on company strategy, brand equity, market dynamics, and audit portfolio is used as input to gain a general picture of the operations and performance of Bosowa brands. Any brand portfolio-related issues that Bosowa Corporation faces will be formulated with the use of a SWOT analysis.

This section contains acknowledgement for personal and/or institution, which provide support to the research (if any).

* Corresponding author at:

* *Politeknik Negeri Ujung Pandang*

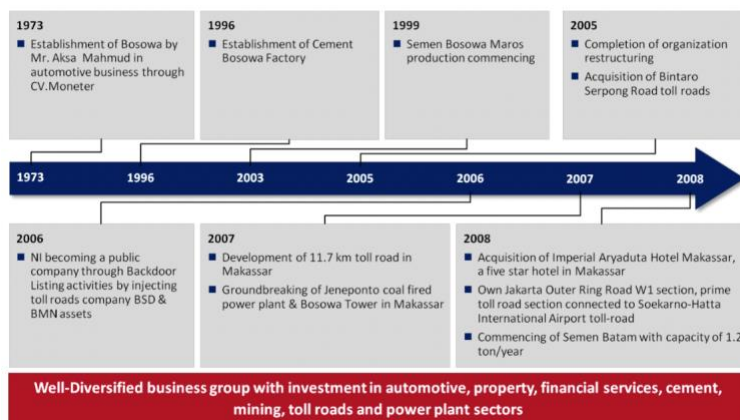
* *dian.gita@poliupg.ac.id*

Jalan Perintis Kemerdekaan KM.10 Tamalanrea , Makassar 90245

1. Pendahuluan

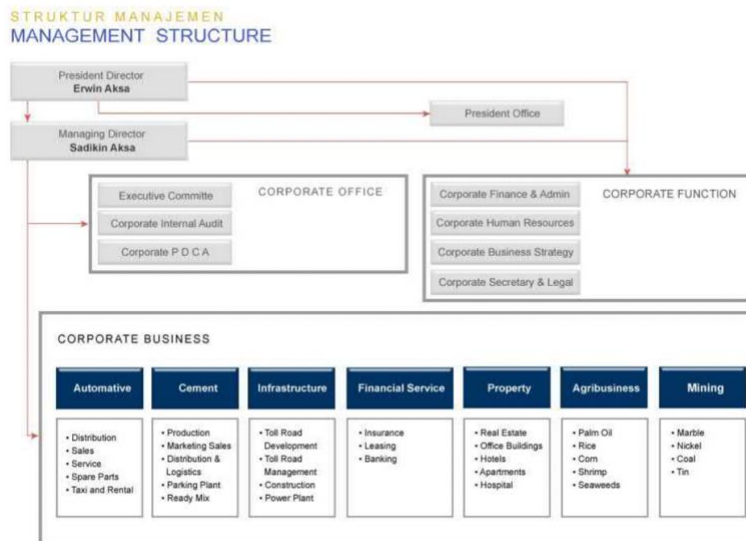
Pada akhir dekade 2010-an yang lalu, dampak krisis global tidak bisa dihindari oleh seluruh sektor ekonomi di Indonesia yang dirasakan juga oleh Bosowa Corporation. Secara keseluruhan penjualannya pada tahun 2009, khususnya otomotif, properti, jasa keuangan dan semen telah terpengaruh. Namun Bosowa masih bertahan dikarenakan portofolio bisnisnya lainnya yang juga masih cukup kuat dan bahkan Bosowa Corporation masih bisa berbangga karena pada tahun 2009 telah berhasil meluncurkan Menara Bosowa di kota Makassar. Keberadaan menara Bosowa diharapkan dapat lebih memperkuat posisi Bosowa Corporation di Kawasan Timur Indonesia, khususnya Makassar.

Pada tahun 2009 juga, Bosowa Corporation meningkatkan memperkuat posisinya di sektor infrastruktur melalui akuisisi JORR W1 (Marga Utama Nusantara Perusahaan). Dengan akuisisi ini, Bosowa melalui Nusantara Infrastructure sebagai anak perusahaan, menjadi perusahaan swasta terbesar nasional di jalan tol. Memasuki tahun 2011, Bosowa Corporation berharap dengan penuh rasa optimisme dan antusiasme untuk mengembangkan bisnisnya. Bosowa semakin yakin bahwa keberhasilan di masa depan akan tercapai. Beberapa strategi yang akan dikembangkan oleh Bosowa adalah membangun dan memanfaatkan corporate brand, mengembangkan portofolio bisnis yang berkelanjutan, memaksimalkan jaringan, memelihara wawasan pasar yang kompetitif (competitor, channel dan consumer), struktur financial yang sehat dan disiplin pelaksanaannya, menambah dan mengembangkan karyawan yang berpengalaman, serta meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif (Bosowa, 2010).



Figur 1: Timeline Bisnis Bosowa

Erwin Aksa, CEO Bosowa Corporation, mengungkapkan keinginannya mentransformasi bisnis keluarganya dengan mencanangkan visi Bosowa Excellence. Alasan aksinya, karena ia melihat banyak perusahaan di Grup Bosowa yang bergerak dalam berbagai bisnis. “Saya ingin membangun korporasi (holding company) yang terstruktur dengan baik, sehingga komunikasi antara korporasi dengan unit-unit bisnisnya bisa sejalan“. Saat ini Bosowa memiliki tiga bidang usaha utama. Pertama, di bidang otomotif, Grup Bosowa merupakan dealer Mitsubishi, Mercedes-Benz, Hyundai dan Proton di Makassar. Kedua, bidang infrastruktur, mencakup industri semen, jalan tol, listrik dan cold storage. Ketiga, bidang financial services yang meliputi asuransi dan multifinance. Adapun portofolio bisnis Grup Bosowa saat ini adalah 40% di semen, 30% di bisnis otomotif, 20% di bisnis properti, dan sisanya 10% yang lain-lain“. (SWA, 2008).



Figur 2: Struktur Organisasi Bosowa

Portofolio Bisnis Bosowa Semen 40% Lain-lain 10% Properti 20% Otomotif 30%
 Portofolio Bisnis Bosowa 19 Menurut data dari Survey Master Brand 2011 yang dilakukan oleh Majalah Makassar Terkini dan melibatkan 1000 responden yang bermukim di kota Makassar, Bosowa mendapatkan Master Brand Award pada kategori Taksi dan kategori Semen.

Adapun kriteria untuk mendapatkan Master Brand ini adalah brand yang memiliki brand index di atas rata-rata industri kategorinya dan brand yang menurut hasil survey berada pada urutan tiga teratas dalam kategorinya. Brand Taksi Bosowa menjadi top of mind di kategori taksi dengan

tingkat penggunaan dan kepuasan pelanggan yang cukup tinggi. Sedangkan Brand Semen Bosowa berada pada peringkat nomor dua di kategori semen, dimana pesaingnya Semen Tonasa masih memiliki tingkat top of mind dan penggunaan yang jauh di atas Bosowa, namun Bosowa masih memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Gambar 1.11 Master Brand Makassar 2011 Sumber : Makassar Terkini, 2011 Ketika dunia bisnis menjadi semakin kompleks, brand berfungsi sebagai pengikat kepercayaan dengan konsumen, dan membuat keputusan pembelian mereka jauh lebih sederhana.

Namun, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh 20 perusahaan adalah bagaimana membuat struktur dan mengelola portofolio brandnya, untuk menciptakan brand architecture yang baik. Brand architecture dibutuhkan untuk mendefinisikan dan mengatur hubungan antar brand, dalam perusahaan dan kelompok produk dan jasa. Pada akhirnya, arsitektur tersebut menciptakan sistem, seperti road map, yang membantu konsumen dan pemegang keputusan penting di perusahaan untuk menavigasi dengan mudah di antara brandnya dan membuat pilihan yang tepat (Ullah et al., 2021).

Bosowa seperti juga perusahaan-perusahaan besar lainnya yang memiliki portofolio bisnis dan brand yang banyak, saat ini semakin menyadari bahwa brand merupakan aset pemasaran yang kuat. Oleh sebab itu Bosowa perlu memiliki brand architecture dan branding strategy untuk memaksimalkan brand equity pada seluruh brand dan produk yang ada dalam perusahaannya. 1.5 Pembatasan Masalah Dalam laporan proyek akhir ini isu bisnis yang akan dibahas secara mendalam adalah mengenai Brand Architecture dan Branding Strategy untuk produk dan jasa Bosowa yang merupakan B2C (business to consumer) dan yang dipasarkan di Makassar saja. Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu penelitian dan datadata yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Brand Architecture

Brand architecture telah dibahas oleh banyak pakar brand dan dikenal dengan berbagai macam nama, seperti Aaker yang menyebutnya dengan brand portfolio strategy dan Keller yang

menyebutnya dengan branding strategy. Namun pembahasan dalam beberapa buku memiliki persamaan dan saling melengkapi pemikiran satu sama lain.

Menurut Keller dalam buku *Strategic Brand 22 Management*, brand architecture dibuat untuk membantu membimbing perusahaan dalam pemilihan brand name, logo, simbol dan lain-lain yang bisa digunakan pada produk yang telah ada ataupun yang baru akan diluncurkan. Brand architecture mendefinisikan batasan dan kompleksitas brand. Seperti misalnya produk apa saja yang seharusnya menggunakan brand name yang sama atau berapa banyak varian brand name yang digunakan.

Tujuan menentukan branding strategy dan brand architecture bisa disimpulkan sebagai berikut:

- a. Clarify – Brand Awareness Meningkatkan pemahaman konsumen dan mengkomunikasikan persamaan dan perbedaan di antara produk individu
- b. Motivate – Brand Image Memaksimalkan pengalihan ekuitas dari/ke brand terhadap produk individu untuk meningkatkan trial and repeat purchase Menurut Aaker, Brand Architecture bertujuan untuk memaksimalkan portfolio value yaitu dengan dengan memberikan beberapa keuntungan utama, antara lain:
 - a. Memberikan akses terhadap market dan target customer yang baru
 - b. Memberikan efisiensi dalam hal investasi marketing
- c. Memperkuat customer relationship
- d. Menemukan potensi brand yang terpendam.



Figur 3 Manfaat Brand Architecture

Branding strategy perusahaan dapat digolongkan menurut luasnya (breadth of branding strategy) dan kedalamannya (depth of branding strategy). Luas dalam kaitan brand yaitu hubungan antar produk dan strategi brand extension, sedangkan kedalaman dalam kaitan brand yaitu

hubungan brand dan brand portfolio atau campuran. Contohnya, branding strategy suatu perusahaan akan dalam dan luas apabila perusahaan memiliki jumlah brand yang banyak, di mana sebagian besar dari brand tersebut telah diperluas menjadi beberapa kategori produk.

1. Breadth of Branding

Strategy Breadth of branding strategy menjelaskan jumlah dan jenis dari beberapa produk berbeda yang berada di bawah naungan brand yang dijual oleh perusahaan. Perusahaan harus membuat keputusan strategis mengenai berapa banyak product lines berbeda yang harus dinaunginya (breadth of the product mix), begitu juga dengan berapa banyak varian yang ditawarkan dari tiap product line (depth of the product mix). - Breadth of product mix Ada tiga faktor utama yang menentukan daya tarik dari suatu kategori produk, yaitu faktor pasar, faktor kategori, dan faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan konsumen, persaingan dan marketing environment.

Perusahaan harus memperhatikannya untuk menentukan daya tarik yang melekat dari sebuah kategori produk atau pasar, begitu juga dengan mempertimbangkan core competencies dan tujuan strategis dari perusahaan. Penggunaan nama produk yang akan memasuki pasar atau kategori produk tersebut akan tergantung dengan branding strategy yang diterapkan. (Lehman dan Winer) - Depth of product mix Setelah menentukan luasan dari produk kategori dan pasar yang akan dimasuki, perusahaan harus memilih strategi product line yang paling optimal. Sebuah product line dianggap terlalu pendek apabila manajer bisa meningkatkan long-term profit dengan menambah item, dan product line terlalu panjang jika manajer dapat meningkatkan profit dengan mengurangi item.

Menambah panjang product line dengan menambah varian atau item baru biasanya memperluas jangkauan pasar dan juga market share akan tetapi juga meningkatkan cost. Dari perspektif branding, product line yang lebih panjang akan dapat mengurangi konsistensi dari asosiasi brand image jika semua item menggunakan brand yang sama.

2. Depth of branding strategy Depth of branding strategy yang dimaksud adalah jumlah dan jenis dari beberapa brand berbeda yang dipasarkan pada kelas produk oleh perusahaan. Alasan utama mengapa perusahaan memiliki multiple brand dalam produk kategori yang sama adalah untuk market coverage.

Alasan lainnya mengadopsi strategi multiple brand adalah untuk mencapai segmen harga yang berbeda, channel distribusi yang berbeda, batas geografi yang berbeda dan lain sebagainya. Banyak perusahaan memperkenalkan multiple brand dikarenakan tidak ada brand yang dianggap baik secara sama oleh segmen market yang berbeda. Dalam merancang brand portfolio yang optimal, perusahaan harus menukarkan jangkauan pasar serta pertimbangan-pertimbangan yang tadi disebutkan dengan cost dan profitabilitas. Sama dengan product line, portofolio dianggap terlalu besar apabila profit bisa ditingkatkan dengan mengurangi brand, dan dianggap tidak terlalu besar apabila profit bisa ditingkatkan dengan menambah brand. Prinsip dasar dari merancang brand portfolio adalah untuk memaksimalkan market coverage sehingga tidak ada potensial konsumen yang terabaikan, tetapi meminimalkan brand overlap agar brand yang ada tidak saling bersaing di antara mereka untuk mendapatkan penerimaan oleh konsumen. 25 Selain pertimbangan-pertimbangan yang telah disebutkan sebelumnya, brand bisa memiliki sejumlah peran spesifik sebagai bagian dari sebuah brand portfolio, antara lain: 1. Untuk menarik segmen market tertentu yang saat ini tidak tercakupi oleh brand lain dalam perusahaan 2. Untuk bertindak sebagai flanker dan melindungi bendera brand

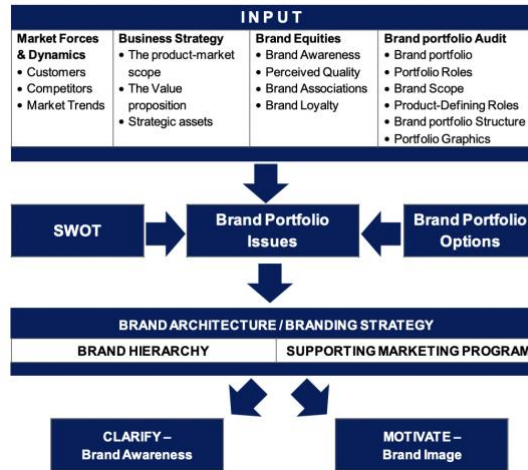
3. Untuk bertindak sebagai cash cow dan diperah untuk menghasilkan profit

Sebelum menentukan sampai kepada branding strategy yang akan digunakan, perusahaan harus terlebih dahulu mengatur hirarki dari brand yang dimilikinya. Hirarki berguna menggambarkan strategi branding perusahaan secara grafis dengan memperlihatkan jumlah dan jenis dari brand element yang umum dan khusus di seluruh produk perusahaan, mengungkapkan pengaturan brand element secara eksplisit. Hal ini didasarkan pada kesadaran bahwa kita bisa membrand produk dengan cara yang berbeda tergantung dengan berapa banyak brand element baru dan yang telah ada, yang digunakan dan bagaimana kita mengkombinasikannya untuk salah satu produk tertentu.

4. Brand Hierarchy

Ada beberapa cara untuk menetapkan brand element dan level hirarki. Model brand hierarchy diperkenalkan oleh Kevin Lane Keller, dengan menggambarkan brand hierarchy sebagai pengaturan brand dari atas ke bawah. Untuk memahami lebih mendalam mengenai isu bisnis Bosowa Corporation yang berhubungan dengan brand portfolio management dan kemudian

memberikan usulan brand architecture dan brand portfolio strategy yang sesuai dengan bisnis Bosowa saat ini, langkah awal yang dilakukan adalah menganalisis kondisi eksternal dan kondisi internal perusahaan. Adapun input yang menjadi pertimbangan antara lain market forces and dynamics, business strategy, brand equities dan yang terakhir adalah brand portfolio audit.



Figur 4 Skema Brand Portofolio

3. Metode dan Hasil

Mengingat kompleksitas dan konteks yang spesifik dari portfolio, tidak ada pendekatan yang baku untuk branding strategy. Namun menurut David Aaker dalam bukunya Brand Portfolio Strategy, dimungkinkan untuk membuat panduan dengan mengidentifikasi beberapa pertanyaan dan informasi untuk dipertimbangkan. Pertanyaan-pertanyaan ini membantu untuk pengembangan informasi latar belakang yang akan mengarah pada identifikasi dan isu opsi portofolio. Informasi ini dapat dibagi ke dalam empat kategori: - Market Forces dan Dynamics - Business Strategy - Brand Equities and Identities - Brand Portfolio Audit

3.1 Analisis Market Forces and Dynamics

Untuk merumuskan strategi branding yang tepat untuk perusahaan, perlu dipertimbangkan situasi dan dinamika pasar yang sedang dan akan terjadi. Dalam hal ini, akan ditinjau dari tiga faktor yang dianggap akan berpengaruh terhadap portfolio brand yaitu customer, competitor dan market trend. Analisis customer akan mencari gambaran segmentasi pelanggan terbesar dan paling menguntungkan dari suatu brand, apa yang memotivasi mereka dalam memilih brand, tingkat loyalitas dan adakah kebutuhan yang belum terpenuhi. Sedangkan 35 dari sisi persaingan akan

melihat kelompok-kelompok strategis yang menjadi kompetitor, bagaimana kekuatan dan kelemahan serta strategi bisnis para pesaing. Analisis juga akan dilakukan terhadap tren pasar, yang dipengaruhi oleh pertumbuhan bisnis, budaya, demografi, teknologi, peraturan pemerintah dan lain sebagainya. Seperti yang telah sebelumnya dijelaskan pada batasan masalah, maka brand Bosowa yang akan dianalisis adalah brand yang merupakan B2C (business to consumer) dan memiliki market di kota Makassar, adapun brand yang dimaksud antara lain Taksi Bosowa, Bosowa Berlian Motor (dealer Mitsubishi), Semen Bosowa dan Bosowa Properti.

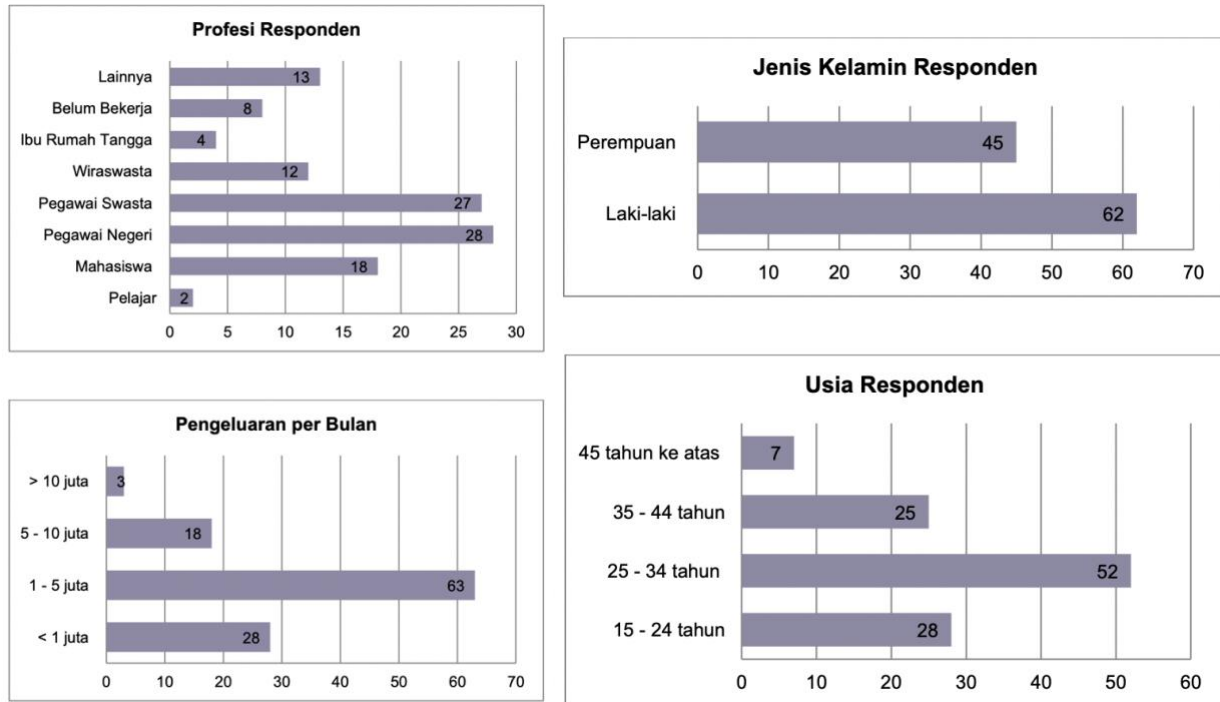
Menurut Aaker, Brand Equity merupakan aset atau liabilities yang biasanya berhubungan dengan nama dan simbol dari Brand, yang dapat memberikan nilai tambah bagian dari nilai yang dihasilkan oleh suatu produk atau jasa kepada suatu perusahaan dan/atau konsumen perusahaan tersebut. Aset-aset tersebut terbagi kedalam empat dimensi, brand awareness, perceived quality, brand associations dan brand loyalty. 1. Brand awareness Yang dimaksud dengan brand awareness adalah kesanggupan seseorang untuk mengenali dan mengingat kembali bahwa sebuah merek merupakan kategori dari produk tertentu (Aaker, 1996:90). Kesanggupan seseorang untuk mengenal merek tersebut dapat digambarkan sebagai sebuah piramida.



Figur 5 Piramida Brand Equity

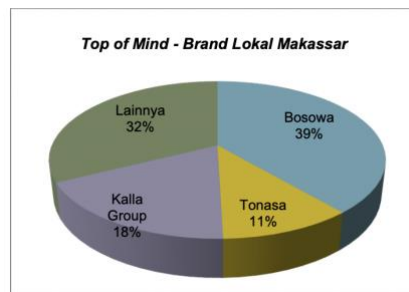
Untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap produk dan jasa Bosowa telah dilakukan penelitian dengan metode sample survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden masyarakat kota Makassar. Survey dilakukan di Makassar yang memiliki kontribusi terbesar terhadap penjualan produk dan jasa Bosowa Corporation dan juga merupakan pusat bisnis dari Bosowa Corporation. Survey dilakukan secara online dengan menggunakan KwikSurveys.com dan sebagian dengan menggunakan penyebaran kuesioner secara langsung di kota Makassar. Jumlah responden yang didapatkan adalah sebanyak 112 responden yang saat ini ataupun pernah

berdomisili di kota Makassar dan sebagian besar merupakan pengguna produk dan jasa Bosowa. Data-data mengenai responden dapat dilihat pada grafik berikut ini :



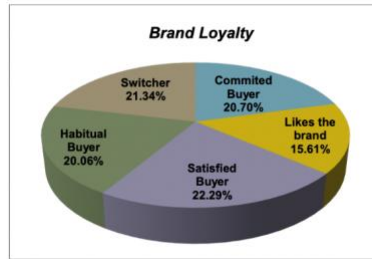
Figur 6: Hasil Survey

Penelitian selanjutnya berusaha mengukur tingkat awareness responden terhadap Brand (produk dan jasa) dari Bosowa Corporation. Ketika diminta menyebutkan brand Bosowa yang responden kenal, sejumlah 47% responden menyebutkan Taksi Bosowa, 32% menyebutkan Semen Bosowa, 17% menyebutkan Dealer Mobil (Bosowa Berlian Motor) sedangkan sisanya sebesar 3% menyebutkan Menara Bosowa dan 1% menyebutkan Jalan Tol.



Figur 7 Hasil survey merek lokal

Brand Loyalty Bosowa Dari 110 pengguna brand Bosowa yang mengisi kuesioner, sebanyak 22.29% membeli atau menggunakan brand Bosowa karena ada keuntungan lebih yang diperoleh dibandingkan dengan merek lain. Sedangkan konsumen yang benarbenar loyal atau committed dengan brand Bosowa sebesar 20.70%. Konsumen yang menyukai brand Bosowa ada sebanyak 15.61%. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas konsumen terhadap brand Bosowa sudah ada, namun masih perlu ditingkatkan lagi untuk mendukung penjualan brand Bosowa selanjutnya.



Figur 8 Hasil survey Brand Loyalty

4. Kesimpulan

Rencana Implementasi Branding Strategy Bosowa Setelah melakukan analisis solusi bisnis dan menyusun strategi branding, pada bab ini akan membahas rencana implementasi branding strategy untuk produk dan jasa B2C Bosowa Corporation di Makassar. Implementasi program yang akan dilakukan adalah menyangkut unit bisnis Bosowa Otomotif, Bosowa Taksi, Bosowa Semen dan Bosowa Properti secara khusus serta Bosowa Corporation secara umum sebagai corporate brand. Adapun strategi branding yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya adalah mengenai: - rancangan hirarki brand yang sesuai dengan jumlah dan jenis brand element yang tepat untuk diterapkan pada tiap level - rancangan supporting marketing program yang optimal untuk menciptakan brand awareness yang diinginkan dan jenis brand association pada tiap level 4.1.1 Implementasi Brand Architecture Bosowa Strategi branding Bosowa Corporation yang akan diimplementasikan sehubungan dengan hirarki brand dan portofolio brand adalah sebagai berikut:

- Penggunaan one branding level dan branded house
- Pemisahan Taksi Bosowa dari unit bisnis Bosowa Otomotif ke unit bisnis baru Bosowa Transportasi dan Travel
- Penetapan peran dari masing-masing portfolio Bosowa.

Proses Implementasi: Implementasi dari strategi tersebut membutuhkan kerjasama dari setiap level manajemen maupun operasional dan tiap unit bisnis untuk memastikan strategi tersebut bisa

dilaksanakan dengan optimal. Bosowa menerapkan strategi corporate branding berarti keputusan mengenai branding dikeluarkan oleh Bosowa pusat dan dilaksanakan oleh unit bisnisnya secara terintegrasi.

Unit bisnis baru ini akan memberikan relevansi kepada Taksi Bosowa dengan mengelompokkannya dengan brand lain yang bergerak di bidang transportasi dan travel, sebagai sebelumnya telah disebutkan bahwa Bosowa Corporation juga sedang mengembangkan bisnisnya ke layanan transportasi dan travel seperti rental mobil. Implementasi tidak akan terlalu sulit dikarenakan selama ini Taksi Bosowa telah memiliki manajemen dan operasional yang terpisah dengan Bosowa Otomotif. Strategi penetapan portfolio roles berhubungan dengan strategi bisnis jangka panjang Bosowa Corporation. Perlu dilakukan koordinasi antar unit bisnis untuk memastikan semua brand yang ada berperan secara optimal dan bersinergi.

REFERENCES

- Aaker, D.A. 2004. *Brand Portfolio Strategy*. New York: Free Press.
- Aaker, D.A & Joachimsthaler, E., 2001, *Brand Leadership*. United Kingdom: Simon & Schuster UK Ltd.
- Adamson, A. 2002. Landor. Dikutip Februari 2011, dari http://www.landor.com/pdfs/article_landor_brandarch.pdf
- Amier, A. M. R. A. P., & Pradana, M. (2022). Analisis Bibliometrik tentang Green Marketing: Perkembangan Studi dalam Periode 1999-2022. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 121-131.
- Antara News. n.d.. Dikutip Maret 2011, dari Kantor Berita Indonesia: <http://antara-sulawesiselatan.com/berita/26523/mitsubishi-dominasipenjualan-kendaraan-di-sulbar>
- Bosowa Corporation. 2011. Dikutip Januari 2011, dari Bosowa Corporation Web
- Bosowa Corporation. 2009. *Business Overview*. Makassar: Bosowa.
- Bosowa Corporation. 2010. *Corporate Identity Guideliness*. Makassar: Bosowa
- Keller, K.L. 2008, *Strategic Brand Management 3rd ed.*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip, Cunningham, Margaret H dan Turner, Ronald E, 2001, *Marketing Management*, Canada: Pearson Education.
- Lehmann, Donald R. and Russell S. Winer 2005, *Product Management*, 4th ed., Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Novanto, A., & Pradana, M. (2022). Studi Bauran Pemasaran di Industri Coffee Shop: Sebuah Analisis Bibliometrik pada Database Scopus. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 489-495.
- Syarifuddin, S., Pradana, M., Fakhri, M., Putra, A. D. P., & Arwiyah, M. Y. (2021). The Effect of Knowledge Management, Skill and Attitude on Employee Performance at Telkom Education Foundation. *Webology*, 18(2), 1095–1102. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18I2/WEB18377>
- Ullah, S., Hussain, S., Rustandi Kartawinata, B., Muhammad, Z., & Fitriana, R. (2022). Empirical nexus between Chinese investment under China–Pakistan Economic Corridor and economic growth: An ARDL approach. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2032911.