

**PENGARUH *CUSTOMER RELATIONSHIP*
MANAGEMENT DAN KUALITAS STRATEGI BISNIS
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DALAM
MENINGKATKAN KINERJA UNIT**

Studi Bank BNI Kantor Wilayah 05

**Apriany Prima S.U. Siregar
NIM. 12010114420154**

The purpose of this research is to test the influences of CRM and quality of bussiness strategy on competitive advantage to increase company performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within PT. Bank BNI Central Java.

The samples size of this research is 145 manager PT. Bank BNI Central Java. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the CRM and quality of bussiness strategy positive significant on competitive advantage to increase company performance.

The effect CRM on competitive advantage are significant; The effect CRM and quality of bussiness strategy on competitive advantage are significant; The effect CRM on company performance are significant; the effect CRM and quality of bussiness strategy on company performance are significant, and The effect competitive advantage on company performance are significant.

Keywords: CRM, CRM and quality of bussiness strategy, competitive advantage and company performance.

I. PENDAHULUAN

Proses pengembangan strategi pemasaran (*Marketing Strategy Making*) mirip salah satu bidang kajian penting dalam studi manajemen pemasaran. Proses pengembangan ini penting karena paradigma sistem menyatakan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi

dan evaluasi strategi dilakukan secara terus menerus tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut (Rania, 2006).

Strategi dalam dunia perbankan sangat bergantung pada nasabahnya, sehingga unggul atau tidaknya suatu bank dipengaruhi bagaimana bank tersebut mampu menghimpun

nasabahnya melalui kualitas strategi bisnis yang tepat. Tujuan bisnis adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi bisnis menjadi tuntutan bagi manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target bisnis internasional, singkatnya inti dari strategi bisnis adalah bersikap responsif terhadap perubahan pasar. Strategi bisnis juga akan mendorong perusahaan untuk mengakuisisi teknologi guna menciptakan produk-produk baru dan memperbaiki produk-produk lama agar dapat diterima di pasar luar negeri (Alipour dan Mohammadi, 2011).

Orientasi bisnis membuat perusahaan menjadi responsif dan

selalu mengejar peluang-peluang pasar, oleh karenanya banyak usaha yang akan merespon tekanan globalisasi dengan memperluas aktivitas-aktivitas penjualan mereka ke pasar-pasar luar negeri, hal ini mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Ferdinand, (2002) menunjukkan bahwa adanya strategi yang berkualitas dalam hal memasarkan produk dari satu perusahaan mampu memberikan satu aset strategik dalam meningkatkan keunggulan bersaing PT. Bank BNI se Provinsi Jawa Tengah.

Market share Bank BNI se Jateng dibandingkan dengan perbankan se Jateng dapat dijelaskan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1:

Market Share Bank BNI

Tahun	Perbankan Jateng (Milyar Rupiah)	Bank BNI Jateng (Milyar Rupiah)	Share (%)
2008	23,98	2.116	8,82
2009	20,59	1.782	8,65
2010	21,82	2.255	10,33
2011	28,42	2.671	9,40
2012	34,221	3,56	10,41
2013	36,781	3,62	9,84
2014	38,03	3,89	10,22
2015	39,84	4,09	10,21

Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia Tahun 2016 Bank Indonesia

Tabel 1.1 diatas menunjukkan *market share* Bank BNI periode tahun 2008-2009, 2010-2011 dan periode Tahun 2014-2015 menurun. Kecenderungan penurunan *market share* bisa dilihat dari Tahun 2010 yaitu sebesar 10,33%, namun pada

Tahun 2015 menunjukkan nilai *market share* sebesar 10,21%, hal ini berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. *Market Share* BNI dengan bank-bank besar lain di Jawa Tengah dapat dijelaskan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Table 1.2:

Market Share Bank-bank Besar di Jawa Tengah

No	Market Share	BRI	Mandiri	BCA	BNI	Bank CIMB Niaga	Persentase
1	2008	10,21	12,83	9,09	8,82	6,77	47.72
2	2009	10,52	12,93	9,59	8,65	6,92	48.61
3	2010	10,79	13,32	9,98	10,33	7,36	51.78
4	2011	11,23	13,68	10,21	9,40	7,32	51.84
5	2012	11,07	14,11	10,87	10,41	7,93	54.39
6	2013	11,29	14,62	10,93	9,84	7,63	54.31
7	2014	11,78	14,82	11,53	10,22	8,35	55.07
8	2015	12,89	14,93	12,56	10,21	8,44	55.13

Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia Tahun 2015 Bank Indonesia

Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa posisi BNI berada pada no 4 dibawah Bank Mandiri, BRI, dan BCA. Permasalahan yang dihadapi terjadi pada periode 2010-2011 dan 2012-2013, dimana *market share* BNI menurun, namun jumlah persentase *market share* 5 bank terbesar di Indonesia tersebut meningkat. Kecenderungan penurunan *market share* BNI bisa dilihat dari Tahun 2010 yaitu sebesar 10,33%, namun pada Tahun 2015 menunjukkan nilai *market*

share sebesar 10,21%, sementara kecenderungan *market share* bank-bank terbesar di Jawa Tengah relative meningkat. Berdasarkan fenomena gap tersebut menunjukkan keunggulan bersaing BNI relatif rendah, sehingga perlu ditingkatkan dengan CRM dan kualitas strategi bisnis BNI. Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Alipour dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015) dan Oualid, (2016) menunjukkan

adanya pengaruh signifikan positif CRM terhadap keunggulan bersaing, namun Ngambi dan Ndifor, (2015) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan CRM terhadap keunggulan bersaing. Mohammed dan Rashid, (2012); Ngambi dan Ndifor, (2015); dan Oualid, (2016) menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif CRM terhadap kinerja perusahaan, namun Ngambi dan Ndifor, (2015) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan CRM terhadap kinerja perusahaan.

Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing, namun Kumar et al., (2011) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan kualitas strategi bisnis terhadap

keunggulan bersaing. Kitching et al., (2009); Reimman et al., (2010); dan Mu et al., (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, namun Cavusgil, dan Zou (1994) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Barney, (1991); Porter dan Kramer, (2002); Al Alak dan Tarabieh, (2011) menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, namun Kumar et al., (2011) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam Tabel 1.3. sebagai berikut:

**Tabel 1.3:
Research Gap**

No	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Research Gap	Penulis	Metode Penelitian
1	Hubungan antara CRM dgn keunggulan bersaing	<p>a/ Signifikan positif</p> <p>b/ Tidak signifikan</p>	<p>a/ Alipour dan Mohammadi, (2011); Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014)</p> <p>Coltman et al., (2009); Muchsan dan Falahan (2011); dan Ngambi dan Ndifor, (2015);</p>	<p>Analisis SEM</p> <p>Analisis SEM</p>
2.	Hubungan antara kualitas strategi bisnis dengan keunggulan bersaing	<p>a/ Signifikan</p> <p>b/ Tidak signifikan</p>	<p>Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014)</p> <p>Kumar et al., (2011); Yang et al., (2015); dan Acquaah, (2015)</p>	<p>Analisis SEM</p> <p>Analisis SEM</p>

No	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Research Gap	Penulis	Metode Penelitian
5.	Hubungan antara Keunggulan Bersaing dgn Kinerja perusahaan	a/ Signifikan positif	a/ Barney, (1991); Porter dan Krammer, (2002); Al Alak dan Tarabieh, (2011); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014)	Analisis SEM
		b/ Tidak signifikan	Coltman et al., (2009); Muchsan dan Falahan (2011); dan Kumar et al., (2011)	Analisis SEM

Sumber: Jurnal pustaka yang dikembangkan untuk penelitian ini

Penelitian ini didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian sebagaimana dijelaskan pada latar belakang diatas, menunjukkan adanya *fenomena gap* dan *research gap*, permasalahan penelitian ini adalah adanya *research gap* dari penelitian terdahulu yang dilakukan Mehrdad dan

Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Porter dan Krammer, (2002); dan Al Alak dan Tarabieh, (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, sedangkan Ngambi dan Ndifor, (2015); dan Kumar et al., (2011) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Permasalahan dalam penelitian ini juga didukung adanya fenomena gap yaitu penurunan *market share* Bank BNI periode tahun 2008-2009, 2010-2011 dan periode Tahun 2014-2015, dengan posisi BNI yang berada pada no 4. Hal ini menunjukkan daya

saing BNI dengan bank-bank pesaing yang relatif lemah, hal tersebut berdampak pada penurunan kinerja bank, selain itu adanya *research gap* atas perbedaan pendapat mengenai pengaruh CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah Bank BNI sudah berusaha meningkatkan pelayanan tetapi masih berada di posisi no 4.

Berdasarkan fenomena gap dan *research gap* yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja bank BNI?. Dari rumusan masalah tersebut diatas maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah CRM berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing?
2. Apakah kualitas strategi bisnis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah CRM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah kualitas strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Hubungan antara CRM dengan Keunggulan Bersaing

Customer relationship management (CRM) merupakan strategi yang diperlukan perusahaan untuk

mengoptimalkan keuntungan dengan meningkatkan strategi bisnis. Pemanfaatan teknologi dalam CRM membuat perusahaan memahami keinginan dan kebutuhan konsumen akan memperkuat hubungan diantaranya. Keberhasilan implementasi strategi CRM akan meningkatkan keunggulan bersaing (Mehrdad dan Mohammadi, 2011). Oualid, (2016) menyatakan bahwa implementasi CRM yang baik mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

CRM adalah pengembangan strategi yang fokus pada konsumen, dalam implementasinya menghendaki desain ulang di setiap bagian bahkan tanggung jawab dan peran individu. CRM adalah proses menemukan dan mempertahankan konsumen serta memaksimalkan kepuasan dan keuntungan konsumen. CRM adalah suatu strategi bisnis untuk meningkatkan dan mempertahankan hubungan saling menguntungkan dengan memberikan nilai kepada para konsumen dan memperoleh nilai dari para konsumen. Agar strategi CRM dapat di implementasikan dengan baik maka organisasi perlu mengadaptasi filosofi “*customer centric*”, yang telah diukur dengan cermat guna merubah prioritas konsumen dan bekerja agar tetap pada jalurnya. Organisasi yang berfokus pada konsumen tidak hanya

menggabungkan penjualan, pemasaran dan fungsi layanan konsumen tetapi juga fungsi-fungsi diluar pemasaran. CRM dipandang sebagai ekuitas perusahaan, semakin besar CRM maka keunggulan bersaing akan meningkat (Bolton dan Tarasi, 2015).

Penelitian ini juga didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM terhadap keunggulan bersaing, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1. CRM berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2.2. Hubungan antara Kualitas strategi bisnis dengan Keunggulan bersaing

Penerapan strategi pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsive terhadap pasar tertentu, karena pemasaran menjadi sarana bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumennya. Ciri utama strategi pemasaran adalah tindakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan strategi sangat penting karena berfungsi sebagai : (1) pedoman untuk

menetapkan tujuan, (2) keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan operasional. Cole, (2015) menjelaskan bahwa semakin baik kualitas pemasaran yang dilakukan perusahaan mampu memberikan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain. Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian ini juga didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2. Kualitas strategi bisnis berpengaruh positif terhadap Keunggulan bersaing

2.3. Hubungan antara CRM dengan Kinerja perusahaan

Mohammed dan Rashid, (2012) mengatakan bahwa dengan implementasi rumusan strategi yang terencana dengan baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Mohammed dan Rashid, (2012) mengatakan bahwa literatur tentang

implementasi strategi dan perhatian terhadap implementasi tersebut lebih sedikit dibandingkan dengan rumusan strategi tersebut.

Keberhasilan implementasi strategi CRM menghasilkan kinerja perusahaan. Ngambi dan Ndifor, (2015) mengobservasi bahwa *Return on investment* (ROI) merupakan parameter yang *valid* dalam menilai kinerja perusahaan. Hal itupun diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oualid, (2016) bahwa RoI merupakan kriteria menilai kinerja.

Kriteria dalam menilai kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur, kriteria tersebut meliputi kriteria finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku dan usaha. Dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolok ukur yang digunakan (Ngambi dan Ndifor, 2015).

Penelitian ini juga didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota

Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM terhadap kinerja perusahaan, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3. CRM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.4. Hubungan antara Kualitas strategi bisnis dengan Kinerja perusahaan

Tujuan pemasaran adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi pemasaran menjadi tuntutan bagi manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target pemasaran internasional (Kitching et al., 2009). Singkatnya, inti dari strategi pemasaran adalah bersikap responsive terhadap perubahan pasar. Strategi pemasaran juga akan mendorong perusahaan untuk mengakuisisi teknologi guna menciptakan produk-produk baru dan memperbarui produk-produk lama agar dapat diterima di pasar luar negeri.

Selain itu, orientasi pemasaran membuat perusahaan menjadi responsive dan selalu mengejar peluang-peluang pasar,

oleh karenanya banyak usaha yang akan merespon tekanan globalisasi dengan memperluas aktivitas-aktivitas penjualan mereka ke pasar-pasar luar negeri, hal ini mampu meningkatkan kinerja perusahaan perusahaan (Reimman et al., 2010). Kitching et al., (2009); Reimman et al., (2010); dan Mu et al., (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini juga didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4. Kualitas strategi bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja perusahaan

2.5. Hubungan antara Keunggulan bersaing dengan Kinerja perusahaan

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat

mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja tenaga pemasaran lebih tegas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para nasabahnya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Barney, 1991)

Keunggulan bersaing dapat dihasilkan dengan baik bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan sebagai hasil dari beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan perusahaan. Aset strategik yang memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan ini adalah sumber daya dan kompetensi yang dibangun melalui berbagai interaksi social yang terinternalisasi sebagai sebuah kompleksitas sosial yang khas. Kompleksitas sosial yang dibangun itu relatif rumit dan sulit untuk ditransplantasi ke

organisasi/perusahaan lain karena itu ia akan menjadi instrumen strategik yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang (Al Alak dan Tarabieh, 2011).

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk keuntungan menggunakan strategi yang dipilih. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya, kondisi beberapa industri besar telah dibagi dalam sejumlah kelompok strategi, kelompok strategi tersebut telah menggunakan strategi yang sama. Perusahaan dalam kelompok strategi berbeda juga mempunyai perbedaan strategi. Banyak perusahaan yang melakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keunggulan bersaing (Porter dan Krammer, 2002). Al Alak dan Tarabieh, (2011) juga memberikan outline yang kuat mengenai peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing.

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah kondisi apa yang harus dipenuhi bila sumber daya dan kompetensi akan dipertimbangkan sebagai faktor-faktor strategi riil untuk menghasilkan suatu tingkat

keunggulan bersaing tertentu. Kondisi itu adalah bahwa sumber daya dan kapabilitas seharusnya merupakan sekumpulan aset strategi yang dipersepsikan sebagai atau akan menjadi strategi jika mereka merupakan landasan dasar untuk memantapkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Ferdinand, 2003).

Sistem organisasional yang kompleks yang menjadi dasar bagi keunggulan strategi dihasilkan dari latar belakang historis yang unik dari masing-masing perusahaan. Namun demikian asal-usul nyata dari sumber daya yang demikian tetap saja tidak jelas (Ferdinand, 2003). Telaah pustaka mengindikasikan bahwa sebuah sumber kunci dari sumber daya yang unik yang mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan adalah sumber daya khas perusahaan *company specific resources* (Ferdinand, 2003) yang dihasilkan dari perbedaan-perbedaan dalam atribut-atribut perusahaan dalam sebuah industri.

Dalam rangka memahami bagaimana kumpulan kompetensi ini dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, konsep *organizational capital* atau kapabilitas (Barney, 1991; dan Ferdinand, 2003) digunakan dalam studi ini. Barney (1991) mengajukan tiga jenis keunggulan khas perusahaan yang dapat menghasilkan *rente* bagi perusahaan yaitu : 1) *physical capital* (banyaknya aset fisik yang

dimiliki), 2) *human capital* (keunggulan SDM yang dimiliki dan 3) *organizational capital* (keunggulan organisasi). Salah satu dari “invisible aset” yang dapat muncul dari kategori ini adalah portopolio kapabilitas organisasional (misalnya adanya struktur pelaporan formal, sistem kontrol dan koordinasi, hubungan-hubungan informal, sistem jenjang organisasi) yang disemaikan, dikembangkan dan dipoles dari hari ke hari dalam organisasi, sehingga ia melekat dalam proses organisasional yang dapat bersifat kompleks secara sosial terkadang sulit untuk diidentifikasi dan karena itu sulit untuk ditiru. Dengan demikian studi ini memandang bahwa “invisible aset” yang melekat secara organisasional tersebut akan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keunggulan khas perusahaan dan pada gilirannya keunggulan bersaing.

Aspek dasar dari keunggulan bersaing yang sustainabel seperti yang dikembangkan dalam berbagai literatur manajemen strategi (Ferdinand, 2003) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut strategi dan durabilitas dari superioritas berbagai sumber daya kunci yang lebih unggul dibandingkan dengan yang dimiliki oleh para pesaing, perusahaan yang unggul dalam persaingan usaha mempunyai kinerja perusahaan yang

meningkat (Al Alak dan Tarabieh, 2011).

Penelitian ini juga didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, penelitian Adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H5. Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja perusahaan

2.6. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian ini merujuk pada perbedaan hasil peneliti terdahulu, dimana masih terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dimana Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Porter dan Krammer, (2002); dan Al Alak dan Tarabieh, (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, sedangkan Ngambi dan Ndifor, (2015); dan Kumar et al., (2011) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis

terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan

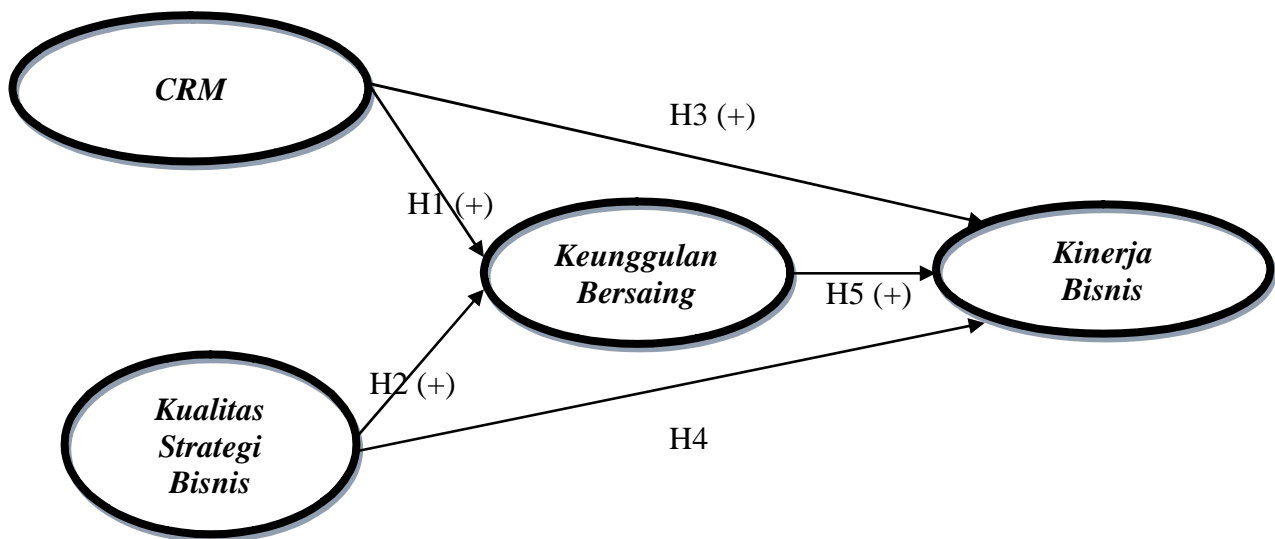
Penelitian ini didukung Adeyeye (2013) dalam penelitiannya pada bank di kota Oyo, Nigeria yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM dan kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, penelitian adeyeye, (2013) juga didukung penelitian Borsaly, (2014) dalam penelitiannya pada bank di Mesir yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan CRM dan kualitas strategi

bisnis terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun implementasi CRM, kualitas strategi bisnis dan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada Bank BNI se Jawa Tengah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran penelitian sebagaimana terlihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1:

Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Porter dan Krammer, (2002); dan Al Alak dan Tarabieh, (2011)

III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah seluruh manajemen PT. Bank BNI

Kanwil 05, sejumlah 145 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat

Berdasarkan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa CRM mampu meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai beta standar sebesar 0,52. Kualitas strategi bisnis mampu meningkatkan keunggulan bersaing dengan nilai beta standar sebesar 0,31. CRM mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan nilai beta standar sebesar 0,10. Kualitas strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja

perusahaan dengan nilai beta standar sebesar 0,18, dan keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan nilai beta standar sebesar 0,64.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 162.839)	80,081	Baik
Probability	≥ 0.05	0,601	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,930	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,900	Baik
TLI	≥ 0.95	1,003	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 dijelaskan nilai chi square kelayakan model SEM yang baik dimana nilai chi square 80.081,681 yang lebih kecil dari chi square table sebesar 262,839, hal ini menunjukkan variabel yang digunakan layak untuk diuji. Nilai probability yang menunjukkan kemungkinan model diterima kelayakannya, apakah model yang digambarkan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Besarnya probability menunjukkan nilai yang baik yaitu diatas 0,05 sebesar 0,601. Nilai GFI dan Nilai AGFI yang menunjukkan indeks kelayakan model menunjukkan

nilai masing-masing sebesar 0,930 dan 0,900 yang menunjukkan sebuah kelayakan model yang diterima. TLI dan CFI menunjukkan ada tidaknya kesalahan dalam garis hubungan variable menunjukkan nilai yang baik yaitu masing-masing sebesar 1,003 dan 1,000 yang lebih besar dari 0,95. Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui

nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian

statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight

		Estimate
Keunggulan_Bersaing	<--- CRM	.518
Keunggulan_Bersaing	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.312
Kinerja_Perusahaan	<--- Keunggulan_Bersaing	.637
Kinerja_Perusahaan	<--- CRM	.103
Kinerja_Perusahaan	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.178
x11	<--- Keunggulan_Bersaing	.800
x10	<--- Keunggulan_Bersaing	.896
x9	<--- Keunggulan_Bersaing	.840
x12	<--- Kinerja_Perusahaan	.829
x13	<--- Kinerja_Perusahaan	.862
x14	<--- Kinerja_Perusahaan	.837
x15	<--- Kinerja_Perusahaan	.827
x1	<--- CRM	.832
x2	<--- CRM	.857
x3	<--- CRM	.761
x4	<--- CRM	.838
x8	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.871
x7	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.783
x6	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.806
x5	<--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.902

4.2. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya.

Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3

Regression Weight Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing <--- CRM	.498	.088	5.683	***
Keunggulan_Bersaing <--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.298	.080	3.745	***
Kinerja_Perusahaan <--- Keunggulan_Bersaing	.634	.109	5.835	***
Kinerja_Perusahaan <--- CRM	.099	.085	1.164	.244
Kinerja_Perusahaan <--- Kualitas_Strategi_Bisnis	.169	.073	2.331	.020

Sumber : Data primer yang diolah

4.3. Interpretasi Hasil

4.3.1. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh CRM terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 5.683 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 5,683 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan CRM berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung Alipour dan Mohammadi, (2011); Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014).

4.3.2. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing

menunjukkan nilai CR sebesar 3,745 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 3,745 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas strategi bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014)

4.3.3. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh CRM terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 1.164 dan dengan probabilitas sebesar 0,244. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 1,164 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,244 yang lebih besar dari 0,05. Hipotesis 3 tidak

terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan CRM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung Alipour dan Mohammadi, (2011); Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014).

4.3.4. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,331 dan dengan probabilitas sebesar 0,020. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 2,331 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 4 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas strategi bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014).

4.3.5. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 8,835 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 8,835 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 5 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan positif terhadap

kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung Barney, (1991); Porter dan Krammer, (2002); Al Alak dan Tarabieh, (2011); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014)

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh CRM terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 5,683 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 5,683 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan CRM berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing.
2. Hasil pengujian pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,745 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 3,745 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas

strategi bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing

3. Hasil pengujian pengaruh CRM terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 1,164 dan dengan probabilitas sebesar 0,244. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 1,164 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,244 yang lebih besar dari 0,05. Hipotesis 3 tidak terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan CRM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
4. Hasil pengujian pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,331 dan dengan probabilitas sebesar 0,020. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 2,331 yang lebih besar dari 1,96 dan

probabilitas 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 4 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas strategi bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

5. Hasil pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 8,835 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 8,835 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 5 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1:
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas strategi bisnis mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing	Kualitas strategi bisnis berpengaruh secara signifikan positif terhadap keunggulan bersaing	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Rania. (2006); Suhartini, Karim, (2007); Cole, (2015); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) yang menyatakan bahwa kualitas strategi bisnis mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing
Alipour dan Mohammadi, (2011); Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa CRM mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing	CRM berpengaruh secara signifikan positif terhadap keunggulan bersaing	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Alipour dan Mohammadi, (2011); Mehrdad dan Mohammadi, (2011); Bolton dan Tarasi, (2015); Oualid, (2016); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) yang menyatakan bahwa CRM mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing
Barney, (1991); Porter dan Krammer, (2002); Al Alak dan Tarabieh, (2011); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja perusahaan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Barney, (1991); Porter dan Krammer, (2002); Al Alak dan Tarabieh, (2011); Adeyeye, (2013) dan Borsaly, (2014) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor keunggulan bersaing dalam menumbuhkan kinerja perusahaan yang tinggi. Dari pengaruh variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing, variabel CRM lebih dominan mempengaruhi keunggulan bersaing dengan nilai standardized regression wight sebesar 0,52, kemudian variabel kualitas strategi bisnis dengan nilai standardized regression wight sebesar 0,31. Selain itu manajemen perusahaan juga perlu memperhatikan keunggulan bersaing karena mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan nilai standardized regression wight sebesar 0,64.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh CRM dan kualitas strategi bisnis dalam mengimplementasikan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dari kedua variable independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu: CRM dan kualitas strategi bisnis, variabel CRM merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, kemudian kualitas strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Manajer bank perlu meningkatkan kemampuan untuk merespon tingkat keberhasilan CRM dan berbagai macam strategi bersaing yang tepat dengan cara meningkatkan wawasan, pengetahuan dan kompetensi tentang ilmu pemasaran selain itu perlu meningkatkan insting bisnis melalui keberanian dalam

mengambil keputusan dengan meminimalisasi risiko yang ada.

Implikasi yang disarankan kepada Bank BNI, agar Bank BNI harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui implementasi CRM dan kualitas strategi bisnis yang lebih unggul daripada bank lain; dalam konteks strategi bersaing, bank harus mampu melayani nasabah dengan baik dengan layanan suku bunga yang bersaing. Bank harus menekankan pola inovasi/kreativitas dan memiliki keberanian mengambil resiko.

Hasil pengaruh langsung dan tidak langsung menjelaskan bahwa peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kualitas strategi bisnis dan CRM terhadap kinerja perusahaan relative kuat, artinya kualitas strategi bisnis yang baik dan penerapan CRM yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan bila didukung adanya keunggulan bersaing.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,51 untuk keunggulan bersaing; dan 0,67 untuk kinerja perusahaan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain

diluar obyek penelitian ini yaitu: PT. Bank BNI.

3. Nilai hoelter pada alpha 0,05 menunjukkan nilai default model sebesar 192, hal ini menunjukkan kualitas responden yang masih rendah, sehingga perlu menambahkan jumlah responden.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah:

1. Menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan
2. Menambahkan jumlah responden
3. Mengembangkan penelitian tidak hanya pada 1 bank saja

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker David A, 1989, *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press:New York.
- Adeyeye, Tolulope Charles, (2013), "Impact of Customer Relationship Management on Perceived Bank Performance in Oyo Town, Nigeria," *International Business and Management, Vol. 6, No. 2, 2013, pp. 137-146*
- Amaratunga, Dilanthi, Richard Haigh, dan Marjan Sarshar, (2002), "Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities," *International Journal of Health Care Quality Assurance, ABI/INFORM Global, Vol 8, pp. 81-125*
- Barney (1991), sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal, Vol 3, pp.1-45*
- Beals, (2000), The influence of an integration strategy on competitive capabilities and bussiness performance: an exploratory study of consumer products manufacturers," *Journal of Operations Management, vol.6, pp. 36-78*
- Bocij et al., 2003, How Design can improve company performance," *RSM Insight, vol. 1, pp 76-102*
- Bolton, Ruth N. dan Crina O. Tarasi, (2015), "Managing customer relationship," *ChapterOne, Vol 1, pp. 1-54*
- Borsaly, Azza El, (2014), "The Effect of Customer Relationship Management on Organizations performance and Competitive AdvantageEffect of Process and Information Technology," *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference 6 - 8 January,*

- 2014, Novotel World Trade Centre, Dubai, UAE, ISBN: 978-1-922069-41-2
- Carmona, Salvador dan Anders Gronlund (2003), "Measures vs Action: the Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 23, No.12, pp.1475-1496
- Cavusgil, S. T. dan S. Zou (1994), "Marketing Strategy Performance Relationship : An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), pp. 1-21
- Cole Ehmke, (2015), "Strategies for Competitive Advantage," Western Center for Risk Management Education, Vol. 23, pp 1-42
- Ferdinand, Augusty Tae, 2002, "Kualitas strategi bisnis : Sebuah Studi Pendahuluan" , *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 01, Mei, pp. 107-119
- Ferdinand, Augusty Tae, 2003, "Marketing Strategy Making, Proses dan Agenda Penelitian", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* , Vol. 1, No. 01, Mei, pp. 1-22
- Flak, Leif Skiftenes dan Willy Dertz (2005), Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector, *Agder University College, Norway* , Vol 6, pp.1-34
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.I. Tatham, and W.C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (2002), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem, *Harvard Business School Press*
- Kitching, John; Robert Blackburn; Sarah Dixon; (2009), "Business strategies and performance during difficult economic conditions," the Department of Business Innovation and Skills (BIS), Vol 32, pp. 34-82
- Kumar V, Eli Jones; Rajkumar Venkatesan; dan Robert P Leone, (2011), " Is market orientation of source of sustainable competitive advantage," *Journal of Marketing*, vol. 11, pp.1-39
- Mehrdad Alipour, Mohammad Hallaj Mohammadi, (2011), "The Effect Of Customer Relationship Management

- (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor,” *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11 Issue 5 Version 1.0 April 2011
- Mohammed, Abdul Alem dan Basri bin Rashid, (2012), “Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance,” *International Review of Management and Marketing*, Vol.1, pp.1-56
- Mu-Jeung Yang; Lorenz Kueng; Bryan Hong, (2015), “Business Strategy and the Management of Firms,” *University of Washington*, vol. 18, pp. 66-109
- Ngambi, Marcel T dan Prisca S. Ndifor, (2015), “Customer relationship management and firm performance: revisiting the case of the cancell microfinance institutions,” *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol. 6, pp. 77-126
- Oualid Kherbach, (2016), “Increasing the performance of business process in Romanian SMES through customer relationship,” *Politehnica University of Timisoara*, vol. 4, pp.1-28
- Papulova dan Papulova, 2006, Identifying key enablers to improve bussiness performance,” *Griffith University Goald Coast Campus*, vol. 24, pp.102-143
- Pearce II, John A & Richard B. Robinson, jr, (2013), *Strategic Management Formulation, Implementation, And Control*.12 th ed, McCov hill, Boston.
- Porter (2001), *Competitive advantage*, Prentice Hall
- Porter, Michael E dan Krammer, Mark R, (2002), “A competitive advantage of corporate phylanthropy,” *Harvard Bussiness Review*, vol. 1, pp. 1-52
- Rania Ahmed Azmi, (2006), “Business Ethics as Competitive Advantage for Companies In the Globalization Era,” *Business Administration Alexandria University*, vol. 25, pp.134-187
- Reimann, Martin & Oliver Schilke & Jacquelyn S. Thomas, (2010), “Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy,” *J. of the Acad. Mark. Sci.* vol. 3, pp. 1-27

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (1991); *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES, p. 5.

Suhartini, Karim, (2007), "Analisis pengaruh kewirausahaan korporasi terhadap kinerja perusahaan pada pabrik pengolahan crumb rubber di Palembang," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, vol. 1, pp.1-23

Yee-Ching, dan Lilian Chan, (2004), "Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Governments in the USA and Canada", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.17, No.3, pp.204-221Pierce dan Robinson, 2013