

# MAKNA STRATEGIS PERLUASAN DISTRIBUSI DALAM PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA MODEL MICHIGAN: STUDI KASUS CV. ERFOLG SHOES INDONESIA (ESI)

Ir. Syamsul Maarif, Dr. Eva Desembrianita, Dra., MM.  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik  
E-mail:  
[caksul@gmail.com](mailto:caksul@gmail.com)  
[ueva142@gmail.com](mailto:ueva142@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung optimalisasi jaringan distribusi pada CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI) menggunakan pendekatan Model Michigan. Model ini menekankan keselarasan antara strategi organisasi dan praktik SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Fokus penelitian mencakup empat aspek utama: seleksi distributor, penilaian kinerja, pemberian insentif, serta pengembangan keterampilan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi distribusi, produktivitas karyawan, dan kepuasan mitra distributor. Namun, terdapat tantangan dalam penerapan model ini, terutama pada aspek fleksibilitas sistem kompensasi dan pelatihan berbasis kebutuhan lokal. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kolaborasi antara tim manajemen dan distributor, integrasi teknologi dalam evaluasi kinerja, serta penerapan pelatihan berbasis praktik lapangan. Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan memperluas jangkauan pasar secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Model Michigan, Distribusi, Penilaian Kinerja, Insentif, Pengembangan Karyawan, CV. Erfolg Shoes Indonesia, Strategi Organisasi.

**Abstract:** *This study aims to analyze human resource management (HRM) strategies in supporting the optimization of the distribution network at CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI) using the Michigan Model approach. This model emphasizes the alignment between organizational strategy and HR practices to achieve competitive advantage. The research focuses on four main aspects: distributor selection, performance appraisal, incentive provision, and skill development. The findings indicate that effective HR management significantly contributes to improving distribution efficiency, employee productivity, and distributor partner satisfaction. However, challenges were identified in implementing the model, particularly in the flexibility of compensation systems and training based on local needs. This study recommends strengthening collaboration between management teams and distributors, integrating technology into performance evaluations, and applying field-based training practices. This approach is believed to enhance the company's competitiveness and sustainably expand market reach.*

**Keywords:** *Human Resource Management, Michigan Model, Distribution, Performance Appraisal, Incentives, Employee Development, CV. Erfolg Shoes Indonesia, Organizational Strategy.*

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Industri sepatu di Indonesia menunjukkan perkembangan yang mengesankan, menempatkan Indonesia sebagai produsen terbesar keempat di dunia dengan pangsa pasar global sebesar 4,4%. Pertumbuhan ini didukung oleh peningkatan investasi dan permintaan domestik yang kuat, terutama dari segmen kelas menengah yang terus berkembang. Di tengah potensi yang besar, industri ini menghadapi tantangan seperti ketergantungan pada impor bahan baku dan kompleksitas geografis sebagai negara kepulauan, yang menjadikan peran distribusi sangat krusial.

CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI), sebagai salah satu pemain dalam industri ini, memprioritaskan optimalisasi jaringan distributor untuk meraih keunggulan kompetitif. Data penjualan perusahaan menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dari 97.134 pasang pada tahun 2020 menjadi 142.074 pasang pada tahun 2023, meskipun sedikit menurun pada tahun 2024. Untuk mendukung ekspansi ini, diperlukan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang inovatif dan selaras dengan tujuan bisnis. Model Michigan, yang menekankan keselarasan antara strategi organisasi dan praktik SDM (seleksi, penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan), menjadi kerangka kerja yang relevan untuk dianalisis dalam konteks ini.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI) untuk mengoptimalkan jaringan Distributor?
2. Bagaimana model pengelolaan SDM yang digunakan dalam optimalisasi jaringan

Distributor CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI)?

### Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mengevaluasi strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI) dalam mengoptimalkan jaringan Distributor.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan SDM dalam optimalisasi jaringan Distributor CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI) dengan menggunakan model yang komprehensif dan terintegrasi.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis** memegang peran krusial dalam keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Studi-studi relevan menemukan bahwa praktik SDM yang terencana—seperti rekrutmen yang efektif, pelatihan berkelanjutan, dan sistem penilaian kinerja yang transparan—berdampak positif terhadap inovasi, efisiensi, dan kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan tujuan bisnis, khususnya dalam konteks optimasi jaringan distribusi, yang menjadi relevan bagi studi kasus di CV. Erfolg Shoes Indonesia (ESI).

### 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis

MSDM Strategis adalah sebuah pendekatan yang menyelaraskan praktik-praktik pengelolaan

SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konsep ini memandang karyawan bukan sekadar sebagai sumber daya operasional, melainkan sebagai aset strategis yang kontribusinya sangat vital bagi pencapaian visi perusahaan.

Dari berbagai model MSDM Strategis yang ada, seperti Model Harvard yang berpusat pada manusia atau Model Warwick yang adaptif terhadap lingkungan, penelitian ini secara spesifik menggunakan **Model Michigan**. Model ini dipilih karena relevansinya dalam menekankan keselarasan antara strategi bisnis dengan siklus fungsi SDM untuk mencapai efisiensi organisasi. Model Michigan, atau dikenal sebagai "*matching model*", terdiri dari empat komponen utama yang saling terkait:

- **Seleksi (Selection):** Proses merekrut dan memilih karyawan yang keterampilannya sejalan dengan kebutuhan strategis perusahaan.
- **Penilaian Kinerja (Performance Appraisal):** Evaluasi formal untuk memastikan kinerja individu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
- **Penghargaan (Rewards):** Sistem kompensasi dan insentif yang dirancang untuk memotivasi karyawan.
- **Pengembangan (Development):** Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar tetap relevan dengan dinamika bisnis.

Inti dari model ini adalah bahwa keempat komponen tersebut harus terintegrasi dan selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

## 2.3 Optimalisasi Jaringan Distribusi

Jaringan distribusi merupakan sistem vital yang menghubungkan produsen dengan konsumen akhir, yang perannya sangat strategis dalam industri alas kaki. Optimalisasi jaringan ini tidak hanya berfokus pada efisiensi logistik, tetapi juga pada pembentukan hubungan yang solid dengan para distributor untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi optimalisasi mencakup berbagai pendekatan, seperti segmentasi jaringan, kolaborasi rantai pasok, digitalisasi proses, manajemen inventori, dan pengembangan kapabilitas SDM distributor. Kinerja distributor itu sendiri dipengaruhi oleh beragam faktor, mulai dari kompetensi manajemen.

## 2.4 Pengelolaan SDM dalam Konteks Distributor

Mengelola SDM dalam konteks distributor memiliki tantangan unik karena mereka sering kali beroperasi sebagai entitas bisnis independen namun harus tetap selaras dengan tujuan perusahaan induk. Karakteristik SDM distributor meliputi otonomi yang tinggi dan orientasi kewirausahaan. Tantangan utamanya adalah memastikan keselarasan tujuan, standarisasi kualitas layanan, dan menjaga loyalitas para distributor terhadap merek. Oleh karena itu, penerapan strategi yang efektif dalam **rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, sistem motivasi dan insentif**, serta **evaluasi kinerja** menjadi sangat penting untuk membangun jaringan distribusi yang kuat dan kompetitif.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun berdasarkan identifikasi masalah atau

**kesenjangan (GAP)** dalam praktik SDM di CV. ESI, yang mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, motivasi, dan koordinasi. Untuk menganalisis kesenjangan ini, penelitian mengadopsi **Model Michigan** sebagai landasan teoritis yang berfokus pada siklus seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, dan kompensasi. Kerangka ini didukung oleh studi empiris sebelumnya (misalnya, Hidayat et al., 2023; Shabrina, 2022) yang mengonfirmasi hubungan antara praktik SDM yang efektif dengan peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif. Melalui pendekatan analisis kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam rumusan masalah dan menghasilkan temuan yang komprehensif.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single-case study). Desain ini dipilih karena kemampuannya untuk melakukan eksplorasi fenomena secara mendalam, holistik, dan kontekstual. Pendekatan ini sangat relevan untuk memahami kompleksitas interaksi antara strategi SDM dan operasional distribusi di CV. ESI, sebuah fenomena yang tidak dapat diungkap secara memadai hanya melalui metode kuantitatif.

Tujuan utama dari desain ini adalah untuk membangun pemahaman yang kaya mengenai bagaimana praktik-praktik SDM seleksi, penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan saling berinteraksi dan selaras (atau tidak selaras) dengan strategi utama perusahaan, yaitu perluasan jaringan distribusi.

Dengan demikian, studi kasus ini tidak hanya sekadar mendeskripsikan keadaan, tetapi berusaha untuk memberikan analisis yang

mendalam tentang mekanisme di balik keselarasan strategis antara fungsi SDM dan operasional, serta implikasinya terhadap pencapaian tujuan strategis CV. ESI.

#### 3.2 Sumber dan Jenis Data

Untuk memastikan pemahaman yang komprehensif, penelitian ini menggunakan kombinasi data primer dan sekunder.

**Data Primer** dikumpulkan langsung dari sumbernya untuk menangkap perspektif dan realitas di lapangan. Metode utama pengumpulan data primer adalah wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategis mereka dalam perusahaan. Setiap sesi wawancara berlangsung selama 60-90 menit, berfokus pada pengalaman dan pandangan informan terkait implementasi empat komponen Model Michigan.<sup>1</sup> Selain itu, observasi non-partisipan dilakukan di kantor pusat dan beberapa lokasi distributor untuk mengamati secara langsung proses operasional, interaksi tim, dan budaya kerja yang ada, yang memberikan konteks tambahan pada data wawancara.

**Data Sekunder** dikumpulkan dari dokumen-dokumen internal perusahaan. Data ini mencakup kebijakan perusahaan, laporan kinerja distribusi, prosedur operasi standar (SOP) terkait rekrutmen dan evaluasi distributor, serta materi pelatihan. Analisis data sekunder bertujuan untuk memberikan konteks formal dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari data primer.

#### 3.3 Profil Informan

Pemilihan informan dilakukan secara strategis untuk memungkinkan triangulasi perspektif dari level strategis, manajerial, dan operasional,

sehingga memberikan gambaran yang seimbang dan valid.

**Tabel 1: Profil Informan Penelitian**

Kode Informan	Jabatan	Pengalaman di Perusahaan	Fokus Perspektif
DIR	Direktur Utama	>10 Tahun	Visi & Strategi Perusahaan
MKT	Manajer Pemasaran & Distribusi	>7 Tahun	Implementasi Operasional & Kebutuhan Lapangan
DIST	Distributor Senior	>5 Tahun	Realitas Pasar & Dampak Kebijakan

Penyajian profil informan ini menegaskan kredibilitas sumber data. Pengalaman mereka yang signifikan memastikan bahwa pandangan yang diberikan didasarkan pada pengetahuan mendalam dan historis, bukan sekadar kesan sesaat. Struktur pemilihan informan ini secara inheren dirancang untuk mengungkap potensi kesenjangan antara visi strategis di tingkat atas dan realitas implementasi di lapangan.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik dengan mengadopsi model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014). Model ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang berlangsung secara simultan dan berkelanjutan sepanjang proses penelitian: kondensasi data, penyajian data, dan

penarikan/verifikasi kesimpulan. Proses analisis dimulai dengan mentranskripsikan seluruh hasil wawancara. Selanjutnya, peneliti melakukan pembacaan berulang untuk memahami data secara mendalam, diikuti dengan pengelompokan data ke dalam tema-tema utama yang diturunkan dari kerangka Model Michigan (seleksi, penilaian, pengembangan, dan penghargaan). Perspektif dari ketiga informan kemudian dibandingkan untuk mengidentifikasi pola, konsistensi, dan divergensi.

### 3.5 Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber. Teknik ini melibatkan perbandingan dan pengecekan silang informasi yang diperoleh dari ketiga informan yang memiliki peran dan perspektif berbeda (Direktur, Manajer, dan Distributor). Dengan memverifikasi klaim strategis dari manajemen puncak dengan pengalaman operasional manajer lapangan dan realitas yang dihadapi oleh distributor, validitas internal penelitian dapat diperkuat secara signifikan. Selain itu, teknik member checking juga digunakan, di mana interpretasi awal temuan dikonfirmasi kembali kepada para partisipan untuk memastikan akurasi dan mengurangi bias peneliti.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis mendalam terhadap praktik MSDM di CV. ESI melalui kerangka Model Michigan mengungkap adanya kesenjangan sistemik antara strategi ekspansi distribusi yang ambisius dengan kapabilitas sistem SDM yang ada. Temuan ini disajikan dalam empat area utama yang sesuai dengan komponen model: seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, dan kompensasi. Tabel

berikut merangkum analisis kesenjangan tersebut, yang akan dielaborasi lebih lanjut dalam pembahasan di bawah ini.

**Tabel 2: Analisis Kesenjangan Praktik MSDM Berdasarkan Model Michigan di CV. ESI**

Komponen Model Michigan	Praktik Saat Ini di ESI (Temuan Empiris)	Praktik Ideal yang Selaras Strategi	Kesenjangan Utama (GAP)
Seleksi	Berbasis kompetensi umum & administratif; kurang melibatkan tim distribusi.	Berbasis simulasi lapangan, studi kasus distribusi, & kebutuhan operasional spesifik.	Kesenjangan kompetensi praktis; kandidat tidak siap menghadapi tantangan lapangan.
Penilaian Kinerja	Fokus pada indikator administratif (absensi, laporan bulanan).	Fokus pada KPI distribusi (akurasi stok, kecepatan pengiriman, kepuasan mitra).	Penilaian tidak merefleksikan kontribusi strategis; perilaku yang salah yang diukur dan dihargai.
Pengembangan	Pelatihan bersifat teoretis, umum, dan tidak terukur dampaknya.	Pelatihan berbasis studi kasus lapangan, kebutuhan lokal, dan terukur dampaknya terhadap KPI.	Keterampilan karyawan tidak relevan dengan tantangan distribusi yang dinamis.
Kompensasi	Sistem kaku dan tidak terikat langsung	Sistem fleksibel, berbasis bonus	Insentif gagal memotivasi perilaku

	dengan kinerja distribusi.	pencapaian target KPI distribusi.	yang selaras dengan tujuan ekspansi.
--	----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

#### 4.1 Seleksi Karyawan

Proses seleksi di CV. ESI telah dirancang berbasis kompetensi, meliputi penyaringan administrasi, tes teknis, dan wawancara. Tujuannya adalah mendapatkan kandidat dengan keterampilan distribusi dan interpersonal yang baik. Namun, ketiga informan menyoroti tantangan utama: proses seleksi kurang menilai kemampuan praktis di lapangan. Manajer Pemasaran dan Distribusi menyatakan, "Proses seleksi terlalu fokus pada aspek administratif tanpa memperhatikan kebutuhan praktis di distribusi". Akibatnya, banyak karyawan baru memerlukan waktu adaptasi yang lama. Rekomendasi utama dari seluruh informan adalah penambahan simulasi lapangan dalam proses seleksi untuk mengukur kesiapan kandidat secara lebih komprehensif.

#### 4.2 Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk promosi dan program pengembangan karyawan. Namun, sistem ini dinilai belum efektif karena terlalu berfokus pada indikator administratif seperti kehadiran, bukan pada kontribusi nyata terhadap keberhasilan distribusi. Distributor Senior mengungkapkan, "Penilaian lebih banyak didasarkan pada aspek formal... tanpa mengevaluasi kemampuan praktis yang sebenarnya diperlukan di lapangan". Tantangan lainnya adalah keterbatasan data *real-time* dan minimnya keterlibatan distributor dalam proses evaluasi. Sebagai perbaikan, para informan merekomendasikan penambahan indikator

kinerja praktis dan melibatkan distributor untuk memberikan umpan balik yang lebih realistis.

### 4.3 Pengembangan Karyawan

Program pengembangan karyawan di CV. ESI mencakup pelatihan teknis dan *soft skills*. Namun, efektivitasnya sulit diukur karena materi pelatihan sering dianggap terlalu teoritis dan kurang relevan dengan tantangan operasional sehari-hari. Manajer Pemasaran dan Distribusi menyoroti bahwa pelatihan yang diberikan sering kali seragam, padahal kondisi di setiap wilayah distribusi berbeda. Untuk meningkatkan efektivitas, direkomendasikan pengembangan pelatihan berbasis simulasi lapangan dan pemanfaatan teknologi seperti *e-learning* agar lebih fleksibel dan relevan.

### 4.4 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dirancang berbasis kinerja dengan insentif finansial dan non-finansial untuk memotivasi karyawan. Namun, sistem ini dinilai kurang fleksibel dan transparan. Tantangan utamanya adalah sistem belum memperhitungkan perbedaan tingkat kesulitan kerja di berbagai wilayah distribusi dan kurang menghargai kontribusi non-kuantitatif, seperti membangun hubungan baik dengan mitra. Rekomendasi yang diusulkan adalah menciptakan sistem kompensasi yang lebih fleksibel berdasarkan tantangan regional dan meningkatkan transparansi dalam perhitungan insentif.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pengelolaan SDM di CV. Erfolg Shoes Indonesia, meskipun telah mengadopsi kerangka Model Michigan, menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara sistem yang dirancang dengan kebutuhan operasional di

lapangan, yang menjadi kendala utama dalam menghambat efektivitas strategi perluasan distribusi perusahaan. Proses seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, dan kompensasi belum sepenuhnya selaras dengan tantangan nyata di lapangan. Secara spesifik, proses seleksi karyawan dinilai kurang menilai kemampuan praktis, sementara penilaian kinerja terlalu fokus pada indikator administratif dan mengabaikan kontribusi operasional. Selain itu, program pengembangan karyawan dianggap terlalu teoritis dan kurang relevan dengan praktik di lapangan, sedangkan sistem kompensasi perlu disempurnakan agar lebih transparan serta memperhitungkan tantangan wilayah dan kontribusi non-kuantitatif. Untuk mengatasi kesenjangan ini, penerapan teknologi terintegrasi seperti ERP dan peningkatan kolaborasi antara SDM, divisi distribusi, serta distributor sangat diperlukan guna menciptakan strategi yang lebih efisien, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif.

### Saran

Berdasarkan temuan, berikut adalah saran yang dapat diterapkan:

- **Saran Praktis:**
  - **Mengintegrasikan Sistem ERP:** Menerapkan sistem ERP terintegrasi untuk mendapatkan visibilitas *real-time* terhadap kinerja karyawan dan kebutuhan distribusi, serta memfasilitasi kolaborasi dengan distributor.
  - **Reformasi Proses Seleksi dan Pelatihan:** Menambahkan simulasi lapangan dalam proses seleksi dan mengembangkan program pelatihan yang berbasis praktik untuk

memastikan relevansi dengan kebutuhan operasional.

- **Perbaiki Sistem Penilaian dan Kompensasi:** Memperbarui sistem penilaian dengan indikator praktis dan membuat skema kompensasi yang lebih fleksibel serta transparan, dengan mempertimbangkan tantangan di setiap wilayah distribusi.
- **Saran Teoritis bagi Peneliti Selanjutnya:**
  - Mengeksplorasi pengaruh integrasi teknologi (seperti *data analytics* dan *e-learning*) dalam implementasi Model Michigan di sektor distribusi.
  - Mengkaji pendekatan multidimensi dalam penilaian kinerja yang mengintegrasikan perspektif kuantitatif dan kualitatif, termasuk umpan balik dari mitra eksternal seperti distributor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management - J MANAGE*, 37, 1299–1315.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
- Hidayat, F., Ramadani, N. S., dkk. (2023). Implementasi Strategi Manajemen SDM dalam Peningkatan Kerja di Percetakan Witra 2.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159–168.
- Rachmawan, R. I., Hanafuki, A., Azeryan, V., Putri, L. A., & Alison, A. (2024). Analisis Strategi pada Usaha Sepatu Kanvas Abyakta Shoerabaya Store dengan Menggunakan Metode SWOT. *Senastitan Iv*, 1–6.
- Shabrina, A. N. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan.
- Siswanto. (2010). Manajemen sumber daya manusia (msdm), pendekatan normatif versus kontekstual.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.