

---

***Strategy Analysis To Improve Company Performance On Iso 9001 And Iso 14001 Certification Audit Services: Basct Pt Intertek Utama Services-Jakarta***

**Analisis Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Jasa Audit Sertifikasi Iso 9001 Dan Iso 14001: Basct Pt Intertek Utama Services-Jakarta**

**Sabar Iman T Kembaren<sup>1</sup>, Derriawan<sup>2</sup>, Mombang Sihite<sup>3</sup>**

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

Email: [sabartsk@gmail.com](mailto:sabartsk@gmail.com)

**Abstract**

*The purpose of this study is to examine and analyze the company's performance improvement strategy which includes the capability of the sales force, the competence of the auditors and the reputation of the organization through competitive advantages both directly and indirectly in the quality management system (ISO 9001) and environmental management system (ISO 14001) certification audit services. ISO 14001 in the BASCT business unit of PT Intertek Utama Services Jakarta. The research sample was 73 respondents who were customers who had used the audit services for quality management systems and environmental management systems audit or both and 2 members of management of business unit BASCT PT Intertek Utama Services, 2 consultants, 2 members of association of Indonesian certification bodies (ALSI) and 2 members of Indonesia ISO Expert Association (IIEA). The sampling technique used was purposive sampling. Data collection using a questionnaire and focus group discussion. The data analysis technique used Structural Equation Modeling analysis processed with SmartPLS version 3 software and qualitative data analysis by Internal-External (IE) matrix, Competitive Profile Matrix (CPM), Strength-Weakness-Opportunities-Threat (SWOT) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results showed that the sales capability had no effect on competitive advantage and company performance. The auditor competency has a significant effect on competitive advantage and company performance. Organizational reputation has a significant effect on competitive advantage, while not significant effect on company performance. Salesperson capability, auditor competency, and organizational reputation through competitive advantage has no effect on company performance. The results of the qualitative analysis contained 19 strategic action plans recommended to the management of business unit BASCT PT Intertek Utama Services Jakarta.*

**Keywords:** auditor competence, organizational reputation, competitive advantage, company performance

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis strategi peningkatan kinerja perusahaan yang mencakup kapabilitas tenaga penjual, kompetensi tenaga auditor dan reputasi organisasi melalui keunggulan kompetitif baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelayanan jasa audit sertifikasi sistem manajemen mutu (ISO 9001) dan sistem manajemen lingkungan (ISO 14001) pada unit bisnis BASCT PT Intertek Utama Services Jakarta. Sampel penelitian 73 responden pelanggan yang sudah pernah menggunakan jasa audit sistem manajemen mutu dan audit sistem manajemen lingkungan atau keduanya, untuk fokus grup diskusi terdiri dari 2 anggota manajemen unit bisnis BASCT PT Intertek Utama Services, 2 konsultan, 2 anggota Asosiasi Lembaga Sertifikasi Indonesia (ALSI) dan 2 anggota Asosiasi Ahli ISO Indonesia (IIEA). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan fokus grup diskusi. Teknik analisis data menggunakan analisis Model Persamaan Struktural yang diolah dengan software SmartPLS versi 3 dan analisis data kualitatif menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE), Matrik Profil Kompetisi (CPM), Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman-Threat (SWOT) dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Hasil penelitian membuktikan bahwa kapabilitas penjualan tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Kompetensi tenaga auditor berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Reputasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif sementara berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas tenaga penjual, kompetensi tenaga auditor, dan reputasi organisasi melalui keunggulan kompetitif tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis kualitatif berisi 19 rencana aksi strategi yang direkomendasikan kepada manajemen unit bisnis BASCT PT Intertek Utama Services Jakarta.

**Kata Kunci:** kompetensi tenaga auditor, reputasi organisasi, keunggulan kompetitif, kinerja perusahaan

## PENDAHULUAN

Saat ini mendapatkan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu berdasarkan ISO 9001 dan Sistem Manajemen Lingkungan berdasarkan ISO 14001 bagi perusahaan-perusahaan di dunia sudah merupakan kebutuhan yang tidak bisa diabaikan, meskipun sebenarnya penerapan dan sertifikasi standar ini masih bersifat sukarela (Environment Indonesia Center, 2020). Namun mengingat banyaknya pelanggan perusahaan maupun pihak terkait lainnya yang sudah menjadikannya syarat untuk dapat menjadi pemasok seperti di sektor manufaktur otomotif. Berdasarkan rilis laporan *Capital Projects & Infrastructure*, implementasi pada industri berat atau manufaktur kendala jangka pendek dan harus menggunakan pendekatan organisasi yang terintegrasi dengan teknologi dan inovasi agar tetap *sustain* pada ekosistem *industry 4.0* karena instalasi berbasis robotik ini akan sangat banyak (Sarwani & Husain, 2021). Perusahaan-perusahaan yang menjadi pemasok pada industri ini diwajibkan oleh IATF (*International Automotive Task Force*) untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001 (International Organization for Standardization) atau yang dikenal dengan Sistem Manajemen Mutu dan ISO 14001 Sistem Manajemen Lingkungan. Di samping itu, perusahaan yang memiliki pelanggan pada instansi pemerintahan dimana panitia tendernya yang telah banyak yang memasukkan sertifikasi ISO 9001 sebagai salah satu persyaratan wajib untuk dapat ikut serta dalam kepersertaan tender tersebut, namun meskipun demikian secara umum sertifikasi terhadap kedua standar ini masih bersifat sukarela (*volunteer*) sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dari masing-masing perusahaan tersebut sendiri. Pelaksanaan sertifikasi perusahaan terhadap standar ISO 9001 dan ISO 14001 ini dilakukan oleh pihak ketiga yang disebut dengan Badan Sertifikasi (*Certification Body*) sehingga auditnya diharapkan dapat dipercaya (*Trusted*), terjaga integritasnya (*Integrity*) dan juga netralitasnya (*Impartiality*). Perusahaan yang bergerak di bidang sertifikasi dan menjadi Badan sertifikasi ini menyediakan jasa audit sertifikasi dimana pelaksanaan auditnya dilakukan oleh tenaga Auditor yang sudah dikualifikasi. Tenaga Auditor berdasarkan rekomendasi dari *ASEAN Study Center UI* yang bekerjasama dengan Kementerian Luar Negeri RI mensyaratkan salah satunya yaitu pemeriksaan *going-concern* (keberlangsungan usaha) yang digunakan oleh manajemen dalam memberikan rekomendasi (Ridwan & Husain, 2017). Tenaga Auditor inilah yang nantinya akan memberikan rekomendasi bagi perusahaan yang telah diaudit untuk mendapatkan sertifikasi atau tidak dalam konteks standar ISO.

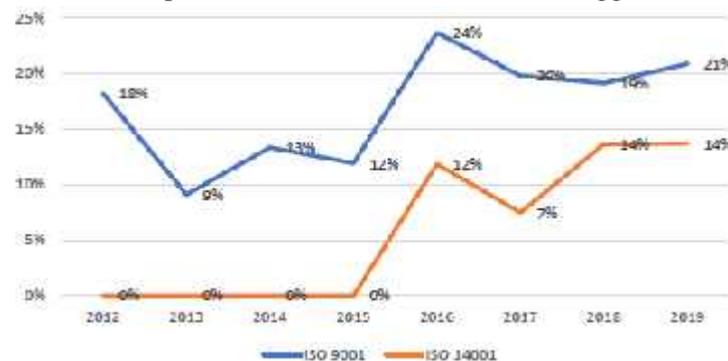
Keberadaan Badan Sertifikasi sudah semakin banyak dan bertambah, dengan penambahan jumlah badan sertifikasi baik yang belum terakreditasi maupun yang sudah terakreditasi di Indonesia mengakibatkan terjadinya persaingan usaha sertifikasi yang cukup ketat dalam industri jasa sertifikasi ini, khususnya pada produk sertifikasi standar sistem manajemen mutu (ISO 9001) dan sistem manajemen lingkungan (ISO 14001) yang dikenal sebagai standar umum (*Generic*). Di samping itu, era *industry 4.0* perusahaan juga harus siap dalam penggunaan kapasitas basis data yang besar untuk proses pengumpulan dan penyimpanannya guna menjawab peningkatan pertumbuhan data sebagai informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan bisnis (Husain & Hidayati, 2021). Hingga saat ini, berdasarkan perolehan data dari badan Akreditasi yang terakreditasi KAN menurut data dari KAN hingga akhir Januari 2020 lalu, untuk badan sertifikasi yang diakreditasi agar dapat mengaudit Standar Sistem Manajemen Mutu berdasarkan ISO 9001 ada sebanyak 55 Badan Sertifikasi sedangkan untuk Standar Sistem Manajemen Lingkungan ada sebanyak 23 Badan Sertifikasi, dan jumlah ini belum termasuk jumlah badan sertifikasi asing yang melakukan kegiatan sertifikasi di Indonesia yang diketahui sangat banyak jumlahnya. Kemudian, Badan sertifikasi lainnya yang tidak/belum terakreditasi oleh KAN maupun Akreditasi asing lainnya. Meski demikian potensi pasar dari ISO 9001 dan ISO 14001 ini di Indonesia masih sangat besar belum lagi sifat produk ini merupakan sistem manajemen yang bersifat generik dimana diharapkan bisa sebagai jalan pembuka bagi badan sertifikasi untuk dapat menjual produk-produk jasa audit sertifikasi sistem manajemen lainnya. Kondisi ini tentu saja akan menjadi tantangan tersendiri bagi suatu perusahaan badan sertifikasi terutama bagi Badan Sertifikasi yang sudah diakreditasi oleh KAN ataupun

dari badan Akreditasi internasional lainnya, untuk bisa kompetitif dalam merebut pasar dan kepercayaan pelanggan sehingga badan sertifikasi tersebut dapat bertahan dan memiliki Keunggulan Kompetitif dalam persaingan usaha bisnis jasa sertifikasi sistem manajemen mutu dan lingkungan. Sementara disisi lain biaya untuk mendapatkan, mempertahankan serta menjaga kelangsungan akreditasi bagi badan sertifikasi cukup lumayan besar, belum lagi usaha untuk membangun, menjaga dan mempertahankan Akreditasi setiap tahunnya yang tentu saja membutuhkan komitmen, waktu dan energi yang tidak sedikit. PT.Intertek Utama Services adalah salah satu dari sekian banyak Badan Sertifikasi yang sudah diakreditasi di Indonesia.

Gambar 1. Grafik Rasio Klien ISO 9001 & 14001 Tahun 2015-2019



Gambar 2. Pendapatan BASCT dari QMS & EMS hingga Tahun 2019



Sumber: Diolah dari data Klien PT Intertek Utama Services (2020)

Melihat kinerja pertumbuhan pelanggan dan kinerja pendapatan Intertek dari penjualan jasa sertifikasi ISO 9001 dan ISO 14001 dari tahun ke tahun yang begitu fluktuatif, tentu hal ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan daya saingnya, sebagaimana yang kita ketahui bahwa didalam suatu industri ada lima kekuatan yang mempengaruhi yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan persaingan antara perusahaan dalam industri tersebut (Porter, 2008, hal. 4).

Tabel 1. Data Sertifikat ISO 9001 untuk 40 Negara Dunia

Country	Certificates	Rank
China	134.926	1
Japan	18.026	2
Italy	17.386	3
Spain	12.871	4
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	11.420	5
India	8.486	6

Germany	8.465	7
France	6.402	8
Korea (Republic of)	5.698	9
Romania	4.658	10
Czech Republic	4.409	11
Poland	3.766	12
United States of America	3.671	13
Thailand	3.189	14
Colombia	3.071	15
Sweden	2.989	16
Brazil	2.969	17
Hungary	2.547	18
Turkey	2.360	19
Malaysia	2.308	20
Australia	2.298	21
Switzerland	2.269	22
Taiwan, Province of China	2.207	23
Indonesia	2.125	24
Netherlands	2.082	25
Bulgaria	1.993	26

Sumber: Survey Data ISO 2019, <https://isotc.iso.org>

Pasar sertifikasi ISO 9001 dan 14001 di Indonesia yang masih begitu besar, dan tentunya bisa lebih besar lagi bila kita bandingkan dengan jumlah sertifikasi kedua produk ini dengan negara-negara asia yang mirip secara ekonomi dengan Indonesia seperti India, Thailand, Korea Selatan dan Malaysia, serta peluang pertumbuhan sejalan dengan perkembangan ekonomi Indonesia, maka hal ini tentu menjadi tantangan sendiri bagi PT Intertek Utama Services agar bisa memenangkan persaingan dalam merebut pasar baru di sertifikasi ISO 9001 dan ISO 14001 di Indonesia, sehingga dampaknya akan signifikan dapat menghasilkan kinerja perusahaan pada sektor sertifikasi kedua produk ini terhadap Kinerja BASCT Intertek selaku badan sertifikasi.

Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh kekuatan daya saingnya dalam industri, dalam hal ini artinya saat ini PT Intertek Utama Services dapat dikatakan masih memiliki daya saing yang rendah, dikarenakan penambahan pelanggan barunya yang sedikit dari pasar yang sedemikian besar, ditambah lagi dengan kemampuan daya tahan pelanggan yang ada lemah yang diduga disebabkan kapabilitas tenaga penjual (Sales) yang bertugas mencari dan mempertahankan pelanggan baru yang masih belum optimal, dari grafik pertumbuhan pelanggannya terlihat kapabilitas tenaga penjual tidak mampu mendapatkan pelanggan baru yang lebih banyak sesuai dengan target perusahaan untuk minimal tumbuh 30 persen. Kelemahan daya saing ini juga disebabkan oleh kemampuan/kompetensi sumber daya manusia khususnya tenaga auditor sebagai tenaga ahli yang berinteraksi langsung dengan pelanggan mulai dari persiapan audit sertifikasi, saat kegiatan audit berlangsung, hingga sampai dengan tindak lanjut temuan audit.

Intertek sebenarnya memiliki tenaga auditor yang berpengalaman dan memiliki kemampuan teknis yang tinggi, namun apakah pengalaman dan kemampuan teknis yang tinggi ini telah sesuai antara biaya yang dibayarkan oleh Pelanggan dengan kualitas audit yang diterima atau tidak, dan apakah pelaksanaan audit dengan auditor yang berpengalaman ini biayanya telah sesuai dengan harga yang dibayarkan oleh pelanggan dan dapat menghasilkan kepercayaan dan permintaan baru dimana kita ketahui bahwa dalam bisnis jasa sertifikasi kepercayaan, integritas, dan objektivitas menjadi jasa yang ditawarkan sehingga memberikan reputasi yang baik. Suatu usaha dapat dinyatakan berhasil atau tidak tidak terlepas dari sejumlah faktor yang terkait dengan aspek bisnis yang akan dibuat sehingga diperlukan analisis secara baik secara kualitatif maupun kuantitatif (Sani, Rahman, Budiyantara, & Doharma, 2020). Oleh karena itu diharapkan Badan Sertifikasi mampu mengelola faktor-faktor yang diidentifikasi dapat

mempengaruhi kemampuan bersaingnya seperti faktor kapabilitas Tenaga Penjual (*Sales*), Kompetensi Auditornya, reputasi dan nama baik Badan Sertifikasinya, dan lain sebagainya sehingga dapat memiliki keunggulan Kompetitif, serta dapat juga berguna dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, dan yang terpenting juga mampu bertahan ditengah tingkat persaingan yang sangat ketat.

Tabel 2. Analisis Persaingan Audit ISO 9001 dan ISO 14001 Tahun 2019

Badan Sertifikasi	Jumlah Sales (9K & 14K)	Jumlah Auditor (9K & 14K)	Sistem aplikasi Penawaran/Proposal	Sistem Pelaporan Audit	Akreditasi Selain KAN	Sistem Komplein	Reputasi terhadap ISO 9K dan 14K
PT, S*****	18	22	Manual & Elektronik	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, B*****	15	16	Manual & Elektronik	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, T*****	13	15	Manual & Elektronik	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, S*****	10	12	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, U*****	8	10	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, T*****	6	12	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, S*****	7	16	Manual	Manual	Tidak	Ada	Dikenal
PT, B*****	8	15	Manual & Elektronik	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, W*****	4	12	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, L*****	1	2	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, M*****	2	3	Manual	Manual	Tidak	Ada	Kurang Dikenal
PT, M*****	4	4	Manual	Manual	Tidak	Ada	Kurang Dikenal
PT, N*****	4	6	Manual	ICT System	YA	Ada	Kurang Dikenal
PT, T*****	5	8	Manual	ICT System	YA	Ada	Dikenal
PT, G*****	3	4	Manual	Manual	Tidak	Ada	Kurang Dikenal
PT, A*****	3	5	Manual	Manual	Tidak	Ada	Kurang Dikenal
PT Intertek Utama Services	6	10	Manual & Elektronik	ICT System	YA	Ada	Kurang Dikenal
PT, I*****	2	2	Manual	Manual	YA	Ada	Kurang Dikenal
PT, M*****	2	2	Manual	Manual	Tidak	Ada	Kurang Dikenal
PT, A*****	2	3	Manual	Manual	YA	Ada	Kurang Dikenal

Sumber: Analisis Data Kompetitor PT Intertek Utama Services-2019 (2020)

Beberapa masalah yang diidentifikasi pada penelitian ini adalah (1) persaingan bisnis jasa sertifikasi membutuhkan kemampuan daya saing bagi perusahaan, khususnya untuk produk jasa audit ISO 9001 dan ISO 14001 yang saat ini tren penerapannya menurun dan bersifat sukarela serta belum menjadi kewajiban yang diharuskan oleh pemerintah Republik Indonesia; (2) kemampuan daya saing menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan, PT Intertek Utama services unggul di penjualan produk Agri (ISCC), Food (BRC, FSSC), ICT (ISMS), namun tertinggal dari pesaingnya untuk produk generik (ISO 9001 dan ISO 14001) dimana justru memberikan pendapatan hingga 35 persen pada perusahaan, padahal secara rasio pasar produk ini adalah yang terbesar di Indonesia untuk sertifikasi, sehingga kinerja perusahaan dari penjualan produk ISO 9001 dan ISO 14001 ini belum mencapai target yang diharapkan, dengan penerapan strategi yang tepat untuk kedua produk ini tentu akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kemampuan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan; (3) Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja melalui strategi keunggulan kompetitif agar dapat unggul dan bertahan, terutama untuk produk ISO 9001 dan ISO 14001 yang merupakan produk dengan pasar yang luas dan saat tahun 2019 memberikan 35 persen pendapatan serta sebagai produk yang bersifat generik dapat sebagai pembuka jalan untuk mendapatkan penjualan produk yang lainnya; (4) kapabilitas tenaga Sales belum dapat mencapai target perusahaan untuk mendapatkan pertumbuhan pelanggan ISO 9001 dan ISO 14001 hingga 30 persen, pertumbuhan dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 hanya tumbuh 11 persen untuk ISO 9001 dan 2 persen untuk ISO 14001; (5) kompetensi tenaga Auditor menjadi faktor yang mendasari pemilihan strategi yang diterapkan, namun apakah harga produk ISO 9001 dan ISO 14001 yang dibayarkan pelanggan sudah sesuai dengan kompetensi auditor yang melaksanakan audit mengingat saat ini harga jual kedua produk ini mengalami penurunan sementara untuk melakukan kualifikasi auditor untuk bisa menjadi auditor ISO 9001 dan ISO 14001 dibutuhkan biaya yang tidak sedikit serta waktu yang tidak sedikit pula; dan (6) faktor reputasi perusahaan turut menjadi faktor yang mempengaruhi penentuan strategi keunggulan kompetitif demi kinerja yang lebih baik, meski PT Intertek Utama Services cukup dikenal di Indonesia untuk jasa testing dan laboratorium,

namun untuk jasa audit sertifikasi masih kurang dikenal. Hasil identifikasi masalah melatarbelakangi perumusan masalah dan tujuan penelitian terkait dengan pengaruh kapabilitas tenaga penjual dan pengaruh tingkat kompetensi tenaga auditor terhadap kemampuan daya saing perusahaan, serta bagaimana pengaruh reputasi perusahaan terhadap kemampuan daya saing untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada Jasa Audit Sertifikasi Standar Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001) dan Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001). Penelitian ini juga melakukan analisis bagaimana posisi perusahaan di tingkat persaingan dan fokus strategi yang direkomendasikan agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan khususnya industri jasa adalah sumber daya manusia, dimana kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia menjadi kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan. Keberadaan kompetensi ini harus dapat menjadi pembeda bagi perusahaan untuk dapat unggul dalam persaingan, sehingga akan menjadi kompetensi khusus (*distinctive competencies*) yang harus dikelola. Menurut Christian Schmitz (2012), kapabilitas tenaga penjual memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja penjualan. Tenaga penjual adalah merupakan alat penggerak untuk berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan, menyampaikan serta memberikan informasi suatu produk dan jasa untuk menyakinkan pelanggan sehingga akhirnya tertarik dan berkeinginan untuk membeli suatu produk atau jasa (Rocco & Bush, 2016). Dimensi dari variabel kapabilitas tenaga penjual menurut Rentz *et al.* (2002) berdasarkan keterampilan (*skill*) diklasifikasikan menjadi keterampilan interpersonal (*interpersonal skill*), keterampilan menjual (*salesmanship skill*) dan keterampilan teknis (*technical skill*) (Mulatsih, 2011, hal. 29).

Kompetensi tenaga auditor berdasarkan definisi kompetensi (*competency*) yaitu kecakapan, kemampuan dan wewenang (Satori, 2007, hal. 22). Menurut definisi yang berlaku sesuai Standar Internasional ISO adalah kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan (*ability to apply skill dan knowledge to achieve intended result*). Lebih lanjut, dalam ISO 9000:2015 mendefinisikan bahwa auditor adalah orang yang mampu melaksanakan suatu audit. Audit adalah sebuah proses yang sistematis, independen dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti objektif dan mengevaluasinya secara objektif untuk kemudian menentukan sejauh mana kriteria audit dipenuhi. Menurut Herliansyah dan Ilyas (2006), auditor dituntut juga mengembangkan struktur memori yang luas dan kompleks yang membentuk kumpulan informasi yang dibutuhkan dalam membuat keputusan-keputusan (Ridwan & Husain, 2017). Dimensi dari variabel kompetensi tenaga auditor berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 Tahun 2003 diklasifikasikan menjadi pengetahuan teknis (*technical knowledge*), keterampilan audit (*audit skill*), dan perilaku auditor (*auditor attribute*) (Hutapea & Thoha, 2008, hal. 28).

Reputasi organisasi secara langsung membentuk kepercayaan pelanggan terhadap produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan sehingga akan mempengaruhi pelanggan dalam menentukan pilihan. Reputasi perusahaan adalah pandangan atau persepsi atas perusahaan oleh orang-orang baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan (Fombrun, 1996). Reputasi perusahaan juga didefinisikan sebagai jenis umpan balik tertentu dari orang-orang di pasar tertentu mengenai kredibilitas identitas yang dinyatakan dan dibuat organisasi (Cretu & Brodie, 2007). Dimensi dari variabel reputasi organisasi diklasifikasikan menjadi kredibilitas perusahaan (*company credibility*), kehandalan (*reliability*), dan kepercayaan pelanggan (*customer trust*) (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990; Lafferty, Goldsmith, & Newell, 2002).

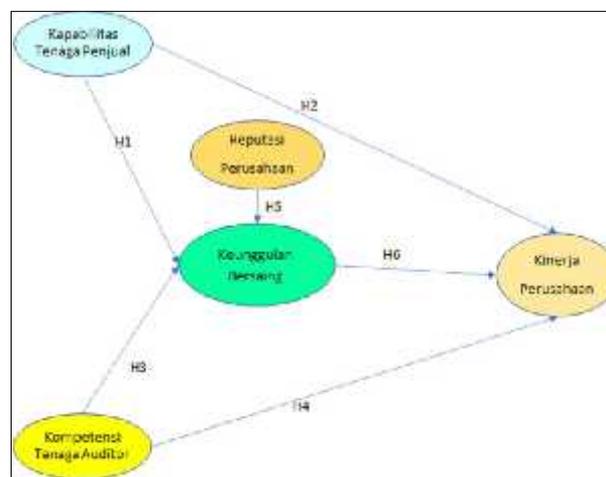
Keunggulan kompetitif merupakan filosofi strategi dan taktik jangka panjang yang diadopsi oleh organisasi untuk dapat menampilkan kinerja organisasi yang lebih unggul dibanding organisasi lain dalam memberikan pelayanan terhadap target pelanggan dan pasar yang sama (Chaston & Scott, 2012). Philip Kotler dan Kevin L. Keller (2016) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif merujuk

pada kemampuan perusahaan untuk tampil dalam satu atau lebih banyak cara yang tidak dapat atau tidak cocok bila dilakukan pesaing. Keunggulan bersaing dapat dilihat dengan membandingkan posisi perusahaan dalam industri persaingan, yang dianalisis dengan melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dibandingkan dengan para pesaingnya. Dimensi dari variabel keunggulan kompetitif diklasifikasikan menjadi keunggulan produk (*product advantage*), keunggulan layanan (*service advantage*) dan keunggulan harga (*price advantage*) (Kalela & Morgan, 2017).

Kinerja perusahaan adalah merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen perusahaan untuk dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan, memastikan efektifitas dari perencanaan yang dibuat dan penerapannya, serta untuk menyusun dan merancang ulang perencanaan dan tujuan di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu kegiatan yang kompleks dan menjadi suatu tantangan besar bagi para peneliti, hal ini dikarenakan bahwa konsep konstruk sebuah kinerja yang bersifat multidimensional (Beal, 2000). Kinerja Perusahaan yang akan digali pada penelitian ini diambil dari kinerja keseluruhan perusahaan untuk kemudian diklasifikasi dengan hanya pendekatan kinerja yang dihasilkan untuk produk ISO 9001 dan ISO 14001. Dimensi dari variabel pengukuran kinerja menggunakan konsep “*Balance ScoreCard*” yang diperbaharui pada tahun 2022 dengan klasifikasi yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), peningkatan pendapatan (*revenue increasing*), Komplain Pelanggan (*customer complain*), dan pertumbuhan pelanggan (*customer growth*) (Kaplan & Norton, 1992).

*Framework* (kerangka pemikiran) didesain dengan konsep memfasilitasi seorang peneliti untuk diturunkan menjadi model dalam merumuskan hipotesis alternatif. Praktisi mendeskripsikan masalah nyata ke dalam sebuah bangunan (model) dengan menggunakan parameter-parameter tertentu yaitu batasan-batasan berupa bentuk, struktur, isi, dan makna untuk dijadikan model dalam proses pengambilan keputusan (Husain, 2019). Di samping itu, logika IPO (*input-process-output*) digunakan untuk merumuskan *framework* dalam konteks penelitian (Sani, et al., 2020) ini.

Gambar 3. Model Penelitian



Sumber: Dikembangkan dalam Penelitian ini (2020)

Kapabilitas tenaga penjualan adalah penghubung penting antara organisasi dan pelanggannya. Kinerja penjualan dapat diukur secara relatif terhadap pesaing utama setiap perusahaan dan relatif terhadap tujuan organisasi penjualan. Kapabilitas penjualan adalah terdiri dari pelatihan kepada tenaga penjualan (*sales personnel*), dukungan terhadap proses penjualan (*support for sales process*), perencanaan manajemen penjualan (*sales management planning*), sistem pengendalian penjualan (*sales control system*), pengembangan keterampilan manajemen (*management skills development*) dan penjualan yang sesuai (*appropriate sales*) (Kotler & Keller, 2016). Beberapa penelitian yang terdahulu

mengkaji kapabilitas tenaga penjual dan kinerja perusahaan pada dasbor pemasaran dan *sensemaking*, dimana *sense-making* mempengaruhi pengendalian biaya dan meningkatkan kinerja dalam hubungan pelanggan, menunjukkan bahwa faktor ini memiliki potensi untuk secara bersamaan berdampak baik efisiensi biaya dan pertumbuhan organisasi (Krush, Agnihotri, Trainor, & Nowlind, 2013). Lebih lanjut, dalam konteks pasar B2B, kapabilitas pemasaran dan kapabilitas penjualan berorientasi dengan berpusat pada pelanggan dan kinerja merek (Siahtiri, O'Cass, & Ngo, 2014) dan pengembangan model untuk mengukur kapabilitas penjualan oleh (Guenzi, Sajtos, & Troiloa, 2016) yang menemukan bahwa kemampuan penjualan memiliki mekanisme dalam meningkatkan kinerja secara langsung melalui tenaga penjualan yang terstruktur dengan baik dan secara tidak langsung dengan memanfaatkan kemampuan penjualan pribadi melalui pengembangan bakat penjualan dan penargetan pelanggan. Penelitian (Rezaeea & Jafarib, 2016) membuktikan bukti bahwa *knowledge-based value* (KBV) dan *sustainable competitive advantage-finance* (SCAF) memiliki pengaruh yang signifikan serta pada penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) yang menyimpulkan salah satunya bahwa kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian (Lestari & Wartini, 2015) menyimpulkan bahwa *technical sales skill* dan *non-technical sales skill* terhadap kinerja yang juga diperkuat oleh penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) dan penelitian (Rodrigues & Martins, 2020) yang membuktikan bahwa faktor kapabilitas memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keuangan, sementara pada penelitian (Arma, Ferdinand, & Raharjo, 2017) membuktikan bahwa kompetensi menjual tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan dengan efektivitas aktifitas penjualan yang tinggi, menjadi acuan ukuran dari peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan. Penelitian ini merancang rumusan hipotesis alternatif atas Kapabilitas Tenaga Penjual terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Kapabilitas tenaga penjual (*sales capabilities*) berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif
- H<sub>2</sub>: Kapabilitas tenaga penjual (*sales capabilities*) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Kompetensi auditor sebagai tenaga ahli dalam perusahaan yang bergerak pada jasa pelayanan sertifikasi sistem manajemen mutu dan lingkungan adalah sangat penting, dikarenakan auditor adalah personal yang bertanggung jawab dalam pengelolaan proses audit. Untuk bisa mengelola proses audit dengan baik, maka auditor sistem manajemen mutu dan lingkungan harus memiliki kompetensi yang baik pula. Pengetahuan dalam hal ini adalah terkait dengan pengetahuan terhadap kriteria audit itu sendiri yaitu ISO 9001 dan ISO 14001, pengetahuan terkait proses perusahaan yang akan diaudit serta pengetahuan terkait teknik-teknik audit. Sedangkan pengalaman dalam hal audit lebih ditentukan oleh seberapa lama seorang auditor sudah melaksanakan audit sistem manajemen mutu maupun sistem manajemen lingkungan untuk perusahaan yang sejenis. Keputusan klien untuk mempertahankan jasa auditor bergantung pada kompetensi auditor dibandingkan independensi auditor yang mengarah pada kepuasan klien dan retensi auditor (Mohd Ali, Mail, & Amirul, 2019). Hasil penelitian (Hadisantoso, Sudarma, & Rura, 2017) dan (Hadisantoso, Sudarma, & Rura, 2017) yang menyimpulkan bahwa profesionalisme dan kompetensi auditor berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor dan kinerja perusahaan sementara pada penelitian (Sa'diah & Istianingsih, 2017) tidak memberikan bukti atas peran audit internal terhadap kinerja bisnis dalam konteks QMS ISO 9001:2008. Oleh karena itu, keahlian auditor hal ini sangat diperlukan dimana seorang auditor harus memiliki keahlian berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan, keahlian dalam mengamati proses yang diaudit, keahlian dalam mengatasi persoalan yang mungkin terjadi selama audit berlangsung sehingga audit dapat berjalan dengan baik, termasuk keahlian dalam membuat perencanaan audit. Keberhasilan mengelola proses audit dengan baik oleh auditor akan secara langsung berdampak pada tingkat kepuasan pelanggan, sebaliknya kegagalan dalam mengelola proses audit akan menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Penelitian ini merancang

rumusan hipotesis alternatif atas Kompetensi Tenaga Auditor terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kompetensi tenaga auditor berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

H<sub>4</sub>: Kompetensi tenaga auditor berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Reputasi organisasi atau sering disebut dengan “*Brand*” atau merek perusahaan juga memegang peranan penting dalam suatu perusahaan untuk percepatan dan memoderasi pencapaian strategi keunggulan kompetitifnya, Reputasi merupakan penghargaan yang didapat oleh perusahaan karena adanya keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan tersebut. Reputasi perusahaan yang baik akan memberikan perusahaan kemampuan untuk keunggulan yang kompetitif (Massey, 2003). Reputasi merek yang lebih tinggi akan mengarah pada jaminan yang lebih besar terhadap kualitas produk Industri (Cretu & Brodie, 2007). Penelitian (Amini, Darani, Afshani, & Amini, 2012) menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan yang baik secara positif mempengaruhi kesadaran merek dengan asosiasi, sementara penelitian (Makalewe, Mananeke, & Tawas, 2016) membuktikan bukti bahwa reputasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian ini merancang rumusan hipotesis alternatif atas Reputasi Perusahaan terhadap Keunggulan Kompetitif yang dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Reputasi Organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari penerapan dan penciptaan strategi nilai tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial (Barney, 1991). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai bilamana keunggulan tersebut mampu bertahan dan memiliki daya tahan dari serangan erosi ataupun perilaku dari para pesaing (Porter, 2008, hal. 20). Hasil penelitian (Rue & Ibrahim, 1998) menyatakan menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Hasil penelitian yang dikonferesikan dalam prosiding (Sihite, 2018) menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara diversifikasi dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan kinerja perusahaan yang berkelanjutan, kemudian pada penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) yang menyimpulkan atas keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan yang unggul dapat tercapai ketika perusahaan memiliki kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan penerapan strategi kompetitif sehingga memiliki daya tahan dan tetap memiliki keunggulan meskipun banyak terjadi peniruan, serta kemampuan perusahaan untuk menciptakan faktor hambatan terhadap peniruan dari pesaing dalam jangka waktu yang lama. Penelitian ini merancang rumusan hipotesis alternatif atas Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>6</sub>: Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) digunakan untuk memahami tingkat persaingan perusahaan dengan para pesaingnya. CPM berfungsi dalam membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatifnya (Bhattacharjee & Dey, 2015). Pada matrik CPM ini akan ditetapkan faktor-faktor keberhasilan kritis untuk kesuksesan perusahaan atau disebut CFS (*Critical Factors Success*), untuk kemudian masing-masing faktor tersebut ditentukan besara bobotnya (*Weight*) dan tingkatannya (*Rating*). Bobot ini nanti dikalikan dengan tingkar ratingnya untuk setiap faktor kritikal yang diidentifikasi, selanjutnya dijumlahkan seluruh skor yang didapatkan sehingga akan didapatkan total skor (*score*) untuk perusahaan dan pesaing-pesaing utamanya yang diidentifikasi. Analisis SWOT merupakan cara sederhana untuk menggambarkan hasil dari penelaahan terhadap kondisi lingkungan perusahaan terkini (Wheelen & Hunger, 2012). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Penentuan strategi diterapkan melalui tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap input dilakukan dengan

menggunakan metode Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), berdasarkan strategi tersebut serta faktor internal dan faktor eksternal, maka dirumuskan strategi dengan menggunakan Matriks SWOT. Tahap terakhir adalah tahap keputusan dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan salah satu metode analisis dalam literatur yang dirancang dalam penentuan daya tarik secara relatif dari berbagai alternatif tindakan (David, 2011). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi yang didapatkan pada Matriks SWOT, kemudian memberi peringkat pada strategi-strategi tersebut sehingga didapatkan prioritas penerapan strategi.

## METODE

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan *mix-methods*, yaitu penelitian yang menggabungkan teknik kuantitatif dan kualitatif yang dieksplorasi dalam penelitian sehingga didapatkan informasi yang luas (Sugiyono, 2018). Penelitian ini dilaksanakan di Divisi *Business Assurance System Certification and Training* (BASCT) pada PT Intertek Utama Services yang berlokasi di Jakarta Selatan selama periode November 2020 hingga Januari 2021.

Sumber data digunakan berasal data primer yaitu perangkat kuesioner sebagai alat survei persepsi responden. Menurut Maurits Kaptein *et al.* (2010), kuesioner dapat digunakan sebagai instrumen yang diukur dengan pengukuran 'Likert' (Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Data ini menggunakan skala Ordinal yang terdiri dari 5 (lima) rentang skor yaitu 1 adalah Sangat Tidak Setuju hingga 5 adalah Sangat Setuju. Pengumpulan data dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada 74 pelanggan ISO 9001 dan 48 pelanggan ISO 14001 sejak tahun 2017 hingga bulan agustus 2020 yang dilakukan dengan media email dan telepon langsung ke responden dalam hal ini pelanggan yang masih aktif menggunakan jasa audit sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001) dan Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001). Wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD), informan wawancara diambil dari sampel pada divisi BASCT PT Intertek Utama Services yaitu Manajer Teknikal dan Operasi, Manajer Pelatihan dan Pengembangan bisnis, dan Manajer skema produk agri. Kemudian, dilakukan juga pada beberapa anggota Asosiasi Lembaga Sertifikasi (ALSI), konsultan-konsultan independen dan juga anggota dari Indonesia ISO *Expert Association* (IIEA) yang telah mengenal badan sertifikasi Intertek. Informan akan dipilih dan ditentukan oleh peneliti berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang ahli di bidangnya dengan cara melakukan FGD.

Operasionalisasi atas variabel Kapabilitas Tenaga Penjual (KTP) dimana dioperasikan melalui 5 (lima) indikator dari masing-masing dimensi antara lain keterampilan interpersonal (KI), keterampilan menjual (KM) dan keterampilan teknis (KT). Variabel Kompetensi Tenaga Auditor (KTA) dibentuk dari dimensi antara lain pengetahuan teknis (KT), keterampilan audit (KA), dan perilaku auditor (AT) dioperasikan melalui 14 (empat belas) indikator. Variabel Reputasi Organisasi (RO) dibentuk dari dimensi antara lain kredibilitas perusahaan (KRP), kehandalan (RP), dan kepercayaan pelanggan (REP) yang dioperasikan melalui 12 (duabelas) indikator. Variabel Kunggulan Kompetitif (KK) dibentuk dari dimensi antara lain keunggulan harga (KB), keunggulan kualitas (KP) dan keunggulan layanan (KS) dioperasikan melalui 11 (sebelas) indikator. Variabel Kinerja Perusahaan (KK) dibentuk dari dimensi antara lain kepuasan pelanggan (KEP), peningkatan pendapatan (TAP), Komplain Pelanggan (KOP), dan pertumbuhan pelanggan (PEP) dioperasikan melalui 7 (tujuh) indikator.

Teknik analisis data pada penelitian menggunakan model persamaan struktural (disingkat 'SEM'). 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). Merujuk pada hipotesis yang telah disusun dalam model penelitian, maka analisis data statistik diukur dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui penggunaan program SmartPLS. Tahapan

analisis yang dilakukan diantaranya analisis *outer model* (menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*), kemudian dilanjutkan dengan analisis inner model untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Evaluasi atas model SEM ini dilakukan untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan yang diajukan dan selanjutnya akan dilakukan pengujian ( , , dan ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Ghozali I. , 2014, hal. 24). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t (*t-value*) atau dengan jika *p-value* 0,05 (pada alpha 5 persen), maka disimpulkan hasilnya adalah signifikan, atau sebaliknya. Penyusunan manajemen strategi menggunakan seperangkat alat bantu untuk menganalisis strategi yang saat ini cukup dikenal dalam sistem manajemen perusahaan seperti CPM (*Competitive Profile Matrix*), EFE (*External Factor Evaluation*), IFE (*Internal Factor Evaluation*), I/E (*Internal & External*) Matrix, SWOT (*Strength Weakness Opportunities and Threat*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis hasil penelitian yang dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif untuk kemudian memberikan masukan yang tepat terhadap strategi yang perlu dijalankan oleh perusahaan.

### HASIL PENELITIAN

Sumber data yang diperoleh dari pendistribusian kuesioner kepada pelanggan ISO 9001 dan pelanggan ISO 14001 melalui kuesioner yang disediakan oleh *GoogleForm* dan disebarakan melalui media *e-mail* dan aplikasi *Whatsapp* memberikan hasil bahwa dari 73 (tujuh puluh tiga) responden yang bersedia mengembalikan *form survey* adalah sebanyak 42 klien (58%) dengan rincian sebagai berikut: (i) 30 klien Integrasi/yang menggunakan kedua standar; (ii) 3 klien yang menggunakan jasa audit ISO 14001 dan 12 Klien yang menggunakan jasa audit ISO 9001 saja. Dari ke 42 klien tersebut responden yang disurvei terdiri dari Manager level sebanyak (30 orang, 71,4%), dan HSE dan koordinator sebanyak (12 orang, 28,6%). Tahapan evaluasi *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas dari model penelitian yang digunakan menghasilkan rangkuman hasil uji sebagai berikut:

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Variabel	Simbol Item Pernyataan	<i>Outer Loadings</i> (Awal)	<i>Outer Loadings</i> (Akhir)	Hasil Uji dan Kesimpulan <i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai <i>Composite Reliability</i> (CR)	Nilai AVE	Hasil Uji dan Kesimpulan Reliabilitas Data
Kapabilitas Tenaga Penjual (KTP)	KTP-KT1	0,791	0,791	> 0,70, Valid	0,973	0,973	0,726	> 0,6 untuk <i>Cronbach Alpha</i> , > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	KTP-KT2	0,890	0,890					
	KTP-KT3	0,874	0,874					
	KTP-KT4	0,813	0,813					
	KTP-KT5	0,830	0,830					
	KTP-KI1	0,854	0,854					
	KTP-KI2	0,886	0,886					
	KTP-KI3	0,877	0,877					
	KTP-KI4	0,847	0,847					
	KTP-KI5	0,894	0,894					
	KTP-KM1	0,830	0,830					
	KTP-KM2	0,865	0,865					
	KTP-KM3	0,855	0,855					
	KTP-KM4	0,781	0,781					
	KTP-KM5	0,886	0,886					
Kompetensi Tenaga Auditor (KTA)	KTA-KT1	0,824	0,824	> 0,70, Valid	0,967	0,969	0,706	> 0,6 untuk <i>Cronbach Alpha</i> , > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	KTA-KT2	0,891	0,891					
	KTA-KT3	0,885	0,885					
	KTA-KT4	0,808	0,808					
	KTA-KA1	0,771	0,771					
	KTA-KA2	0,892	0,892					
	KTA-KA3	0,829	0,829					
	KTA-KA4	0,924	0,924					
	KTA-KA5	0,879	0,879					
	KTA-AT1	0,868	0,868					
	KTA-AT2	0,873	0,873					
	KTA-AT3	0,798	0,798					
	KTA-AT4	0,796	0,796					
	KTA-AT5	0,692	0,692					
	Reputasi Organisasi (RO)	RO-KRP1	0,855					
RO-KRP2		0,836	0,836					
RO-KRP3		0,891	0,891					

Variabel	Simbol Item Pernyataan	Outer Loadings (Awal)	Outer Loadings (Akhir)	Hasil Uji dan Kesimpulan Convergent Validity	Nilai Cronbach Alpha	Nilai Composite Reliability (CR)	Nilai AVE	Hasil Uji dan Kesimpulan Reliabilitas Data
	RO-KRP4	0,784	0,784					0,5 maka Reliabel
	RO-KRP5	0,971	0,971					
	RO-RP1	0,963	0,963					
	RO-RP2	0,884	0,884					
	RO-RP3	0,915	0,915					
	RO-KEP1	0,942	0,942					
	RO-KEP2	0,952	0,952					
	RO-KEP3	0,960	0,960					
Keunggulan Kompetitif (KK)	RO-KEP4	0,941	0,941	> 0,70, Valid (*kecuali KK-KB1, pada pengujian convergent validity pada tahap awal)	0,891	0,944	0,613	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	KK-KB1	-0,522 <sup>*)</sup>	-					
	KK-KB2	0,763	0,763					
	KK-KB3	0,736	0,736					
	KK-KP1	0,766	0,766					
	KK-KP2	0,809	0,809					
	KK-KP3	0,890	0,890					
	KK-KP4	0,913	0,913					
	KK-KS1	0,894	0,894					
	KK-KS2	0,735	0,735					
Kinerja Perusahaan (KP)	KK-KS3	0,697	0,697	> 0,7, Valid	0,902	0,904	0,630	> 0,6 untuk Cronbach Alpha, > 0,7 untuk nilai CR dan AVE > 0,5 maka Reliabel
	KK-KS4	0,810	0,810					
	KP-TAP	0,782	0,782					
	KP-PEP	0,778	0,778					
	KP-KEP1	0,804	0,804					
	KP-KEP2	0,787	0,787					
	KP-KEP3	0,818	0,818					
KP-KOP1	0,768	0,768						
KP-KOP2	0,817	0,817						

Sumber: Output Pengolahan Data (2021)

Keseluruhan item pernyataan di atas menghasilkan nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,7, walaupun pada pengujian pertama menghasilkan nilai *outer loading* yang kurang dari 0,7 (\*indikator KK-KBI sebesar minus 0,522) sehingga dilakukan pengujian *convergent validity* tanpa melibatkan indikator dan menghasilkan validitas yang telah memenuhi syarat uji *convergent validity*. Keseluruhan instrumen penelitian menghasilkan skor *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6, kemudian juga memiliki *composite reliability* dengan skor yang lebih besar dari 0,7 serta nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang lebih besar dari 0,50, sehingga semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain konstruk instrumen Kapabilitas Tenaga Penjual (KTP), Kompetensi Tenaga Auditor (KTA), Reputasi Organisasi (RO), Keunggulan Kompetitif (KK), dan Kinerja Perusahaan (KP) terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

Hasil uji hipotesis penelitian dengan *path analysis* pada evaluasi *inner model* diawali dengan uji koefisien determinasi dan uji-t atas pengaruh langsung (*direct effect*) masing-masing variabel penelitian yang menghasilkan rangkuman hasil uji sebagai berikut:

Tabel 4 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	Nilai Adjusted R <sup>2</sup>	Koefisien $\beta$	t-values	Kesimpulan Hasil Uji
KTP; KTA; dan RO terhadap KK	0,744	0,016	0,071	H <sub>1</sub> ditolak
		0,364	2,427	H <sub>3</sub> diterima
		0,531	2,815	H <sub>5</sub> diterima
		0,055	0,647	H <sub>2</sub> ditolak
		0,364	6,047	H <sub>4</sub> diterima
KTP; KTA; dan KK terhadap KP	0,821	0,184	1,793	H <sub>6</sub> ditolak
		Hubungan antar Variabel		Kesimpulan Hasil Uji
		KTP terhadap KP melalui KK	Indirect	0,003
KTA terhadap KP melalui KK		0,067	1,230	H <sub>8</sub> ditolak
RO terhadap KP melalui KK		0,098	1,727	H <sub>9</sub> ditolak

Sumber: Output Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan parameter statistik dari uji hipotesis secara langsung (*direct*) menunjukkan bahwa skor *adjusted R-square* untuk variabel Keunggulan Kompetitif (0,744) memiliki nilai di atas 0,67, dalam model struktural mengindikasikan bahwa model tersebut kuat (bagus) begitupun untuk variabel Kinerja

Perusahaan (0,821). Nilai-nilai t-hitung atas hubungan antar variabel KTA dan RO terhadap Keunggulan Kompetitif (KK) lebih besar dari 1,96 sementara KTP terhadap KK menghasilkan t-hitung kurang dari 1,96 dengan masing-masing nilai koefisien regresi yang positif, artinya bahwa Kompetensi Tenaga Auditor dan Reputasi Organisasi berpengaruh signifikan sementara Kapabilitas Tenaga Penjual tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Nilai-nilai t-hitung atas hubungan antar variabel KTA terhadap Kinerja Perusahaan (KK) lebih besar dari 1,96 sementara KTP dan KK terhadap KP menghasilkan t-hitung kurang dari 1,96 dengan masing-masing nilai koefisien regresi yang positif, artinya bahwa Kompetensi Tenaga Auditor berpengaruh signifikan sementara Kapabilitas Tenaga Penjual dan Keunggulan Kompetitif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Nilai-nilai t-hitung atas hubungan antar variabel masing-masing yaitu KTP terhadap KP melalui Keunggulan Kompetitif (KK), variabel KTA terhadap KP melalui Keunggulan Kompetitif (KK), dan variabel RO terhadap KP melalui Keunggulan Kompetitif (KK) menghasilkan t-hitung kurang dari 1,96, artinya masing-masing variabel yaitu Kapabilitas Tenaga Penjual, Kompetensi Tenaga Auditor, Reputasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan melalui variabel intervening Keunggulan Kompetitif.

## PEMBAHASAN

Dari hasil uji hipotesis atas Kapabilitas Tenaga Penjual terhadap Keunggulan Kompetitif tidak membuktikan hipotesis ke-1 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $0,071 < t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Kapabilitas Tenaga Penjual tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif pada PT Intertek Utama Services. Temuan penelitian ini menjadi sangat menarik karena berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu penelitian (Rezaeea & Jafarib, 2016) dan penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) yang membuktikan bahwa *knowledge-based value* (KBV) dan kapabilitas memiliki pengaruh yang signifikan atas *competitive advantage*. Kapabilitas tenaga penjual terkait kemampuan teknis, kemampuan interpersonal dan kemampuan menjual lebih mengarah kepada pencarian klien dan pelanggan baru dan tenaga penjual melakukan penawaran berdasarkan pada produk yang sudah ada tanpa diversifikasi dengan mengacu kepada daftar harga yang sudah ditetapkan perusahaan dengan template proposal dan bahan presentasi yang sudah distandarkan pula. Variabel Kompetensi Tenaga Auditor terhadap Keunggulan Kompetitif membuktikan hipotesis ke-3 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $2,427 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Kompetensi Tenaga Auditor berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif pada PT Intertek Utama Services. Temuan penelitian ini juga menjadi mendukung beberapa penelitian diantaranya (Rezaeea & Jafarib, 2016) dan (Adiputra & Mandala, 2017) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kompetensi auditor pada bisnis jasa audit sertifikasi merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan pelaksanaan proses sebuah audit, proses audit sendiri adalah proses inti dari kegiatan sertifikasi atau dikenal juga dengan ‘*Customer Oriented Process-COP*’ yaitu proses yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Baik buruknya proses audit yang dilakukan oleh auditor akan berdampak langsung pada puas dan tidaknya pelanggan yang diaudit, sehingga tentu saja hal ini akan menjadi ukuran yang dipakai oleh pelanggan untuk menilai apakah jasa audit yang mereka beli memiliki kualitas audit yang baik dan sesuai dengan biaya audit yang harus mereka keluarkan dimana hal ini merupakan bagian dari keunggulan kompetitif. Variabel Reputasi Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif membuktikan hipotesis ke-5 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $2,815 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Reputasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif pada PT Intertek Utama Services. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yaitu (Amini, Darani, Afshani, & Amini, 2012) dan (Makalewe, Mananeke, & Tawas, 2016) membuktikan bukti bahwa reputasi perusahaan yang baik dan reputasi merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesaran merek dengan asosiasi dan keunggulan kompetitif. Keunggulan perusahaan ini terletak pada keunggulan tenaga auditor, jumlah pengakuan Akreditasi baru diketahui oleh kalangan terbatas saja,

sehingga manajemen perlu mempertimbangkan untuk mengenalkan keunggulan-keunggulan tersebut kepada pasar yang lebih luas.

Dari hasil uji hipotesis atas Kapabilitas Tenaga Penjual terhadap Kinerja Perusahaan tidak membuktikan hipotesis ke-2 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $0,647 < t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Kapabilitas Tenaga Penjual tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di PT Intertek Utama Services. Temuan penelitian ini juga menjadi sangat menarik karena berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu penelitian (Lestari & Wartini, 2015) atas *technical sales skill* dan *non-technical sales skill*; dan faktor kapabilitas pada penelitian (Adiputra & Mandala, 2017) dan (Rodrigues & Martins, 2020) memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keuangan. Sementara temuan penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arma, Ferdinand, & Raharjo, 2017) membuktikan bahwa kompetensi menjual tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Tidak berpengaruhnya kapabilitas tenaga penjual terhadap kinerja perusahaan pada BASCT Intertek ini terkait dengan dimensi kinerja perusahaan yang diukur bukan berarti kapabilitas tenaga penjual tidak penting terhadap kinerja perusahaan, Namun pada disebabkan dimensi pada penelitian ini dibatasi untuk mengambil beberapa dimensi dari kinerja perusahaan saja seperti kepuasan pelanggan (kepuasan audit, layanan dan harga produk) dan tingkat komplain lebih berasal dari kegiatan pelaksanaan audit, dan data pencapaian target penjualan dan jumlah klien dalam persepsi pelanggan menjadi tidak begitu penting dimata responden sebagai kinerja perusahaan Intertek karena tidak berpengaruh pada jasa audit yang mereka terima dan rasakan. Variabel Kompetensi Tenaga Auditor terhadap Kinerja Perusahaan membuktikan hipotesis ke-4 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $6,047 > t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Kompetensi Tenaga Auditor berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan di PT Intertek Utama Services. Penelitian ini mendukung temuan hasil dari (Hadisantoso, Sudarma, & Rura, 2017) dan (Hadisantoso, Sudarma, & Rura, 2017) yang menyimpulkan bahwa profesionalisme dan kompetensi auditor berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor dan kinerja perusahaan sementara bertolak belakang dengan penelitian (Sa'diah & Istianingsih, 2017), dimana tidak memberikan bukti atas peran audit internal terhadap kinerja bisnis dalam konteks QMS ISO 9001:2008. Temuan penelitian ini juga menjadi mendukung beberapa penelitian diantaranya (Rezaeea & Jafarib, 2016) dan (Adiputra & Mandala, 2017) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kompetensi auditor pada bisnis jasa audit sertifikasi merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan pelaksanaan proses sebuah audit, proses audit sendiri adalah proses inti dari kegiatan sertifikasi atau dikenal juga dengan '*Customer Oriented Process-COP*' yaitu proses yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Baik buruknya proses audit yang dilakukan oleh auditor akan berdampak langsung pada puas dan tidaknya pelanggan yang diaudit, sehingga tentu saja hal ini akan menjadi ukuran yang dipakai oleh pelanggan untuk menilai apakah jasa audit yang mereka beli memiliki kualitas audit yang baik dan sesuai dengan biaya audit yang harus mereka keluarkan dimana hal ini merupakan bagian dari keunggulan kompetitif. Proses audit merupakan keutamaan dari perusahaan yang bergerak di jasa audit sertifikasi yang dilakukan oleh tenaga auditor, kompetensi menjadi keharusan utama bukan hanya untuk kebutuhan pemenuhan persyaratan dan kepuasan pelanggan namun juga dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan Akreditasi, sebuah Lembaga sertifikasi yang terakreditasi baik nasional maupun internasional harus memiliki tenaga auditor yang kompeten. Tenaga auditor ini bisa dari internal perusahaan (karyawan tetap perusahaan) ataupun juga dari eksternal perusahaan yang dikontrak menjadi tenaga outsourcing dengan terlebih dahulu memenuhi persyaratan awal kompetensi untuk kemudian dikualifikasi menjadi auditor utama (*lead auditor*) maupun auditor. Tenaga auditor dikenal sebagai narasumber sistem manajemen mutu maupun sistem manajemen lingkungan dipasar audit sertifikasi, yang tentu saja hal diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik dari sisi pertumbuhan pelanggan baru, maupun kepuasan terhadap hasil audit yang dilaksanakan. Variabel Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan tidak membuktikan hipotesis ke-6 secara statistik (nilai t-hitung sebesar  $1,793 < t\text{-tabel}$ ) artinya variabel Keunggulan

Kompetitif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan di PT Intertek Utama Services. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yaitu (Adiputra & Mandala, 2017) dan (Sihite, 2018) bahwa terdapat pengaruh atas keunggulan kompetitif perusahaan dengan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Kondisi ini disebabkan dalam industri jasa audit sertifikasi faktor kemampuan sumberdaya manusia adalah sangat penting baik bagi tenaga auditor, tenaga penjadwalan dan tenaga penjualan sebagai garda terdepan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, maupun tenaga pendukung seperti teknikal dan operasi, dimana kinerja perusahaan berupa kepuasan pelanggan terhadap kualitas audit, jumlah komplain, kepuasan terhadap kecepatan dan ketepatan layanan bisa terpengaruh, namun hal ini tentu berhubungan dengan kinerja perusahaan untuk klien yang *existing*. Sedangkan kinerja perusahaan terkait dengan pertumbuhan pelanggan baru, kinerja keuangan, dan kinerja operasional bisa saja dipengaruhi faktor-faktor lainnya.

Dari hasil Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) yang dilakukan terhadap 2 (dua) pesaing utama BASCT Intertek Indonesia yang cukup dikenal di Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis CPM BASCT Intertek 2020

Faktor Kritis	Bobot	PT Intertek		PT SGS		PT TUV RH	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Reputasi Merek	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Harga	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Kecepatan Layanan	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Kompetensi Auditor	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Kemudahan Pengaturan Jadwal Audit	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Hubungan Pelanggan	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Akreditasi Nasional/Internasional	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Kemudahan Komunikasi	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Hubungan dengan Konsultan	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Jumlah Sales per Jumlah Auditor	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
Promosi dan Marketing	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,37</b>		<b>3,11</b>		<b>2,32</b>

Sumber: BASCT Review (2020)

BASCT Intertek masih memiliki nilai CPM terendah dari pesaing utamanya dengan nilai skor 2,37, meskipun ada beberapa faktor kritis keberhasilan yang unggul jika dibandingkan pesaingnya seperti: Pengakuan Akreditasi dengan skor (0,4) dan Kompetensi Tenaga Auditor dengan skor (0,40).

Tabel 5. Eksternal Faktor *Evaluation Matrix* (Matrik EFE)

No.	Variabel Eksternal	Weight	Rating	Weight Score
<b>Opportunities:</b>				
1	Pasar sertifikasi masih luas di Indonesia	0,02	1	0,02
2	Standarisasi industri menghadapi <i>industry 4.0</i> dari Pemerintah	0,02	1	0,02
3	Kewajiban SNI diberbagai sektor mewajibkan ISO	0,03	2	0,06
4	Peningkatan kepedulian dunia pemanasan global	0,02	1	0,02
5	Penjualan silang antar divisi di Intertek belum berjalan	0,08	4	0,32
6	Kewajiban iso bagi pemasok perusahaan besar	0,04	4	0,12
7	Instansi pemerintah meminta penerapan ISO	0,05	2	0,1
8	Prospek klien baru ISO 9001 dan 14001 dari rekanan konsultan	0,07	3	0,21
9	Penjualan silang produk di BASCT Intertek belum efektif	0,08	4	0,32
10	Kemudahan teknologi pemasaran digital dan media social	0,09	4	0,36
<b>Threats:</b>				
1	Lembaga sertifikasi makin banyak	0,07	2	0,14
2	Bencana pandemic	0,12	4	0,48
3	Pemindahan klien BASCT	0,08	4	0,32
4	Pemalsuan sertifikat	0,03	2	0,06
5	Penurunan harga jual ISO dari LS lain	0,05	2	0,10
6	Ekspansi LS Asing	0,04	1	0,04
7	Pemutusan kontrak dari klien	0,06	2	0,12
8	Pembajakan SDM	0,05	3	0,15
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

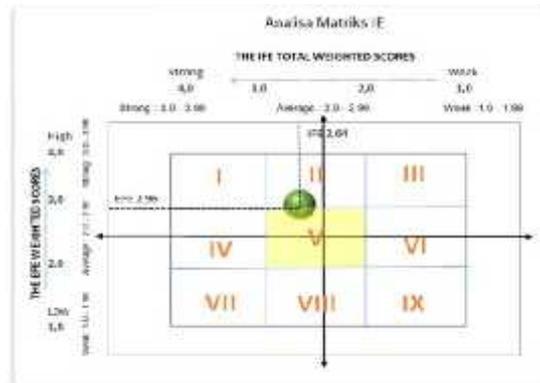
Tabel 6. Internal Faktor *Evaluation Matrix* (Matrik IFE)

No.	Variabel Eksternal	Weight	Rating	Weight Score
<b>Strength:</b>				
1	Kompetensi Tenaga Auditor baik	0,10	4	0,40
2	Atribut auditor yang baik	0,05	3	0,15
3	Sistem pengendalian proses baik	0,03	3	0,09
4	Dikenal luas dan memiliki reputasi baik	0,05	4	0,20
5	Sistem informasi dan otomatisasi report	0,04	3	0,12
6	Portal mudah diakses	0,03	3	0,09
7	Sistem pelaporan banding dan sanggahan	0,03	3	0,09
8	Pemahaman standar dan dukungan global	0,04	3	0,12
9	Banyak pengakuan Akreditasi	0,05	4	0,30
10	Tenaga penjual pengalaman dan paham standar	0,08	4	0,32
<b>Weakness:</b>				
1	Lambat merespon permintaan klien	0,05	2	0,10
2	Tenaga auditor masih sedikit.	0,05	2	0,10
3	Belum cukup dikenal dalam bidang sertifikasi	0,05	1	0,05
4	Kualifikasi tenaga auditor lama dan kompleks	0,03	2	0,06
5	Kerjasama konsultan kurang	0,06	2	0,12
6	Kurang dikenal dimedia sosial tidak ada tim digital	0,06	2	0,12
7	Harga produk lebih tinggi dibandingkan pesaing	0,05	2	0,10
8	Belum aktif mengikuti portal tender	0,04	1	0,04
9	Jadwal audit mendadak dan susah dirubah	0,05	1	0,05
10	Lambat merespon permintaan klien	0,06	2	0,12
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,64</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Analisis Matrik I/E berdasarkan data yang diperoleh dari Matriks EFE dan IFE yaitu total skor dari masing-masing tabel adalah 2,96 yang merupakan posisi menengah pada tabel IFE dan 2,64, hal ini menempatkan PT Intertek Utama Services pada wilayah kuadran V yang merupakan wilayah *Hold and Maintain* dengan dua strategi umumnya yaitu “*Hold and Maintaining* (Tahan dan Pemeliharaan)”.

Gambar 4. Hasil Analisis Matriks IE



Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Analisis matrik IE ini bisa diturunkan ketinggian masing-masing departemen untuk melihat posisi masing-masing department ada pada wilayah kuadran nomor berapa. Menurut (David, 2011, hal. 344-345) dinyatakan bahwa untuk wilayah kuadran I, II dan III adalah wilayah Tumbuh dan Berkembang (*Growth & Build*), untuk wilayah ini maka Strategi yang tepat adalah dengan Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi Integratif (Integrasi kebelakang, Integrasi kedepan, dan Integrasi horizontal). Sedangkan untuk wilayah kuadran VI, VIII dan IX dinyatakan sebagai wilayah Panen dan Penciutan (*Harvest & Divestation*), maka strategi yang tepat untuk kuadran ini adalah dengan strategi Penghematan dan Penghilangan (*Efficiency & Elimination*). Pada penelitian ini hanya difokuskan kepada strategi unit bisnis BASCT Intertek Utama Services saja bukan pada strategi korporasi maupun strategi fungsional.

Sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian ini peneliti menyarankan kepada manajemen BASCT Intertek untuk mempertimbangkan kajian dan memasukkan beberapa sasaran tambahan usulan

melengkapi sasaran yang sudah ditetapkan pada KPI 5x5 yang dikembangkan dari laporan kinerja skor kartu keseimbangan (*Balance ScoreCard*) yang terdiri dari beberapa perspektif yaitu: Keuangan (*Finance & ATIC Metric*), Orang (*People*), Pelanggan (*Customer*), Sales & Marketing, dan Keunggulan Operational (*Operational Excellent*).

Gambar 5. Key Performance Indikator 5x5 BASCT Intertek

Perspektif Kinerja/ATC	Sasaran (Objectives)	Indikator Kinerja
Keuangan (Finance & ATIC Metric)	Peningkatan Jumlah Transaksi Hari yang diproses/transaksi Peningkatan Pendapatan Peningkatan Harga Efisiensi Biaya Peningkatan Laba	1. Volume Transaksi (QTY) 2. Volume Aktifitas (Day/transaction) 3. Total Pendapatan (USD) 4. Rata-rata harga/transaksi (USD) 5. Pertumbuhan Profit (USD)
Orang (People)	Efisiensi Jumlah Pekerja Retensi Pekerja Retensi Pekerja Nilai Keefektifan Produktifitas	1. Total Headcount (QTY) 2. Pergantian Staff (%) 3. Penggantian diri sukarela (%) 4. Jumlah insiden (QTY) 5. Jumlah transaksi/karyawan (USD/HK)
Pelanggan (Customer)	Tercapainya harapan pelanggan Peningkatan pelanggan existing Peningkatan jumlah pelanggan Peningkatan Pelanggan Menghindari kerugian dan masalah	1. Kepuasan Pelanggan (NPS) (%) 2. Jumlah Pelanggan Aktif (QTY) 3. Retensi Pelanggan (%) 4. Jumlah Pelanggan Baru (QTY) 5. Jumlah keluhan dan klaim (QTY & USD)
Sales & Marketing	Kegiatan peningkatan reputasi Pencarian pelanggan baru Mencapai target penjualan Menepati kontrak, tidak terjalankan Menjalankan realisasi kontrak	1. Jumlah kegiatan Promosi (QTY) 2. Kegiatan Pelanggan-Penjualan (QTY) 3. Nilai proposal yang dikemukakan (USD) 4. Nilai kontrak yang belum dijaminkan (USD) 5. Jumlah order/kontrak yang diterima (USD)
Keunggulan Operational (Operational Excellent)	Ketepatan Waktu penyelesaian Lama waktu penyelesaian efektif Menghindari biaya gagal mutu Efisiensi dan produktifitas Tingkat produktifitas	1. Penyelesaian pekerjaan yang dijaminkan (day) 2. Waktu rata-rata transaksi (day) 3. Pekerjaan ulang/transaksi (Qty/transaction) 4. Waktu Lembur (Hour) 5. Utilisasi Staff (%)

Sumber: <https://metrics.intertek.com/Navigation.aspx?Project=KPI>

Jika dilihat pada sasaran dan indikator diatas terlihat sudah cukup lengkap, bahkan kalau dibedah lagi setiap indikator terukurnya diturunkan lagi menjadi 45 target terukur untuk setiap indikatornya. Sistem pengukuran KPI yang dimiliki oleh Intertek ini sudah sangat baik, dan untuk mendukung tercapainya target setiap KPI maka dituangkan dalam program kerja yang dinamakan 10X Cockpit dimasukkan dalam portal <https://5x5.intertek.com/myactions.aspx#>, dimana semua pimpinan bisnis unit memasukkan rencana kerjanya pada portal ini dengan program kerja yang jelas berikut penanggung-jawab yang ditunjuk dan target waktu penyelesaiannya. Analisis IFE, EFE, IE Matriks, CPM, SWOT dan QSPM yang telah dilakukan dalam penelitian ini dan diolah berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing fungsi bagian dari BASCT Intertek berupa 19 (sembilan belas) usulan rekomendasi strategis, yaitu:

- a. Program Kerja *Marketing*, dengan rencana: (1) pembentukan tim promosi digital; (2) penyusunan program promosi pemasaran secara digital yang mengekspose kekuatan Intertek (Pengakuan Akreditasi, Auditor yang Kompeten, Tenaga Penjual yang handal, dan lain-lain); (3) aktifasi program pemasaran melalui media-media sosial (Linkedin, Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp); dan (4) melengkapi bahan-bahan promosi dan informasi produk.
- b. Program Kerja *Sales*, dengan rencana: (5) program Kerjasama dan kolaborasi dengan konsultan ISO (paket sertifikasi & konsultasi, kualifikasi); (6) program Kerjasama dan kolaborasi dengan asosiasi, forum dan instansi pemerintah/swasta (Seminar, Webinar, Penyusunan standar); (7) Program promosi bauran produk dengan paket integrasi audit kepada klien *existing*; (8) Kerjasama dengan bisnis unit lain di Intertek untuk pemasaran produk jasa sertifikasi; (9) Promosi penggunaan beberapa akreditasi dalam sertifikat (catatan: perlu kajian biaya tambahan untuk review dan biaya manajemen); dan (10) program retensi klien dengan diskon dan *training*.
- c. Program Kerja *Technical*, dengan rencana: (11) pengadaan aplikasi pengajuan sertifikasi secara online dan pelatihan bagi tenaga penjual; (12) penyediaan QR barcode pada sertifikat dan saluran verifikasi

- sertifikat *online*; (13) standarisasi pelaksanaan audit *remote* dan sosialisasi ke seluruh auditor; (14) pembuatan roadmap kualifikasi auditor untuk percepatan kualifikasi khususnya untuk standar ISO 9001 dan 14001; dan (15) penambahan auditor eksternal yang kompeten dan beratribut baik untuk percepatan penyediaan tenaga auditor.
- d. Program Kerja *Operation & Marketing*, dengan rencana: (16) penyusunan program promosi pemasaran digital dengan melibatkan tenaga auditor sebagai narasumber dan sekaligus sebagai program menjaga kompetensi auditor; dan (17) percepatan konfirmasi jadwal audit, 3 bulan sebelum tanggal audit, pembuatan alert sistem.
- e. Program Kerja *Management*, dengan rencana: (18) Program motivasi sales dengan sistem pelaporan kinerja personal berbasis mingguan/*online-The best sales of month/year*; dan (19) program peningkatan motivasi auditor dengan apresiasi "*the best auditor of year/month*"

## PENUTUP

### Simpulan

Simpulan penelitian ini yaitu: (1) Kapabilitas Tenaga Penjual tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan di PT Intertek Utama Services. (2) Kompetensi Tenaga Auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan di PT Intertek Utama Services. (3) Reputasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif sementara Keunggulan Kompetitif tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan di PT Intertek Utama Services. (4) Kapabilitas Tenaga Penjual, Kompetensi Tenaga Auditor dan Reputasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan melalui variabel Keunggulan Kompetitif.

Hasil Analisis IE matrik BASCT Intertek menunjukkan berada pada kuadran V dimana strategi yang tepat adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil total skor CPM memperlihatkan posisi bahwa BASCT Intertek masih di bawah kedua pesaing utamanya, meski ada dua faktor kritis keberhasilan yang unggul yaitu pada kompetensi auditor dan pengakuan Akreditasi (sejalan dengan hasil analisis IFE), namun terendah dalam faktor reputasi dan hubungan Kerjasama, yang tentu saja hal ini memperlihatkan kondisi meski memiliki keunggulan kompetitif tapi baru diketahui oleh pasar yang terbatas. Analisis IFE memperlihatkan kompetensi auditor sebagai urutan pertama dalam faktor kekuatan dan hal terkait reputasi seperti kurang dikenal dan minim Kerjasama sebagai kelemahan utama. Analisis EFE menempatkan pandemik sebagai ancaman urutan pertama, dan kemudahan pemasaran digital sebagai peluang tertinggi. Hasil analisis kualitatif yang dilakukan memperlihatkan bahwa fokus strategi perusahaan perlu diarahkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi auditor maupun reputasi perusahaan, karena kedua hal ini memberikan pengaruh signifikan pada keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Adapun upaya untuk memperkuat dapat dilakukan dengan melibatkan tenaga auditor dalam kegiatan pemeliharaan pelanggan, pemasaran digital sebagai narasumber dan peningkatan reputasi dengan memperbanyak kerjasama dengan pihak terkait seperti konsultan, serta standarisasi pelaksanaan audit jarak jauh (*remote*) sebagai upaya mengatasi ancaman Pandemi. Kapabilitas tenaga penjual bisa diarahkan pada kegiatan untuk perluasan pasar untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru yang bisa disinergikan dengan kegiatan pemasaran digital, penjualan produk silang di pelanggan *existing* maupun pelanggan dari bisnis unit lainnya. Keseluruhan rekomendasi di atas dirangkum dalam 19 rekomendasi rencana aksi strategis.

### Saran

Kapabilitas tenaga penjual sebaiknya diarahkan peluang pembukaan pasar bisnis baru atau mendapatkan klien-klien baru melalui produk silang pada pelanggan BASCT saat ini maupun antar bisnis unit yang ada di Intertek yang diharapkan mampu memberikan pengaruh pada kinerja pertumbuhan pelanggan baru. Kompetensi auditor sangat penting untuk dijaga, dipertahankan dan ditingkatkan.

Mengingat bisnis jasa audit sertifikasi adalah bisnis yang terkait dengan integritas (*integrity*) dan kepercayaan (*trustworthiness*) terutama terhadap hasil audit dan sertifikat audit yang diterbitkan. Percepatan untuk meningkatkan reputasi perusahaan sangat baik dilakukan dengan cara memasuki pasar yang lebih luas melalui pemasaran digital perlu untuk segera dilaksanakan dengan efektif dan efisien mungkin, mengingat potensi keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan terkait kompetensi tenaga auditor, kapabilitas tenaga penjual dan sistem pengendalian proses serta adanya perbedaan dalam sistem laporan auditnya (SWOT dan *Maturity Level*). Menjalankan ke-19 rekomendasi dari penelitian ini agar upaya yang dapat dilakukan untuk mempercepat proses yang berhubungan dengan pelanggan sebagai bagian dari keunggulan kompetitif kualitas layanan, baik kecepatan terkait response terhadap permintaan informasi, proposal, kontrak, penjadwalan, laporan audit, penerbitan sertifikat dan lainnya sebagai bagian dari peningkatan berkesinambungan (*continual improvement*) perusahaan dan pencapaian sasaran dalam KPI 5x5 yang ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. P., & Mandala, K. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kapabilitas terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan pada Pondok Wisata (Villa) di Kota Denpasar-Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 6(1), 6090-6119.
- Amini, A., Darani, M., Afshani, M., & Amini, Z. (2012). Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 192-205.
- Arma, A., Ferdinand, A. T., & Raharjo, S. T. (2017). Pengaruh Kompetensi Menjual, Kualitas Hubungan, dan Pengalaman Menjual untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi pada PT. New Ratna Motor Semarang). *Jurnal Sains dan Pemasaran*, 16(1), 1-16. doi:[10.14710/jspi.v16i1.1-16](https://doi.org/10.14710/jspi.v16i1.1-16)
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:[10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Beal, R. M. (2000). Competing Effectively Environmental Variables on the Entrepreneur Marketing Orientation of Entrepreneur, Entrepreneurship Theory and Practice. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Bertram, N., Fuchs, S., Mischke, J., Palter, R., Strube, G., & Woetzel, J. (2019). *Modular Construction: From Projects to Products*. McKinsey & Company.
- Bhattacharjee, D., & Dey, M. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*, 35(2), 61-70.
- Chaston, I., & Scott, G. J. (2012). Entrepreneurship and Open Innovation in an Emerging Economy. *Journal of Management Decision*, 50(7), 1161-1177. doi:[10.1108/00251741211246941](https://doi.org/10.1108/00251741211246941)
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The Influence of Brands Image and Company Reputation where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240. doi:[10.1016/j.indmarman.2005.08.013](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013)
- David, F. R. (2011). *Strategic Management (Buku 1)*. Jakarta: Indeks.
- Environment Indonesia Center. (2020). *Sekilas Tentang ISO 14001*. Retrieved September 2020, from [mutucertification.com](https://mutucertification.com) & [oc.its.ac.id](https://oc.its.ac.id): <https://environment-indonesia.com/articles/sekilas-tentang-iso-14001/>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4<sup>th</sup> Ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troiloa, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.033
- Hadisantoso, E., Sudarma, I., & Rura, Y. (2017). The Influence of Professionalism and Competence of Auditors towards the Performance of Auditors. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, V(1), 10-14.
- Herliansyah, Y., & Ilyas, M. (2006). Pengaruh Pengalaman Auditor Terhadap Penggunaan Bukti Tidak Relevan Dalam Auditor Judgement. *Simposium Nasional Akuntansi IX, (K-AUDI 12)*, pp. 1-12. Padang.
- 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., & Hidayati, N. (2021). The Optimize Of Association Rule Method For The Best Book Placement Patterns In Library: A Monthly Trial. *TEKNOKOM : Jurnal Teknologi dan Rekayasa Sistem Komputer*, 4(2), 53-59. doi:10.31943/teknokom.v4i2.63
- Husain, T., Ardiansyah, 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
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kalela, A., & Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25-49. doi:10.1509/2Fjim.16.0058
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, January-February). The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaptein, M. C., Nass, C., & Markopoulos, P. (2010). Powerful and consistent analysis of likert-type rating scales. In E. Mynatt (Ed.), *CHI '10: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2391–2394). Atlanta Georgia USA: SIGCHI. doi:10.1145/1753326.1753686
- Komite Akreditasi Nasional. (2020). Retrieved from <http://kan.or.id/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15<sup>th</sup> Ed.). England: Pearson Education.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlind, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824-835. doi:10.1016/j.indmarman.2013.02.017
- Lafferty, B. A., Goldsmith, R. E., & Newell, S. J. (2002). The Dual Credibility Model: The Influence of Corporate and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 1-11. doi:10.1080/10696679.2002.11501916
- Lestari, P., & Wartini, S. (2015). Pengaruh Technical Sales Skill dan Non-Technical Sales Skill Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dengan Kepercayaan Konsumen sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 58-64. doi:10.15294/maj.v4i1.7227
- Makalewe, G. A., Mananeke, L. L., & Tawas, H. N. (2016). The Analysis of Merk Reputation, Quality of Services, Loyalty of customers and Its Impact to Competitive Advantage (Studies in Customers of Taplus Anak PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*, 4(3), 531-544.
- Massey, J. E. (2003). A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes. *Paper Presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference*. Orlando: International Academy of Business Disciplines.

- Mohd Ali, Z., Mail, R., & Amirul, S. M. (2019). The Mediation Effect of Clients' Satisfaction between Audit Quality and Auditor Retention of Small and Medium Enterprises (SMES). *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 4(17), 53-65.
- Mulatsih, R. (2011). Studi tentang Kinerja Tenaga Penjualan (Study of Performance of Salesperson) Kasus Empiris pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 6(1), 19-39. doi:[10.34152/fe.6.1.%25p](https://doi.org/10.34152/fe.6.1.%25p)
- Porter, M. E. (2008). *ON COMPETITION: Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing Incorporation.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII(1), 13-21.
- Rezaeea, F., & Jafarib, M. (2016). The Effect of Knowledge Based View on Sustainable Competitive Advantage. *Accounting*, 2(2), 67-80. doi:[10.5267/j.ac.2016.1.005](https://doi.org/10.5267/j.ac.2016.1.005)
- Ridwan, R., & Husain, T. (2017). Pengaruh Independensi, Pengalaman, Dan Pertimbangan Profesional Auditor Terhadap Kelengkapan Bahan Bukti Audit (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta). *MABISKA Jurnal*, 2(1), 1-15.
- Rocco, R. A., & Bush, A. J. (2016). Exploring Buyer-Seller Dyadic Perceptions of Technology and Relationships: Implications for Sales 2.0. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 17-32. doi:[10.1108/JRIM-04-2015-0027](https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2015-0027)
- Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2020). Sales Capability and Performance: Role of Market Orientation, Personal and Management Capabilities. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4). doi:[10.1590/1678-6971/eRAMR200199](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200199)
- Rue, L. W., & Ibrahim, N. A. (1998). The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Sa'diah, K., & Istianingsih. (2017). The Effect of the Quality Management System ISO 9001: 2008 and the Contribution of the Internal Audit Upon the Organizational Performance at LP3I (The Educational Education and Indonesia Professional Development). *The Accounting Journal of BINANIAGA*, 2(01), 1-20. doi:[10.33062/ajb.v2i1.13](https://doi.org/10.33062/ajb.v2i1.13)
- Sani, A., Budiyantera, 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., Pusparini, N. N., Rizal, R., Khristiana, Y., Zailani, A. U., & Husain, T. (2020). E-Business Adoption Models in Organizational Contexts on The TAM Extended Model: A Preliminary Assessment. *8<sup>th</sup> International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM 2020)*. Pangkalpinang: UIN Syarif Hidayatullah. doi:[10.1109/CITSM50537.2020.9268869](https://doi.org/10.1109/CITSM50537.2020.9268869)
- Sani, A., Rahman, T., Budiyantera, A., & Doharma, R. (2020). Measurement of readiness in IT adoption among SMEs manufacturing industry in Jakarta. *International Conference on Science Education and Technology (ICOSETH) 2019, 23 November 2019, Surakarta, Indonesia. 1511*, p. 012002. Surakarta, Indonesia: IOP Publishing Ltd. doi:[10.1088/1742-6596/1511/1/012002](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1511/1/012002)
- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- 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](https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art9)
- Satori, D. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Schmitz, C. (2012). Group Influences of Selling Teams on Industrial Salespeople's Cross-Selling Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 55–72. doi:[10.1007/s11747-012-0304-7](#)
- Siahtiri, V., O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2014). Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical customer centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 379-395. doi:[10.1080/0965254X.2013.876083](#)
- Sihite, M. (2018). Competitive Advantage: Mediator of Diversification and Performance. *The 2nd Annual Applied Science and Engineering Conference (AASEC 2017)*. 228, p. 012102. Bandung, Indonesia: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business: Toward Global Sustainability* (13<sup>th</sup> Ed.). New York: Pearson.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The Free Press.