

*Business Strategy For Improving Company Performance Through Hr Capability, Innovation And Change Management In Competitiveness In Consultant Services Wahana Prakarsa Utama*

**Strategi Bisnis Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas Sdm, Inovasi Dan Manajemen Perubahan Dimediasi Daya Saing Pada Jasa Konsultan Wahana Prakarsa Utama**

**Fakhrudin<sup>1\*</sup>, Derriawan<sup>2</sup>, Tabroni<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila

\*E-mail: [fakhrudin.wpu.70@gmail.com](mailto:fakhrudin.wpu.70@gmail.com)

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of business strategy to improve company performance through human resource capabilities, innovation, and company management in the mediation of competitiveness in consulting service companies. The sample of this study was an assembly of approximately 60 (people) for company management and Wahana Prakarsa Utama managers and their closest company colleagues. The results showed that company capability, innovation, and change management variables affected competitiveness. The results also show that company capability and change management variables affect company performance, while the innovation variable does not. Therefore, the variable of human resource capability, innovation, and change management mediated by competitiveness jeopardize the company's performance. The formulation of the business strategy formula in this study is only limited to formulating the company's strategy by analyzing the company's IFE and EFE, TOWS, and QSPM.*

**Keywords:** HR capability, innovation, change management, competitiveness, company performance

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kapabilitas sumber daya manusia, inovasi, dan manajemen perusahaan dalam mediasi daya saing pada perusahaan jasa konsultasi. Sampel penelitian ini adalah majelis kurang lebih 60 (orang) untuk manajemen perusahaan dan manajer Wahana Prakarsa Utama serta rekan-rekan perusahaan terdekatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kapabilitas perusahaan, inovasi, dan manajemen perubahan berpengaruh terhadap daya saing. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel kapabilitas perusahaan dan manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan variabel inovasi tidak. Oleh karena itu, variabel kapabilitas sumber daya manusia, inovasi, dan manajemen perubahan yang dimediasi oleh daya saing membahayakan kinerja perusahaan. Perumusan rumusan strategi bisnis dalam penelitian ini hanya sebatas merumuskan strategi perusahaan dengan menganalisis IFE dan EFE, TOWS, dan QSPM perusahaan.

Kata Kunci: kapabilitas SDM, inovasi, manajemen perubahan, daya saing, kinerja perusahaan

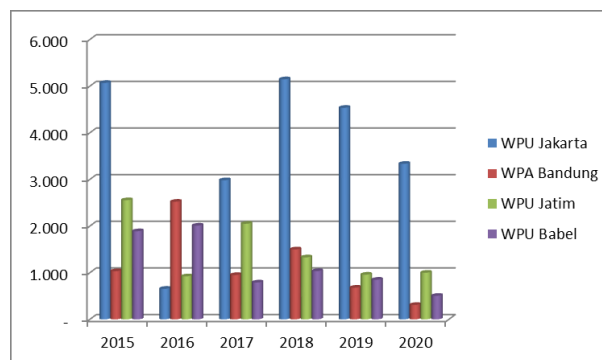
**PENDAHULUAN**

Jasa konsultasi adalah jasa layanan profesional yang membutuhkan keahlian tertentu diberbagai bidang keilmuan yang mengutamakan adanya olah pikir (AA-LAW, 2021). Standar Jasa Konsultasi merupakan panduan bagi praktisi yang menyediakan jasa konsultasi bagi kliennya. Dalam jasa konsultasi, para praktisi menyajikan temuan, kesimpulan dan rekomendasi. Ruang lingkup pekerjaan jasa konsultasi ditentukan oleh perjanjian antara praktisi dengan kliennya. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya konsultan tergabung ke dalam dua buah asosiasi perusahaan yaitu yang pertama Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) adalah asosiasi perusahaan konsultan nasional pertama dan terbesar saat ini, dengan jumlah anggota +6000 perusahaan konsultan, tersebar di 34 provinsi di Indonesia. Sesuai dengan kualifikasi SBU (Sertifikat Badan Usaha) komposisi anggota INKINDO terdiri dari: 79,77 % kualifikasi kecil, 13,60 % kualifikasi Menengah, dan 6,62 % kualifikasi Besar. Asosiasi perusahaan yang kedua tergabung pada Persatuan Konsultan Indonesia (PERKINDO) yang berdiri di Jakarta pada 30 November 2006. PERKINDO di daerah sudah berkembang pesat di 34 (tiga empat) provinsi dan dalam kurun waktu relatif muda yaitu 14 (empat belas) tahun, yang telah memiliki anggota lebih dari +3000 dan merupakan salah satu asosiasi dari 12 asosiasi yang telah lulus seleksi kelompok unsur tingkat nasional sesuai dengan KEPMENPU Nomor:154/KPTS/M/2011 tentang Penetapan Asosiasi Perusahaan dan profesi yang memenuhi persyaratan serta perguruan tinggi/pakar dan pemerintah yang memenuhi kriteria untuk menjadi kelompok unsur Lembaga Tingkat Nasional yang berarti telah diakui keberadaannya oleh masyarakat jasa konstruksi dan Pemerintah (KEPMENPU, 2011).

Berdasarkan layanan jasa konsultasi yang dikeluarkan oleh asosiasi jasa konsultan dibedakan menjadi dua kelompok besar yaitu jasa konsultasi non-konstruksi dan jasa konsultasi konstruksi. Peluang jasa konsultasi non-konstruksi menggiurkan dan sangatlah besar. Hampir seluruh kementerian/ lembaga pemerintah baik di pusat maupun daerah memerlukan layanan jasa konsultasi non-konstruksi yang meliputi bidang pengembangan pertanian dan perdesaan, transportasi, telematika, kepariwisataan, perindustrian, perdagangan, pertambangan, energi, keuangan, pendidikan, kesehatan, kependudukan, serta rekayasa industri. Era *industry 4.0* dalam kurun 5 (lima tahun terakhir dengan konsep pemanfaatan basis teknologi di belahan dunia manapun yang tidak dapat dihindari oleh individu dan organisasi (Sarwani & Husain, 2021). Lebih lanjut, bisnis jasa konsultan masih cukup menjajikan dengan ilustrasi bahwa pada tahun 2016 angka kapitalisasi pasar industri properti berada di

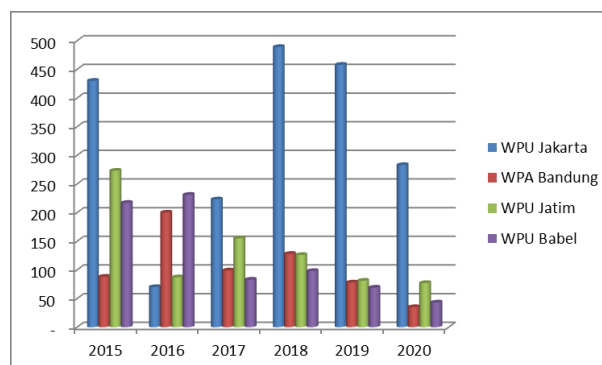
angka Rp124 triliun, naik menjadi Rp133 triliun pada 2017. Namun sedikit menurun jika dilihat pada tahun 2019 karena berada pada angka Rp114 triliun. Kondisi yang terjadi pada tahun 2019 memang baru prediksi, namun yang terjadi di lapangan justru bisnis jasa konsultan-nya sendiri sudah begitu marak dengan persaingan yang terjadi antara konsultan dalam dan luar negeri. Jika menurut data yang di himpun INKINDO (Ikatan Nasional Konsultan Indonesia) jumlah konsultan Indonesia mengalami peningkatan pada 4 tahun terakhir, terutama pada bidang jasa konsultan konstruksi sehingga konsultan dalam negeri perlu meningkatkan kapastasi dirinya agar bisa bersaing dengan konsultan asing. Pernyataan tersebut memang sejalan dengan kondisi saat ini yang sedang berada di *industry* 4.0. Karakter bisnis yang terdapat pada era ini sendiri memang mengharuskan SDM mempunyai kapabilitas agar mampu menyesuaikan dirinya dengan situasi dan kondisi yang ada. Dalam era informasi, pertukaran informasi dalam organisasi mengalami perbedaan yang melibatkan serangkaian proses dan memiliki diferensiasi serta pertukaran informasi dalam konteks global (Santoso, et al., 2021). Di samping itu, adanya tingkat persaingan usaha yang semakin kompetitif, kebutuhan akan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan perusahaan itu sendiri menuntut setiap perusahaan untuk siap dan mengadopsi penggunaan teknologi tersebut (Sani, et al., 2020). Dalam kaitan antara kesiapan dan pemanfaatan teknologi ini, profesionalisme mesti dituntut untuk bisa berinovasi dalam interaksi terutama dengan *customer* dan calon klien dengan menggunakan perangkat digital. Ini menjadi satu pembuktian bahwa seorang konsultan mesti bisa berkembang menyesuaikan kondisi yang ada di lapangan dengan diikuti perubahan manajemen yang lebih fleksibel.

Era *industry* 4.0 ini, para profesional atau konsultan harus selalu meningkatkan kapasitas dirinya agar mampu bersaing dengan konsultan asing. Jika konsekuensi ini diabaikan maka jangan salahkan konsultan asing pada akhirnya mereka mengambil alih posisi yang seharusnya milik konsultan lokal. Sedangkan untuk bersaing di tingkat lokalpun, perusahaan harus mampu menerapkan strategi bisnis dengan memilih segmentasi pasar yang ada agar dapat bertahan dan mempunyai daya saing yang cukup baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Solihin (2012) strategi bisnis berbeda dengan strategi pada level korporat. Strategi di level bisnis ini lebih menfokuskan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam segmen pasar tertentu (Dunan, Habiburrahman, & Angestu, 2020). Wahana Prakarsa Utama adalah perusahaan konsultan kelas kualifikasi kecil dengan beberapa kantor perwakilan di Jawa Timur, Jawa Barat, Bangka Belitung, Kalimantan Tengah dan Nusa Tenggara Barat. Namun untuk kantor perwakilan di Kalimantan Tengah dan Nusa Tenggara Barat sudah tutup karena sudah tidak bisa bersaing lagi dengan konsultan local/setempat. Untuk mendapatkan pasar yang berbeda untuk kualifikasi menengah dan besar, maka wahana bekerjasama dengan beberapa perusahaan antara lain : Mapindo Matra Karsa, Pillar Artha Nugraha, Arun Prakarsa Inforindo, Bina Mitra Wahana, Istana Kreasi, Sewun Indo Konsultan, Bumi Madani, Bernala Nirwana, Tulada Konsula, dan lain-lain.



Gambar 1. Grafik Kinerja Wahana Prakarsa Utama Berdasarkan *Revenue*

Kinerja dari masing masing perusahaan dan kantor perwakilan sangat berfluktuatif dan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2020. Hal ini diperparah terjadi penurunan yang cukup drastis pada *revenue* tahun 2020 dikarenakan adanya pandemi Covid-19.



Gambar 2. Grafik Kinerja Wahana Prakarsa Utama Berdasarkan *Margin*

Grafik kinerja keuangan” maka berdasarkan margin tahun 2015 terdapat penurunan yang cukup signifikan dan fluktuatif yaitu terjadi penurunan sebesar -42% tahun 2016, sebesar -44% tahun 2017, sebesar -17% tahun 2018, sebesar -32% tahun 2019, dan terjadi penurunan sebesar -57% pada tahun 2020. Untuk dapat meningkatkan kinerja yang baik maka kinerja perusahaan harus dapat diukur, dilaporkan dan dipertanggungjawabkan oleh manajemen perusahaan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mendorong manajemen agar lebih proaktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Namun, pengukuran kinerja pada umumnya tidak ditempatkan pada prioritas utama dalam perusahaan, hal ini disebabkan karena terbatasnya

pengetahuan manajer dalam melakukan pengukuran kinerja. Dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat pada era globalisasi maka perusahaan harus memiliki *competitive advantage* antara lain dengan cara menyiapkan performa sumberdaya manusia yang baik, menjaga kepercayaan pelanggan dan terus melakukan inovasi. Dengan modal tersebut diharapkan perusahaan akan mampu serta dapat memenangkan persaingan sehingga akan mampu menaiki kepercayaan dari pemberi kerja. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah karyawan atau sumberdaya manusia yang baik. Karyawan perusahaan merupakan penggerak operasi perusahaan dan sebagai ujung tombak pelaksanaan operasional, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan semakin meningkat.

Beberapa masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini diantaranya: (1) ada indikasi kurangnya kapabilitas sumberdaya manusia yang kompeten yang sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan yang sedang atau akan dilaksanakan yang bisa menyebabkan kualitas dari out put pekerjaan kurang maksimal; (2) ada indikasi minimnya inovasi yang sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan yang sedang atau akan dilaksanakan yang bisa menyebabkan kualitas dari out put pekerjaan kurang maksimal; (3) ada indikasi kurangnya manajemen perubahan yang kompeten yang bisa menyebabkan manajemen tidak siap dalam menghadapi situasi dan kondisi perekonomian yang berubah dengan cepat; (4) ada indikasi rendahnya daya saing yang diakibatkan karena kurangnya kapabilitas sumberdaya manusia, inovasi, dan manajemen perubahan sehingga perusahaan tidak siap dalam menghadapi pesaing dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada; dan (5) ada indikasi rendahnya kinerja perusahaan yang diakibatkan karena kurangnya kapabilitas sumberdaya manusia, inovasi, manajemen perubahan, dan daya saing sehingga perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini secara spesifik ditujukan dalam menganalisa apakah Kapabilitas Sumber Daya Manusia, Inovasi, Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Daya Saing serta apakah Kapabilitas SDM, Inovasi, Manajemen Perubahan juga memiliki dampak terhadap Kinerja Perusahaan. Di samping itu, penelitian ini juga membuat strategi untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan. Pentingnya penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi perusahaan bersangkutan dalam kaitannya dengan performa perusahaan khususnya untuk perusahaan yang bergerak pada bidang Jasa Konsultasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kapabilitas Sumber Daya Manusia

R. Schuller *et al.* mengartikan sumber daya manusia sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Sutrisno, 2010, hal. 6). Menurut Amir (2011:86), kapabilitas dapat didefinisikan yang merujuk pada kemampuan mengeksploitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas (Aisyah & Purwanda, 2019). Penggunaan teknologi dan aplikasi juga dituntut untuk lebih optimis dalam menjalankan tugasnya sehingga munculnya kecenderungan mendapatkan kesiapan dalam penggunaan teknologi tersebut (Sani, Rahman, Nawaningtyas, Budiyantara, & Wiliani, 2021). Dengan kemampuan penguasaan ilmu dan teknologi diharapkan sumber daya manusia tersebut akan semakin kompetitif dan mempunyai daya saing yang memadai. SDM merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi perusahaan sehingga SDM juga harus menganggap dirinya penting dan bernilai bagi perusahaan. Untuk menjadi bernilai maka sumber daya manusia harus mempunyai kreativitas, kecerdasan, moral dan integritas untuk selalu mendukung tujuan bisnis dari perusahaan. Dimensi dari kapabilitas sumber daya manusia adalah *knowledge* (pengetahuan) akan ruang lingkup pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan fungsinya seperti terminologi umum yang berlaku dalam kegiatan bisnis jasa konsultan mulai dari proses tender sampai dengan penyerahan laporan pekerjaan, dan *skill* (*human*, teknikal dan konseptual) dalam penugasan disupervisi di lapangan maupun desain dalam pelaksanaan *project* serta penggunaan, pemilihan peralatan kerja yang sesuai fungsi dan penggunaannya.

### Inovasi

Menurut Peter F. Drucker (2010:9), definisi inovasi adalah *as changing the value and satisfaction obtained from resources by the consumer* (seperti mengubah nilai dan kepuasan yang diperoleh dari sumber daya oleh konsumen) (Kotler & Keller, 2014). Inovasi menurut para ahli adalah suatu contoh dimana suatu kreativitas, daya cipta dan inisiatif kuat dapat menghasilkan sesuatu yang secara materi jauh lebih baik daripada penemuan-penemuan sebelumnya. Jadi, salah satu tujuan inovasi adalah menciptakan kemudahan baru untuk kehidupan manusia melalui penemuan atau perkembangan baru dari ide-ide inovatif yang berhasil diwujudkan dengan baik. Suatu inovasi juga erat kaitannya dengan inovasi produk. Inovasi produk merupakan gabungan dari berbagai macam proses yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Mengambil ide-ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk atau metode kerja yang berguna (Kotler & Keller, 2014, hal. 36). Inovasi adalah membuat sesuatu yang baru atau melakukan sentuhan yang berbeda terhadap suatu produk maupun jasa yang sudah ada sehingga mempunyai nilai lebih dari sebelumnya. Perubahan produk dan jasa tersebut tentunya berkaitan dengan biaya, waktu, tenaga, desain, perbaikan pada proses produksi yang berkaitan erat dengan kelangsungan hidup suatu produk atau jasa agar bisa tetap kompetitif di pasar dan dapat diterima oleh pasar. Individu atau masyarakat harus mampu meningkatkan produktivitasnya akan membentuk pola pikir positif dan karakter yang produktif dengan adanya penerapan teknologi baru bagi agar tidak tertinggal oleh pengguna (Sani, Subiyakto, & Rahman, 2018). Sedangkan untuk inovasi yang berkaitan dengan teknologi biasanya membutuhkan biaya investasi yang cukup tinggi, hal ini perlu diperhitungkan dengan matang berkaitan keuntungan dan kerugiannya. Akan tetapi, untuk mendukung kelangsungan hidup maka perusahaan harus melakukan investasi terhadap teknologi tersebut dikarenakan adanya tuntutan dari pelanggan dan pemberi kerja. Dimensi dari inovasi adalah produk jasa konsultan, maka dimensi ini mengacu pada pendapat Den Hertog (2000), dimana *innovation in services* yakni: (1) *New services concept* (konsep jasa/pelayanan baru). (2) *New Client interface* (bertemu/tatap muka pelanggan baru). (3) *New service delivery system* (sistem pemberian layanan baru); dan (4) *Technological options* (pilihan menggunakan teknologi).

### Manajemen Perubahan

Perubahan suatu organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang sudah direncanakan dan dimanajemen untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Supaya dapat berhasil, maka perubahan suatu organisasi harus dapat dikendalikan oleh kebutuhan yang mendesak, yang melibatkan semua pemegang saham utama dan harus diperkuat sampai prosedur dan tingkah laku yang baru agar dapat terus berjalan dengan baik. Manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut (Wibowo, 2012). Jenis perubahan dalam suatu organisasi dapat diklasifikasi berdasarkan sifatnya, yakni: (1) *smooth incremental change*, yaitu perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan; (2) *bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja; dan (3) *discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat (Harischandra, 2007). Model manajemen perubahan menurut Burnes (2000:462), mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat independen, antara lain: (1) *The choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan focus pengambilan keputusan. (2) *The trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasilnya dari visinya, maksud dan tujuan masa depan. (3) *The change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai hasil dari perubahan.

### Daya Saing

*World Economic Forum* mendefinisikan daya saing sebagai kombinasi dari institusi, kebijakan, dan faktor yang menentukan tingkat produktivitas suatu negara. Dimana tingkat produktivitas akan menentukan tingkat kemakmuran yang dapat dicapai oleh suatu perekonomian. Tingkat produktivitas juga menentukan tingkat pengembalian investasi dalam perekonomian yang pada akhirnya menjadi pendorong fundamental dari pertumbuhan ekonomi. Dengan kata lain, negara yang berdaya saing akan cenderung memiliki pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat (Rajagukguk, 2016). Selain perusahaan ingin lebih unggul dibandingkan pesaing lainnya, tujuan lain dari strategi keunggulan bersaing (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2017, hal. 230) adalah membentuk posisi yang tepat, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendapatkan pangsa pasar baru, memaksimalkan penjualan, dan menciptakan kinerja bisnis yang efektif. Daya saing merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi maupun perusahaan meningkatkan standar kualitas produk maupun jasa lebih baik daripada produk atau jasa yang dibuat oleh pesaing ataupun kompetitornya. Perusahaan akan melibatkan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumberdaya manusia, keunggulan teknologi, fasilitas perusahaan dan biaya yang harus dikeluarkan. Pada umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dimensi dari keunggulan bersaing atau daya saing diukur melalui beberapa dimensi dan indikator yaitu: (1) waktu (waktu pengiriman, konsistensi, dan rantai pasokan); (2) kualitas (kualitas layanan, standar, dan jaminan); dan (3) biaya (biaya produksi, efisiensi, dan ekonomi) (Muhardi, 2007, hal. 40)

### Strategi Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Gao, Mattila, & Lee, 2016). Untuk menentukan agar perusahaan tetap mempunyai kinerja yang baik maka perusahaan tersebut harus mempunyai ukuran-ukuran dan indikator yang dipakai untuk memantau perkembangan dari kinerja perusahaan tersebut. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang berguna terkait penggunaan dana, efektivitas, dan efisiensi. Pengukuran kinerja perusahaan ini dapat diukur dengan melihat kinerja pasar (*market performance*), ini diukur oleh persepsi produk dan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, menarik pelanggan baru dan citra perusahaan dan mengukur kinerja keuangan (*financial performance*), ini diukur dengan pangsa pasar, omset, laba operasi kotor, produktivitas dan pengembalian modal yang diinvestasikan. Kinerja perusahaan (*corporate performance*) dapat diukur dengan menggunakan dua dimensi utama yaitu: (1) Kinerja pasar (*market performance*) yang diukur oleh persepsi produk dan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, menarik pelanggan baru dan citra perusahaan; dan (2) kinerja keuangan (*financial performance*) yang diukur dengan pangsa pasar, omset, laba operasi kotor, produktivitas dan pengembalian modal yang diinvestasikan (Gronholdt, Martensen, & Kristensen, 2010).

Penentuan strategi utama menurut Fred David (2011:176) kerangka analisis perencanaan strategi dibagi menjadi tiga tahap, yaitu *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*. Tahap *Input Stage* ini menyajikan informasi yang diperoleh berdasarkan matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Berikut langkah-langkah penerapan CPM, yaitu: (1) Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan, dimana untuk mempermudah, gunakan daftar CSF (*Critical Success Factor*) (2) Menetapkan Bobot dan Peringkat. (3) Membandingkan Skor dan Mengambil Tindakan, dimana skor pada masing-masing faktor untuk mengidentifikasi di mana kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada. Tahap *Pencocokan (Matching State)* adalah semua teknik yang mengandalkan informasi yang didapat dan tahapan input digunakan untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal. Dalam penggunaan matriks ini dibutuhkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis SWOT sebelum dapat dilakukan penyusunan strategi.

	IFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan
EFAS	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 peluang yang dimiliki oleh perusahaan	Strategi (SO) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dimanfaatkan peluang	Strategi (WO) Menciptakan strategi dengan cara mengatasi segala kelemahan yang dimiliki perusahaan, dan memanfaatkan peluang
	THREATS (T) Tentukan 5-10 ancaman yang ada pada perusahaan dan telah diidentifikasi	Strategi (ST) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menghindari segala ancaman	Strategi (WT) Menciptakan strategi dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan mengatasi segala ancaman

Gambar 3. Matriks Strategi Analisis SWOT (Rangkuti, 2015, hal. 83)

Tahap Keputusan (*Decision Stage*) adalah konsep QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dengan menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Kemudian, 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.

Tabel 1. Langkah QSPM

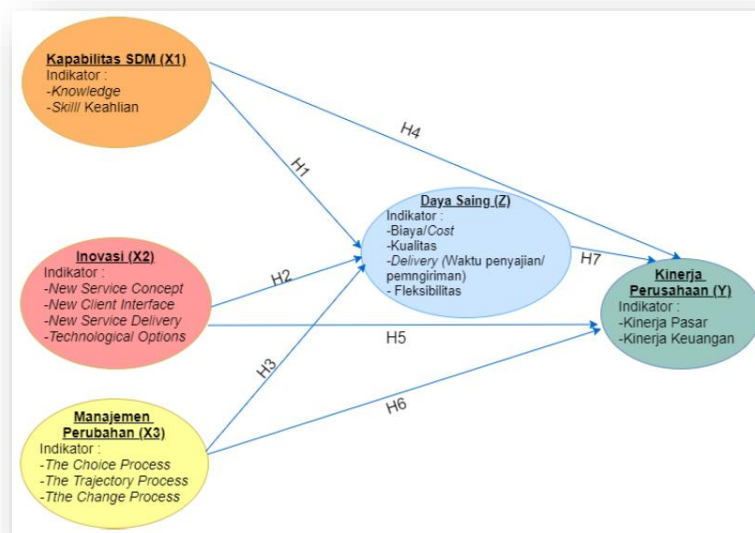
Tahap 1	Buat daftar TOWS spt yg telah ditetapkan dalam EFE dan IFE Matrix, minimal 10 kriteria
Tahap 2	Beri bobot pada masing-masing kriteria (ikuti teknik yang sama pada EFE dan IFE Matrix)
Tahap 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teliti masing-masing matrix pada Stage 2 (Matching Stage).</li> <li>✓ Catat masing-masing strategi yang harus dilaksanakan perusahaan/ SBU dan tuliskan pada QSPM</li> <li>✓ Kelompokkan strategi-strategi tsb kemudian kelompokkan dalam kesatuan <i>mutually exclusive</i></li> </ul>
Tahap 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tetapkan Attractiveness Score (AS) pada masing-masing kelompok strategi pilihan (sesuai dengan <i>mutually exclusive</i> di atas)</li> <li>✓ Teliti sekali lagi konsistensinya terhadap external dan internal factors</li> <li>✓ Tetapkan AS dengan batasan nilai misalnya s/d 4 (tidak menarik s/d sangat menarik), kemudian diurut (sorted)</li> </ul>
Tahap 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hitung Total AS pada masing-masing pilihan alternatif strategi (setelah masing-masing expert menetapkan skor ketertarikannya pada masing-masing alternatif strategi)</li> <li>✓ Cara menghitungnya yaitu mengalikan score dengan weight (berdasarkan urutan nilai ketertarikan expert)</li> </ul>
Tahap 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hitung SUM dari Total AS dan tuliskan pada kolom QSPM</li> <li>Nilai Sum Total AS tertinggi adalah pilihan strategi yang menjadi pilihan utama, dan seterusnya</li> </ul>

Sumber: (David, 2011, hal. 193)

**Model Penelitian**

Model konseptual pada suatu penelitian diperlukan untuk mengidentifikasi bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting untuk diteliti (Sugiyono, 2017, hal. 91), sementara model itu sendiri dapat didefinisikan berupa konstruk yang diukur baik dalam bentuk, struktur, isi, jumlah dan makna dengan batasan dan parameter spesifik tertentu (Husain, 2019). Sementara hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang masih sementara sifatnya sehingga dibutuhkan telaah pustaka yang mendalam untuk memberikan penguatan empiris (*empirical strenght*) (Sugiyono, 2017, hal. 4). Model penelitian ini dirancang sebagai berikut:





Gambar 4. Model Penelitian

Kapabilitas SDM yang merupakan implementasi *human resource management* sangat memiliki peranan atas daya saing dan bertindak berpengaruh pada kinerja di PTN 'X' dan PTS 'Y' (Purwanto, Hubeis, Affandi, & Dharmawan, 2011). Kualitas sumber daya manusia dan daya saing terhadap kinerja koperasi juga dibuktikan signifikansi pengaruhnya dalam pengembangan Koperasi Anugerah Mega Mandiri Manado karena dengan kualitas sumber daya manusia dan daya saing kinerja koperasi akan meningkat (Fuad, Adolfini, & Trang, 2017). Inovasi dalam konteks menciptakan keunggulan bersaing menuju ASEAN Economic Community 2015 dan pentingnya penerapan strategi dalam mengelola lingkungan eksternal melalui *entrepreneurial skill* perlu ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja (Dahlia, Patty, & Sutiksno, 2015). Lebih lanjut dalam konteks inovasi hijau juga memiliki signifikansi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja lingkungan yang dapat menggerakkan perusahaan ke arah yang lebih baik posisinya di antara para pesaingnya (Küçükoğlu & Pinar, 2015). Perubahan organisasi disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen serta adanya persaingan dan juga kondisi perekonomian di Indonesia yang berdampak pada industri Batik (Hakim & Sugiyanto, 2018). Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis atau perusahaan dengan mengukur kinerja bisnis dengan motivasi wirausaha, inovasi produk, dan keterampilan manajerial melalui keunggulan kompetitif (Rifa'i, 2020). Bukti empiris sebelumnya melatarbelakangi dalam merancang rumusan hipotesis alternatif berikut ini:

H1: Kapabilitas SDM berpengaruh terhadap Daya Saing

H2 : Inovasi berpengaruh terhadap Daya Saing

H3 : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Daya Saing

H4 : Kapabilitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

H5 : Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

H6 : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

H7 : Kapabilitas SDM, Inovasi dan Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan dengan mediasi Daya Saing sebagai variabel intervening

## METODE

Kategori penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan asosiatif yaitu menggunakan analisis laporan keuangan historis. penelitian asosiatif ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih, mencari peranan, dan pengaruh, hubungan yang bersifat sebab akibat, yaitu antara variabel bebas dan variabel terikat (Sugiyono, 2017). Pengukuran Variabel Kapabilitas SDM menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu *knowledge* dan *skill* yang terdiri dari 6 (enam) indikator. Variabel Inovasi menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu *new service concept*, *new client intervace*, *new service delivery*, dan *tecnological options* yang terdiri dari 12 (duabelas) indikator. Variabel Manajemen Perubahan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu *the choise process*, *the trajectory process*, dan *the change process* yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator. Variabel Daya Saing menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu *cost*, *quality*, *delivery* dan *flexibility* yang terdiri dari 12 (duabelas) indikator yang menjadi fungsi intervening. Variabel Kinerja Perusahaan menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu kinerja pasar dan kinerja keuangan yang terdiri dari 11 (sebelas) indikator.

Sumber data yang digunakan berasal dari perangkat kuesioner sebagai sumber primer, studi kepustakaan dan penjelajahan internet sebagai sumber sekunder. Pengumpul data primer dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh jajaran manajemen pengambil keputusan pada perusahaan jasa konsultan Wahana Prakarsa Utama beserta mitranya yang menjadi populasi dari penelitian ini. Kuesioner sebagai instrumen dengan skala Likert menggunakan 5 (lima) skor rentang jawaban atas pernyataan-pernyataan yang disediakan melalui *tools* dari Skala '1' Sangat tidak Setuju (STS) hingga Skala '5' Sangat Setuju. Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebanyak 60 responden pengurus perusahaan dan manager Wahana Prakarsa Utama beserta kolega perusahaan terdekat yang digunakan dengan analisis Structural Equation Model (SEM) PLS mengingat data sampelnya telah memenuhi persyaratan.

Analisis data merupakan upaya data yang sudah tersedia kemudian diolah dengan statistik serta dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian (Sujarweni, 2014, hal. 103). Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) atau disingkat dengan SEM dengan alat bantu pengolahan data penelitian ini menggunakan aplikasi atau *software* SmartPLS. Tahapan ini dilakukan dengan mengeksplorasi kombinasi struktur yang telah didefinisikan dalam pengukuran keterkaitan antar faktor yang memungkinkan spesifikasi sejumlah kecil dimensi (faktor) yang menggambarkan bagian dari variabel asli (Husain, Ardiansyah, & Fathudin, 2021). Kualitas instrumen penelitian ditentukan oleh 2 (dua) kriteria utama yaitu dengan Uji Validitas dan Uji Realibilitas (Sujarweni, 2014, hal. 79). Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan sehingga fokus analisis bergeser dari estimasi dan penafsiran signifikansi parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi (Yamin & Kurniawan, 2011). Evaluasi terhadap model SEM selanjutnya dilakukan untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan yang diajukan dan selanjutnya akan dilakukan pengujian ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik *t* (*t-value*) atau dengan jika *p-value*  $\leq 0,05$  (pada alpha 5 persen), maka disimpulkan hasilnya adalah signifikan, atau sebaliknya.

## HASIL PENELITIAN

### Profil Responden

Berdasarkan 60 (enam puluh) responden yang diteliti memiliki kriteria dengan mayoritas adalah berjenis kelamin Laki-Laki sebesar 75 persen dengan mayoritas memiliki rentang usia 25-34 tahun sebesar 33 persen dan lebih dari 45 tahun sebesar 30%. Responden memiliki masa kerja mayoritas dengan komposisi rentang 5-8 tahun dan lebih dari 13 tahun masing-masing sebesar 33,3 persen serta mayoritas berpendidikan S2/S3/Pasca sarjana berjumlah 28 orang atau sebesar 46,67 persen.

### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel Kapabilitas SDM yang menggunakan 6 (enam) indikator menghasilkan muatan faktor yang berkisar antara 0,699 hingga tertinggi 0,813, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Kapabilitas SDM. Variabel Inovasi yang menggunakan 12 (duabelas) indikator menghasilkan muatan faktor yang berkisar antara 0,628 hingga tertinggi 0,788, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Inovasi. Variabel Manajemen Perubahan yang menggunakan 9 (sembilan) indikator menghasilkan muatan faktor yang berkisar antara 0,682 hingga tertinggi 0,771, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Manajemen Perubahan. Variabel Daya Saing yang menggunakan 12 (duabelas) indikator menghasilkan muatan faktor yang berkisar antara 0,648 hingga tertinggi 0,800, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Daya Saing. Variabel Kinerja Perusahaan menggunakan 11 (sebelas) indikator menghasilkan muatan faktor yang berkisar antara 0,678 hingga tertinggi 0,823, artinya dinyatakan sah atau valid dalam mengukur instrumen Kinerja Perusahaan.

Tabel 2. Hasil Uji Parameter *Average Variance Extracted (AVE)* dan Nilai CR

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>
Kapabilitas SDM	0,584	0,894
Inovasi	0,526	0,930
Manajemen Perubahan	0,527	0,909
Daya Saing	0,531	0,931
Kinerja Perusahaan	0,641	0,931

Sumber: Diolah Penulis dengan SmartPLS (2021)

Hasil uji *atas Average Variance Extracted (AVE)* dari data penelitian ini dapat disimpulkan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, hal ini dapat dilihat dari skor AVE lebih besar dari 0,5. Kemudian nilai *composite reliability* masing-masing variabel telah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan reliabel. Setelah model yang diterima memenuhi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*, maka dapat dilakukan pengujian model struktural (*Inner Model*).

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* diawali dengan spesifikasi koefisien determinasi *R-Square* dengan ketentuan Chin (1998) bahwa nilai *R-Square* sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah) (Ghozali, 2014, p. 25).

Tabel 3. Hasil Uji Parameter *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	Besarnya Pengaruh
Daya Saing	0,849	Kuat
Kinerja Perusahaan	0,891	Kuat

Sumber: Diolah Penulis dengan SmartPLS (2021)

Hasil uji *R-Square* pada yang ditunjukkan terhadap variabel Daya Saing sebesar 0,849 artinya memiliki kekuatan prediksi pengaruh Kapabilitas SDM, Inovasi, dan Manajemen Perubahan adalah sebesar 84,9 persen sedangkan sisanya 15,1 persen

dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya untuk hasil uji *R-Square* dampak Kinerja Perusahaan sebesar 0,891 artinya memiliki kekuatan prediksi variabel Kapabilitas SDM, Inovasi, Manajemen Perubahan dan Daya Saing adalah sebesar 89,1 persen, sisanya 10,9 persen dipengaruhi dari faktor lainnya.

Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif dengan perhitungan berikut ini:

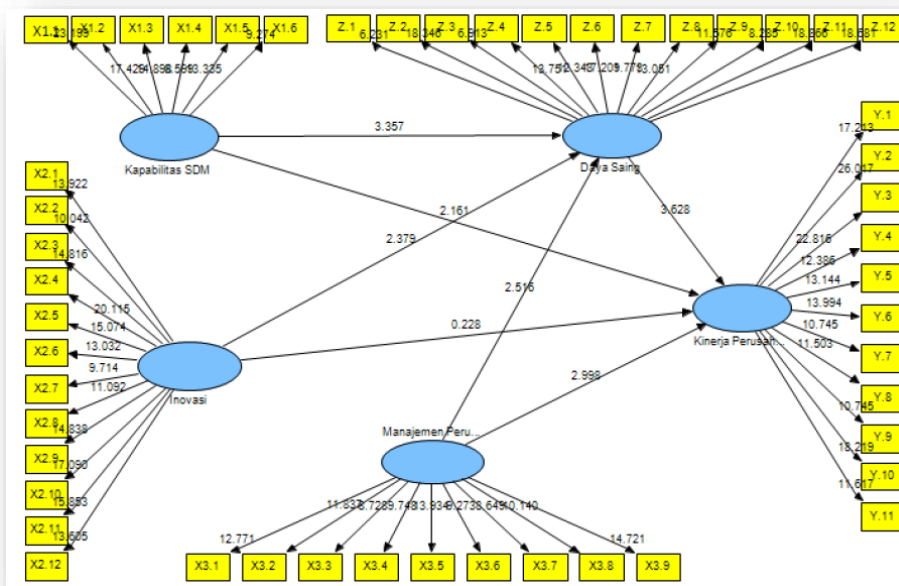
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,849) (1 - 0,891)$$

$$Q^2 = 0,983$$

Nilai *Q-Square* sebesar 0,983, hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 98,3%. Sedangkan sisanya sebesar 1,7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### Uji Hipotesis Statistik



Gambar 4. Path Diagram: *t-value Bootstrapping*

Sumber: Output Pengolahan SmartPLS (2021)

### PEMBAHASAN

Rangkuman *path diagram* dengan output *t-values* pada Gambar 4 di atas atas masing-masing pengaruh yang diuji. Kapabilitas SDM berpengaruh terhadap Daya Saing, dengan *t-value* senilai 3,357 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_1$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Purwanto, Hubeis, Affandi, & Dharmawan, 2011); (Setiawan, 2016) peranan atas HRM dan kinerja SDM berpengaruh langsung terhadap daya saing, artinya apabila karyawan meningkat kompetensinya, maka akan berdampak terhadap semakin meningkatnya daya saing dari perusahaan itu sendiri. Peningkatan kompetensi karyawan baik berupa *knowledge* maupun *skill*-Nya, akan membantu menghasilkan keunggulan bersaing perusahaan dalam berkompetisi dengan konsultan lainnya, demikian pula sebaliknya. Inovasi berpengaruh terhadap Daya Saing, dengan *t-value* senilai 2,379 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_2$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Küçükoğlu & Pınar, 2015); (Dahlia, Patty, & Sutiksno, 2015), dimana inovasi hijau dan inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Berpengaruhnya inovasi terhadap daya saing tersebut dikarenakan inovasi dapat membantu proses kegiatan yang terjadi di perusahaan secara lebih baik dan lebih cepat (tepat waktu) dan hasilnya lebih presisi. Kegiatan di perusahaan secara garis besar terbagi atas tiga bagian, yakni pemasaran (*marketing*), operasi (*operation*) dan keuangan (*finance*). Inovasi berupa penerapan teknologi atau sistem informasi yang terintegrasi di perusahaan ini akan membantu meningkatkan daya saing perusahaan di hadapan pelanggan maupun prinsipal. Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Daya Saing, dengan *t-value* senilai 2,516 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_3$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Hakim & Sugiyanto, 2018), dimana manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap daya saing, artinya dengan semakin baik perencanaan yang dilakukan pada proses manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin baik dampaknya terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan iklim usaha sehingga akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Berpengaruhnya manajemen perubahan tersebut terhadap daya saing pada perusahaan industry batik di Laweyan dengan adanya penambahan pasar dari penjualan produk, meningkatnya permintaan terhadap industry batik dan adanya efisiensi serta efektivitas dari industri batik di Laweyan Surakarta tersebut.



Kapabilitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, dengan *t-value* senilai 2,161 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_4$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Iskandar, 2018) yang menyatakan bahwa pengelolaan sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berpengaruhnya kapabilitas sumberdaya manusia terhadap kinerja perusahaan karena dengan adanya karyawan yang kapabilitas maka akan menjadi modal dasar dari setiap perusahaan, dengan meningkatnya kompetensi karyawan baik berupa *knowledge* maupun *skill* nya, akan membantu perusahaan dalam hal memingkatkan kinerjanya. Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, dengan *t-value* senilai 0,228 artinya tidak berpengaruh secara signifikan ( $H_5$  ditolak). Temuan ini tidak sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Küçüköğlü & Pınar, 2015), dimana inovasi hijau dan berpengaruh terhadap kinerja lingkungan. Kondisi ini menandakan bahwa inovasi yang dimiliki oleh perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung. Inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, hal ini dapat disebabkan oleh: (1) inovasi berupa penerapan IT atau *system* yang terintegrasi, baru dilakukan untuk kegiatan *finance* yang merupakan kegiatan *supporting*, yang belum secara langsung dapat men *generate* pendapatan (*revenue*) bagi perusahaan; dan (2) inovasi di sektor *marketing*, penerapannya masih parsial dan belum menyeluruh untuk semua konsultan di Wahana Prakarsa Utama. Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, dengan *t-value* senilai 2,998 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_6$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Hakim & Sugiyanto, 2018), dimana manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap daya saing, artinya dengan semakin baik perencanaan yang dilakukan pada proses manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin baik dampaknya terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan perubahan yang terjadi baik dari internal maupun eksternal dari kegiatan usaha yang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Daya Saing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, dengan *t-value* senilai 3,628 artinya berpengaruh secara signifikan ( $H_7$  diterima). Temuan ini sesuai dengan bukti empiris penelitian terdahulu yaitu (Rifa'i, 2020) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing (daya saing) mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis/perusahaan, artinya apabila daya saing perusahaan meningkat, maka akan berdampak dengan semakin meningkatnya kinerja perusahaan tersebut.

### Pembahasan Formula Strategi

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor menganalisis IFE dan MPE Matriks sebagai *Input Stage*, *SWOT Matriks* sebagai *Matching Stage* dan *QSPM Matriks* sebagai *Decision Stage*. Analisis diawali dengan menganalisis faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Wahana Prakarsa Utama, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal perusahaan dalam mewujudkan visinya.

#### Analisis Strategi

##### Faktor Peluang (*Opportunity*):

- Memperluas wilayah pasar dengan mengambil proyek proyek di luar DKI Jakarta dengan memanfaatkan kantor perwakilan yang sudah ada
- Menjaring pelanggan baru pada perusahaan sector swasta dan perorangan serta pada badan usaha milik Negara dengan tidak melupakan pelanggan lama
- Dengan citra perusahaan yang baik maka bisa dijadikan modal bekerjasama dengan kompetitor ataupun dengan perusahaan besar untuk mendapatkan pekerjaan/proyek baru
- Menciptakan inovasi berupa *system* yg terintegrasi dengan jaringan internet untuk kegiatan operasional dan pembuatan laporan pekerjaan baik desain maupun supervisi
- Dengan tumbuhnya wilayah daerah pemekaran baru baik propinsi dan kabupaten/kota bahkan ibukota baru akan memberi pulang yang bagus untuk membuka kantor perwakilan di daerah tersebut

##### Faktor Ancaman (*Threat*):

- Kebijakan pemerintah yang sering berubah terkait regulasi dan perijinan terkadang membuat perusahaan kesulitan untuk mengurus legalitas usaha untuk perlengkapan tender/pelelangan
- Perusahaan masih sangat tergantung pada pekerjaan/proyek pemerintah baik APBN dan APBD serta sebgai kecil proyek BUMN
- Pertumbuhan jumlah konsultan baru yang sedemikian pesat dan ditambah konsultan asing yang masuk ke Indonesia akan menambah ruang gerak akan lebih sempit dan tambahnya persaingan.
- Adanya ego kedaerahan yang menyebabkan konsultan pusat sulit masuk daerah diluar pulau Jawa dengan berlindung kepada asosiasi daerah setempat
- Adannya bencana alam, kasus pandemic (covid 19), tingkat keamanan, suhu politik, dll yang menyebabkan krisis ekonomi sehingga anggaran belanja berkurang untuk menanggulangi kasus tersebut

##### Faktor Kekuatan (*Strength*):

- Mempunyai kapabilitas sumberdaya manusia yang baik dan tersebar diberbagai daerah khususnya di masing masing kantor perwakilan
- *Network* (jejaring) yang cukup luas dengan memanfaatkan masing masing kantor perwakilan
- Berada dalam kualifikasi konsultan kecil dengan nilai pagu anggaran dibawah satu milyar sehingga mempunyai peluang yang lebih banyak untuk bersaing di daerah
- Mempunyai citra perusahaan yang baik dengan mengutamakan kualitas produk dan layanan terhadap pemberi kerja baik pemerintah maupun swasta
- Memiliki pengalaman yang banyak di sector konstruksi dengan dilengkapi kontrak dan berita acara sehingga mempunyai kualifikasi

Faktor Kelemahan (*Weakness*):

- Kurang memiliki pengalaman di sector non-konstruksi yang dilengkapi kontrak dan berita acara sehingga kurang memiliki kualifikasi yang baik dan nilai yang tinggi dalam proses pelelangan/tender.
- Inovasi belum menyeluruh dan masih parsial, untuk desain juga belum menggunakan Building Information Modeling (BIM) untuk kriteria luas 2.000 m<sup>2</sup> ) dan di atas 2 lantai
- Nilai omzet perusahaan masih fluktuatif sehingga masih menjadi kendala dalam pengembangan market share
- *Operating profit* perusahaan masih naik turun dan produktifitas juga kurang bagus.
- Pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC) belum bagus sehingga menjadi kendala untuk akses ke lembaga keuangan

Tabel 4. Eksternal Faktor *Evaluation Matrix* (Matrik EFE)

No.	Variabel Eksternal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Peluang:</b>				
1	Memperluas wilayah pasar dengan mengambil proyek di luar DKI Jakarta dengan memanfaatkan kantor perwakilan yang sudah ada	0,10	4	0,40
2	Menjaring pelanggan baru pada perusahaan sector swasta dan perorangan serta pada badan usaha milik Negara dengan tidak melupakan pelanggan lama	0,10	4	0,40
3	Dengan citra perusahaan yang baik maka bisa dijadikan modal bekerjasama dengan competitor ataupun dengan perusahaan besar untuk mendapatkan pekerjaan/proyek baru	0,12	3	0,36
4	Menciptakan inovasi berupa system yg terintegrasi dengan jaringan internet untuk kegiatan operasioanl dan pembuatan laporan pekerjaan baik desain maupun supervisi	0,09	2	0,18
5	Dengan tumbuhnya wilayah daerah pemekaran baru baik propinsi dan kabupaten/kota bahkan ibukota baru akan memberi pulang yang bagus untuk membuka kantor perwakilan di daerah tersebut	0,09	2	0,18
<b>Ancaman:</b>				
1	Kebijakan pemerintah yang sering berubah terkait regulasi dan perijinan terkadang membuat perusahaan kesulitan untuk mengurus legalitas usaha untuk perlengkapan tender/pelelangan	0,11	4	0,44
2	Perusahaan masih sangat tergantung pada pekerjaan/proyek pemerintah baik APBN dan APBD serta sebagian kecil proyek BUMN	0,10	3	0,30
3	Pertumbuhan jumlah konsultan baru yang sedemikian pesat dan ditambah konsultan asing yang masuk ke Indonesia akan menambah ruang gerak akan lebih sempit dan tambahnnya persaingan.	0,08	2	0,16
4	Adanya ego kedaerahan yang menyebabkan kantsultan pusat sulit masuk daerah diluar pulau Jawa dengan berlindung kepada asosiasi daerah setempat	0,11	2	0,22
5	Adannya bencana alam, kasus pandemic (Covid 19), tingkat keamanan, suhu politik, dll yang menyebabkan krisis ekonomi sehingga anggaran belanja berkurang untuk menanggulangi kasus tersebut	0,10	1	0,10
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

Tabel 5. Internal Faktor *Evaluation Matrix* (Matrik IFE)

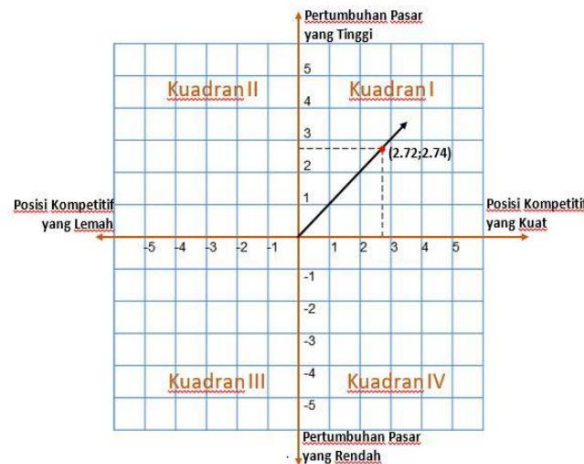
No.	Variabel Eksternal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Kekuatan:</b>				
1	Mempunyai kapabilitas sumberdaya manusia yang baik dan tersebar diberbagai daerah khususnya di masing masing kantor perwakilan	0,14	4	0,56
2	<i>Network</i> (jejaring) yang cukup luas denga memanfaatkan masing masing kantor perwakilan	0,10	4	0,40
3	Berada dalam kualifikasi konsultan kecil dengan nilai pagu anggaran dibawah satu milyar sehingga mempunyai peluang yang lebih banyak unuk bersaing di daerah	0,10	3	0,30
4	Mempunyai citra perusahaan yang baik dengan mengutamakan kualitas produk dan layanan terhadap pemberi kerja baik pemerintah maupun swasta	0,10	3	0,30
5	Memiliki pengalaman yang banyak di sector konstruksi dengan dilengkapi kontrak dan berita acara sehingga mempunyai kualifikasi	0,10	4	0,40
<b>Kelemahan:</b>				
1	Kurang memiliki pengalaman di sector non-konstruksi yang dilengkapi kontrak dan berita acara sehingga kurang memiliki kualifikasi yang baik dan nilai yang tinggi dalam proses pelelangan/tender.	0,10	2	0,20
2	Inovasi belum menyeluruh dan masih parsial, untuk desain juga belum menggunakan Building Information Modeling (BIM) untuk kriteria luas 2.000 m <sup>2</sup> ) dan di atas 2 lantai	0,10	2	0,20
3	Nilai omzet perusahaan masih fluktuatif sehingga masih menjadi kendala dalam pengembangan market share	0,08	1	0,08
4	<i>Operating profit</i> perusahaan masih naik turun dan produktifitas juga kurang bagus.	0,08	1	0,08
5	Pengembalian modal yang diinvestasikan (ROIC) belum bagus sehingga menjadi kendala untuk akses ke lembaga keuangan	0,10	2	0,20
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,72</b>

Analisis Matrik I/E

Berdasarkan data yang diperoleh dari Matriks IFE dan EFE yaitu total skor dari masing-masing tabel adalah 2,72 yang merupakan posisi menengah pada tabel IFE dan 2,74 yang merupakan posisi rata-rata pada tabel EFE yang menempatkan Wahana Prakarsa Utama pada wilayah V yang merupakan wilayah *Hold* and *Maintain* dengan dua strategi umumnya yaitu *market penetration* dan *product development*

Analisis Matrik *Grand Strategy*

Berdasarkan dari hasil *scoring* dari IFE dan EFE, maka dapat dilakukan analisis dalam bentuk *matriks grand strategi*, menunjukkan Wahana Prakarsa Utama berada di kuadran I yang berarti bahwa mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bisa bersaing dengan menggunakan strategi–strategi bisnis yang agresif.



Gambar 5. Matriks *Grand Strategy*

#### *Matching Stage-Threats, Opportunities, Weakness, and Strengths (TOWS)*

##### *Strengths Opportunities (SO):*

- Dengan kapabilitas SDM dan citra perusahaan yang baik akan mempunyai kesempatan untuk buka cabang baru dan mendapatkan pelanggan baru juga
- *Network* yang cukup luas berkesempatan untuk memperluas pasar terutama untuk daerah pemekaran baru
- Peningkatan omzet, operasional profit dan ROIC akan memudahkan untuk perluasan pasar dan bisa masuk ke daerah pemekaran baru

##### *Weakness Opportunities (WO):*

- Citra perusahaan yang bagus dan inovasi baru sistem terintegrasi akan dapat mengambil proyek non-konstruksi melalui pelelangan
- Inovasi yang menyeluruh dan citra perusahaan akan meningkatkan daya saing untuk mendapatkan pelanggan baru
- Peningkatan omset, operasional profit dan ROIC akan memudahkan untuk perluasan pasar dan bisa masuk ke daerah pemekaran baru

##### *Strenght Threats (ST):*

- Kapabilitas SDM dan pengalaman yang baik akan mampu bersaing terhadap konsultan baru dan asing dengan masuk ke sector swasta dan APBD, BUMN/BUMD
- *Network* yang cukup kuat dan citra perusahaan yang baik serta mempunyai kualifikasi kecil akan mampu menghadapi ego kedaerahan khususnya untuk wilayah di luar Pulau Jawa
- Dengan pengalaman sector konstruksi, kapabilitas SDM dan citra perusahaan akan dapat mengurangi dampak ketergantungan kebijakan pemerintah, adanya bencana/ pandemi dengan masuk ke sector swasta/perorangan dan BUMN/BUMD

##### *Weakness Threats (WT):*

- Dengan kekurangan di sector non-konstruksi dan melalui inovasi akan dapat masuk ke sector swasta/ perorangan dan BUMN/ BUMD yang persyaratan lelangnya tidak terlalu rumit
- Dengan inovasi yang menyeluruh akan dapat mengurangi dampak terhadap kebijakan regulasi dan perijinan serta akan mengurangi adanya ego sentris kedaerahan dengan jaringan *online*
- Dengan peningkatan omzet dan operasional profit akan mengurangi dampak terhadap kebijakan pemerintah, adanya bencana pandemic dan persaingan terhadap konsultan baru

#### Strategi Alternatif (Matriks QSPM)

- a. Penguatan Kapabilitas SDM, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 5,77 yang menyatakan Penguatan Kapabilitas SDM menjadi pilihan alternatif strategi terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh Wahana Prakarsa Utama. Perusahaan harus terus memberikan yang terbaik pada setiap upaya untuk membentuk karyawan yang memiliki kompetensi (Kapabilitas SDM) bagus karena akan berdampak pada hasil Kinerja Perusahaan.
- b. Pengembangan pasar (buka kantor perwakilan) dengan mitra strategis, dalam penelitian ini memiliki nilai cukup baik dengan TAS sebesar 5,38 yang menyatakan collaboration dengan mitra strategis dalam penelitian tidak menjadi alternatif terbaik saat ini untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus lebih meningkatkan dimensi Daya Saing yang lain agar dapat bersaing dengan kompetitor di pasar industri sejenis dengan tetap mempertahankan collaboration yang sudah ada. Namun hal ini tidak menutup upaya untuk menambah collaboration dengan mitra strategis yang lain.

- c. Inovasi di semua sector (Inovasi menyeluruh), dalam penelitian ini memiliki nilai TAS sebesar 5,32 yang menyatakan strategi alternatif inovasi belum menjadi pilihan alternative utama saat ini dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dan dalam meningkatkan Daya Saing perusahaan untuk bersaing di industri sejenis. Dengan adanya inovasi yang masih terbatas atau belum menyeluruh, maka perusahaan harus terus menerus meningkatkan Kapabilitas SDM baik *knowledge* maupun *skill* agar dapat memberikan hasil kinerja yang baik sebagaimana jika menggunakan inovasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Simpulan penelitian ini yaitu: (1) Kapabilitas Sumber Daya Manusia, Inovasi dan Manajemen Perubahan secara parsial berpengaruh terhadap Daya Saing pada Jasa Konsultan Wahana Prakarsa Utama, hal ini dikarenakan perusahaan memiliki karyawan yang berkompentensi bagus dan memahami ruang lingkup pekerjaan, memiliki terobosan-terobosan baru dengan memanfaatkan kombinasi sumber daya manusia dan sumber daya teknologi serta adanya perubahan manajemen tersebut dapat membangun visi untuk membangkitkan masa depan organisasi yang berbeda agar dapat beradaptasi dengan cepat pada perubahan lingkungan bisnis yang sehingga dapat mempercepat dalam penyelesaian pekerjaan dan akan memberi energi yang positif untuk meningkatkan daya saing. (2) Kapabilitas Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Perubahan secara parsial berpengaruh tetapi Inovasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan di Jasa Konsultan Wahana Prakarsa Utama, hal ini dikarenakan inovasi perusahaan baru diterapkan secara parsial terutama di sektor keuangan. Sementara Sumberdaya manusia memiliki strata pendidikan yang cukup dan mempunyai sertifikasi keahlian dari instansi terkait sebagai syarat pelaksanaan pelelangan/tender sehingga akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, kemudian proses perubahan perusahaan melibatkan individu atau secara personal dalam bentuk perubahan sikap atau perilaku untuk menciptakan keinginan adanya suatu perubahan itu sendiri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengurangi tingkat risiko kegagalan itu sendiri dikarenakan tujuan awalnya atau hasilnya yang diharapkan tidak dipikirkan dengan baik dan tidak konsisten awal rencana perubahan. (3) Daya saing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan selalu menjaga tingkat produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi, permodalan, dan peralatan kerja sudah menjadi sesuatu yang sangat diperhitungkan oleh perusahaan pada saat melaksanakan suatu pekerjaan/proyek sehingga akan semakin meningkatkan daya saing dan implikasinya akan berkontribusi positif pada pencapaian kinerja perusahaan (*corporate performance*). Penyusunan formula strategi bisnis pada penelitian ini hanya sebatas merumuskan strategi perusahaan dengan analisa IFE dan EFE, TOWS dan QSPM perusahaan.

### Saran

Inovasi maka perusahaan diharapkan dapat secara menyeluruh di semua sektor, perusahaan harus terus mengembangkan inovasi yang tidak hanya di sektor keuangan yang merupakan *supporting*, namun juga di sektor *marketing* sebagai ujung tombak dalam menghasilkan *revenue*, dan juga di sektor *operation* yang merupakan pengendali biaya agar perusahaan menjadi *cost leadership* diantara para pesaingnya. Dan yang tak kalah penting adalah dan diharapkan dapat melakukan analisa lainnya seperti CPM dan matrik BCG untuk mengetahui kinerja perusahaan yang lebih kompetitif dengan membandingkan dengan perusahaan sejenis. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel lain, seperti kepercayaan pelanggan, citra perusahaan, produk hijau, regulasi, komitmen manajemn, kapabilitas perusahaan dan sebagainya. Dengan penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA-LAW. (2021, Agustus). *Jasa Konsultasi*. Diambil kembali dari <https://aa-law.id/id/jasa-konsultansi/>
- Aisyah, S., & Purwanda, E. (2019). Analisis Kapabilitas Karyawan Bagian PPIC Di PT.Idola Selaras Abadi. *Prosiding FRIMA-2019*, 2, hal. 855-863.
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg. *MODUS*, 27(2), 141-162.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change*. Essex- England: Person Education.
- Dahlia, Patty, M., & Sutiksno, D. U. (2015). Pengaruh Kompetensi Entrepreneur, Penggunaan Teknologi Informasi, Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Menuju Asean Economic Community 2015. 79-92. doi:10.31219/osf.io/rhvv5
- David, F. R. (2011). *Strategic Management (Buku 1)*. Jakarta: Indeks.
- Dunan, H., Habiburrahman, & Angestu, B. (2020). Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pada Love Shop Boutique Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 53-62. doi:10.36448/jmb.v11i1.1537
- Fuad, N., Adolfini, & Trang, I. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Daya Saing Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado). *Jurnal EMBA*, 5(2), 1653-1663.
- Gao, Y. L., Mattila, A., & Lee, S. (2016). A Meta-Analysis of Behavioral Intentions for Environment-Friendly Initiatives in Hospitality Research. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 107-115. doi:10.1016/j.ijhm.2016.01.010
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2010). The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences. *Total Quality Management*, 11(Nos 4/6), 509-514. doi:10.1080/09544120050007823
- Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 49-63. doi:10.23917/benefit.v3i1.6562
- Harischandra, H. (2007). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk. *Jurnal Manajemen*, 3(1).
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-Intensive Business Services As Co-Producers Of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 04(04), 491-528. doi:10.1142/S136391960000024X
- Husain, T. (2019). An Analysis of Modeling Audit Quality Measurement Based on Decision Support Systems (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.

- Husain, T., Ardhiyansyah, M., & Fathudin, D. (2021). Confirmatory factor analysis: Model testing of financial ratio's with decision support systems approach. *International Journal of Advances in Applied Sciences (IJAAS)*, 10(2), 115-121. doi:10.11591/ijaas.v10.i2.pp115-121
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23-31. doi:10.32812/jibeka.v12i1.8
- KEPMENPU. (2011). *Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor: 154/ KPTS/ M/ 2011 tentang Penetapan Asosiasi Perusahaan Dan Profesi Yang Memenuhi Persyaratan Serta Perguruan Tinggi/Pakar Dan Pemerintah Yang Memenuhi Kriteria Untuk Menjadi Kelompok Unsur Lembaga Tingkat Nasional*. Jakarta: Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing Management* (15<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. M., & Opresnik, M. O. (2017). *Principles of Marketing* (17<sup>th</sup> Ed.). United Kingdom: Pearson.
- Küçüköğlü, M. T., & Pinar, R. İ. (2015). Positive Influences of Green Innovation on Company Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(3), 1232 – 1237. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.261
- Muhardi. (2007). *Strategi Operasi: Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Purwanto, S., Hubeis, A. V., Affandi, M. J., & Dharmawan, A. H. (2011). Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi. *Psikobuana*, 3(2), 73-83.
- Rajagukguk, W. (2016). *Daya Saing (Competitiveness) Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Sebuah Negara: Studi Kasus Negara Berkembang*. Jakarta: Universitas Kristen Indonesia.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia.
- Rifa'i. (2020). Mengukur Kinerja Bisnis dengan Motivasi Wirausaha, Inovasi Produk, dan Keterampilan Manajerial melalui Keunggulan Kompetitif: Kajian Sektor Kerajinan Industri Kreatif. *Jurnal Internasional Sains Inovatif dan Teknologi Riset*, 5(5).
- Sani, A., Budiyantra, A., Haryanto, T., Wiliani, N., Manaf, K., & Firmansyah, E. (2020, May-June). Influences of the Environmental Context on the Acceptance and Adoption Technology among SMEs in Indonesia. *Test Engineering & Management*, 83, 22283-22293.
- Sani, A., Rahman, T. A., Nawaningtyas, N., Budiyantra, A., & Wiliani, N. (2021). The Effect of Technology Readiness in IT Adoption on Organizational Context among SMEs in the Suburbs of the Capital. *The 2nd Science and Mathematics International Conference (SMIC 2020)*. 2331, hal. 060017. AIP Publishing LLC. doi:10.1063/5.0042020
- Sani, A., Subiyakto, A., & Rahman, T. K. (2018). Integration of the Technology Readiness and Adoption Models for Assessing IT Use among SMEs in Indonesia. *International Conference on Recent Innovations in Informatics and Information Systems (ICRIIS)*, 27-28 September 2018. Indonesia: Jakarta Hall Convention Center.
- 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
- Sarwani, S., & 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
- Schuler, R., Jackson, & Werner, S. (2009). *Managing Human Resource*. Singapore: Cengage Learning Company.
- Setiawan, A. (2016). Pengaruh Kinerja SDM Dan Efektifitas CBIS Terhadap Daya Saing. *Riau Journal of Computer Science*, 2(2), 17-28. doi:10.30606/rjocs.v2i2.868
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2014). *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.