

## **STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK RIJA HUSAENI DAN REKAN**

### ***COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES TO INCREASE PERFORMANCE AT RIJA HUSAENI PUBLIC ASSESSMENT SERVICES OFFICE***

**Rija Husaeni<sup>1</sup>, Zulkifli<sup>2</sup>, Derriawan<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila  
email: rijahuseni@yahoo.com

#### **ABSTRAK**

Dalam dekade sekarang, perusahaan besar dan kecil harus menerapkan teknologi khusus untuk perusahaan jasa penilai independen dalam mengetahui nilai aset yang ditentukan oleh pemegang saham. Tujuan penelitian ini secara khusus untuk menganalisis pengaruh kapabilitas organisasi, kapabilitas inovasi, dan customer relation management (CRM) terhadap keunggulan bersaing dan masing-masing faktor di atas terhadap kinerja bisnis dan merumuskan strategi bersaing untuk keberhasilan bisnis KJPP Rija Husaeni dan Rekan. Jenis penelitian ini termasuk dalam explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Jasa Penilai Publik Rija Husaeni dan Rekan. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling yang mengharuskan responden memahami variabel yang diteliti. Jumlah sampel adalah 33 responden. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural yang diolah dengan bantuan aplikasi SmartPLS Versi 3.0. Kesimpulan penelitian meliputi: (1) kapabilitas organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis, (2) kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis, (3) kapabilitas manajemen hubungan pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. signifikan pada keunggulan kompetitif sementara. Namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dan (4) keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Tahap pengambilan keputusan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan dengan menggunakan QSPM, yang hasilnya secara objektif menunjukkan bahwa alternatif strategi penetrasi pasar merupakan strategi alternatif terbaik dan utama yang dapat dilakukan KJPP Rija Husaeni dan Rekan. Strategi penetrasi pasar adalah strategi pertumbuhan yang berfokus pada penjualan produk yang ada di pasar yang ada.

**Kata Kunci: Strategi keunggulan bersaing, kapabilitas organisasi, kinerja bisnis.**

#### **ABSTRACT**

*In the current decade, large and small companies must apply technology specifically for independent appraiser service companies in knowing the value of assets determined by shareholders. The purpose of this study specifically to analyze the effect of organizational capability, innovation capability, and customer relation management (CRM) on competitive advantage and each of the above factors on business performance and formulate a competitive strategy for business success KJPP Rija Husaeni and Partners. This type of research is included in the explanatory with a quantitative approach. The research population is all employees of the Public Appraisal Service Office of Rija Husaeni and Partners. The sampling technique is purposive sampling which requires that the respondents understand the variables studied. The number of samples is 33 respondents. The data analysis technique uses a structural equation model, which is processed with the help of the SmartPLS Version 3.0 application. The conclusions of the study include: (1) organizational capability has no significant effect on both competitive advantages and business performance, (2) innovation capability has a significant effect on both competitive advantage and business performance, (3) Customer relation management capability has a significant effect on temporary competitive advantage. However, it does not significantly affect business performance, and (4) competitive advantage*

*significantly affects business performance. The decision stage to achieve competitive advantage and improve the company's business performance using QSPM, whose results objectively indicate is that the alternative market penetration strategy is the best and main alternative strategy that KJPP Rija Husaeni and Partners can carry out. Market penetration strategy is a growth strategy focused on selling existing products in existing markets.*

**Keywords:** *Competitive advantage strategy, organizational capability, business performance*

## PENDAHULUAN

Pertukaran informasi dalam organisasi tidak mengalami perbedaan yang melibatkan serangkaian proses dan memiliki diferensiasi dan juga pertukaran informasi dalam konteks global (Santoso, Sani, Husain, & Hendri, 2021). Dasawarsa saat ini perusahaan besar maupun kecil harus menerapkan teknologi yang secara khusus bagi perusahaan jasa *appraiser* (penilai) independen dalam mengetahui nilai aset yang ditetapkan oleh pemegang saham dan dinilai yang mempunyai regulasi pemerintah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 101/PMK.01/2014 tanggal 2 Juni 2014 tentang Penilai Publik, perubahan Nomor 56/PMK.01/2017 dan perubahan Nomor 228/PMK.01/2019 tentang Penilai Publik tanggal 31 Desember 2019. Manfaat dari hasil penilaian yaitu perusahaan bisa menjaminkan ke lembaga keuangan maupun lembaga non keuangan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 40/POJK.03/2019 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum tanggal 19 Desember 2019. Perusahaan penilai atau *appraiser* adalah perusahaan yang menyediakan jasa penilaian atas harta atau aktiva milik perorangan maupun perusahaan. Penilaian atas aktiva ini dilakukan baik atas permintaan pemiliknya maupun atas permintaan lembaga lain yang berkepentingan dengan aktiva tersebut. Aktiva yang dinilai perusahaan penilai mencakup harta benda berwujud (*tangible assets*) dan harta tak berwujud (*intangible assets*).

Fungsi utama perusahaan penilai adalah membantu lembaga-lembaga keuangan dalam urusan dengan para nasabahnya. Perusahaan Penilai di Indonesia baru mulai berkembang pada tahun 1997. Profesi penilaian di Indonesia jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara anggota ASEAN lainnya. Dalam ekonomi sendiri penilaian sering digunakan untuk mengevaluasi aset yang dimiliki perusahaan, baik aset lancar ataupun tidak lancar.

Penilaian secara umum adalah pemberian penilaian terhadap benda atau seseorang. Secara khusus dalam hal aset pemberian nilai terhadap

bangunan, pabrik, dan aset lainnya yang diberikan oleh seseorang yang berwenang. Orang yang berwenang tersebut haruslah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh badan hukum atau regulator. Di Indonesia sendiri jasa penilai (*appraiser*) memiliki ruang lingkup yang sudah diatur dalam melaksanakan tugasnya. Jadi tidak bisa sembarangan untuk melakukan penilaian terhadap aset perusahaan yang dimiliki. Ruang lingkup seorang penilai diatur sebagai berikut: (1) Penilaian untuk menentukan nilai ekonomis terhadap harta benda berwujud maupun yang tidak berwujud yaitu Penilaian Aktiva Tetap (*Fixed assets Valuation*) dan Penilaian Usaha (*Business Valuation* termasuk *goodwill*, *Trademark* dan hak paten). (2) Penilaian Proyek (*Project Appraisal*); (3) Kelayakan Teknis (*Technical Appraisal*); (4) Konsultasi Pengembangan (*Development Consultancy*) termasuk Study Kelayakan Proyek (*Project Feasibility Study*); (5) Pengawasan Proyek (*Project Monitoring*); (6) Konsultasi Investasi (*Investment Arranger* dan *Advisory Services*); (7) Penilaian dan Teknologi Informasi di bidang Properti (*Property Information System*); (8) Konsultasi Properti (*Property Consultancy*) termasuk kegiatan Konsultasi Keuangan Properti (*Financial Property Advisory Service*); dan (9) Pengelolaan Harta Benda (*Property Management*). Selain itu seorang penilai juga harus menaati kode etik yang berlaku di Indonesia, KEPI (Kode Etik Penilai Indonesia) dan SPI (Standar Penilaian Indonesia).

Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI) adalah asosiasi *appraiser* yang ada di Indonesia. MAPPI sendiri saat ini memiliki anggota terdaftar sebanyak 3.500 anggota. Jumlah profesi penilai atau appraisal yang dibutuhkan Indonesia adalah 10.000 orang (Sumber: MAPPI). Keberadaan jasa appraisal sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berencana *go public* untuk mengevaluasi aset yang dimiliki, seperti evaluasi Nilai Jual Objek Pajak Bumi dan Bangunan.

Era *industry 4.0* dalam kurn beberapa tahun terakhir dengan pemanfaatan basis teknologi di belahan dunia manapun yang tidak dapat dihindari oleh individu dan organisasi siapapun dan apapun (Sarwani & Husain, 2021). Kondisi ini

tidak bisa dihindari karena berkembangnya bisnis saat ini, pesatnya perubahan di era teknologi memberikan kontribusi atas pemberdayaan kegiatan perekonomian nasional yang dibuktikan dengan meningkatnya aktivitas dari sektor industri (Sani A. , Wiliani, Budiyantra, & Pusparini, 2020). Oleh karenanya, perusahaan-perusahaan perlu mengembangkan bisnisnya lebih besar dan maju sehingga perlu penambahan modal atau penambahan aset. Untuk penambahan modal atau aset perlu pendanaan yang lebih besar, dana atau uang bisa dari internal sendiri atau dengan cara peminjaman ke perbankan. Peminjaman besar ke perbankan tidak lah mudah untuk mendapatkannya, sehingga perlu ada jaminan berupa aset atau surat berharga. Dengan peraturan otoritas Jasa Keuangan (OJK) setiap peminjaman ke perbankan yang besar perlu ada jaminan berbentuk aset berwujud dan tidak berwujud yang jaminan berbentuk aset berwujud perlu dilakukan terlebih dahulu di nilai aset nya oleh penilai independen, maka untuk menilai jaminan tersebut dilakukan oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) yang mempunyai izin dari pemerintah yaitu Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 101/PMK.01/2014 tanggal 2 Juni 2014 tentang Penilai Publik, perubahan PMK Nomor 56/PMK.01/2017 dan perubahan Nomor 228/PMK.01/2019 tanggal 31 Desember 2019. Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari Menteri

Keuangan sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam menjalankan usaha di bidang penilaian dan jasa-jasa lainnya. Usaha dibidang penilaian meliputi Bidang Jasa Penilaian Properti Sederhana, Bidang Jasa Personal Properti, Bidang Jasa Penilaian Properti dan Bidang Jasa Penilaian Bisnis. Jasa-jasa lainnya yang terkait dengan penilaian antara lain; konsultasi pengembangan properti, desain sistem informasi aset, manajemen properti, studi kelayakan usaha, jasa agen properti, pengawasan pembiayaan proyek, studi penentuan sisa umur ekonomi, studi penggunaan tertinggi dan terbaik (highest and best use), dan penasihat keuangan. Dengan berkembangnya peran Penilai dari tahun ke tahun, Penilai tidak bisa disamakan dengan pekerjaan biasa pada umumnya. Profesi Penilai tidak hanya didasarkan pada keahlian ataupun pendidikan saja, namun juga penerapannya sehari-hari. Keterpaduan inilah yang merupakan ciri dan sifat dari profesi Penilai yang kemudian dapat mengantarkan Penilai menjadi profesi dengan keahlian khusus, bertindak menurut hukum, perundangan dan peraturan yang berlaku, memiliki standar pekerjaan, serta kaidah moral yang terangkum dalam kode etik Penilai dan standar penilaian.

Perkembangan perusahaan penyedia jasa atau KJPP di Indonesia dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 mengalami pertumbuhan, untuk itu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1** Perkembangan Perusahaan KJPP Di Indonesia, Tahun 2015-2019

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019
Penilai Publik (PP)	444	569	630	693	745
KJPP Pusat	117	118	120	123	128
Cabang KJPP	111	235	292	341	359

Sumber: (MAPPI)

Dengan semakin bertambahnya pertumbuhan jasa KJPP di Indonesia, akan terjadi persaingan sesama KJPP untuk mendapatkan pekerjaan/projek, oleh karena itu Perusahaan harus mampu bertindak lebih baik dibandingkan

perusahaan lain dilingkungan industri/jasa yang sama sehingga mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

**Tabel 2** Pertumbuhan Pendapatan KJPP Rija Husaeni dan Rekan, Tahun 2015-2019

TAHUN	JUMLAH PEDAPATAN (IDR)	TARGET PENDAPATAN (IDR)
2015	1.166.700.000,-	3.000.000.000,-
2016	1.664.755.000,-	3.000.000.000,-
2017	2.476.841.573,-	5.000.000.000,-
2018	3.405.605.000,-	5.000.000.000,-
2019	3.005.707.731,-	5.000.000.000,-

Sumber: KJPP Rija Husaeni dan Rekan

**Tabel 3** Penugasan/Pekerjaan Pada KJPP Rija Husaeni & Rekan

Tahun	Jumlah Penugasan/Pekerjaan
2015	2.558
2016	1.354
2017	1.479
2018	1.208
2019	946

**Sumber:** KJPP Rija Husaeni dan Rekan

Penugasan atau pekerjaan yang ada di KJPP RHR saat ini adalah belum maksimal, sehingga mengakibatkan pendapatan berkurang. Adanya persaingan yang semakin ketat, menuntut kemampuan perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaan, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan. Kinerja perusahaan sebagaimana diindikasikan dari perkembangan penjualan maupun profitabilitas yang diperoleh tersebut sangat dipengaruhi oleh kapabilitas karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Menurut Hana (2013) bahwa dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini, tujuan setiap organisasi adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru (Rita, 2019). Individu yang merupakan pemegang pengetahuan untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan. Berkat kreativitas pribadi, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka, dimungkinkan untuk menghasilkan gagasan inovatif baru yang akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui kapabilitas organisasi yang memadai (Garcia-Perez-de-Lema, Alfaro-Cortés, Manzanque, & Banegas, 2012). Kapabilitas organisasi itu sendiri merupakan kemampuan berinteraksi baik secara sosial maupun ekonomi. Kapabilitas yang baik dibentuk melalui kompetensi SDM yang baik pula (Liu, Hou, Yang, & Ding, 2011).

Hubungan yang terbentuk dari rasa percaya baik dalam suatu organisasi maupun antar pemangku kepentingan merupakan faktor penting dalam menghadapi dinamika lingkungan. Hubungan stakeholder yang dimaksud mencakup hubungan baik dengan pemasok maupun pembeli (Tibon, 2015). Hubungan dengan pembeli dapat dibentuk melalui strategi pemasaran, koordinasi, dan pemberian pelayanan yang baik (Limakrisna, Sudarso, & Daryus, 2015). Output kegiatan warung makan berupa kualitas masakan dan pelayanan. Kualitas masakan dan pelayanan yang baik dapat dicapai bila pemilik warung makan memiliki kapabilitas organisasi yang baik pula

(Joung, Goh, Huffman, Yuan, & Surles, 2015). Penelitian terdahulu mengenai kapabilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dalam organisasi yang berhasil secara kompetitif, basis pengetahuan perusahaan melekat, dan direfleksikan, oleh kapabilitasnya dan merupakan sumber utama dari keunggulan lingkungan persaingan (Adiputra & Mandala, 2017) dan juga hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing (Bungara, Rahardja, & Sugiarto, 2017), hal ini dapat dipahami bahwa sebagai pelaku utama di industri ini dengan inovasi produk yang berciri khas dan lebih dikenal dipasar, serta dukungan teknologi yang lebih maju, merupakan keunikan yang dimiliki perusahaan yang membedakannya dengan pesaing merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Karenanya untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu fokus pada keunggulan bersaing dengan terus berupaya menanamkan nilai-nilai yang dianut dan memperbaiki penerapan manajemen mutu.

Faktor penting lainnya, yaitu kinerja pemasaran, temuan penelitian yang membuktikan bahwa menurunnya kinerja pemasaran perusahaan terutama disebabkan oleh lemahnya kemampuan bersaing mereka. Dari lima indikator keunggulan bersaing yang diobservasi, hanya harga yang mendapat nilai cukup tinggi. Sementara keempat indikator lain, yaitu unik, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah diganti, semuanya lemah (Iskandar, Putri, Sani, Hamidah, & Irawan, 2018). Keunggulan bersaing yang lemah dikarenakan perusahaan lemah dalam perilaku kewirausahaannya, adaptabilitas lingkungannya, kualitas aset strategiknya, dan orientasi pasarnya. Hasil penelitian Wajdi dan Arsjah (2019) membuktikan bahwa kapabilitas organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain kapabilitas organisasi, inovasi juga dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam mencapai keunggulan bersaing. Tujuan utama dari inovasi produk adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu

yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Bagi perusahaan, keberhasilannya dalam melakukan inovasi produk berarti perusahaan tersebut selangkah lebih maju dibanding dengan pesaingnya. Hal ini menuntut kemampuan perusahaan dalam mengenali selera pelanggannya sehingga inovasi yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Dengan demikian inovasi produk harus betul-betul direncanakan dan dilakukan dengan cermat. Kapabilitas inovasi dalam penelitian berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. Kemampuan pelaku industri kreatif untuk melakukan inovasi produk, pasar, pelayanan dan teknologi agar mampu menciptakan keunggulan bersaing. Inovasi produk dilakukan dengan menambah model, variasi, warna sesuai segmen pasar yang dituju (Mulyana & Sutapa, 2014). Inovasi pelayanan dilakukan dengan meningkatkan kualitas layanan dan inovasi pasar dengan mencari segmen pasar baru sesuai target pasar. Sedangkan inovasi teknologi dilakukan dengan mengikuti perkembangan teknologi informasi untuk mendukung sistem penjualan.

Salah satu syarat strategi bersaing perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam bisnis adalah fokus pada pelanggan. Dalam fokus pelanggan perusahaan membutuhkan informasi profil dari pelanggan mereka, kemudian keinginan dan kebutuhan yang diinginkan pelanggan, bagaimana cara puaskan pelanggan mereka dan faktor-faktor yang terkait dengan pelanggan. *Customer relationship management* (CRM) merupakan strategi tentang bagaimana mengoptimalkan profitabilitas melalui hubungan baik dengan pelanggan dan penciptaan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya (Kotler, Philip T., Keller, Kevin Lane, 2014). Dengan demikian, konsumen yang tidak puas akan berpindah ke produk pesaing, sedangkan pelanggan yang puas akan tidak sensitif terhadap perubahan harga karena adanya faktor kepercayaan terhadap produk yang dikonsumsinya (Tjiptono, 2019).

Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan (*excellence*) yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Tjiptono, 2019). Kualitas itu sendiri adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa dapat berguna dengan baik

memiliki mutu yang bernilai harganya (Husain & Sani, 2020). Kepuasan pelanggan adalah perasaan seseorang senang atau kecewa yang dihasilkan dari membandingkan kinerja suatu produk yang dirasakan (atau hasil) sehubungan dengan harapannya (Kotler, Philip T., Keller, Kevin Lane, 2014). Oleh sebab itu, untuk mencapai keunggulan bersaing dengan fokus pelanggan, perusahaan memerlukan informasi tentang siapa pelanggan mereka, apa yang pelanggan inginkan, bagaimana kebutuhan pelanggan mereka dipuaskan dan faktor-faktor lain yang terkait. Di sini perusahaan perlu untuk menerapkan suatu strategi yang berkaitan dengan penciptaan kepuasan pelanggan yaitu CRM (Chadhiq, 2011). Beberapa penelitian sebelumnya telah memberikan bukti bahwa adanya pengaruh antara penerapan CRM dengan pencapaian keunggulan bersaing dengan temuan penelitiannya menyimpulkan bahwa CRM sangatlah efektif dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (Alipour & Mohammadi, 2011). Penerapan CRM yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan kinerja keuangan yang terakumulasi sebagai kinerja perusahaan (Chadhiq, 2011).

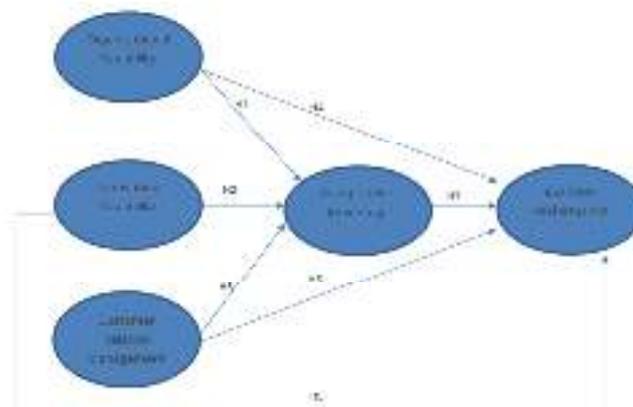
Penelitian (Febriatmoko & Raharjo, 2015) dan (Satwika & Dewi, 2018) membuktikan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Kondisi ini memberikan sinyal kepada pelaku bisnis untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis. Strategi yang dapat digunakan adalah untuk lebih menekankan pada keunggulan bersaing yang dapat mendorong kinerja bisnis tetapi tidak meninggalkan bahkan lebih meningkatkan peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Karena jika peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar meningkat akan meningkatkan keunggulan bersaing, hal ini tentunya berakhir akan meningkatkan kinerja bisnis.

Beberapa masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini meliputi pencapaian penjualan belum sesuai dengan target yang diharapkan, banyak persaingan mengakibatkan sulitnya mendapatkan proyek, beban usaha perusahaan masih tinggi sehingga menyebabkan harga penawaran susah untuk bersaing, perusahaan belum memiliki tenaga ahli yang sesuai kualifikasi tertentu sehingga tidak dapat memenuhi permintaan klien/debitur, kurangnya dukungan finansial atau modal kerja untuk mendapatkan pekerjaan yang besar terutama di BUMN karena perusahaan di BUMN tidak ada *down payment* serta kinerja perusahaan tidak sesuai dengan target atau harapan, karena proyek-proyek tidak berhasil didapatkan. Tujuan penelitian

ini secara spesifik untuk menganalisis pengaruh *organizational capability*, *innovation capability* dan *customer relation management* (CRM) terhadap *competitive advantage* dan masing-masing faktor di atas terhadap terhadap *business*

*performance* serta merumuskan strategi bersaing untuk keberhasilan usaha KJPP Rija Husaeni dan Rekan.

**Gambar 1** *Framework* Penelitian



Kerangka (*framework*) penelitian penting dalam merumuskan konsep berpikir ke dalam suatu model. Model menjelaskan karakteristik pokok yang diturunkan untuk mengambil keputusan secara sistematis atas fenomena dari suatu objek (Sari, 2018; Zailani, Husain, & Budiyantra, 2020). Penelitian ini menggunakan logika IPO (*input-process-output*), kombinasi model kausal untuk merumuskan hipotesis alternatif (Sani *et al.*, 2020). Input penelitian ini mencakup konstruk (variabel) yaitu *organizational capability*, *innovation capability* dan *customer relation management* CRM) dengan melibatkan subjek atas persepsi karyawan kemudian diproses menggunakan pendekatan statistik dalam rangka untuk menghasilkan output yaitu *competitive advantage* dan *business performance* di KJPP Rija Husaeni dan Rekan. Beberapa hipotesis alternatif dinyatakan masing-masing sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Organizational Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*

H<sub>2</sub> : *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*

H<sub>3</sub> : *Customer Relation Management* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*

H<sub>4</sub> : *Organizational Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*

H<sub>5</sub> : *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*

H<sub>6</sub> : *Customer Relation Management* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*

H<sub>7</sub> : *Competitive Advantage* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*

Menurut David (2011: 176), kerangka analisa perencanaan strategi dibagi menjadi tiga tahap, yaitu *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage* dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrics*) Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapa pun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian termasuk dalam eksplanatori (*explanatory research*), yang bertujuan dalam uji atas variabel yang dirumuskan hipotesisnya dalam rangka membuktikan kebenarannya. Metode penelitian kuantitatif dan menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian yang dirangkum ke dalam metode penelitian campuran (*mix-methods*) (Sugiyono, 2017). Penelitian ini dilaksanakan selama bulan Oktober-Desember 2020 di kantor pusat KJPP Rija Husaeni dan Rekan, Jl. Condet Raya, Jakarta Timur. Populasi penelitian ini adalah karyawan KJPP Rija Husaeni. Teknik penetapan sampel yaitu *sampling purposive* yang mensyaratkan bahwa responden memahami variabel yang diteliti khususnya dalam menilai keunggulan bersaing dan kinerja bisnis yaitu:

**Tabel 4** Sampel Responden

Jumlah	Kategori
1 orang	Pimpinan Pusat
3 orang	Pimpinan Cabang
2 orang	Kepala Divisi
4 orang	Sub Bidang
7 orang	Sub Divisi/Teknik
16 orang	Tenaga Ahli

Sumber: KJPP Rija Husaeni dan Rekan

Kuesioner digunakan dalam perangkat pengumpulan data. Variabel *Organizational Capability* terdiri dari dimensi yaitu *dynamic capability*, *technological capability* dan *managerial capability*. Variabel *Innovation Capability* terdiri dari dimensi yaitu kemampuan struktural, kemampuan personal dan kemampuan operasional. Variabel *Customer Relation Management* terdiri dari dimensi yaitu pemasaran berkelanjutan, pemasaran individu, dan kemitraan. Variabel *Competitive Advantage* terdiri dari dimensi yaitu ketepatan waktu, kualitas, biaya, fleksibilitas, dan diferensiasi. *Business Performance* terdiri dari dimensi yaitu *return on assets*, pertumbuhan laba, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan *market share*. Keseluruhan konstruk menggunakan skala ordinal kategori Likert (Kaptein, Nass, & Markopoulos, 2010; Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Skala Likert ditetapkan dengan gradasi tertentu dari tingkat terendah sampai dengan tingkatan tertinggi (Sugiyono, 2017). Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural (*structural equation*

*modeling*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS Versi 3.0. Tahapan analisis yang dilakukan diantaranya analisis *outer model* (*convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*), analisis *inner model* untuk menjelaskan hubungan kausal variabel X terhadap Y dan Z dengan persamaan:

$$Y = \beta_{YX1}X1 + \beta_{YX2}X2 + \beta_{YX3}X3 + \beta_{YX4}X4 + \beta_{YZ}Z$$

$$Z = \beta_{ZX}Y + \beta_{ZY}X1 + \beta_{ZY}X2 + \beta_{ZY}X3 + \beta_{ZY}X4$$

Tahap uji hipotesis dilakukan dan pengambilan keputusan dengan melihat nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 sehingga kriteria adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik > 1,96 atau jika nilai  $p < 0,05$  maupun sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas data pada variabel penelitian berdasarkan rekapitulasi output PLS yaitu:

**Tabel 5** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Variabel (Simbol)	Item Pernyataan	Outer Loadings	Hasil Uji dan Kesimpulan Convergent Validity	Cronbach Alpha	Composite Reliability (CR)	AVE	Hasil Uji dan Kesimpulan Reliabilitas Data
Organizational Capability (OC)	OC1	0,925	> 0,70, Valid	0,894	0,920	0,658	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	OC2	0,854					
	OC3	0,835					
	OC4	0,743					
	OC5	0,780					
	OC6	0,712					
Innovation Capability (IC)	IC1	0,774	> 0,7, Valid	0,899	0,921	0,626	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan
	IC2	0,859					
	IC3	0,874					
	IC4	0,839					
	IC5	0,677					

Variabel (Simbol)	Item Pernyataan	Outer Loadings	Hasil Uji dan Kesimpulan Convergent Validity	Cronbach Alpha	Composite Reliability (CR)	AVE	Hasil Uji dan Kesimpulan Reliabilitas Data
Customer Relation Management (CRM)	IC6	0,718	> 0,7, Valid	0,883	0,919	0,741	AVE > 0,5 maka Reliabel > 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	IC7	0,776					
	CRM1	0,886					
	CRM2	0,830					
	CRM3	0,877					
Competitive Advantage (CA)	CA1	0,627	> 0,6 dan 0,7, Memenuhi dan Valid	0,930	0,941	0,619	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	CA2	0,857					
	CA3	0,822					
	CA4	0,702					
	CA5	0,756					
	CA6	0,826					
	CA7	0,878					
	CA8	0,874					
	CA9	0,838					
Business Performance (BP)	BP1	0,782	> 0,6 dan 0,7, Memenuhi dan Valid	0,934	0,944	0,630	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	BP2	0,868					
	BP3	0,853					
	BP4	0,610					
	BP5	0,830					
	BP6	0,778					
	BP7	0,798					
	BP8	0,829					
	BP9	0,715					
	BP10	0,844					

**Sumber:** Rekap Output Pengolahan Data, 2020

Keseluruhan item pernyataan di atas menghasilkan nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,7. artinya valid. Terdapat salah satu indikator yang memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,6 dan kurang dari 0,7 sehingga dapat dikatakan sudah memenuhi standar *convergent validity*. Keseluruhan instrumen penelitian menghasilkan skor *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6, kemudian juga memiliki *composite reliability* dengan skor yang lebih besar dari 0,7 serta nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang lebih besar dari 0,50, sehingga semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata

lain *organizational capability*, *innovation capability* dan *customer relation management* (CRM) terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

Hasil uji hipotesis penelitian dengan *path analysis* pada persamaan model struktural (1) dan (2) diawali dengan uji koefisien determinasi dan uji-t atas pengaruh langsung (*direct effect*) masing-masing variabel penelitian dengan output olah data yang dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 6** Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	Nilai R <sup>2</sup>	Koefisien $\beta$	Nilai t	Kesimpulan
OC, IC dan CRM terhadap CA	0,777	0,063	0,389	H <sub>1</sub> ditolak
		0,385	2,301	H <sub>2</sub> diterima
		0,510	3,183	H <sub>3</sub> diterima
OC, IC, CRM dan CA terhadap BP	0,821	0,104	0,742	H <sub>4</sub> ditolak
		0,500	2,549	H <sub>5</sub> diterima
		0,066	0,564	H <sub>6</sub> ditolak
		0,385	2,301	H <sub>7</sub> diterima

**Sumber:** Rekap Output Pengolahan Data, 2020

Berdasarkan parameter statistik menunjukkan bahwa skor *adjusted R-square* untuk variabel *Competitive Advantage* (0,777) memiliki nilai di atas 0,67, dalam model struktural mengindikasikan bahwa model tersebut kuat (bagus) begitupun untuk variabel *Business Performance* (0,844). Nilai-nilai t-hitung atas hubungan antar variabel *Innovation Capability* dan *Customer Relation Management* terhadap *Competitive Advantage* lebih besar dari 1,96, artinya bahwa *Innovation Capability* dan *Customer Relation Management* berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage*, sementara nilai t pada variabel *Organizational Capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Competitive Advantage* sebesar 0,389 (lebih kecil dari 1,96). Dengan demikian, masing-masing H<sub>2</sub> dan H<sub>3</sub> diterima sementara H<sub>1</sub> ditolak. Nilai-nilai t-hitung atas hubungan antar variabel *Innovation Capability* dan *Competitive Advantage* terhadap *Business Performance* lebih besar dari 1,96, artinya bahwa *Innovation Capability* dan *Competitive Advantage* berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance*, sementara nilai t pada variabel *Organizational Capability* dan *Customer Relation Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Business Performance* masing-masing sebesar 0,0,742 dan 0,564 (lebih kecil dari 1,96).

#### **Hubungan atas *Organizational Capability* terhadap *Competitive Advantage***

Dari hasil analisis hubungan *organizational capability* terhadap *competitive advantage* tidak membuktikan hipotesis kesatu (t-statistik sebesar 0,389 < t-tabel) artinya variabel *organizational capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* atau dengan kata lain kapabilitas organisasi tidak terlalu berdampak di dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Organisasi diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap

organisasi yang rendah sangat diperlukan. Namun demikian analisis terhadap kapabilitas organisasi sangat sulit dilakukan karena organisasi hubungan yang terbentuk dari rasa percaya baik dalam suatu organisasi maupun antar stakeholder merupakan faktor penting dalam menghadapi dinamika lingkungan. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) dan (Bungara, Rahardja, & Sugiarto, 2017) yang membuktikan bahwa bahwa kapabilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Berhasilnya suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasinya dapat dipengaruhi oleh sumber daya organisasi perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber dayanya yang nantinya juga berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

#### **Hubungan atas *Innovation Capability* terhadap *Competitive Advantage***

Dari hasil analisis hubungan *innovation capability* terhadap *competitive advantage* membuktikan hipotesis kedua (t-statistik sebesar 2,301 > t-tabel) artinya variabel *innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* atau dengan kata lain kapabilitas inovasi memiliki dampak penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Inovasi sebagai salah satu strategi dalam mencapai keunggulan bersaing. Tujuan utama dari inovasi produk adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Mulyana & Sutapa, 2014) yang membuktikan bahwa bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Bagi perusahaan, keberhasilannya dalam

melakukan inovasi produk berarti perusahaan tersebut selangkah lebih maju dibanding dengan pesaingnya. Kondisi ini menuntut kemampuan perusahaan dalam mengenali selera pelanggannya sehingga inovasi yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Dengan demikian, inovasi produk harus betul-betul direncanakan dan dilakukan dengan cermat

### **Hubungan atas *Customer Relation Management* terhadap *Competitive Advantage***

Dari hasil analisis hubungan *customer relation management* terhadap *competitive advantage* membuktikan hipotesis ketiga (t-statistik sebesar  $3,183 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel *customer relation management* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* atau dengan kata lain CRM memiliki dampak penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Salah satu syarat strategi bersaing perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam bisnis adalah fokus pada pelanggan. Dalam fokus pelanggan, perusahaan membutuhkan informasi profil dari pelanggan mereka, kemudian keinginan dan kebutuhan yang diinginkan pelanggan, bagaimana cara puaskan pelanggan mereka dan faktor-faktor yang terkait dengan pelanggan. *Customer relationship management* (CRM) merupakan strategi tentang bagaimana mengoptimalkan profitabilitas melalui hubungan baik dengan pelanggan dan penciptaan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya (Kotler, Philip T., Keller, Kevin Lane, 2014). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Alipour & Mohammadi, 2011) yang menyimpulkan bahwa CRM sangatlah efektif dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Pemasukan terbesar dari proses bisnis perusahaan berasal dari pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh sebab itu maka perusahaan perlu untuk mengidentifikasi, memuaskan dan mempertahankan pelanggan yang paling menguntungkan (Chadhiq, 2011). Semakin baik CRM akan berdampak pada semakin meningkatnya keunggulan bersaing perusahaan.

### **Hubungan atas *Organizational Capability* terhadap *Business Performance***

Dari hasil analisis hubungan *organizational capability* terhadap *business performance* tidak membuktikan hipotesis keempat (t-statistik sebesar  $0,742 < t\text{-tabel}$ ) artinya variabel *business performance* tidak berpengaruh signifikan terhadap

*business performance* atau dengan kata lain kapabilitas organisasi tidak terlalu berdampak di dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Kapabilitas tenaga kerja menunjukkan kemampuan organisasi dalam menjalankan proses kerja, memenuhi tuntutan perubahan bisnis, pasar, dan peraturan, mengembangkan produk/jasa dan proses kerja baru, serta membangun dan mempertahankan kelangsungan hubungan dengan pelanggan untuk inovasi dan transisi teknologi baru. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) yang membuktikan bahwa bahwa kapabilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

### **Hubungan atas *Innovation Capability* terhadap *Business Performance***

Dari hasil analisis hubungan *innovation capability* terhadap *business performance* membuktikan hipotesis kelima (t-statistik sebesar  $2,459 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel *innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap *business performance* atau dengan kata lain kapabilitas inovasi memiliki dampak penting dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Industri kreatif telah melakukan inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeda. Kemampuan berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah serta merupakan keunggulan yang berharga bagi pelaku usaha sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja. Kemampuan inovasi (produk, pasar, pelayanan dan teknologi) yang dilakukan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dan tercermin dengan terciptanya pertumbuhan penjualan, pertumbuhan *market share*, pertumbuhan laba dan meningkatnya *return on asset* (ROA). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Mulyana & Sutapa, 2014) dan (Satwika & Dewi, 2018) yang membuktikan bahwa bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. 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 bisnis yaitu penjualan, laba dan target pasar.

### **Hubungan atas *Customer Relation Management* terhadap *Business Performance***

Dari hasil analisis hubungan *customer relation management* terhadap *business performance* tidak membuktikan hipotesis keenam (t-statistik sebesar  $0,564 < t\text{-tabel}$ ) artinya variabel *customer relation management* berpengaruh signifikan terhadap

*business performance* atau dengan kata lain CRM tidak terlalu berdampak dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Chadhiq, 2011) yang menyimpulkan bahwa penerapan CRM yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan kinerja keuangan yang terakumulasi sebagai kinerja perusahaan.

### **Hubungan atas *Competitive Advantage* terhadap *Business Performance***

Dari hasil analisis hubungan *competitive advantage* terhadap *business performance* membuktikan hipotesis ketujuh (t-statistik sebesar  $2,301 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel *competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *business performance* atau dengan kata lain keunggulan bersaing memiliki dampak penting dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Kondisi ini memberikan sinyal kepada pelaku bisnis untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis. Strategi yang dapat digunakan adalah untuk lebih menekankan pada keunggulan bersaing yang dapat mendorong kinerja bisnis tetapi tidak meninggalkan bahkan lebih meningkatkan peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Karena jika peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar meningkat akan meningkatkan keunggulan bersaing, hal ini tentunya berakhir akan meningkatkan kinerja bisnis. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Febriatmoko & Raharjo, 2015) dan (Satwika & Dewi, 2018) yang membuktikan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Setiap peningkatan pada keunggulan bersaing maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pada KJPP Rija Husaeni dan Rekan dengan merumuskan analisis faktor EFE dan IFE. Hal ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor sebelum menganalisis CPM Matriks sebagai *Input Stage*, SWOT Matriks sebagai *Matching Stage* dan QSPM Matriks sebagai *Descision Stage*. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisis faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi KJPP Rija Husaeni dan Rekan, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal perusahaan dalam mewujudkan visinya. Tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks CPM. Tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni

tahap keputusan dengan menggunakan QSPM, maka dapat disimpulkan yang digunakan dari hasil QSPM secara objektif mengindikasikan adalah alternatif strategi penetrasi pasar menjadi alternatif strategi terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh KJPP Rija Husaeni dan Rekan. Strategi penetrasi pasar merupakan strategi pertumbuhan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar yang telah ada sebelumnya.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational capability*, *innovation capability* dan *customer relation management* (CRM) terhadap *competitive advantage* dan masing-masing faktor di atas terhadap terhadap *business performance* serta merumuskan strategi bersaing untuk keberhasilan usaha KJPP Rija Husaeni dan Rekan dengan simpulan hasil antara lain: (1) *organizational capability* tidak berpengaruh signifikan baik terhadap *competitive advantage* maupun *business performance*, (2) *innovation capability* berpengaruh signifikan baik terhadap *competitive advantage* maupun *business performance*, (3) *Customer relation management capability* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* sementara tidak berpengaruh signifikan terhadap *business performance*, dan (4) *competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap *business performance*. Tahap keputusan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan menggunakan QSPM yang hasilnya secara objektif mengindikasikan adalah alternatif strategi penetrasi pasar menjadi alternatif strategi terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh KJPP Rija Husaeni dan Rekan. Strategi penetrasi pasar merupakan strategi pertumbuhan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar yang telah ada sebelumnya.

Manajemen KJPP Rija Husaeni dan Rekan, sebaiknya dapat meningkatkan kapabilitas organisasinya berupa pelatihan terhadap SDM untuk meningkatkan kompetensi, penguatan positioning dan *branding* perusahaan. Meningkatkan CRM dengan strategi yang berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja bisnisnya. Faktor-faktor lain di luar perusahaan yang perkembangannya tidak bisa dikontrol perusahaan dan berpengaruh terhadap perusahaan sebaiknya diperhatikan dengan baik oleh pimpinan perusahaan, seperti

persaingan antar perusahaan, dan perkembangan teknologi informasi serta faktor penentu lainnya. Optimalisasi keberadaan SDM dalam mempromosikan KJPP lewat media sosial dalam semua aspek, dan *rebranding* KJPP dapat dilakukan agar menarik pelanggan. Pimpinan harus mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi, peningkatan IT untuk pelayanan, pelatihan terhadap SDM untuk meningkatkan kompetensi, dan memperbanyak cabang-cabang agar menjangkau pelanggan di seluruh Indonesia. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah sampel sesuai dengan standar penelitian sehingga menghasilkan informasi yang lebih baik lagi. Pengembangan model penelitian dapat melibatkan variabel lain yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang didukung dengan teori dan isu-isu terbaru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. P., & Mandala, K. (2017). Kapabilitas terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan pada Pondok Wisata (Villa) di Kota Denpasar-Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 6(11), 6090-6119.
- Alipour, M., & Mohammadi, M. H. (2011). The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor. *Global Journal of Management and Business Research*, XI(V), 27-36.
- Bungara, A. A., Rahardja, E., & Sugiarto, J. (2017). Pengaruh Kapabilitas Organisasi Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing (Dalam Hal Cita Rasa) Serta Implikasi Pada Kinerja Bisnis Warung Makan Di Kota Semarang. *Jurnal-ARTSSWINDA*. Retrieved from [http://eprints.undip.ac.id/58567/1/JURNA-L-ARTSSWINDA-versi\\_bahasa.pdf](http://eprints.undip.ac.id/58567/1/JURNA-L-ARTSSWINDA-versi_bahasa.pdf)
- Chadhiq, U. (2011). Customer Relationship Management (CRM): Pilihan Strategi untuk Meraih Keunggulan Bersaing. *Dharma Ekonomi*, 18(33).
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis (Jilid 1)* (12<sup>th</sup> Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Febriatmoko, B., & Raharjo, S. (2015). Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang (Studi Pada Sentra Usaha MikroLumpia, Bandeng Presto dan Wingko di Kota Semarang). *2nd Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)*. 2, pp. 140-144. Semarang: UNISSULA.
- Garcia-Perez-de-Lema, D., Alfaro-Cortés, E., Manzaneque, M., & Banegas, R. (2012). Strategy, Competitive Factors and Performance in Small and Medium Enterprise. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7714-7726. doi:10.5897/AJBM11.1746
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 40-45. doi:10.2307/1252285
- Husain, T., & Sani, A. (2020). Kepuasan Pelanggan Toko Online Yang Dipengaruhi Kualitas Produk Dan Layanan. *JITK*, 5(2), 291-296. doi:10.33480/jitk.v5i2.614
- Iskandar, I., Putri, Y., Sani, M., Hamidah, S., & Irawan, R. (2018). Kinerja pemasaran pada UKM mebel di Kabupaten Kuningan. *Jurnal Equilibrium*, 15(Januari-Juni), 64-74.
- JDIH BPK. (2011). *Appraisal: Penilaian Aset*. SIE Infokum Binbangkum. Jakarta: Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Retrieved from <https://jdih.bpk.go.id/wp-content/uploads/2011/03/PenilaianAset.pdf>
- Joung, H.-W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating Relationships Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in The Foodservice Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640. doi:10.1108/IJCHM-05-2014-0269
- Kaptein, M. C., Nass, C., & Markopoulos, P. (2010). Powerful and Consistent Analysis of Likert-Type Rating Scales. In E. Mynatt (Ed.), *CHI '10: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2391–2394). Atlanta Georgia USA: SIGCHI. doi:10.1145/1753326.1753686
- Kotler, Philip T., Keller, Kevin Lane. (2014). *Marketing Management* (14<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Limakrisna, N., Sudarso, A., & Daryus, C. (2015). Entrepreneurship Orientation for Building Business Performance: An Empirical Study Distro Small Medium Enterprises Bandung City. *2<sup>nd</sup> AFAP International Conference on Entrepreneurship And*

- Business Management (AICEBM 2015)*. 5, pp. 144-149. Kuala Lumpur: Universiti Teknologi Malaysia.
- Liu, H., Hou, J., Yang, P., & Ding, X.-h. (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Capability, and Competitive Advantage in Emerging Economies: Evidence From China. *African Journal of Business Management*, 5(10), 3891-3901. doi:10.5897/AJBM10.1080
- MAPPI. (2020). Retrieved from MAPPI | Masyarakat Profesi Penilai Indonesia: <https://mappi.or.id/>
- Mulyana, & Sutapa. (2014). Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan Quadruple Helix: Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3), 304-321. doi:10.12695/jmt.2014.13.3.5
- OJK RI. (2019). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan RI Nomor 40/POJK.03/2019 Tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum tanggal 19 Desember 2019*. Jakarta.
- PMK RI. (2014). *Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 101/PMK.01/2014 tanggal 2 Juni 2014 tentang Penilai Publik, perubahan PMK Nomor 56/PMK.01/2017 dan perubahan Nomor 228 /PMK.01/2019 Tentang Penilai Publik tanggal 31 Desember 2019*. Jakarta.
- PMK RI. (2016). *Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 57/PMK.06/2016 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Sewa Barang Milik Negara tanggal 8 April 2016*. Jakarta.
- Rita. (2019). *Competitive Advantage*. Retrieved 2020, from BINUS Business School: <https://bbs.binus.ac.id/gbm/2019/02/26/competitive-advantage/>
- Sani, A., Pusparini, N. N., Rizal, R., Khristiana, Y., Zailani, A. U., & Husain, T. (2020). E-Business Adoption Models in Organizational Contexts on The TAM Extended Model: A Preliminary Assessment. *8<sup>th</sup> International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM 2020)*. Pangkalpinang: UIN Syarif Hidayatullah. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9268869/>
- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Sani, A., Wiliani, N., Budiyantara, A., & Pusparini, N. N. (2020). Pengembangan Model Adopsi Teknologi Informasi terhadap Model Penerimaan Teknologi diantara UMKM. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 5(2), 151-158. doi:10.33480/jitk.v5i2.1055
- Santoso, B., Sani, A., Husain, T., & Hendri, N. (2021). VPN Site To Site Implementation Using Protocol L2TP And IPSec. *TEKNOKOM : Jurnal Teknologi dan Rekayasa Sistem Komputer*, 4(1), 30-36. doi:10.31943/teknokom.v4i1.59
- Sari, F. (2018). *Metode dalam Pengambilan Keputusan* (1 ed.). Sleman: Deepublish (CV Budi Utama).
- Sarwani, & Husain, T. (2021). The Firm's Value Empirical Models in Automotive and Components Subsectors Enterprises: Evidence from Developing Economy. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 83-95. doi:10.22495/jgrv10i1art9
- Satwika, N. P., & Dewi, N. K. (2018). Satwika, N. K. P. dan Dewi, N. M. W. K. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar Serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Bisnis. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(3), 1481-1509. doi:10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i03.p13
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tibon, M. V. (2015). The Influence of Organizational Capabilities on Environmental Strategies in The Restaurant Sector: SME Experience. *International Journal of Entrepreneurship*, 18, 113-128.
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian (Cetakan 1)* (II Ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wajdi, F., & Arsjah, R. J. (2019). The Influence of Organizational Capabilities, Strategic Management Accounting on Organizational Performance Mediated by Competitive Advantage in Companies in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(22), 141-151. doi:10.7176/RJFA/10-22-17
- Zailani, A. U., Husain, T., & Budiyantara, A. (2020). Analisis Simulasi Sistem Penunjang Keputusan: Model Matematis Dengan Pendekatan Goodness-of Fit

Berbasis Structural Equation Model.  
*SMARTICS Journal*, 6(1), 10-16.  
doi:10.21067/smartics.v6i1.4157