

---

## **KEUNGGULAN SUPPLY CHAIN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN FARMASI**

**Bogi Purnomo**

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen Universitas Terbuka

Corresponding Author: bogipurnomo78@gmail.com

---

### **INFO ARTIKEL**

#### **Riwayat Artikel**

Diterima : 25-12-2023

Direvisi : 29-12-2023

Dipublish : 05-01-2024

#### **Kata Kunci:**

*Perusahaan Farmasi, keunggulan bersaing, market leader*

#### **Keywords:**

*Pharmaceutical Company, competitive advantage, market leader*

obat mengurangi fee distribusi kepada distributor dan terjadi persaingan fee distribusi yang semakin rendah. Beberapa faktor tersebut menjadikan Perusahaan Besar farmasi harus dapat mengelola operasional perusahaan dengan baik dan memiliki keunggulan bersaing agar dapat bertahan dan menjadi distributor pilihan prinsipal maupun pelanggan. Saat ini cukup banyak Perusahaan Besar farmasi yang tidak dapat bertahan atas tekanan margin fee distribusi tersebut dan mengakibatkan perusahaan farmasi tersebut gulung tikar.

### **Abstrak**

---

Industri Distribusi farmasi di Indonesia saat ini berkembang dengan pesat dengan semakin banyaknya Perusahaan Besar Farmasi (PBF) baik perusahaan BUMN, perusahaan swasta maupun perusahaan asing yang mengakuisisi perusahaan swasta. Jumlah Perusahaan Besar Farmasi di Indonesia sesuai data BPOM tahun 2018 adalah 2.232 PBF. Hal tersebut menjadikan kompetisi dan persaingan semakin ketat untuk mendapatkan penunjukan distribusi dari prinsipal atau pabrikan obat dan agar dapat menjadi perusahaan distribusi yang menjadi market leader. Dorongan lainnya adalah tekanan margin distribusi yang semakin ketat yang disebabkan penetapan harga yang semakin rendah dari pemerintah untuk produk BPJS sehingga prinsipal atau pabrikan

### **Abstract**

---

The pharmaceutical distribution industry in Indonesia is currently growing rapidly with the increasing number of Large Pharmaceutical Companies (PBF), both state-owned companies, private companies and foreign companies that acquire private companies. The number of large pharmaceutical companies in Indonesia according to BPOM data in 2018 is 2,232 PBFs. This makes competition and competition increasingly fierce to get distribution appointments from drug principals or manufacturers and to become distribution companies that become market leaders. Another impetus is the increasingly tight distribution margin pressure caused by the government's lower pricing for BPJS products so that drug principals or manufacturers reduce distribution fees to distributors and there is competition for lower distribution fees. Some of these factors make large pharmaceutical companies must be able to manage company operations well and have a competitive advantage in order to survive and become the distributor of choice for principals and customers. Currently, there are quite a number of large pharmaceutical companies that cannot withstand the pressure of the distribution fee margin and have resulted in the pharmaceutical company going out of business.

## PENDAHULUAN

Di Indonesia cukup banyak perusahaan distribusi farmasi dan bersaing untuk memperoleh market share yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang lain.. Cukup banyak perusahaan yang mengalami kemunduran dan tidak mampu bersaing dengan perusahaan sejenis karena tidak memiliki keunggulan bersaing dan berakibat perusahaan tersebut stagnan tidak berkembang bahkan sampai harus melakukan efisiensi dengan pengurangan karyawan dan beberapa perusahaan sudah tutup dan tidak beroperasi lagi. Sumarni, et. al (2022) Adapun tantangan yang dihadapi oleh perusahaan distribusi farmasi yaitu jumlah Perusahaan besar Farmasi yang cukup banyak, Persaingan besaran margin fee distribusi yang semakin ketat, Biaya operasional perusahaan yang semakin besar dan belum semua Perusahaan farmasi memiliki sistem IT yang handal sehingga kurang efektif dan efisien. Sulistiani, D. (2013) menjelaskan dalam setiap industri akan terjadi persaingan dan dibutuhkan strategi generik yaitu bagaimana agar dapat profit diatas pesaing dan diperlukan strategi kepemimpinan yang handal, memiliki keunggulan yang berbeda dan fokus untuk memastikan selalu bertumbuh. Perusahaan farmasi yang penulis teliti adalah salah satu perusahaan distributor Farmasi, alat kesehatan dan produk bebas yang merupakan perusahaan swasta lokal. Dengan memiliki keunggulan bersaing yang spesifik dan tidak dapat ditiru oleh pesaingnya yaitu :

1. Kemampuan untuk eksplorasi pasar dan memiliki sistem informasi yang handal.
2. Kemampuan pengelolaan supply chain yang terintegrasi, ekonomis dan efisien.
3. Perusahaan yang selalu mengutamakan pengetahuan (Knowledge Organization) untuk peningkatan kualitas.

Dengan ke tiga strategi tersebut perusahaan farmasi mampu bertahan, mampu bersaing dan dapat mengambil market share yang lebih besar di bandingkan kompetitor perusahaan sejenis dan bahkan di saat pandemi covid 19 tetap dapat bertumbuh dengan baik. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan farmasi tersebut sesuai dengan pendapat Ningrum, S., Fitra, V. D., & Sanjaya, V. F. (2020) menjelaskan bahwa agar sebuah perusahaan dapat berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan inovasi terhadap produk yang dipasarkan, memiliki keunggulan bersaing yang spesifik dan juga memiliki strategi dalam pemasaran yang efektif dan efisien.

Strategi perusahaan farmasi tersebut juga sesuai dengan pendapat Laila, W., Handoko, B., & Nahrisah, E. (2021) menjelaskan, bahwa dengan adanya knowledge management, perusahaan mengidentifikasi dan meningkatkan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk meningkatkan knowledge setiap individu dalam perusahaan dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi dan kreatifitas. Dengan adanya knowledge management maka setiap individu dapat lebih memahami terkait job function, job description dan KPI yang harus di laksanakan dan dipenuhi.

## **METODE**

Metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif, data diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Penulis melakukan penelitian langsung di PT Anugrah Argon Medica cabang bekasi yang beralamat di Jl. Prof Muh. Yamin 138, kelurahan Duren jaya, kec. Bekasi Timur. Kota bekasi.

Sumber data diperoleh dengan cara wawancara secara langsung ke pegawai PT Anugrah Argon Medica cabang Bekasi yaitu Bp. Lukman Nulhakin sebagai kepala seksi logistik, Bp. Rismiyadi sebagai supervisor sales dan Ibu Dian Andriyani sebagai Quality Supervisor, wawancara dilakukan mulai Juli 2022 sampai dengan september 2022.

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung dari setiap departemen baik departemen sales, departemen logistik dan departemen finance. Proses yang diamati mulai dari proses pengadaan produk dari gudang induk, proses penerimaan barang, proses penyimpanan, proses penerimaan order dari relasi, proses pengeluaran produk, kegiatan market exploration, kegiatan Customer relationship management, proses penagihan, proses knowledge organization dan penerapan nilai- nilai dan budaya perusahaan.

Data lain didapatkan dari dokumen materi induksi karyawan baru yang berisi materi pengenalan perusahaan, budaya perusahaan dan materi competitive advantage PT Anugrah Argon Medica

Menurut Andriyansah (2014), Penulis dapat mengambil tambahan pendapat ahli, kajian pustaka dan sumber lainnya untuk mendukung penelitian yang dilakukan.

## **PEMBAHASAN**

Industri farmasi adalah salah satu industri yang memiliki peran sangat penting untuk masyarakat maupun negara yaitu mengelola tersedianya obat-obatan dan alat kesehatan untuk menjamin terlaksananya pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Masyarakat membutuhkan tersedianya obat yang berkualitas, kemudahan dalam memperoleh pelayanan kesehatan, biaya yang murah untuk mendapatkan fasilitas kesehatan dan adanya pengawasan dari regulator yaitu Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) dan Dinas kesehatan untuk memastikan produk obat-obatan yang beredar sesuai dengan persyaratan pembuatan obat atau Cara pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dan juga Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB)

Saat pandemi Covid 19 yang terjadi mulai tahun 2019 dan puncaknya di tahun 2020 sampai dengan 2021 yaitu munculnya varian Delta dan Omicron yang mengakibatkan banyak korban meninggal, Industri farmasi berperan untuk mendapatkan produk obat- obatan untuk pengobatan covid 19. Perusahaan farmasi di Indonesia berkompetisi dengan perusahaan dalam negeri maupun perusahaan farmasi dari negara lain untuk mendapatkan produk-produk related covid 19.

Persaingan antar Perusahaan Besar Farmasi (PBF) untuk mendapatkan prinsipal atau pabrikan obat sangat ketat dan saat ini ada kecenderungan kompetisi harga fee distribusi, yaitu menawarkan fee distribusi yang kecil agar prinsipal tertarik (Andriyansah, 2019). Cukup banyak PBF yang tidak mampu bersaing dengan fee distribusi yang sangat rendah tersebut dan tidak dapat menutup biaya operasional sehingga akhirnya PBF tersebut tutup dan tidak dapat beroperasi lagi, Sejalan dengan pendapat tersebut, Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022) menjelaskan bahwa perubahan sangat cepat terjadi dimulai dari kemajuan teknologi SAE (Study of Applied Entrepreneurhsip), 1(1), 23-33.

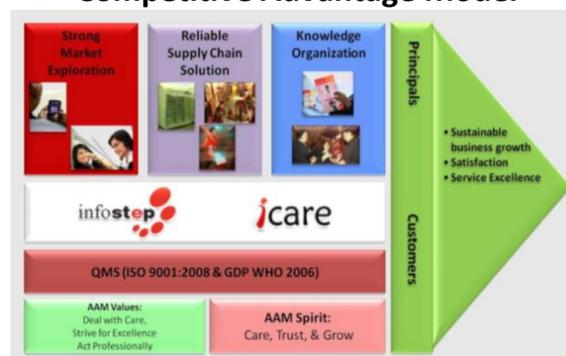
dan setiap organisasi menggunakan teknologi untuk mengelola operasional. Dengan kondisi tersebut setiap perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja baik internal maupun eksternal agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis di bidangnya.

Setiap perusahaan distribusi farmasi agar dapat berkembang dengan pesat harus memiliki keunggulan bersaing yang unik dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain dan mampu melakukan pengelolaan operasional yang efektif dan efisien (Andriyansah, 2022). Untuk meningkatkan penjualan perusahaan farmasi juga harus memiliki strategi pemasaran yang handal yang termasuk dalam strong market exploration, sejalan dengan Zahra et. al., (2017); Simamora (2020) menjelaskan bahwa pemasaran dapat dibagi menjadi tiga yaitu pemasaran massal, pemasaran variasi produk dan pemasaran bersasar. Sedangkan untuk menjaga loyalitas pelanggan perlu dilakukan program- program dari CRM yang menjadikan pelanggan loyal.

Perusahaan farmasi melakukan distribusi secara langsung ke pelanggan baik apotik, rumah sakit, laboratorium, dinas kesehatan, ( Perusahaan Besar farmasi (PBF), Perusahaan besar Alat Kesehatan (PBAK), Klinik, Modern trade Independen (MTI) antara lain Toko atau swalayan lokal seperti Tokma, Naga, Nasional key Account (NKA) Seperti Alfamart, Alfamidi, Indomaret, Carefour dengan tujuan agar lebih efektif dan dapat menggali potensi dengan maksimal dan agar relasi dapat merasakan keunggulan perusahaan farmasi tersebut dalam memberikan pelayanan secara langsung kerelasi. hal tersebut sejalan dengan pendapat Bilson Simamora (2020); Andriyansah (2021) bahwa Distribusi produk dari produsen ke konsumen dapat dilakukan secara langsung atau melalui perantara dan pilihan perusahaan farmasi yang diteliti melakukan penjualan secara langsung ke pelanggan.

Perusahaan farmasi yang diteliti memiliki keunggulan bersaing yang berbeda dibandingkan perusahaan farmasi lainnya dan dengan adanya keunggulan bersaing tersebut menjadikan mampu berkompetisi dan menjadi salah satu perusahaan farmasi yang besar yang efektif dan efisien dalam operasional. Anik, M. (2015) menjelaskan bahwa sebuah organisasi akan memiliki keunggulan bersaing yang efektif jika dapat melakukan efisiensi biaya, memastikan produk berkualitas, pengelolaan pengiriman pesanan yang efektif dan efisien serta dapat fleksibel dalam operasional. Dan sesuai data yang diperoleh dari perusahaan besar farmasi cabang bekasi tersebut dari tahun ke tahun mengalami growth sales yang signifikan. Perusahaan farmasi tersebut memiliki competitive advantage model yang dapat di terangkan sesuai gambar 1 dibawah.

**Gambar 1.**  
**Competitive Advantage Model**



Sumber : PT AAM

Keunggulan bersaing perusahaan farmasi di bagi dalam beberapa kategori sesuai gambar 1 diatas dan dapat di jelaskan sebagai berikut.

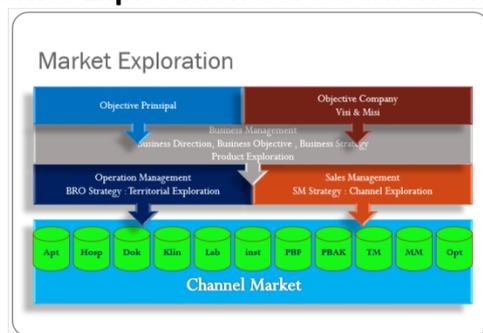
1. Unggul dalam menggali potensi pasar sebagai sumber pertumbuhan dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kompetensi market know - how dan networking capability.
  - 1) Memiliki kemampuan paling handal dan agresif dalam menggali potensi pasar dan membesarkan bisnis dari suatu produk sehingga menjadi pembeda dalam memberikan nilai tambah yang signifikan kepada prinsipal dan pelanggan (Sufian, 2019).
  - 2) Selalu berusaha memberikan hasil lebih dibandingkan dari apa yang diekspektasikan, melalui membuka jalur di area-area yang tdk dikuasai prinsipal dan pelanggan sebelumnya.

Beberapa aktifitas Market Exploration :

1. Dilakukan klasifikasi relasi berdasarkan Chanel sehingga akan memudahkan dalam penggarapan dan penentuan strategi masing- masing chanel dan juga dilakukan klasifikasi berdasarkan bisnis.

Dengan dilakukan klasifikasi tersebut menjadikan penggarapan lebih fokus dan juga tim yang menggarap dapat di klasifikasikan juga. Sejalan dengan pendapat Bilson Simamora (2020) menyebutkan bahwa sebuah perusahaan harus dapat mengidentifikasi strategi untuk bertumbuh yaitu dapat memilih salah satu dari tiga strategi bertumbuh yaitu strategi Korporasi, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional.

**Gambar 2.**  
**Market Exploration berdasarkan chanel**

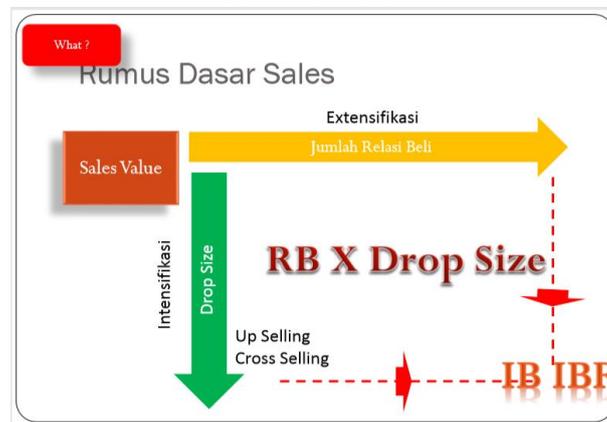


Sumber : PT AAM

2. Adanya program kerja untyuk meningkatkan Item beli relasi sebagai alat kontrol keberhasilan dalam explorasi pasar. Kusumawardhani (2019) setiap salesman sudah ditentukan terget item beli relasi yang harus dikejar di bulan tsb dan dilakukan monitoring mingguan, jika item beli relasi meningkat maka sales secara otomatis juga akan meningkat, peningkatan item beli didapatkan dengan memastikan setiap relasi order dibulan tersebut dan meminta relasi menambah item beli. Sejalan dengan strategi peningkatan item beli tersebut tersebut, Suwarsono (2020) menjelaskan ada beberapa macam strategi untuk meningkatkan daya saing organisasi, salah satunya yaitu strategi konsentrasi dalam bisnis ataupun chanel tertentu, strategi perluasan pasar dengan mengoptimalkan setiap potensi yang ada termasuk penggarapan area

yang belum digarap , strategi perluasan produk dengan cara memastikan peningkatan coverage produk dan program akuisisi produk kompetitor.

**Gambar 3.**  
**Item beli relasi**



Sumber : PT AAM

Digambar 3 dijelaskan bahwa setiap salesman perusahaan farmasi harus meningkatkan item beli relasi dengan dilakukan dengan cara extensifikasi atau meningkatkan jumlah relasi beli dan juga dengan cara intensifikasi yaitu dilakukan cross up selling atau penambahan item beli dan jumlah quantity. Hasil pengamatan penulis program peningkatan item beli relasi di monitor harian oleh supervisor dan dibahas dalam breafing setiap pagi dan sore dan dapat dibuktikan dengan peningkatan dan pencapaian target sales.

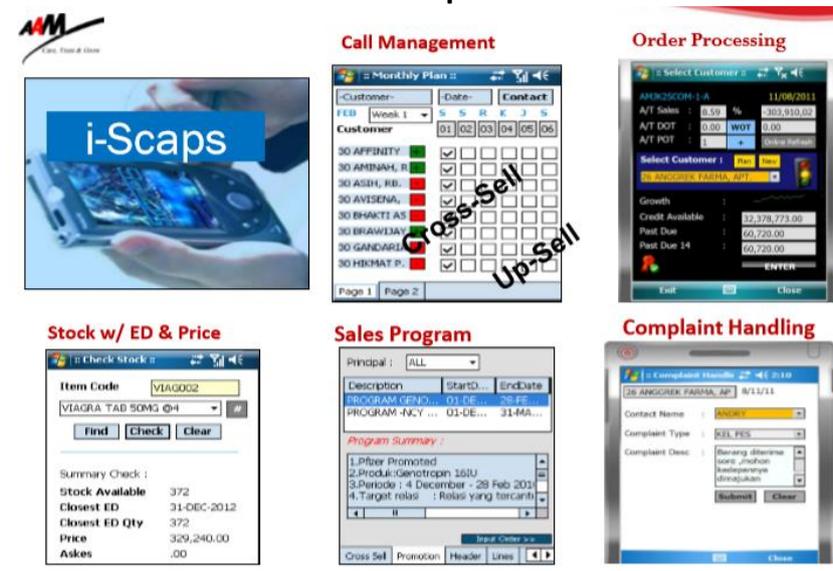
**Gambar 4.**  
**Implementation Item Beli**



Sumber : PT AAM

- Transaction & CRC Automation System, Setiap tim salesman membawa HP android yang sudah diinstal aplikasi ISCAPS sehingga proses input order dapat dilakukan langsung saat order diterima dari relasi, dan juga menu- menu lainnya yaitu call management, order processing, sales program dan complaint handling. Dengan adanya Transaction & CRC Automation System tersebut salesman dapat berinteraksi dengan pelanggan dengan lebih baik karena data dapat langsung diperoleh dan pesanan ataupun order relasi dapat langsung diinput oleh salesman sehingga pengiriman pesanan lebih cepat sampai direlasi.

**Gambar 6.**  
**I-Scaps**



Sumber : PT AAM

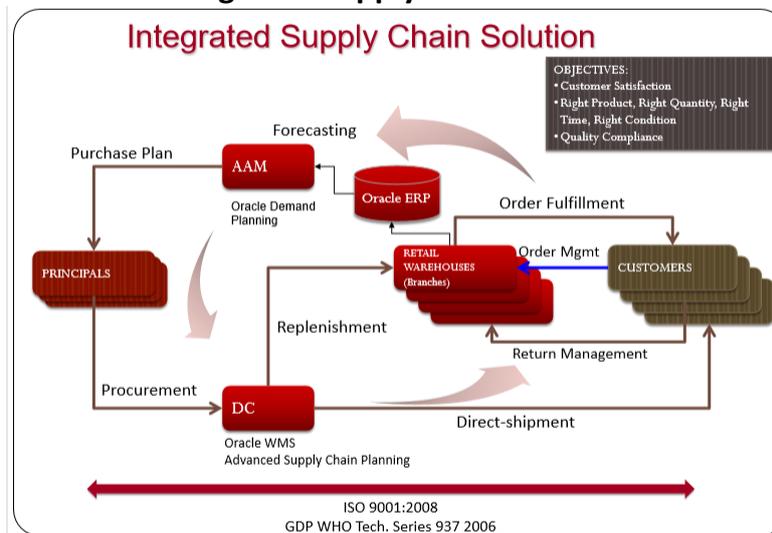
4. Pengajuan diskon terintegrasi dari setiap cabang ke prinsipal menggunakan system secara on line, dan prinsipal dapat approve ataupun reject dimanapun berada. Hal tersebut dapat dirasakan manfaatnya oleh prinsipal karena belum semua perusahaan farmasi dapat menyediakan sistem tersebut. Manfaat lainnya setiap pesanan order dari relasi yang membutuhkan pengajuan diskon dapat lebih cepat terpenuhi.
5. Perusahaan farmasi yang unggul adalah yang berbasis IT dan menggunakan teknologi agar lebih efektif dan efisien, sistim IT yang digunakan oleh perusahaan farmasi yang diteliti adalah Oracle, salah satu keunggulannya adalah dalam systim reporting yang berfungsi untuk mengetahui perkembangan sales on time dan terintegrasi kesemua cabang. Dengan system tersebut prinsipal mendapatkan manfaat yang sangat signifikan yaitu selain mengetahui rekap penjualan on time juga dapat dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk menentukan strategi dan action plan.
6. Multi Channel ordering system, Setiawan, E. B. (2015) berpendapat bahwa dengan implementasi teknologi informasi (TI) dapat meningkatkan efektifitas proses dalam organisasi tersebut, efisiensi waktu karena informasi dapat diakses dengan cepat dan dapat menjadi salah satu keunggulan bersaing. Salah satu bentuk service untuk pelanggan dari perusahaan farmasi yaitu untuk memudahkan order dan untuk meningkatkan service level diberikan kemudahan dan beberapa alternatif untuk mengirimkan pesan yaitu :
  - 1) Order via telephon ke CSO yang siap melayani pelanggan.
  - 2) Order lewat salesman saat salesman kunjungan ke relasi ataupun via telephon ke salesman, sudah di bagi berdasarkan bisnis dan area.
  - 3) Order via Fax dan email.

- 4) Order via B2B diutamakan untuk chanel Modern dan rumah sakit swasta, relasi yang dapat order via B2B adalah relasi yang diinternal relasi pembuatan PO menggunakan system, mekanismenya adalah PO relasi di upload ke FTP perusahaan farmasi dan system perusahaan farmasi download otomatis setiap 10 menit dan order relasi tersebut secara otomatis sudah masuk di system perusahaan farmasi.
- 5) Order via aplikasi yang dapat di download dari playstore, diutamakan untuk chanel apotik, lab, klinik, relasi tinggal download aplikasi dan dapat melakukan order mandiri

## 2. Reliable Supply Chain Solution

Suharto, R. J. (2013) menenrangkan bahwa salah satu bentuk keunggulan bersaing adalah bagaimana dapat mengelola supply chain dengan efektif, dengan adanya integrasi sistem dalam organisasi mulai dari proses manufaktur, proses distribusi sampai ke relasi maka sasaran perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing akan dapat terealisasi. Perusahaan farmasi memberikan solusi distribusi yang handal melalui manajemen supply chain yang responsif, efektif, efisien, dan canggih. Pengadaan produk, penyimpanan produk dan pendistribusian produk dikelola dengan sistim berbasis Oracle yang terintegrasi dari gudang induk ke setiap cabang sehingga meminimalkan resiko kerugian dan meningkatkan kinerja dalam melakukan distribusi ke relasi.

**Gambar 10.**  
**Integrated Supply Chain Solution**



Sumber : PT AAM

## 3. Knowledge Organization.

Aktifitas Operasional :

- a) Memiliki management dalam mengelola ilmu pengetahuan dalam organisasinya sehingga organisasi bekerja berdasarkan basis pengetahuan yang mumpuni untuk menunjang kepuasan prinsipal dan customer.

- b) Memiliki budaya belajar dan berbagi pengetahuan dan pengalaman, baik dalam internal organisasi juga dengan partner bisnis untuk tujuan kemajuan Bersama.

Program knowledge manajemen yang dilakukan oleh perusahaan farmasi tersebut sejalan dengan pendapat Kusuma, F. S. D. (2013) menjelaskan bahwa dengan knowledge management organisasi ataupun perusahaan dapat mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi yang menjadi salah satu keunggulan bersaing perusahaan.

#### 4. Spirit dan Nilai budaya perusahaan

Selain ketiga strategi yang sudah dijelaskan diatas, perusahaan farmasi juga sangat menekankan pentingnya pemahaman dan penerapan spirit dan budaya perusahaan. Budaya dan nilai-nilai perusahaan yang tertanam akan ditunjukkan, melalui bagaimana karyawan bekerja dan dengan cara apa Perusahaan mencapai tujuannya, Culture bisa membangun sebuah REPUTASI perusahaan.

Strategi-strategi yang diterapkan oleh perusahaan farmasi yang dijelaskan diatas adalah untuk memiliki daya saing dan kelebihan yang unik dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor, Strategi yang diterapkan oleh perusahaan farmasi sejalan dengan pendapat Jogiyanto (2019) mengatakan bahwa Strategi yang umum diterapkan untuk menghadapi kompetitor adalah strategi Cost leadership, Differentiation, Focus, Innovation, Alliance, dan ,Growth dan dengan keunggulan bersaing yang dijelaskan dengan detail diatas apabila diterapkan oleh perusahaan farmasi yang lain maka akan mampu memberikan manfaat yang sangat besar untuk berkembang, berbuah dan menjadi salah satu market leader.

## SIMPULAN

Dalam setiap industri termasuk dalam distribusi farmasi pasti terjadi persaingan antara setiap perusahaan yang berkecimpung dalam industri tersebut. Beberapa perusahaan dapat mengambil market share dengan baik dan tetap bertahan, bahkan menjadi market leader, tetapi beberapa perusahaan kesulitan untuk bersaing dan dalam kondisi terburuk perusahaan tersebut gulung tikar.

Mengacu hasil penelitian penulis, agar sebuah perusahaan distribusi farmasi dapat berkembang, mengambil market share dengan baik dan menjadi market leader, bukan hanya bersaing memberikan fee distribusi yang rendah tetapi dibutuhkan keunggulan bersaing yang unik dan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Keunggulan bersaing tersebut berupa :

1. Memiliki strategi yang unik untuk membantu prinsipal dalam eksplorasi pasar yaitu penggolongan relasi berdasarkan chanel, kemudahan relasi untuk order dengan menggunakan aplikasi dan teknologi, DIMAS sistim pengajuan diskon yang mudah dan cepat, monitoring pembelian relasi dengan program IBR, Call Plan management, program recovery minus growth dan Program akuisisi add on.

2. Memberikan solusi distribusi yang handal melalui manajemen supply chain yang responsif, efektif, efisien, dan canggih.
3. Knowledge Organization, Senantiasa bersikap kreatif dan inovatif serta melakukan pengembangan berkesinambungan dengan mengoptimalkan pengetahuan sebagai dasar pelaksanaan operasional yang memberikan manfaat nilai tambah bagi mitra usahanya.

Dengan beberapa strategi diatas perusahaan farmasi dapat bertumbuh dengan baik dan menjadi salah satu market leader di distribusi Farmasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Jurnal

- Andriyansah & Fatimah, F. (2020, June). Developing the Concept of E-Customer Relationship Management Model to Improve Marketing Performance. In 2020 The 4th International Conference on E-commerce, E-Business and E-Government (pp. 22-26).
- Andriyansah, A., Rulinawaty, R., & Zainudin, A. (2022). THE ENCOURAGEMENT OF ERGO-ICONIC SERVICE VALUES TOWARD AGILE GOVERNMENT TO IMPROVE THE GOVERNMENT SERVICE PERFORMANCE. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 1-13.
- Anik, M. (2015). Strategi operasi dan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Bisnis Strategi*, 24(1), 11-25.
- Kusumawardhani, A. (2019). Can Consumer Image be Manifested in Product Quality and Referral Behavior?: Another Evidence from Tourism Destinations. *Quality Access to Success*, 20(169).
- Kusuma, F. S. D. (2013). Analisa pengaruh knowledge management terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. *Business accounting review*, 1(2), 161-171.
- Laila, W., Handoko, B., & Nahrisah, E. (2021). Pengaruh implementasi knowledge management terhadap kinerja karyawan guna pencapaian keunggulan bersaing pada PTPN III Medan. *Insight Management Journal*, 1(3), 68-78.
- Ningrum, S., Fitra, V. D., & Sanjaya, V. F. (2020). Pengaruh inovasi Produk, Keunggulan Bersaing, dan Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 5(2), 1-9.
- Setiawan, E. B. (2015). Analisis Pengaruh Nilai (Jogiyanto, 2019)Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pemanfaatan E-Ticketing Terhadap Loyalitas Pengguna Jasa Kereta Api). *SITEKIN: Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 12(2), 204-211.
- Sufian, S. TECHNOLOGY AND CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A STUDY OF INDONESIAN TRAVEL AGENCIES.
- Suharto, R. J. (2013). Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 226-235.
- Sulistiani, D. (2013). Mencapai keunggulan bersaing dengan strategi diferensiasi. *EL MUHASABA: Jurnal*
- Sumarni, S., Andriyansah, A., & Suryanto, A. (2022). Improving 'TAS' Performance With Competence, Implementation of SOP, Work Environment and Utilization Of Ergo-Iconic Service Value. *SKETSA BISNIS*, 9(1), 53-72.

Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi Dan Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 7(1), 51-65.

Zahra, F., Parwati, N. M. S., Kurniawan, S., Simanjuntak, R. H., Siallagan, H., & Mulatsih, R. DOES ACCOUNTING CONTROL SYSTEM BOOST MARKETING CAPABILITIES?.

### **Buku**

Andriyansah (2014), *Saatnya Pintar Menulis Artikel*, Bandung: PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera (Satunusa).

Fatimah, Fatia dan Andriyansah (2014) *Raih sukses belajar di pendidikan jarak jauh*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Andriyansah (2019) *Transformasi Pemasaran di Era Society 5.0, Orasi Ilmiah pada Wisuda Periode I Wilayah 3Tangerang Selatan*: Universitas Terbuka.

Jogiyanto. (2019). *Sistem Informasi Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Simamora, B. (2020). *Pemasaran Strategik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Suarsono. (2020). *Manajemen Statistik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.