

Strategi *Competitive Advantage* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Studi Pada PT Multi Fabrindo Gemilang

Mugiyatna¹, Mombang Sihite², Derriawan³

Universitas Pancasila¹²³

Email: mugiyatna@gmail.com

Citation: Mugiyatna., Sihite, M., & Derriawan (2023). Strategi *Competitive Advantage* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Studi Pada PT Multi Fabrindo Gemilang. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 3(3), 292–307.

<https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/228>

Received: 30 April 2023

Accepted: 15 Mei 2023

Published: 30 Mei 2023

Publisher's Note: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2023 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This open-access article is distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

This study aimed to determine the effect of Customer Relation Management, Innovation, HR Competence and Competitive advantage on the company's performance directly or indirectly on the construction services of PT Multi Fabrindo Gemilang. The research sample was 151 employee respondents for focus group discussions (FGD) attended by the company's top management. The sampling technique used is purposive sampling. They collected data using questionnaires and focus group discussions (FGD). The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) analysis which was processed with Smart PLS version 3 software, and qualitative data analysis used IFE, EFE, CPM, SWOT and QSPM analysis. The results showed that the Customer Relationship Management variable affected competitive advantage, the innovation variable had an effect on competitive advantage, the HR Competence variable had an impact on the Competitive Advantage, the Customer Relationship Management variable had no effect on the company's performance, the innovation variable had an impact on the company's performance, the HR competence variable affected the company's performance. Company performance and competitive advantage variables affect the company's performance. The results of QSPM produce alternative strategies: Strengthening and Expanding Networking, Innovation & Technology Development and Cost Efficiency.

Keywords: *Customer Relationship Management, Innovation, HR Competence, Competitive Advantage, Company Performance*

Abstrak.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Customer Relation Management*, Inovasi, *HR Competence* dan *Competitive advantage* terhadap kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung pada jasa konstruksi PT Multi Fabrindo Gemilang. Sampel penelitian 151 responden karyawan, untuk fokus grup diskusi (FGD) dihadiri oleh Top Manajemen Perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan fokus grup diskusi (FGD). Teknik analisis data menggunakan

analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah dengan software Smart PLS versi 3 dan analisis data kualitatif menggunakan analisis IFE, EFE, CPM, SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Customer Relationship Management* berpengaruh terhadap *competitive advantage*, variabel inovasi berpengaruh terhadap *competitive advantage*, variabel *HR Competence* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*, variabel *Customer Relationship Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, variabel inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, variabel *HR competence* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan variabel *competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil QSPM menghasilkan strategi alternatif yaitu Memperkuat dan Memperluas *Networking*, Pengembangan Inovasi & Teknologi serta Efisiensi Cost.

Kata Kunci: *Customer Relationship Management*, Inovasi, *HR Competence*, *Competitive Advantage*, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Industri konstruksi merupakan industri yang sangat kompleks, berisiko tinggi dengan tingkat persaingan yang tinggi di antara perusahaan penyedia jasa konstruksi (kontraktor). Pada era globalisasi, tantangan besar yang dihadapi setiap perusahaan adalah dampak globalisasi, kompetisi dan strategi.

PT Multi Fabrindo Gemilang atau yang lebih dikenal dengan Multifab adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan konstruksi di Indonesia, didirikan oleh Bapak Arifin Panigoro pada tahun 1983. Perusahaan ini menyediakan jasa konstruksi berupa *Engineering, Procurement, Manufacture, dan Construction (EPMC)* produk dan layanan di bidang minyak dan gas industri, pembangkit listrik, transmisi daya energi terbarukan dan MRO (*Maintenance, Repair, Overhaul*) mesin gas dan peralatan yang digerakkan.

Sebagai usaha bisnis, perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) agar dapat bertahan dan berkembang di pangsa pasar yang ada. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dan tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya (Porter, 1992). Beberapa cara yang mesti diketahui oleh kontraktor sebagai penyedia jasa konstruksi, antara lain mendapatkan proyek, mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan proyek tersebut, dan menjaga keberlangsungan perusahaannya. Keberlangsungan usaha jasa konstruksi memerlukan pengelolaan yang mempunyai orientasi pengembangan usaha yang jelas dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, memaksimalkan sumber daya, memanfaatkan kemajuan teknologi dan terus mengembangkan inovasi.

Industri konstruksi merupakan industri yang sangat kompleks, berisiko tinggi dengan tingkat persaingan yang tinggi di antara perusahaan penyedia jasa konstruksi (kontraktor). Pada era globalisasi, tantangan besar yang dihadapi setiap perusahaan adalah dampak globalisasi, kompetisi dan strategi.

PT Multi Fabrindo Gemilang atau yang lebih dikenal dengan Multifab adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan konstruksi di Indonesia, didirikan oleh Bapak Arifin Panigoro pada tahun 1983. Perusahaan ini menyediakan jasa konstruksi berupa *Engineering, Procurement,*

Manufacture, dan Construction (EPMC) produk dan layanan di bidang minyak dan gas industri, pembangkit listrik, transmisi daya energi terbarukan dan MRO (*Maintenance, Repair, Overhaul*) mesin gas dan peralatan yang digerakkan.

Sebagai usaha bisnis, perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) agar dapat bertahan dan berkembang di pangsa pasar yang ada. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dan tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya (Porter, 1992). Beberapa cara yang mesti diketahui oleh kontraktor sebagai penyedia jasa konstruksi, antara lain mendapatkan proyek, mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan proyek tersebut, dan menjaga keberlangsungan perusahaannya. Keberlangsungan usaha jasa konstruksi memerlukan pengelolaan yang mempunyai orientasi pengembangan usaha yang jelas dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, memaksimalkan sumber daya, memanfaatkan kemajuan teknologi dan terus mengembangkan inovasi.

Pfeffer (1995) dalam Paramarta dan Redjeki (2018) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah. Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kenyataan bahwa sumber daya manusia terutama karyawan menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan agar diarahkan untuk mencapai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*). Karena itu pula, maka fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tidak lagi berjalan sendiri-sendiri akan tetapi harus bersinerji satu sama lain.

Pfeffer (1995) dalam Paramarta dan Redjeki (2018) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah. Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kenyataan bahwa sumber daya manusia terutama karyawan menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan agar diarahkan untuk mencapai keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*). Karena itu pula, maka fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tidak lagi berjalan sendiri-sendiri akan tetapi harus bersinerji satu sama lain.

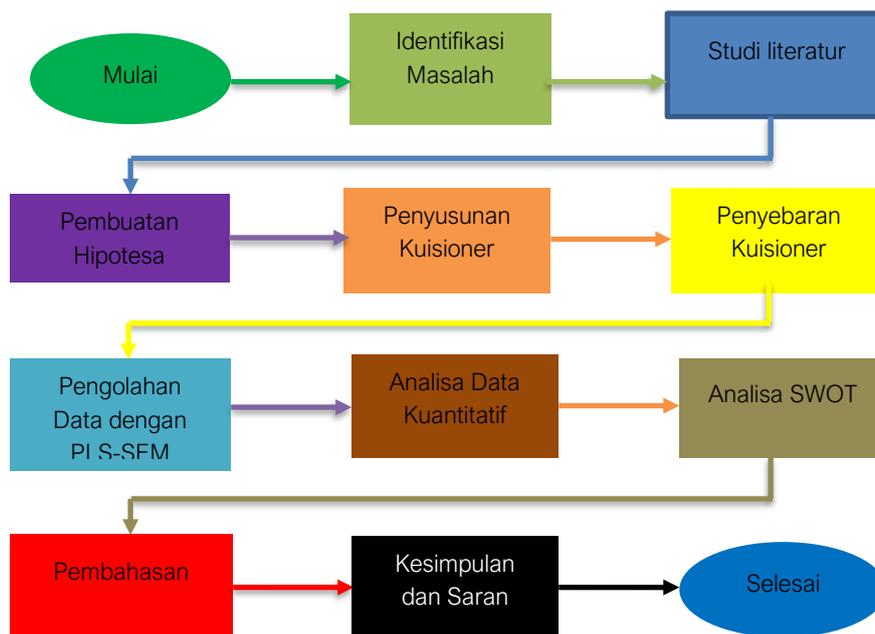
Han et al (1998) dalam Kusumawati (2010) mengatakan bahwa inovasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Satwika dan Dewi (2018) serta Azubuike (2013) membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan menciptakan atau mengembangkan sesuatu yang baru baik dalam proses maupun produk yang disesuaikan dengan keinginan konsumen maka konsumen akan membeli produk perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan yaitu penjualan, laba dan target pasar.

Nur Fuad, dkk (2017) Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing. Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa ada pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi diterima atau terbukti. dalam hal ini adalah kinerja koperasi anugrah mega mandiri Manado. Hal ini berarti bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari penerapan dan penciptaan strategi nilai tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial (Barney, McWilliam and Turk 1989; Barney, 1991).

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini tipe kuantitatif (*Quantitative*) dan kualitatif (*Qualitative*) yang disesuaikan untuk mencapai tujuan dan manfaat dari penelitian ini, dimana penggunaan metode kuantitatif ini yang bertujuan untuk menganalisa keterkaitan dan hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (hubungan kausalitas) dengan melakukan pengujian hipotesis. Adapun alur kerangka operasional analisis yang dilakukan dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



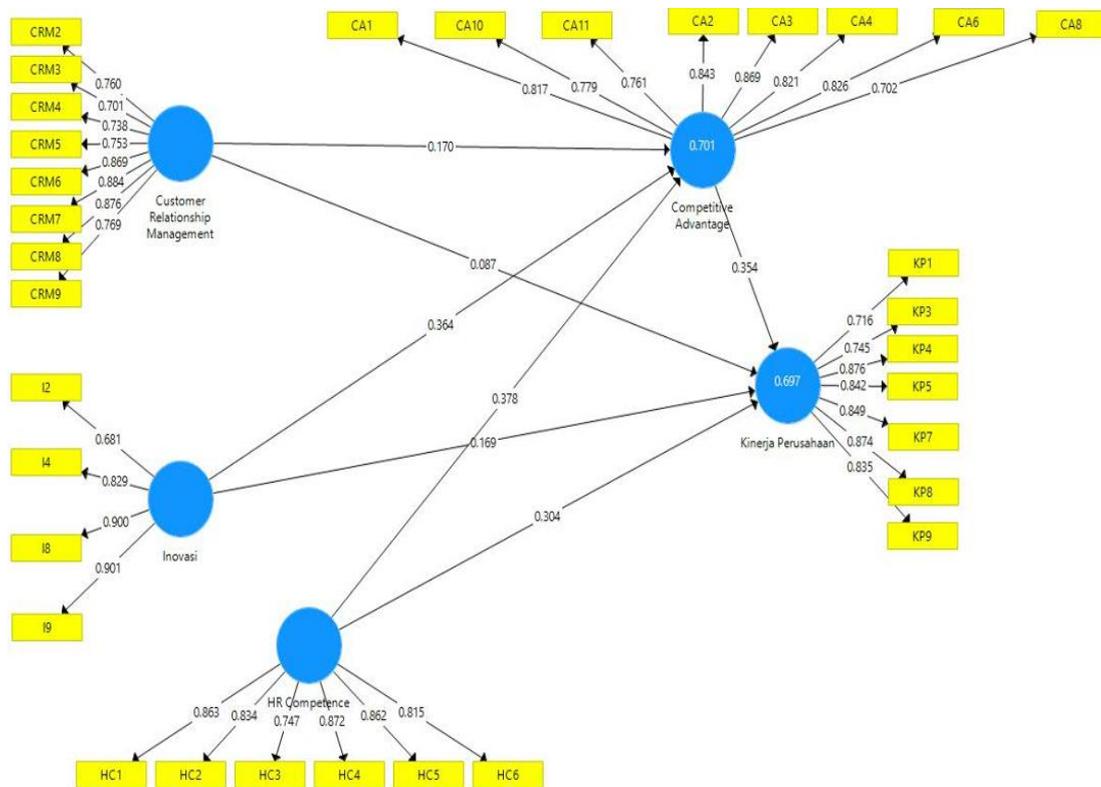
Gambar 1. Diagram Alur Kerangka Operasional Analisis

Sekaran & Bougie, 2016 menyatakan bahwa populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti dan ingin dibuat Mulai Identifikasi Masalah Studi Literatur Pembuatan Hipotesa Penyusunan Kueisioner Pengolahan Data dengan PLS-SEM Analisa Data Kuantitatif Analisa SWOT/CPM Pembahasan Kesimpulan dan Saran Selesai kesimpulan. Teknik pengambilan sampel dalam melakukan penelitian menurut Arikunto (2010) bilamana subjeknya kurang dari 100 sample maka sebaiknya diambil semuanya, namun jika subjeknya besar atau lebih dari 100 sample maka dapat diambil dengan rasio 10-15% atau 20-25% atau lebih. Pada penelitian ini peneliti memutuskan untuk mengambil 151 sampel dari subjek yang akan diteliti.

Analisis data statistik inferensia diukur dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui penggunaan program SmartPLS. PLS merupakan suatu teknik statistik multivariat yang bisa untuk menangani banyak variabel respon serta variabel eksplanatori sekaligus. Alat bantu Analisis lainnya yang dapat digunakan untuk memahami tingkat persaingan perusahaan dengan para pesaingnya adalah *Competitive Profile Matrix* (CPM). CPM ini merupakan alat Analisis yang digunakan untuk membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatif mereka (Bhattacharjee, Dipanwita, 2015). Untuk dapat lebih memahami lingkungan eksternal dan persaingan dalam industri tertentu,

perusahaan sering menggunakan CPM sebagaimana yang dinyatakan oleh Sohel, Shanewaz & Mohammad Atiqur Rahman, Abu & Uddin, Md. (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Hasil Full Model Struktural (*Standardied Output*) –PLS Algorithm
(Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2022)

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh model persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = 0.170X_1 + 0.364X_2 + 0.378X_3 + \square$$

$$Y = 0.087X_1 + 0.169X_2 + 0.304X_3 + 0.354Z + \square$$

Pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap *Competitive Advantage*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan *Customer Relationship Management* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Hal ini berarti apabila *Customer Relationship Management* semakin meningkat, maka akan berdampak terhadap semakin meningkatnya *Competitive Advantage*. Berdasarkan hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh El Ghafur (2017) yang membuktikan bahwa memiliki hubungan baik dengan pelanggan, memiliki efek positif pada pencapaian keunggulan kompetitif. Demikian pula pada penelitian Endah Budiarti (2019) membuktikan bahwa *Customer Relationship Management* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Marwawita Andarini dan Nur Laely (2019) menyatakan bahwa *Customer Relationship Management* berpengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap Keunggulan bersaing.

Customer Relationship Mangement adalah merupakan strategi bisnis yang memadukan proses, manusia dan teknologi, embantu menarik prospek penjualan, mengkonfersi mereka menjadi pelanggan, dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada, pelanggan yang puas dan loyal. *Customer Relationship Management* dilakukan PT Multi Fabrindo Gemilang diantaranya merancang sistem pemasaran secara berkelanjutan, mencari *cutomer* baru, menjaga hubungan

baik baik kepada pelanggan maupun rekanan, dan melakukan kerjasama atau kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan lain. Hal-hal tersebut dilakukan dengan baik oleh PT Multi Fabrindo Gemilang sehingga pelanggan dapat terpenuhi harapannya dan pelanggan merasa puas.

Pengaruh Inovasi Terhadap *Competitive Advantage*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa Inovasi berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya Inovasi, maka hal tersebut berdampak terhadap semakin meningkatnya *Competitive Advantage*. Hal penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Ika Dwi Ayuningrum (2018) yang membuktikan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Demikian pula Puspita Lianti Putri (2020) membuktikan adanya pengaruh yang positif antara Inovasi dengan Keunggulan bersaing. Inovasi diperlukan sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan, dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan akhirnya memenangkan persaingan yang semakin ketat. PT Multi Fabrindo Gemilang telah melakukan diantaranya melakukan inovasi sesuai permintaan klien dan menggunakan *project management* untuk melaksanakan proyek.

Pengaruh *HR Competence* terhadap *Competitive Advantage*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *HR Competency* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya *HR Competency*, maka hal tersebut berdampak pada semakin meningkatnya *Competitive Advantage*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Nur Fuad, dkk (2017) menunjukkan bahwa SDM berpengaruh langsung terhadap *competitive advantage* di koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado.

Pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Customer Relationship Management* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti *Customer Relationship Management* tidak berdampak terhadap kinerja perusahaan karena memang untuk perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi fokus utamanya dalam mendapatkan project-project baru adalah pada job tender. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Rahman Anshari (2019) yang menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh *customer relationship management* terhadap performa perusahaan.

Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya Inovasi yang dilakukan, maka akan berdampak terhadap semakin meningkatnya Kinerja Perusahaan, dengan adanya pengembangan inovasi maka perusahaan tentunya akan bisa survive mengikuti perkembangan saat ini sehingga kinerja bisa tetap terjaga dengan baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Iman (2021) yang membuktikan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pengaruh *HR Competence* Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *HR Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya *HR Competence*, maka hal tersebut berdampak terhadap semakin meningkatnya Kinerja Perusahaan, dengan kompetensi SDM yang mumpuni tentunya perusahaan akan dengan mudah mencapai visi misi yang ditarget kan dan pastinya kinerja perusahaan berdampak baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Nur Fuad, dkk (2017) menunjukkan bahwa SDM

berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan di koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado, serta didukung penelitian Dwi Yunanto (2021) yang membuktikan bahwa *HR Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pengaruh *Competitive Advantage* Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya *Competitive Advantage*, maka hal tersebut berdampak terhadap semakin meningkatnya Kinerja Perusahaan. *Competitive Advantage* tercapai karena adanya kekompakan antar internal perusahaan sehingga bisa dipastikan juga kinerja perusahaan akan berdampak sangat baik. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari Febri Putra Trivitas (2015) dan Nur Fuad (2017) yang menyatakan daya saing atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) mempunyai pengaruh significant terhadap Kinerja Perusahaan atau *Corporate Performance*.

External Factor Evaluation (EFE)* dan *Internal Factor Evaluation (IFE)

Tabel 1. Hasil Analisis Matriks IFE

<i>Strength</i> (Kekuatan) – S	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
Reputasi perusahaan yang bagus dalam market konstruksi	0,14	3	0,42
Memiliki pengalaman proyek yang sudah banyak	0,12	4	0,48
Memiliki mutu dan kualitas yang baik dari setiap proyek	0,10	3	0,30
Waktu penyelesaian proyek yang tepat waktu	0,07	4	0,28
Memiliki standar HSE yang sangat baik	0,07	3	0,21
<i>Weakness</i> (Kelemahan) – W			
Harga jasa tergolong mahal dibanding <i>competitor</i>	0,15	2	0,30
Keuangan yang belum stabil	0,14	2	0,28
<i>Network</i> pengadaan material yang masih kurang	0,09	2	0,18
Pengembangan inovasi bisnis yang tergolong monoton	0,06	2	0,12
Metode Konstruksi (<i>Construction Method</i>) yang belum ada pembaharuan	0,06	1	0,06
Total Skor IFE	1,00		2,63

(Sumber: data diolah penulis, 2022)

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks EFE

<i>Opportunities</i> (kesempatan)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
Pasar konstruksi yang sangat besar	0,14	4	0,52
Adanya dukungan yang kuat dari pemerintah terhadap perusahaan konstruksi local	0,07	3	0,21
Masuknya investasi asing	0,12	4	0,48
Pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat	0,10	3	0,30
Jalinan Kerjasama dengan klient memiliki trust yang baik	0,07	4	0,28
<i>Thread</i> (Ancaman)			
Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan jasa konstruksi	0,15	2	0,30
Adanya perpindahan klien ke kompetitor	0,12	2	0,24
Terjadinya fluktuasi harga material	0,09	1	0,09
Kemampuan Engineering dan teknologi Kompetitor semakin meningkat	0,07	1	0,07
Daya tawar <i>supplier</i> semakin tinggi	0,07	1	0,07
Total	1,00		2,56

(Sumber: data diolah penulis, 2022)

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE dan EFE di atas, diketahui bahwa faktor internal PT Multi Fabrindo Gemilang mempunyai nilai 2,56. Menurut David (2009), berapapun banyaknya

faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal PT Multi Fabrindo Gemilang dengan total nilai rata-rata tertimbang 2,63 menunjukkan kondisi perusahaan dan objek penelitian dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan kuat. Nilai faktor eksternal PT Multi Fabrindo Gemilang juga di atas rata-rata yaitu 2,56, PT Multi Fabrindo Gemilang harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan.

Tabel 3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Faktor Penentu Keberhasilan	PT MULTIFAB			PT ARMINDO		PT PROMATCON	
	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Dokumen tender	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Sertifikasi	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Manajemen proyek	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Pengalaman Perusahaan	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Waktu penyelesaian pekerjaan	0,18	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Harga	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Penerapan HSE	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Total	1,00		3,49		3,56		3,18

(Sumber: data diolah penulis, 2022)

Berdasarkan tabel 3 di atas analisa CPM pada perusahaan jasa konstruksi PT Multifab, PT Armindo dan PT Promatcon, maka analisa sebagai berikut:

1. PT Armindo menempati posisi tertinggi dalam persaingan dan memiliki kekuatan dalam kelengkapan dokumen tender, sertifikasi, pengalaman perusahaan dan harga. Total skor yang didapatkan yaitu 3,56.
2. PT Multi Fabrindo Gemilang menempati posisi kedua dalam persaingan dan memiliki kekuatan dalam sertifikasi, manajemen proyek, pengalaman perusahaan, waktu penyelesaian pekerjaan dan penerapan HSE. Total skor yang didapatkan yaitu 3,49
3. PT Promatcon menempati posisi ketiga dalam persaingan dan memiliki kekuatan dalam kelengkapan dokumen tender, sertifikasi dan pengalaman perusahaan. Total skor yang didapat yaitu sebesar 3.18.

Matching Stage – Threats, Opportunities, Weakness, Strengths (TOWS)

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik.

Tabel 4. Threats, Opportunities, Weakness, Strengths (TOWS)

INTERNAL	STRENGTH (KEKUATAN)	WEAKNESS (KELEMAHAN)
----------	------------------------	-------------------------

<p><i>EXTERNAL OPPORTUNITIES (PELUANG)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi perusahaan yang bagus dalam market konstruksi 2. Memiliki pengalaman proyek yang sudah banyak 3. Memiliki mutu dan kualitas yang baik dari setiap proyek 4. Waktu penyelesaian proyek yang tepat waktu 5. Memiliki standar HSE yang baik <p><i>Strengths Opportunities (SO)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga jasa tergolong mahal dibanding kompetitor 2. Keuangan yang belum stabil 3. <i>Network</i> pengadaan material yang masih kurang 4. Pengembangan inovasi bisnis yang monoton 5. Metode Konstruksi yang belum ada pembaharuan <p><i>Weakness Opportunities (WO)</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.pasar konstruksi yang sangat besar 2.adanya dukungan yang kuat dari pemerintah terhadap perusahaan konstruksi lokal 3.masuknya investasi asing 4.pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat 5.jalinan kerjasama dengan klient mendapatkan trust yang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Meningkatkan kualitas mutu dan efisiensi waktu pengerjaan proyek (S1) (S2) (S3) (S4) (O4) (O5) 2. Memperluas jaringan kerja sama (S1) (S2) (O1) (O5) 3.Melakukan pengembangan system manajemen proyek (S2) (S3) (S5) (O1) (O2) (O3) (O4) <p><i>Strength Treath (ST)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merancang anggaran biaya yang tepat dan memperluas <i>network</i> pengadaan material (W2) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O4) 2.Meningkatkan pengembangan inovasi bisnis dan metode konstruksi (W4) (W5) (O1) (O3) (O4) 3.Melakukan penyesuaian harga jasa sesuai kebutuhan pasar (W1) (W2) (O1) (O2) (O4) <p><i>Weakness Treath (WT)</i></p>
<p><i>Threath (ancaman)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.persaingan yang semakin ketat antar perusahaan jasa konstruksi 2.adanya perpindahan klien ke kompetitor 3.terjadinya fluktuasi harga material 4.kemampuan engineering dan teknologi kompetitor semakin meningkat 5.daya tawar supplier semakin tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Melakukan efisiensi <i>cost</i> (S2) (S3) (S4) (T1) (T3) (T5) 2.Meningkatkan kompetensi SDM dan pengembangan teknologi (S1) (S2) (S3) (S4) (T1) (T4) 3.Memperkuat dan memperluas <i>network</i> kerjasama (S1) (S2) (S3) (S4) (T1) (T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi SDM dalam hal negosiasi (W1)) (W3) (T1) (T2) (T5) 2.Melakukan pengembangan inovasi dan teknologi sesuai dengan kebutuhan pasar (W4) (W5) (T1) (T4) 3.Optimalisasi penawaran harga dan efisiensi <i>cost</i> (W1) (W2) (T3) (T5)

(Sumber: data diolah penulis, 2022)

Maka hasil analisis TOWS yang terdiri dari strategi *Strengths Opprtunities (SO)* adalah Strategi Meningkatkan kulaitas mutu & efisiensi waktu pengerjaan proyek, memperluas jaringan Kerjasama, melakukan pengembangan system manajemen proyek. *Weakness Opprtunities (WO)* terdiri dari Strategi Merancang anggaran biaya yang tepat dan memperluas *network* pengadaan material, meningkatkan pengembangan inovasi bisnis dan metode konstruksi, melakukan penyesuaian harga jasa sesuai kebutuhan..

Strengths Threats (ST) terdiri dari strategi melakukan efisiensi *cost*, meningkatkan kompetensi SDM dan pengembangan teknologi, memperkuat dan memperluas jaringan klient. *Weakness Threats (WT)* terdiri dari Meningkatkan kompetensi SDM dalam negosiasi, melakukan pengembangan inovasi dan teknologi sesuai kebutuhan pasar, optimalisasi penawaran harga dan efisiensi *cost*. Maka hasil penelitian dari analisis TOWS menghasilkan strategi yaitu:

1. Strategi *Strengths Opportunities* (SO) adalah meningkatkan kualitas mutu & efisiensi waktu pengerjaan proyek, memperluas jaringan kerjasama, melakukan pengembangan sistem manajemen proyek.
2. Strategi *Weakness Opportunities* (WO) Strategi merancang anggaran biaya yang tepat dan memperluas network pengadaan material, meningkatkan pengembangan inovasi bisnis dan metode konstruksi, melakukan penyesuaian harga jasa sesuai kebutuhan.
3. Strategi *Strengths Threats* (ST) terdiri dari strategi melakukan efisiensi *cost*, meningkatkan kompetensi SDM dan pengembangan teknologi, memperkuat dan memperluas jaringan klien.
4. Strategi *Weakness Threats* (WT) terdiri dari Meningkatkan kompetensi SDM dalam negosiasi, melakukan pengembangan inovasi dan teknologi sesuai kebutuhan pasar, optimalisasi penawaran harga dan efisiensi *cost*.

Decision Stage - Quantitative Strategic Planning Matri (QSPM)

Berdasarkan pada data faktor-faktor Setelah dilakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks CPM. Serta tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Penentuan skor daya tarik dilakukan dengan diskusi dengan responden terpilih di perusahaan jasa konstruksi online yaitu dengan mengamati setiap faktor tersebut apakah mempengaruhi terhadap pilihan strategi yang dibuat, dengan memberikan skor 1 (jika tidak memiliki daya tarik), 2 (jika daya tariknya rendah), 3 (jika daya tariknya sedang), dan 4 (jika daya tariknya tinggi). Alternatif strategi yang dihasilkan akan dimasukkan ke dalam QSPM sebagai berikut:

- 1) Strategi 1: Melakukan efisiensi *cost*
- 2) Strategi 2: Melakukan pengembangan inovasi dan teknologi.
- 3) Strategi 3: Memperkuat dan memperluas *networking*

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM)

Faktor Kunci		Bobot	Alternative Strategy					
			Efisiensi Cost		Inovasi & Teknologi		Networking	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Strength</i> (Kekuatan)								
1	Reputasi perusahaan yang bagus dalam market konstruksi	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56
2	Memiliki pengalaman proyek yang sudah banyak	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
3	Memiliki mutu dan kualitas yang baik dari setiap proyek	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
4	Waktu penyelesaian proyek yang tepat waktu	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
5	Memiliki standar HSE yang baik	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
<i>Weakness</i> (kelemahan)								
1	Harga jasa tergolong mahal dibanding kompetitor	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
2	Keuangan yang belum stabil	0,14	4	0,56	2	0,17	3	0,42
3	<i>Network</i> pengadaan material yang masih kurang	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
4	Pengembangan inovasi bisnis yang tergolong monoton	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18

5	Metode Konstruksi (<i>Construction Method</i>) yang belum ada pembaharuan	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Total IFE		1,00		2,92		2,73		3,24
<i>Opportunity</i> (Kesempatan)								
1	Pasar konstruksi yang sangat besar	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
2	Adanya dukungan yang kuat dari pemerintah terhadap perusahaan konstruksi lokal	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
3	Masuknya investasi asing	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
4	Pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
5	Jalanan Kerjasama dengan klient memiliki trust yang baik	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
<i>Threat</i> (Ancaman)								
1	Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan jasa konstruksi	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
2	Adanya perpindahan klien ke kompetitor	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
3	Terjadinya fluktuasi harga material	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
4	Kemampuan Engineering dan teknologi Kompetitor semakin meningkat	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
5	Daya tawar <i>supplier</i> semakin tinggi	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Total EFE		1,00		3,14		3,37		3,46
Total Keseluruhan				6,84		6,10		6,70

(Sumber: data diolah penulis, 2022)

Berdasarkan pada Tabel 5, menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) masing-masing strategi. Strategi Efisiensi *Cost* dengan TAS sebesar 6,84, Strategi Pengembangan Inovasi & Teknologi dengan TAS sebesar 6,10 dan Strategi Memperkuat dan Memperluas *Networking* dengan TAS sebesar 6,70. Sehingga hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi perusahaan PT Multifab saat ini adalah Strategi Efisiensi *Cost*, Strategi Memperkuat dan Memperluas *Networking* dan Strategi Pengembangan Inovasi dan Teknologi diperlukan juga.

Dalam penelitian ini matriks QSPM menghasilkan strategi alternatif yaitu:

1. Efisiensi *Cost*, dalam penelitian ini menjadi alternatif utama mendapatkan TAS sebesar 6,06. Melihat kondisi perusahaan saat ini strategi ini sangat penting bagi perusahaan dan tentunya diperlukan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan strategi ini untuk meningkatkan kinerja dan bersaing dalam pasar konstruksi.
2. Memperkuat dan Memperluas *Networking*, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 6,70 yang menyatakan strategi ini menjadi alternatif kedua yang digunakan PT Multifab guna menyaingi perusahaan jasa konstruksi lainnya yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.
3. Pengembangan Inovasi dan Teknologi, dalam penelitian ini menjadi alternatif ketiga dengan TAS sebesar 6,10, dengan demikian strategi ini diperlukan juga untuk bisa bersaing dalam perusahaan jasa konstruksi.

SIMPULAN DAN SARAN

Customer Relationship Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Competitive Advantage*. Dengan demikian menjaga hubungan dengan klien sangat penting dan berdampak pada keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan harus lebih fokus untuk menjaga hubungan baik dengan klient dan bahkan ditingkatkan lagi hubungannya sekaligus membua klient memiliki trust yang tinggi terhadap perusahaan sehingga klient akan terus loyal dengan perusahaan kedepannya.

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Competitive Advantage*. Dengan demikian dengan adanya inovasi tentunya perusahaan akan mudah mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan harus lebih meningkatkan pengembangan inovasi baru agar perusahaan bisa terus survive dan mengikuti perkembangan zaman.

HR Competence berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Adanya peningkatan SDM tentunya akan sangat berdampak pada perusahaan bisa menjadi lebih berkembang dan tentunya akan mencapai keunggulan kompetitif. Selama ini pihak perusahaan sudah memperhatikan upaya peningkatan kompetensi karyawannya melalui training (pelatihan) tentang *knowledge* dan *skill* tentang konstruksi, hal ini sebaiknya disertai pula dengan upaya untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki kompetensi bagus tsb, karena mereka adalah asset utama perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan di hadapan para kompetitor.

Customer Relationship Management tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan demikian hubungan dengan klien tidak memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan dan memastikan hubungan dengan klient bisa terjaga dengan baik dan bahkan harus bisa menjadi lebih baik dan konsisten sehingga klient bisa terus loyal.

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan adanya perkembangan inovasi maka tentunya perusahaan akan menjadi lebih maju dan berkembang sehingga kinerja perusahaan akan terjaga dengan baik. Dengan demikian perusahaan harus tetap memaksimalkan inovasi- inovasi baru dan menyesuaikan dengan perkembangan saat ini agar perusahaan bisa terus maju dan berkembang.

HR Competence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Kompetensi SDM yang memadai dan terus ditingkatkan akan sangat berdampak pada kinerja perusahaan yang tentunya akan menjadi lebih baik. Karyawan yang memiliki kompetensi bagus tentunya akan membantu perusahaan membuat klient memiliki trust yang tinggi terhadap perusahaan sehingga klient akan tetap loyal dan tentunya bisa bertambah terus menerus. Karyawan yang seperti ini harus mendapatkan perhatian yang lebih dari manajemen dengan memberikan kesempatan dan tantangan yang lebih besar seiring dengan peningkatan jenjang karir dan remunerasinya serta harus tetap diberikan training-training yang lebih baik sehingga kompetensi akan terus meningkat.

Competitive Advantage berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan tercapainya keunggulan kompetitif tentunya akan berdampak pada internal perusahaan yang pastinya akan menciptakan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian tiap dimensi dari *Competitive Advantage* bisa terus ditingkatkan dan dimaksimalkan lagi agar kinerja perusahaan bisa terus dan tetap terjaga dengan baik.

Dari hasil penelitian analisa strategi melalui tahapan strategi *input stage* dengan CPM, *matching stage* dengan TOWS dan *decision stage* dengan QSPM maka dapat disimpulkan

strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah strategi alternatif Efisiensi *Cost* dan juga strategi Pengembangan Inovasi & Teknologi. Strategi alternatif kedua juga diperlukan karena memang melihat keadaan perusahaan saat ini untuk lebih maju dan berkembang. Strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah strategi alternatif *Efisiensi Cost* dengan mengurangi biaya pemeliharaan mesin. Strategi Inovasi & Teknologi harus dikembangkan sesuai dengan keadaan pasar saat ini contohnya dalam hal mesin las harus dilakukan *upgrade* dengan mesin model terbaru saat ini sehingga produktivitas akan meningkat dan tentunya akan berdampak pada kinerja perusahaan yang semakin baik.

Pada penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel independen yaitu *Customer Relationship Management*, Inovasi dan *HR Competence*. Diharapkan terdapat variabel lain yang dapat ditambahkan lagi oleh peneliti selanjutnya seperti budaya organisasi, kapabilitas teknologi dan sebagainya serta penambahan pola variable moderasi diharapkan dengan penambahan variabel tersebut dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

Penyusunan formula strategi meningkatkan kinerja perusahaan pada penelitian ini hanya sebatas merumuskan strategi perusahaan dengan analisa IFE dan EFE, TOWS dan QSPM perusahaan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melakukan analisa lainnya seperti matrix SPACE, matrix BCG dll. Diharapkan dengan penambahan analisa tersebut bisa memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

Hasil hipotesis yang menyatakan tidak berpengaruhnya variabel *customer relationship management* terhadap kinerja perusahaan bukan berarti membuat perusahaan mengabaikan hubungan dengan klien, justru perusahaan harus tetap memperkuat hubungan dengan klien dan bahkan memperluas agar perusahaan bisa terus mendapatkan proyek baru yang akan meningkatkan *revenue* perusahaan.

Implementasi strategi bisnis khususnya dalam hal evaluasi dan penerapannya, PT Multi Fabrindo Gemilang juga perlu membuat penanggung jawab khusus yang akan fokus melakukan monitoring dan mengkoordinasikan strategi tersebut. Menciptakan strategi yang kuat dan efektif menjadi sebuah landasan untuk bisnis dapat berkembang namun jika tidak diiringi dengan eksekusi yang matang, maka sebuah strategi hanyalah sebuah wacana yang tidak akan dapat mencapai tujuan yang diterapkan.

HR Competence yang baik dalam perusahaan tentunya sangat memberikan dampak sehingga disarankan perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas SDM yang ada dalam perusahaan karena tentunya akan menopang kinerja yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Abratt, Russel & Mofokeng, T.N. 2001. Development and Management of Corporate Image in South Africa. *European Journal of Marketing*. Vol. 35. No. 3/4 Page 368-386.
- Alamri, A.M. (2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 8 (2): 48- 64.
- Alireza Amini, Mahdi Darani, Minoo Afshani dan Zahra Amini, 2012. Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage. *ijcrb.webs.com, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, June 2012, Vol 4 no 2.
- Alireza, Fazlzadeh et al., (2012), How Quality, Value, Image, and Satisfaction Create Loyalty at an Iran Telecom. *International Journal of Business and Management*.

- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. (2009). Manajemen Inovasi (Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia). Penerbit, CV. Alfabeta Bandung.
- Balboni, Bernardo. 2008. Perceived corporate credibility as the emergent property of corporate reputation's transmission process, MPRA Paper No. 7944, posted 27. March 2008 / 14:44.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Baldauf et al. 2001. "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XXI, Number 2 (Spring), p. 109-222.
- Beal, Reginald M. 2000, Competing Effectively Environmental Variables on the Entrepreneur Marketing Orientation of Entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Business Research. January. Vol. 15. P. 47-62.
- Bendixen, M., Bukasa, K.A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
- Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et.al. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. " *Journal of Marketing* 57 (October): pp. 83 – 100.
- Bhargava et al., 1994, "Reconciling Diverse Measure of Performance: A Conceptual Framework and Test of Methodology". *Journal of Business Research* 31:235-246.
- Bhattacharjee, Dipanwita. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*. 35. 61-70.
- Bogy Febriatmoko, Susilo Toto Raharjo, 2015. Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing kuliner Khas Semarang (Studi Pada Sentra Usaha Mikro Lumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang). *World Class Islamic University UNISSULA*, ISSN 2302-9791, Vol 2 no 1, 2015.
- Buttle, Francis. 2009. *Customer Relationship Management (2nd Edition)*. Amsterdam: Elsevier Publishing.
- Buttle, Francis. 2015. *Customer Relationship Management (3rd Edition)*. Amsterdam: Elsevier Publishing.
- Chaston, Ian dan Scott, Gregory J. 2012. Entrepreneurship and Open Innovation in an Emerging Economy. *Journal of Management Decision*, (50)7: p. 1161-1177.
- Covin, Birgelen, Miles, dan Martin Wetzels., 2000. The Impact of Incomplete Information on the Use of Marketing Research Intelligence in International Service Setting, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No.4 Halaman 1-20.
- Cretu, A. E., and Brodie, R.J. (2007). The Influence of Brands' Image and Company Reputation
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12.
- Dick, A., Chakravarty, D., & Biehal, G. (1990). Memory-Based Inference During Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, Volume 17. Edition. United States of America: Wiley
- Fandi, Tjiptono. 2014. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Febriangingtyas, Media dkk. 2014. Pengaruh Customer Relationship Management (CRM) Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Survei pada Nasabah Bank Jawa Timur Cabang Gedung Inbis Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 9 No. 2, April: hal. 1-10.
- Febriangingtyas, Media. 2013. Pengaruh Customer Relationship Management terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

- Fombrun, Charles, 1996, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Grace Anastasia M, Lisbeth L. Mananeke, Hendra N. Tawas (2016), The Analysis of Merk Reputation, Quality of Services, Loyalty of customers and Its Impact to Competitive Advantage (Studies in Customers of Taplus Anak PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Manado), Jurnal EMBA Vol.4 No.3 September 2016, Hal. 531-544.
- Grahame R. Dowling, 2004, Corporate Reputation, should you compete on yours? <https://doi.org/10.2307/41166219>, Volume: 46 issue: 3, page(s): 19-36.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition (2 ed.). Los Angeles: Sage.
- Herbig, Paul and Milewicz, John. 1993. The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (3), pp. 18 - 24.
- Herbig, Paul, John Milewicz and Jim Golden, 1994, "A Model of Reputation Building and Destruction", *Journal of Business Research*, Vol.31, June 1994, No.1; p.23-31.
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage on Marketing Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Salemba Empat, 2001.
- Iriandini, Anggita P dkk. 2015. Pengaruh Customer Relationship Management (CRM) Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Survei pada Pelanggan PT Gemilang Libra Logistics Kota Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 23 No. 2, Juni: hal. 1-8.
- J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, 1996, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Keegan, J. Warren, *Manajemen Pemasaran Global*, Jakarta: Prehalindo, 1996
- Khorsheed, R. K., Abdulla, D. F., Othman, B. A., Mohammed, H. O., & Sadiq, Z. M. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq).
- Kim, Ji-Hern, Yong J. Hyun. (2011). A Model to Investigate the Influence of Marketing-Mix Efforts and Corporate Image on Brand Equity in the IT Software Sector. *Industrial Management Management*. 40 (2011). Pp-424- 438.
- Komalasari. (2014). *Pembelajaran kontekstual konsep dan aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kotler, dan Keller. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.
- Mcgraw- Hill, inc. Mowen, John C. & Michael Minor. 2001. *Consumer Behavior*. 5th Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miles dan Covin. 2000. *Customer Behavior*. Sixth Edition. Dryden Press, Chaniago
- Miller, C.C, Cardinal, L.B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Decades of Research. "Academy of Management Journal" Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Montgomery, Collins. 1998. *Corporate Strategy: A Research-Based Approach*. Singapore.
- Ningsih, N. Wachyu, dkk. 2016. Pengaruh Customer Relationship Management (CRM) Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan (Survei Pada Pelanggan PT Astra International Tbk TSO Auto2000 Cabang Denpasar). Jakarta: Universitas Brawijaya.

- OECD (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual, 3rd revised version. Paris.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., dan Berry, L.L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York.
- Porter, M. 1992. Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael.1994. Keunggulan Bersaing. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. Gramedia Pustaka Utama.
- Roberts, J. and Merrilees, B. (2007), "Multiple roles of brands in business-to-business services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp. 410-417. <https://doi.org/10.1108/08858620710780172>.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8.
- Selnes, Fred (1993), "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty", *European Journal of Marketing*, 27 (9). (19-35).
- Sekaran & Bougie, (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach Seventh*
- Seong Kok Kim dan Ji Sook Hong, (2005), "The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry," *Management Review*. Vol 2, pp. 1-32.
- Smith, Rodney E, And Wright, William F, 2004, "Determinants Of Customer Loyalty And Financial Performance". *Journal Of Management Accounting Research*. Vol.16.
- Sohel, Shanewaz & Mohammad Atiqur Rahman, Abu & Uddin, Md. (2014). Competitive Profile Matrix (CPM) as a Competitors' Analysis Tool: A Theoretical Perspective. *International Journal of Human Potential Development*. 3. 40-47.
- Song, Ronggong., dan Larry Korba., "Trust in E-Services: Technologies, Practices, and Challenges", Idea Group Publishing, London, 2007., pp: 244-245.
- Suryana. (2014). *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vidyastuti, H. A. (2018). Analysis of Services Marketing Mix and Competitive Advantage and Its Effect on Customer Loyalty (Survey on Customer Go- Jek in Bandung). *KnE Social Sciences*. Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua.PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wehrich, Heinz. (1982). "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning* 15, no. 2.
- Were. *Industrial Marketing Management* 36, 230 –240. De Wit B dan Meyer R., 2005, *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, Thomson Learning, London. David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Phelindo, 2002), 256.