**Kreasi Nilai Dan Strategi Bersaing Berbasis Daya Tarik Pasar Dan Keunikan Sumber Daya Serta Implikasinya pada Kinerja Pemasaran BPR Di Jawa**

***Value Creation and Competitive Strategy based on Market Attractiveness and Uniqueness of Resources and its implications on* BPR *Marketing Performance In Java***

Oleh: Suherman Sapri

169010053

Promotor: Prof. Dr. H. Sucherly, SE., MS.

Co-Promotor: Dr. H. Undang Juju, SE., MP

**ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul Kreasi Nilai Dan Strategi Bersaing Berbasis Daya Tarik Pasar Dan Keunikan Sumber Daya Serta Implikasinya pada Kinerja Pemasaran BPR Di Jawa

Studi ini menggunakan metode *descriptive-explanatory survey* dengan pendekatan kausalitas yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel. Sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Data yang digunakan adalah data primer antar Bank Perkreditan Rakyat di Jawa yang dikumpulkan melalui kuesioner sebanyak 200 responden. Analisis deskriptif dilakukan dengan melakukan tabulasi data untuk penetapan kategori nilai rata-rata, untuk analisis verifikatif menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dan pengolahan data Lisrel. Kelayakan model diuji dilakukan melalui kriteria kesesuaian dengan logika teori, keakuratan estimasi parameter, dan kemampuan penjelasan.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari daya tarik pasar dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai dan strategi bersaing, demikian pula dari kreasi nilai dan strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran. Kreasi nilai dan strategi bersaing memediasi pengaruh daya tarik pasar dan keunikan sumber daya terhadap kinerja pemasaran . Penelitian mengungkapkan bahwa kreasi nilai dan strategi bersaing lebih dipengaruhi oleh keunikan sumber daya daripada daya tarik pasar, sedangkan kinerja pemasaran lebih dipengaruhi oleh kreasi nilai daripada strategi bersaing dengan kata lain, total pengaruh keunikan sumber daya lebih besar dari pada daya tarik pasar terhadap kreasi nilai. Dan kreasi nilai lebih besar total pengaruhnya dari pada strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran.

Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen BPR untuk meningkatkan *benefit* dari pengembangan daya tarik pasar dan keunikan sumber daya pada tujuan pencapaian kinerja pemasaran melalui penguatan kreasi nilai dan strategi bersaing. Kreasi Nilai memiliki nilai rata-rata 3,201 termasuk kategori Cukup Efektif, Strategi bersaing dengan nilai rata-rata 3,166, termasuk kategori Cukup Unggul, Daya Tarik Pasar dengan nilai rata-rata 3.141 kategori Cukup Menarik, Keunikan Sumber Daya memiliki nilai rata-rata 3,244, kategori Cukup Unik, dan Kinerja Pemasaran memiliki nilai rata-rata 3,200, kategori Cukup Tinggi. Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya berpengaruh terhadap kreasi nilai baik secara parsial maupun simultan. Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya berpengaruh terhadap Strategi Bersaing baik secara parsial maupun simultan. Dan Kreasi Nilai dan Strategi Bersaing berpengaruh terhadap kinerja Pemasaran baik secara parsial maupun simultan.

**Kata kunci**: Kinerja Pemasaran, Kreasi Nilai, Strategi Bersaing, Daya Tarik Pasar, Keunikan Sumber Daya

**ABSTRACT**

*Value Creation and Competitive Strategy based on Market Attractiveness and Uniqueness of Resources and its implications on* BPR *Marketing Performance In Java.*

*The results showed that there was a significant effect of market attractiveness and uniqueness of resources on value creation and competitive strategy, as well as value creation and competitive strategy on marketing performance. Value creation and competitive strategy mediate the influence of market attractiveness and uniqueness of resources on marketing performance. Research reveals that value creation and competitive strategy are more influenced by the uniqueness of resources than market attractiveness, whereas marketing performance is more influenced by value creation than competitive strategy. In other words, the total effect of the uniqueness of resources is greater than market attractiveness on value creation. And the total value creation has a greater influence than the competitive strategy on marketing performance.*

*The findings of this study can be used by BPR management to increase the benefits of developing market attractiveness and uniqueness of resources for the purpose of achieving marketing performance through strengthening value creation and competitive strategies. Value Creation has an average value of 3.201 including the Fairly Effective category, Competitive strategy with an average value of 3.166, including the Fairly Superior category, Market Attraction with an average value of 3,141 for the Fairly Attractive category, Resource Uniqueness has an average value of 3.244, the Fairly Unique category, and the Marketing Performance has an average value of 3,200, the category High Enough. Market attractiveness and uniqueness of resources affect value creation either partially or simultaneously. Market attractiveness and uniqueness of resources influence the Competitive Strategy either partially or simultaneously. And Value Creation and Competitive Strategy affect Marketing performance either partially or simultaneously.*

***Keyword****: performance, value creation, competitive strategy, market attractiveness, resources uniqueness*

**BAB I. PENDAHULUAN**

Krisis keuangan tahun 1998 di kawasan Asia Timur, akibat kurangnya transparansi dan kredibilitas pemerintah yang menyebabkan distorsi struktural dan kebijakan dan tahun 2008 terjadi lagi krisis keuangan global, dimana krisis ini terutama dipicu oleh inovasi yang cepat dalam produk keuangan seperti praktek sekuritas dan *credit default,* yangkemudian diperburuk oleh spekulasi properti dan peringkat kredit yang tidak akurat sangat mempengaruhi dunia perbankan. Akan tetapi, Krisis keuangan global dimaksud membuktikan Bank Perkreditan Rakyat mampu bertahan dari terpaan krisis, karena BPR selama ini memberikan pembiayaan pada sektor UMKM.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank seperti lazimnya bank umum, dengan wilayah operasional BPR terbatas hanya dalam lingkup satu provinsi. BPR ditujukan melayani jasa perbankan kepada masyarakat terutama yang memiliki tingkat penghasilan menengah ke bawah. Kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, transaksi valas, dan perasuransian. BPR hanya melayani mobilisasi dana pihak ketiga berupa simpanan dan deposito dan menyalurkan pembiayaannya pada sektor umkm. Sektor UMKM ini juga menjadi menarik bagi perbankan dan hampir semua bank fokus pada pembiayaan di sektor UMKM sehingga BPR menghadapi tantangan persaingan.

Bank Perkreditan Rakyat dalam aktivitas usahanya harus berpedoman pada landasan normatif yang ditetapkan pemerintah, antara lain :

1. Undang-undang Republik Indonesia nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan undang-undang nomor 10 tahun 1998, Undang-undang ini mengatur tentang pengertian sebuah Bank
2. Peraturan OJK no 20/POJK/03/2014 tentang pendirian Bank Perkreditan Rakyat.
3. Peraturan POJK No.5/POJK.03/2015 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Perkreditan Rakyat.
4. Peraturan POJK no 20/POJK/03/2014, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 20/POJK.03/2014 tentang Bank Perkreditan Rakyat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional melayani masyarakat, terutama usaha mikro dan kecil.
5. Undang-undang nomor 24 tahun 2004 Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), dimana LPS turut aktif memelihara stabilitas sistem perbankan sesuai dengan kewenangannya.
6. PBI No 14/9/PBI/2012 tentang pengaturan Peraturan : Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/9/PBI/2012 tanggal 26 Juli 2012 tentang Uji Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) BPR
7. Surat Edaran (SE) Bank Indonesia No.14/36/DKBU tahun 2012 tentang mengatur kembali Uji Kemampuan dan Kepatutan BPR.

Perkembangan dunia usaha yang semakin mengglobalisasi tentunya terjadi pergeseran dari usaha besar yang selama ini berorientasi pada segmen pasar yang luas kepada usaha yang lebih kecil. Hal ini berdampak pada tingkat persaingan BPR semakin tajam karena hampir seluruh Bank menggeluti sektor UMKM yang lebih tahan dari terpaan krisis sehingga BPR harus memperbaiki tata kelolanya dan juga strategi pemasarannya agar BPR lebih dapat bersaing dan dapat mendorong lebih optimal kinerja pemasarannya.

Berdasarkan masalah yang terdapat pada latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dapat disusun sebagai berikut :

* + - * 1. Bagaimana Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya pada BPR di Jawa.
        2. Bagaimana Kreasi Nilai dan Strategi Bersaing pada BPR di Jawa
        3. Bagaimana Kinerja Pemasaran pada BPR di Jawa
        4. Seberapa besar pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Kreasi Nilai pada BPR di Jawa, secara simultan.
        5. Seberapa besar pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Kreasi Nilai pada BPR di Jawa,secara parsial
        6. Seberapa besar pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Strategi Bersaing pada BPR di Jawa, secara simultan.
        7. Seberapa besar pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Strategi Bersaing pada BPR di Jawa, secara parsial.
        8. Seberapa besar Kreasi Nilai dan Startegi Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran BPR di Jawa secara simultan.
        9. Seberapa besar Kreasi Nilai dan Startegi Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran BPR di Jawa secara parsial

**BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **KAJIAN PUSTAKA**
     1. **Manajemen Stratejik**

Manajemen stratejik menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat sebagai respon atas meningkatnya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan manajemen stratejik dibutuhkan setiap organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan manajemen stratejik adalah mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren saat ini untuk masa yang akan datang.

Menurut Fred R David (2016:3) bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Wheelen et al (2018:37) bahwa manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen stratejik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut Hitt, Ireland dan Robert E.Hoskisson (2015:6) bahwa Manajemen Strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikan siapa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.

* + 1. **Strategi Pemasaran**

Program pemasaran meliputi tindakan-tindakan pemasaran yang bisa mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa seperti perubahan suku bunga pinjaman dan simpanan, mengomunikasikan produk dan jasa yang akan ditawarkan, distribusi outlet/kantor cabang, dan sebagainya. Pasar yang sangat *hypercompetitive* mendorong setiap perusahaan menerapkan strategi berorientasi ke pasar (*market-driven strategies*) yang didasarkan pada logika bahwa semua keputusan strategi bisnis harus dimulai dengan pemahaman yang jelas mengenai pasar, seperti para pelanggan), para pesaing dan persaingan, dan lingkungan pemasaran. Dalam menciptakan keunggulan bersaing dan mendorong kinerja pemasaran maka perusahaan perlu melakukan analisa pasar terlebih dahulu sebelum melakukan penetrasi pasar.

Menurut Fandy Tjiptono (2020:250) bahwa pengertian strategi pemasaran adalah alat fundamental yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan daya saing yang berkesinambungan melewati pasar yang dimasuki, dan progam pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar target tersebut.

Maka Sofyan Assauri (2015:15) memberikan pengertian tentang strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

Cravens & Piercy (2013:16) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah sebuah proses pengembangan strategi yang didorong oleh pasar yang memperhitungkan sebuah lingkungan bisnis yang selalu berubah dan kebutuhan untuk menyampaikan nilai pelanggan yang superior. Strategi Pemasaran membahas proses yang harus dilakukan dalam menetapkan sebuah strategi yang didorong oleh pasar agar dapat mencapai sasaran perusahaan yaitu menyampaikan nilai pelanggan yang lebih unggul daripada nilai pelanggan yang disampaikan oleh para pesaing. Penyampaian nilai pelanggan bukanlah sebuah proses jangka pendek melainkan sebuah proses jangka panjang karena haruslah mencakup penciptaan, penyampaian, perawatan dan pengembangan nilai pelanggan sehingga selalu dapat lebih unggul dibandingkan dengan nilai yang disampaikan oleh para pesaing. Kotler dan Keller (2016:150) mengemukakan bahwa nilai pelanggan adalah selisih antara penilaian pelanggan prospektif atas semua manfaat dan biaya dari suatu penawaran terhadap alternatifnya. Nilai total pelanggan (*total customer value*) adalah nilai moneter kumpulan manfaat ekonomi, fungsional, dan psikologis yang diharapkan pelanggan dari suatu penawaran pasar yang disebabkan oleh produk, jasa, personel, dan citra yang terlibat.

* + 1. **Perilaku Pelanggan**

Dalam pasar yang semakin intensif tingkat persaingannya, tuntutan pelanggan yang semakin tinggi dan sangat ingin diperlakukan secara khusus, pemahaman akan pelanggan begitu tinggi. Untuk itu sangatlah dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku pelanggan demi memuaskan pelanggan dan memenangkan persaingan.

Definisi perilaku pelanggan menurut Vina (2015:18) bahwa perilaku pelanggan pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antar individu-individu. Perilaku pelanggan pada dasarnya memusatkan perhatian pada dua cakupan, yaitu:

Meninjau perilaku individu dalam organisasi seperti sikap, kepribadian, persepsi, pembelajaran, dan motivasi.

Perilaku kelompok dalam organisasi perlu memahami lebih luas.

Perilaku Pelanggan Menurut Kotler dan Keller (2016:179), perilaku pelanggan adalah studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan organisasi memilih, membeli, menggunakan, dan bagaimana barang, jasa, ide atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan merek.

Definisi menurut Ebert dan Griffin (dalam Vina, 2015:47) tentang perilaku pelanggan, sebagai berikut:

“*consumer behaviour is the various facets of the decision process which customers come to purchase and consume a product”*

* + 1. **Kreasi Nilai**

Penciptaan nilai kepada pelanggan menjadi sangat penting dalam mengakselerasi kinerja pemasaran. Pemasaran sendiri mengandung pengertian bahwa setiap perusahaan harus mampu mengelola hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dengan tujuan memberikan *superior customer value* yang efektif baik kepada pelanggan baru maupun pelanggan yang sudah eksisting. Perusahaan yang berorientasi pasar, hendaknya membangun kerangka budaya penciptaan nilai pelanggan yang superior dijalankan secara sistematis dan menyeluruh pada perusahaan yang bersangkutan.

Nilai pelanggan adalah perbandingan antara manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari sebuah produk atau jasa dengan pengorbanan-pengorbanan yang harus dikeluarkannya untuk memperoleh manfaat-manfaat tersebut. Seseorang akan merasa puas jika nilai sesungguhnya yang dirasakan dari sebuah produk atau jasa ketika dan/atau setelah dikonsumsi produk dan jasa tersebut minimal sama dengan nilai yang diharapkan ketika diputuskan untuk mengkonsumsi produk atau jasa tersebut.

Nilai (*Value*) merupakan “*central of marketing* concept”,yang meliputi kombinasi dari kualitas produk dan jasa, kualitas layanan dan biaya yang dikeluarkan dan pemasaran itu sendiri merupakan suatu cara mengidenfikasi, melakukan kreasi nilai, komunikasi dan melakukan pengiriman nilai serta melakukan monitoring terhadap perilaku pelanggan (Kotler, 2016:33).

Manfaat pelanggan tidak dapat diukur secara objektif tanpa memperhatikan faktor tempat, waktu, dan orang. Jadi, manfaat pelanggan adalah konsep abstrak yang akan bervariasi bagi setiap orang, tergantung pada:

1. Pilihan pribadi

Pelanggan Anda mungkin memperoleh manfaat yang tinggi dengan mengemudikan mobil sport mengkilat, tetapi tetangganya dengan 3 anak akan memperoleh lebih banyak manfaat dari sebuah mobil MPV keluarga.

1. Tempat

Bayangkan tentang kulkas di Antartika dengan di gurun pasir

1. Waktu

Pikirkan tentang manfaat dari lampu listrik di siang dan malam hari. Meskipun demikian, tingkat manfaat pelanggan dapat diketahui melalui karakteristik tertentu. Elemen-elemen atau karakteristik yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tingkat manfaat pelanggan dapat dibagi menjadi sumber berwujud dan tidak berwujud.

Nilai pelanggan yang menjadi ekspektasi dari sumber berwujud antara lain:

1. Kualitas produk

Merujuk kepada ciri objektif produk seperti fungsionalitasnya, keawetannya (*durability*), dan kemudahan peggunaannya. Sebagai contoh kualitas kendaraan roda dua Ducati dapat ditentukan dari kecepatan maksimum, tingkat akselerasi, dan jarak tempuh per liter bahan bakar.

1. Tingkat kustomisasi produk atau layanan

Produk dan jasa serta kualitas layanan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan pelanggan yang spesifik, lebih banyak manfaat yang diciptakannya untuk pengguna individual. Sebagai contoh Dell memproduksi Personal Komputernya sesuai spesifikasi pelanggan.

1. Kenyamanan

Energi mental, usaha dan waktu yang harus dikeluarkan pembeli selama proses pembelian harus diperhitungkan perusahaan. Inilah sebabnya mengapa orang tidak akan pergi ke supermarket yang mengeluarkan diskon hanya untuk membeli kopi, tapi malah pergi ke toko terdekat, meskipun harga kopi mungkin lebih mahal

1. Kualitas layanan

Karakteristik ini mengacu pada keramahan dan pengetahuan tenaga penjualan atau dalam kasus situs web adalah tingkat personalisasi, kemudahan penggunaan, waktu respon, dan kualitas informasi dari pertanyaan online.

1. Kecepatan pengiriman

Kemampuan untuk memberikan produk dan layanan dengan cepat merupakan elemen penting dari manfaat pelanggan. Kecepatan tergantung pada ketersediaan produk, lokasi penjual, dan kualitas proses logistik. Sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memberikan produk lebih cepat dari pesaingnya karena pendekatan manajemen, aliran proses yang unggul, serta sistem TI dan aplikasi yang baik, dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan. amazon.com, misalnya, membangun gudang untuk dapat memastikan bahwa produk tersedia dan bisa dikirim secara tepat waktu.

1. Keragaman produk

Sebuah pilihan yang luas dan mendalam menyediakan sumber penting untuk diferensiasi karena memungkinkan belanja one-stop shopping yang nyaman dan cepat. amazon.com adalah contoh utama dari pengecer dengan berbagai produk yang sangat beragam, karena di Amazon selain pelanggan dapat menemukan sebagian besar judul buku yang masih diterbitkan, juga dapat memperoleh buku yang sudah tidak diterbitkan lagi.

Nilai pelanggan yang menjadi ekspektasi dari sumber tidak berwujud antara lain:

1. Citra

Karakteristik ini merujuk kepada suatu ciri yang oleh pelanggan dihubungkan dengan perusahaan yang menjual suatu produk atau layanan. Citra yang kuat cenderung dihasilkan oleh produk yang memenuhi standar kualitas tinggi atau bentuk pemasaran yang intensif dan inovatif. Citra perlu dibangun dan dipelihara sebagai ciri pembeda perusahaan dengan pesaingnya di pasar. Sebagian besar perusahaan online telah menanamkan modal yang besar untuk menciptakan citra mereka.

Reputasi

Sejarah kinerja perusahaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi reputasi. Pelanggan mempertimbangkan reputasi perusahaan karena reputasi itu dianggap pelanggan akan menurunkan resiko pembelian mereka. Khususnya dalam melakukan pembayaran online dengan kartu kredit, reputasi menjadi hal kritis, karena banyak pelanggan online yang masih merasa kesulitan dalam memperoleh informasi reputasi untuk vendor yang tidak dikenal.

* + - * 1. *Threshold features*

Adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk suatu produk atau layanan. Jika tidak memenuhi syarat minimal, maka produk akan tersingkir dari pasar sebab pelanggan bahkan tidak akan mempertimbangkannya sama sekali. Sebagai contoh, mekanisme pembayaran yang aman pada transaksi online.

* + - * 1. *Critical Success Factor*

Faktor-faktor krusial yang menentukan keputusan pelanggan untuk membeli produk. Pada amazon.com, faktor-faktor ini berupa keberagaman produk yang disediakan, tinjauan (review) produk, kenyamanan, dan pengalaman belanja cepat melalui aplikasi belanja satu klik.

Kotler dan Keller (2016:43) menjelaskan bahwa pemasaran holistik adalah konsep yang berbasis pengembangan, desain, implementasi dan aktivitas proses pemasaran yang dikenali memiliki nilai ketergantungan yang tinggi. Pendekatan holistik didasari pada cara untuk mengatasi berbagai permasalahan pemasaran yang kompleks dan luas. Karakteristik pemasaran holistik merupakan integrasi dari empat konsep pemasaran, yaitu konsep pemasaran internal (internal marketing), pemasaran integrasi (integrated marketing), pemasaran relasional (relationship marketing), dan pemasaran sosial (societal marketing).

Menurut Kotler dan Keller (2016:79), penciptaan nilai pelanggan fokus pada pelanggan (*customer benefit*), kompetensi intinya pada *business domain*, dan *collaborative network-*nya pada *business partners*. Suatu perusahaan dapat menciptakan nilai pelanggan apabila sudah mampu untuk selalu fokus memberikan benefit pada pelanggan, memiliki kompetensi inti yang mumpuni, dan memiliki partner bisnis yang bagus dalam jaringan kolaborasinya.

Menurut Fandi Tjiptono (2019:152) memberikan definisi kreasi nilai sebagai preferensi perceptual dan evaluasi pelanggan terhadap atribut produk kinerja atribut, dan konsekuensi yang didapatkan dari pemakaian produk yang memfasilitasi pencapaian tujuan dan sasaran dalam situasi pemakaian. Sedangkan kompetensi inti dari penciptaan nilai pelanggan adalah nilai kualitas, nilai layanan, nilai biaya, nilai siklus waktu.

David W Craven dan Niegel F Piercy (2015:113) mendefinisikan bahwa nilai pelanggan perbandingan antara nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dari sebuah produk atau jasa yang dibeli untuk digunakan atau dikonsumsi sendiri atau oleh orang lain (*value proposition)*, dengan nilai-nilai sesungguhnya yang ia rasakan ketika dan setelah memakai atau mengonsumsinya atau yang dirasakan oleh pengguna lain (jika produk atau jasa yang dibelinya untuk digunakan oleh pengguna tersebut bukan untuk dirinya sendiri). Kompetensi intinya adalah *organization value the value customer receives*, *customer cost value.*

* + 1. **Strategi Bersaing**

Suatu strategi adalah sekumpulan tindakan yang terkoordinir dan terintegrasi yang diambil untuk menggunakan kompetensi inti dan memperoleh keunggulan bersaing. Keberhasilan suatu perusahaan, sebagaimana diukur dengan daya saing strategis dan profitabilitas tinggi, merupakan fungsi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan menggunakan kompetensi inti baru lebih cepat daripada usaha pesaing untuk meniru keunggulan bersaing yang ada saat ini.

Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaaan terfokus dan biaya rendah/pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi tingkat bisnis. Strategi keunggulan biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima pelanggan pada harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Sebaliknya, strategi pembedaan mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap pelanggan sebagai suatu yang unik sehingga penting bagi mereka. Untuk kedua strategi ini, pelanggan yang menjadi target perusahaan adalah luas. Strategi terfokus perusahaan melakukan spesialisasi, yaitu: untuk penyediaan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui diferensiasi atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah dan atau diferensiasi terintegrasi, perusahaan bermaksud untuk menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai pelanggan dengan biaya rendah.

Strategi tingkat bisnis yang berhasil dikembangkan berdasarkan atas kebutuhan pelanggan dengan mempertimbangkan apa, siapa dan bagaimana sehingga perusahaan harus melakukan segmentasi yang akan dilayani dan kompetensi inti yang dimiliki dapat digunakan memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi biaya dapat meningkatkan profitablitas perusahaan dan menciptakan variasi produk sesuai selera pasar dan pelanggan.

Strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan menyediakan produk dan jasa yang unik, dimensi ini meliputi kualitas layanan kecanggihan teknologi, desain, kinerja, dan inovasi sehingga perusahaan memiliki diferensiasi tinggi dibandingkan pesaingnya. Risiko yang timbul dari strategi ini adalah keputusan kelompok konsumen bahwa perbedaan antar produk yang dibedakan dengan standarisasi nilai produk, ketidakmampuan produk menciptakan nilai yang dikeluarkan oleh pelanggan, kemampuan pesaing yang menyediakan produk mirip dengan diferensiasi produk yang dimiliki perusahaan (dengan biaya lebih rendah).

Pada strategi fokus juga memiliki risiko persaingan yaitu para pesaing menggunakan kompetensi intinya untuk lebih fokus melayani segmen pasar yang lebih sempit, keputusan dari pesaing menggunakan sumber dayanya fokus pada pelanggan tertentu, juga melakukan diferensiasi pada pasar khusus secara keseluruhan.

Kotler dan Keller (2016:74) mengemukakan dalam memenangkan persaingan maka perusahaan lebih memperhatikan tiga strategi bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*), strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi yang menjadikan efisiensi sebagai sumber keunggulan dibanding pesaing. Dalam strategi ini, yang unggul adalah perusahaan yang berproduksi paling efisien. Strategi diferensiasi menjadikan faktor keunikan produk sebagai sumber keunggulan bersaing. Dengan strategi ini, perusahaan dapat mencapai sasaran dengan menawarkan produk yang berbeda dari produk pesaing.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2015:111) mengungkapkan bahwa strategi bisnis ditujukan untuk membangun dan mempertahankan posisi strategis perusahaan dibanding pesaingnya, yang terdiri dari: *cost leadership, differentiation, focused cost leadership, focused differentiation,* dan *integrated cost leadership/differentiation*. Menurut Pearce dan Robinson (2015:89), strategi bersaing adalah upaya untuk bersaing dengan cara terbaik di pasarnya.

Wheelen, et al.(2018:261) mengemukakan tiga strategi bersaing generik yang ditujukan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, di mana ketiga strategi generik tersebut mencakup:

1. *Cost Leadership:* kemampuanperusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk secara lebih efisien dibandingkan pesaingnya.
2. *Differentiation:* kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai yang superior dan unik kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau layanan purna jual.

*Focus:* kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai yang superior dan unik kepada kelompok pembeli tertentu, segmen pasar tertentu, dan pasar geografis tertentu.

* + 1. **Daya Tarik Pasar**

Daya Tarik Pasar merupakan aspek krusial yang mendukung kesuksesan strategi pemasaran. Pasar yang begitu luas tentunya tidak mungkin dapat dilayani semuanya oleh sumber daya perusahaan sehingga untuk menentukan pasar sasaran, perusahaan harus memilih pasar potensial dari seluruh penduduk. Pasar sasaran adalah sekelompok pelanggan yang telah diputuskan oleh bisnis untuk mengarahkan upaya pemasarannya dan pada akhirnya mengarah pada produk dan jasa yang ditawarkan. Pasar sasaran yang terdefinisi dengan baik adalah elemen pertama dari strategi pemasaran.

Salah satu kunci sukses penerapan pemasaran adalah pemahaman atas kebutuhan dan perilaku pelanggan. Untuk itu, perusahaan harus mampu dan bersedia mendengarkan “suara pelanggan” melalui analisa pasar. Analisa pasar ini menuntut kemampuan manajer pemasaran dalam memahami berbagai produk dan substitusi yang tersedia bagi para pelanggan potensial dan proses yang digunakan komitmen dalam memutuskan merek dan produk. Tahapan analisa pasar, antara lain:

1. Menentukan pasar sasaran relevan

Perusahaan awalnya menetapkan terlebih dahulu menetapkan pasar yang akan dituju, di mana terdapat variasi produk dan jasa yang dapat ditawarkan kepada pelanggan. Sebagian besar produk dan jasa memiliki substitusi langsung dan pilihan alternatif.

1. Menganalisis permintaan primer

Permintaan primer mencakup permintaan pada level produk, misalnya nasabah simpanan bisa memilih deposito atau tabungan. Manajer pemasaran harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelian produk dan jasa pada pasar yang relevan sehingga manajer pemasaran harus mampu mendianogsis siapa sasaran pelanggannya.

1. Menganalisa permintaan selektif

Perusahaan dalam hal ini memahami proses yang di lalui pembeli dalam memilih produk dan jasa spesifik pada pasar yang relevan.

1. Menetapkan segmen pasar

Perusahaan harus melakukan klusterisasi pelanggan dari berbagai pelanggan yang memiliki respon positif terhadap program pemasaran, segmentasi dikaji dari faktor demografi, geografi, dan psikografi, dengan tujuan lainnya untuk memudahkan perusahaan melakukan penciptaan nilai.

1. Menilai pesaing

Perusahaan yang berorientasi pada pasar akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan pasar melalui evaluasi daya tarik pasar saat ini dan masa mendatang. Perusahaan selain menganalisa segmentasi pasar, perusahaan juga harus menganalisa para pesaing yang ada di pasar melalui *competitive intellegence* .

1. Melakukan identifikasi pasar sasaran

Pada Tahap ini, perusahaan melakukan identifikasi pasar sasaran yang akan dituju guna menjaring pelanggan yang produktif dan loyal melaui penciptaan nilai yang unik dan memiliki nilai jual yang tinggi.

Fandi Tjiptono (2020:42) mengemukakan bahwa konseptualisasi dan pengukuran daya tarik pasar pada perspektif dimana manajemen fokus pada perspektif kultural seperti norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Kemudian fokus pada perspektif behavioral pada proses dan perilaku organisasi, seperti pengumpulan intelijensi pasar secara sistematik menyangkut semua unit kerja dan merancang serta mengimplementasikan respon organisasi terhadap intelijensi pasar secara terkoordinasi dan menyeluruh. Fandy Tjiptono (2020:45) menjelaskan bahwa perusahaan hendaknya berorientasi pada daya tarik pasar dengan memperhatikan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.

* + 1. **Keunikan Sumber Daya**

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti barang modal, kapabilitas pekerja, paten, keuangan, serta manajer yang berbakat (Hitt and Irreland, 2015:83).

Berdasarkan *resources based model*, Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015:7) mengasumsikan bahwa masing-masing organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang unik. Keunikan dari sumber daya dan kapabilitas tersebut menjadi dasar bagi strategi perusahaan dan kemampuannya dalam memperoleh tingkat pengembalian di atas rata-rata. Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan yang berbentuk perlengkapan modal, keahlian individual pegawai, paten, keuangan, dan manajer yang berbakat yang secara umum diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan modal organisasional. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015:81) mengkategorikan sumber daya perusahaan *(company resources)* ke dalam aset berwujud dan aset tidak berwujud. Aset berwujud adalah aset yang dapat diamati dan dihitung, seperti sumber daya keuangan, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, dan sumber daya teknologi.

Menurut pendapat Fred R David (2016:82) berdasarkan teori *resources based view* (RBV), setiap perusahaan berbeda secara fundamental karena masing-masing memiliki sekumpulan sumber daya unik. Keunikan sumber daya dibagi tiga kategori, yaitu: Sumber Daya Fisik terdiri dari bangunan, pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, mesin, dan bahan mentah. Sedangkan Sumber Daya Manusia mencakup karyawan, pelatihan, pengalaman, pengetahuan, inteligensia, keahlian dan kemampuan. Sumber Daya Organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, paten, merek dagang, hak cipta, pusat data. Keunikan sumber daya yang unik mampu mengeksploitasi kesempatan dan menetralisasi ancaman.

Menurut Wheelen,et al. (2018:166), sumber daya perusahaan *(company resources)* adalah aset organisasi yang merupakan perangkat dasar organisasi yang terdiri dari aset berwujud, seperti: bangunan pabrik, perlengkapan, keuangan, lokasi; aset manusia dalam hal jumlah pegawai, keahliannya dan motivasi; dan aset tidak berwujud, seperti teknologi (paten dan hak cipta), budaya, dan reputasi. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimilikinya yang terdiri dari rutinitas dan proses bisnis yang mengatur interaksi antara sumber daya untuk mengubah input menjadi output.

* + 1. Kinerja Pemasaran

Menurut Fandy Tjiptono (2019:219) Fandy Tjiptono (2019:233) bahwa kinerja pemasaran ditujukan untuk mengukur efektifvitas dan efisiensi setiap aktivitas, keputusan atau program pemasaran. Fandy Tjiptono (2020:243) mengemukakan bahwa kinerja pemasaran diukur dari margin dan laba, pangsa pasar, manajemen produk, strategi penetapan harga, promosi, dan profitabilitas pelanggan.

Fred R David (2016:291) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja organisasi merupakan aktivitas membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi menitik beratkan pada pertumbuhan penjualan dan profitabilitas (ROI).

Berdasarkan pendapat Wheelen,et al. (2015:338), kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kinerja yang didasarkan pada unit organisasi dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan organisasi; yang telah dirumuskan pada perumusan strategi sebagai bagian dari proses manajemen stratejik (yang berkaitan dengan profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan harga); harus digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan setelah strategis tersebut dilaksanakan.

Pada dasarnya kinerja pemasaran merupakan *output* atau hasil dari penerapan segala aktivitas yang berhubungan dengan pemasaran. Kinerja pemasaran biasanya dilihat melalui kinerja keuangan perusahaan.

Kotler (2016:47) juga mengemukakan bahwa pemasaran holistic mencakup pemasaran kinerja dan memahami pengembalian bagi bisnis dari aktivitas dan program pemasaran dan juga keperihatinan yang lebih luas, pengaruh hukum, etika, sosial dan lingkungan internal dan eksternal.

* 1. **Posisi Penelitian / *State Of The Art***

Setelah melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian yang pernah dilakukan baik di dalam negeri maupun diluar negeri melalui penelusuran jurnal penelitian dan hasil penelusuran menunjukan bahwa penelitian dengan model penelitian ini belum pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dengan demikian penelitian ini memiliki orisinalitas tingggi dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu.

***State of Art*** dari penelitian ini adalah menghasilkan model yang bertumpu pada hasil dari peningkatan kreasi nilai dan strategi bersaing yang didasari oleh pengadaptasian daya tarik pasar dan pengembangan keunikan sumber daya dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan pada industri Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang menunjukan bahwa topik penelitian ini belum pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini memiliki orisionalitas yang tinggi.

Keunggulan dari penelitian ini terletak pada unit analisisnya yaitu perusahaan jasa Bank Perkreditan Rakyat di Jawa dengan unit pengamatan pihak manajemen dari perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dari model penelitian ini diperoleh *novelty* yang dapat menjadi suatu model solusi stratejik untuk meningkatkan kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia.

* 1. **HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

* 1. Daya Tarik Pasar, Keunikan Sumber Daya, Kreasi Nilai, Strategi bersaing, dan Kinerja Pemasaran BPR pada BPR di Jawa sudah baik.
  2. Terdapat Pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Kreasi Nilai baik secara simultan maupun parsial
  3. Terdapat Pengaruh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya terhadap Strategi Bersaing baik secara simultan maupun parsial
  4. Terdapat pengaruh Kreasi Nilai dan Startegi Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran BPR baik secara simultan maupun parsial.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. *Descriptive survey* dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang variabel yang diteliti. Sedangkan *explanatory survey* untuk memperoleh gambaran keterkaitan sebab akibat antara variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian dilakukan pada periode waktu tertentu dilakukan pada BPR di Jawa. Adapun jenis penelitian yang dilakukan adalah deskriptif verifikatif, maksudnya penelitian berusaha menguji jawaban masalah yang kebenarannya bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan data empiris.

Waktu penelitian yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan hasil penelitian dilakukan pada tahun 2019 selama dua belas bulan. Penelitian dilaksanakan pada otoritas BPR di Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa barat, DI Jogyakarta, DKI Jakarta dan Banten.

Variabel dalam penelitian ini meliputi 2 variabel bebas/independen (daya tarik pasar dan keunikan sumber daya), 2 variabel antara/*intervening* (kreasi nilai dan strategi bersaing), dan 1 variabel terikat/dependen (kinerja Pemasaran BPR).

Berdasarkan Indriartono dan Supomo (2002), penelitian dengan menggunakan sampel yang representative akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu : akurasi sampel dan ketelitian atau (presisi) sampel. Teknik pengambilan sampel digunakan digunakan dalam penelitian adalah *proportional cluster random sampling.*

Klaster sampel terdiri dari propinsi Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, DI Yogyakarta, DKI Jakarta dan Banten. Jumlah Sampel yang direkomendasikan untuk analisis *Structural Equation Modelling* berkisar antara 200.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.**

* 1. **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang dilakukan diperoleh dari data sekunder dan primer untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Hasil penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif yang disajikan dalam laporan penelitian, sebagai berikut :

# **4.1.1 Analisis Deskriptif**

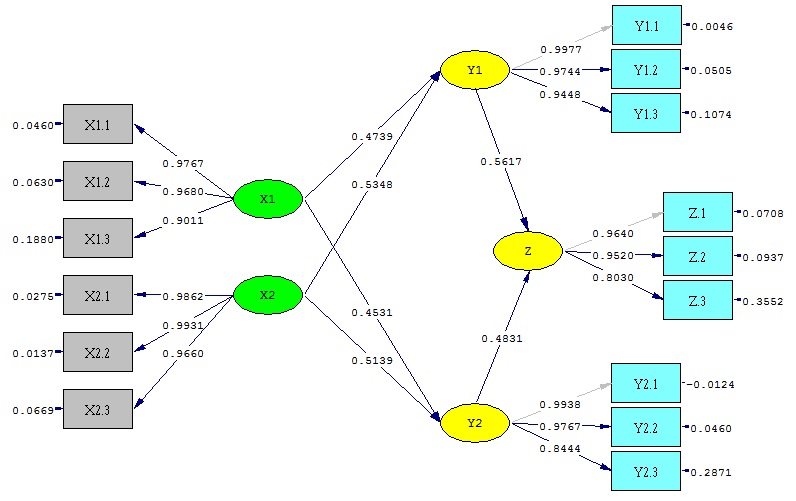
Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

|  | **Mean** | **Std. Deviation** | **Rentang** | | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kreasi Nilai (X1) | 3,201 | 0,493 | 2,71 | 3,70 | Cukup Efektif Menuju Efektif |
| Strategi Bersaing (X2) | 3,166 | 0,417 | 2,75 | 3,54 | Cukup Unggul Menuju Unggul |
| Daya Tarik Pasar (Y1) | 3,141 | 0,481 | 2,66 | 3,62 | Cukup Menarik Menuju Menarik |
| Keunikan Sumber Daya (Y2) | 3,244 | 0,537 | 2,71 | 3,78 | Cukup Unik Menuju Unik |
| Kinerja Pemasaran (Z) | 3,200 | 0,558 | 2,64 | 3,76 | Cukup Tinggi Menuju Tinggi |

Berdasarkan Tabel diatas, diperoleh bahwa kelima variabel mempunyai rentang yang termasuk kategori cukup efektif, unggul, menarik, unik, tinggi menuju efektif, unggul, menarik, unik dan tinggi.

# **4.3.2 Analisis Verifikatif**

Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling.*

****

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect)* dapat di lihat pada tabel berikut ini :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | | **Total Pengaruh** |
| **Kreasi Nilai** | **Strategi Bersaing** |
| Kreasi Nilai | 22,46% | - | 9,51 % | **31,96%** |
| Strategi Bersaing | 28,60% | 9,51 % | - | **38,11%** |
| **Total Pengaruh X Ke Y1** | | | | **70,07%** |

Berdasarkan pada tabel di atas Daya Tarik Pasar dipengaruhi oleh Kreasi Nilai dan Strategi Bersaing. Pengaruh langsung variabel Kreasi Nilai adalah sebesar 22,46% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Strategi Bersaing adalah sebesar 9,51%. Pengaruh langsung variabel Strategi Bersaing terhadap Daya Tarik Pasar adalah sebesar 28,60% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kreasi Nilai adalah sebesar 9,51%.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | | **Total Pengaruh** |
| **Kreasi Nilai** | **Strategi Bersaing** |
| Kreasi Nilai | 20,53% | - | 8,73 % | **29,26%** |
| Strategi Bersaing | 26,41% | 8,73 % | - | **35,14%** |
| **Total Pengaruh X Ke Y2** | | | | **64,41%** |

Berdasarkan pada tabel di atas Keunikan Sumber Daya dipengaruhi oleh Kreasi Nilai dan Strategi Bersaing. Pengaruh langsung variabel Kreasi Nilai adalah sebesar 20,53% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Strategi Bersaing adalah sebesar 8,73%. Pengaruh langsung variabel Strategi Bersaing terhadap Keunikan Sumber Daya adalah sebesar 26,41% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kreasi Nilai adalah sebesar 8,73%.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung** | | **Total Pengaruh** |
| **Kreasi Nilai** | **Strategi Bersaing** |
| Daya Tarik Pasar | 31,55% | - | 11,86 % | **43,41%** |
| Keunikan Sumber Daya | 23,34% | 11,86 % | - | **35,20%** |
| **Total Pengaruh Y Ke Z** | | | | **78,62%** |

Berdasarkan pada tabel di atas Kinerja Pemasaran BPR dipengaruhi oleh Daya Tarik Pasar dan Keunikan Sumber Daya. Pengaruh langsung variabel Daya Tarik Pasar adalah sebesar 31,55% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Keunikan Sumber Daya adalah sebesar 11,86%. Pengaruh langsung variabel Keunikan Sumber Daya terhadap Kinerja Pemasaran BPR adalah sebesar 23,34% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Daya Tarik Pasar adalah sebesar 11,86%.

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan.**

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan menghasilkan kesimpulan penelitian baik dari hasil Analisa deskriptif maupun dari Analisa verifikatif sebagai berikut :

1. Kondisi Daya Tarik Pasar, secara umum berada pada kategori cukup menarik menuju menarik. Adapun aspek tertinggi yaitu kemampuan BPR dalam mempertimbangkan penetapan tarif/biaya produk yang lebih kompetitif serta selalu mempertimbangkan kemudahan akses pasar. Sedangkan aspek 2 (dua) aspek terendah, yaitu:kegiatanpemasaran BPR yang senantiasa mempertimbangkan intensitas persaingan, serta mempertimbangkan intensitas reaksi pesaing.

Kondisi Keunikan Sumber Daya secara umum berada pada kategori cukup unik menuju unik. Adapun aspek tertinggi yaitu dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa memperhatikan reputasi bank. Sedangkan 2 (dua) aspek terendah yaitu: dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan pembinaan dan pengembangan kapabilitas pegawai, serta profesionalisme pegawai.

1. Kondisi Kreasi Nilai secara keseluruhan berada pada kategori cukup efektif menuju efektif. Adapun aspek tertinggi yaitu dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan implementasi standar pelayanan kepada nasabah. Sedangkan 2 (dua) aspek terendah yaitu: dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan pengembangan variasi produk, dan manfaat produk baru bagi nasabah.
2. Kondisi Strategi Bersaing secara keseluruhan berada pada kategori cukup unggul menuju unggul. Adapun aspek tertinggi yaitu dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan kemampuan manajemen dalam mengimplementasikan *“punish and reward”* yang efektif. Sedangkan 2 (dua) aspek terendah yaitu: dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan perbedaan dalam penyampaian pelayanan nasabah, serta pemenuhan kebutuhan segmen nasabah.
   1. Kondisi kinerja Pemasaran BPR secara keseluruhan berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik. Adapun aspek tertinggi yaitu dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan tata kelola kelebihan dan kekurangan dana. Sedangkan 2 (dua) aspek terendah yaitu: dalam melakukan kegiatan pemasaran senantiasa mempertimbangkan promosi dari pihak ketiga serta penetapan bunga simpanan yang lebih bersaing.
   2. Terdapat pengaruh secara simultan pengaruh daya tarik pasar dan *keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai. Pengaruh daya tarik* pasar dan keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai paling dominan ketimbang ke strategi bersaing.
3. Secara parsial daya tarik pasar berpengaruh signifikan terhadap Kreasi Nilai. Besaran pengaruh daya tarik pasar lebih rendah ketimbang keunikan sumber daya terhadap kreasi nilai.
4. Secara parsial keunikan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap Kreasi Nilai. Besaran pengaruh keunikan sumber daya lebih tinggi ketimbang daya Tarik pasar terhadap kreasi nilai.
   * + 1. Terdapat pengaruh secara simultan pengaruh daya tarik pasar dan keunikan sumber daya terhadap strategi bersaing. Pengaruh daya tarik pasar dan keunikan sumber daya terhadap strategi bersaing lebih rendah ketimbang ke kreasi nilai.
5. Secara parsial daya tarik pasar berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing. Besaran pengaruh daya tarik pasar lebih rendah ketimbang keunikan sumber daya terhadap strategi bersaing.
6. Secara parsial keunikan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing. Besaran pengaruh keunikan sumber daya lebih tinggi ketimbang daya Tarik pasar terhadap strategi bersaing.
   * + 1. Terdapat pengaruh secara simultan pengaruh kreasi nilai dan strategi bersaing pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Pengaruh kreasi nilai lebih dominan ketimbang strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran.
       2. Secara parsial kreasi nilai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Besaran pengaruh kreasi nilai lebih dominan ketimbang strategi bersaing pemasaran terhadap kinerja pemasaran.

Secara parsial strategi bersaing pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Besaran pengaruh strategi bersaing pemasaran lebih kecil ketimbang kreasi nilai terhadap kinerja pemasaran.

**5.2 Rekomendasi**

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan diperoleh saran sebagai berikut :

Manajemen BPR disarankan menyusun Rencana Tindak lanjut (*action plan*) dalam upaya mengakselerasi pertumbuhan kinerja, antara lain:

Manajemen BPR dalam mmeningkatkan *market share*  yang menjadi kekuatan pasar BPR, maka manajemen BPR membudayakan kepada seluruh pemasar pada berbagai level jabatan membuat Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) di wilayah unit kerjanya setelah pemasar melakukan *market mapping analysis,*  seperti ; potensi pada berbagai sektor usaha UMKM (Perdagangan, jasa dan industri) yang produktif. Yang tersusun pada Rencana Bisnis Bank yang meliputi perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif internal business process, perspektif pengembangan surmber daya.

Manajemen BPR meninjau kembali tentang perlunya pengembangan struktur organisasi untuk divisi pengembangan produk (*product development division)* dan divisi legal.

Pola pengembangan sumber daya manusia meliputi pemenuhan kecukupan pekerja dan kualitas pekerja. Dalam upaya peningkatan kompetensi maka perlu disusun kurikulum yang terencana dalam peningkatan  *soft competencies, technical, managerial* dan *leadership,* termasuk strategi implementasi budaya kerja (*corporate culture)* sebagai bagian membangun karakter sumber daya manusia bank yang professional dan berkarakter banker. Pelatihan dan pendidikan harus disusun atas dasar *training needs assessment (TNA),*  serta pola pelatihan harus kontinyu ( *continuous learning )* dan merata .

* + 1. Manajemen BPR dalam upaya meningkatkan daya tarik pasar dan keunikan sumber daya untuk menciptakan strategi bersaing dan kreasi nilai maka disarankan perlu adanya penyesuaian seluruh SOP sesuai kebutuhan pasar, yaitu ;
  1. SOP Kualitas Layanan yang aplikatif dan praktis serta alat pengawasan terhadap penerapan SOP kualitas layanan. SOP Kualitas Layanan harus memuat SLA *(service level agreement)*
  2. SOP tata kelola kredit bermasalah agar para team penagihan itu lebih terarah dalam melakukan penyelesaian terhadap kredit bermasalah.
  3. SOP kebijakan logistik, yang mengatur tata kelola tampilan gedung dan lay out kantor BPR serta tata cara proses pengadaan pekerjaan baik penunjukan langsung maupun penunjukan tidak langsung dalam proses pengadaan logistik
  4. SOP Perkreditan yang aplikatif dan praktis, dengan tujuan mengatur pola pembiayaan sehingga para pekerja memiliki budaya kredit yang berorientasi pada profesionalisme dan integritas
  5. SOP Kredit Konstruksi, yang ditujukan agar manajemen BPR lebih menguasai alur pembiayaan dan titik resiko pada pembiayaan kredit kontruksi sehingga para pemutus kredit BPR tidak terjebak pada kredit konstruksi yang dapat menyumbang permasalahan bagi BPR bagi dari resiko kredit, operasional dan reputasi serta resiko legal yang pada akhirnya merugikan BPR

**DAFTAR PUSTAKA**

1. **Buku**

Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri ,2016. Manajemen Pemasaran.

PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Amirullah, 2015, Pengantar Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Assauri, Sofjan, 2013,Manajemen Pemasaran, Jakarta: Rajawali Pers

Best,Roger, 2013, Market Best Management, Pearson Educations, Inc,Publishing as Prentice Hall, New Jersey

Barney, J.B. 2010. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition. Addison-. Wesley, Massachusetts.

Bernard, Chester I. 2007, Perilaku Organisasi. Jakarta: Pustaka Raya. Bernard T Wijaya, 2009, *Lifestyle Marketing,* penerrbit Gramedia

Pustaka Utama Jakarta

Cravens, David W and Percy, 2013, Strategic Marketing, tenthth edition McGraw Hill Singapore

David, Fred R, 2013, Strategic Management, Concept, and Cases, Pearson Education, Limited ,England

Daryanto, 2011.Manajemen Pemasaran : Sari Kuliah, Cetakan I, Satu Nusa,Bandung

Freddy Rangkuti, 2015, Riset Pemasaran, Gramedia Jakarta Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran,2019,CV Andi Jogkarta Fandy Tjiptono, 2020, Pemasaran Stratehik, CV ANDI, Jogjakarta

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. 2015. Strategic Management : Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, Eleventh Edition, Stamford : Cengage Learning.

Handoko, T Hani, 2011, manajemen personalia dan sumber daya manusia, BPFE, Jogjakarta

Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. 2016. Marketing Management, global edition, Pearson.

Lovelock, Christopher, Wirtz,2016, Service Marketing, World Scientific Publishing Co Inc,USA

Ziethaml, Bitner, Gremler, 2018, Service Marketing, Mc Graw Hill Education, Seventh Edition, New york

Mullin, Jhon, Wheelen, 2010, Marketing Management, Mc Graw Hill, New York

Wheelen, Thomas L.; Hunger, J. David; Hoffman, Alan N.; Bamford, Charles E. 2015. Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 14th Edition, Global Edition,

Pearson. Pearce, John A. II, Richard B. Robinson, Jr. 2015. Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, International Edition, New York : McGraw Hill

Pearson. Pearce, Timothy, 2015, Perilaku OrganisasiI,edisi bahasa Indonesia oleh Salemba Empat, Jakarta

Sapri, Suherman, 2013, Kiat Sukses Seorang Pemasar Bank, IPB Press, Bogor

Sedarmayanti, 2014, Manajemen strategi, Refika Aditama, bandung

# Peraturan, Kebijakan, dan Buku Pedoman

* 1. Undang-undang Rrepublik Indonesia nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan
  2. Undang-undang nomor 10 tahun 1998,perubahan UU No 7 tahun 1992
  3. Peraturan OJK no 20/POJK/03/2014 tentang pendirian Bank Perkreditan Rakyat.
  4. Peraturan POJK No.5/POJK.03/2015 tentang mempebaruhi peraturan POJK no 20/POJK/03/2014, tentang struktur permodalan Bank Perkreditan Rakyat;
  5. Undang-undang nomor 24 tahun 2004 tentang UU penjaminan simpanan nasabah yang dilaksanakan oleh LPS.
  6. PBI No 14/9/PBI/2012, Peraturan Bank Indonesia tentang fit and proper test
  7. Surat Edaran (SE) Bank Indonesia No.14/36/DKBU tahun 2012 tentang mengatur kembali Uji Kemampuan dan Kepatutan BPR.

# Jurnal-Jurnal

Anna Koleka dan Neil A Morgan (2017) Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Market, vol 25, DOI: [10.1509/jim.16.0058](https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1509%2Fjim.16.0058)

Bakti dan Harun, 2011, *Effect of market orientation and customer value on marketing, performance of lion airlines corporation*), ISSN 2085-0972. VOL 3

Bryson, Ackermann, Eden. 2007. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754

Cai, Tianyi. 2011. A conceptual framework for value creation manage- ment in the lean Product Development Process*.* doi:10.11575/PRISM/4026,http ://hdl.handle.net/1880/105027,P 155-165

Dan Shang & Shyu, 2008, Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performan,DOI:10.1108/0,https:/[/www.e](http://www.emerald.com/insight/cont)m[erald.com/insight/cont](http://www.emerald.com/insight/cont) ent/doi/10.1108/01437720810872677/full/html14377208108726 77 ·

Della Corte, V., & Del Gaudio, G,2014, A literature review on value creation and value capturing in strategic management studies. *Corporate Ownership & Control,* <http://dx.doi.org/10.22495/cocv11i2c3p2>

Dogan, Binali; Özdemirci, Ata ; Nese Güngör. 2014. A Research on Competitive Strategies, Environmental Factors and Human Resources Architecture Relations*, International Business*

*Research Vol 7 no 3.* doi:10.5539/ibr.v7n3p115 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n3p115>

Dong, (2007), The Business Value of CRM Systems: A Resource- Based Perspective, DOI: 10.1109/HICSS.2008.429

Eddy sjahbuddin, 2014, Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengembangan Strategi Bersaing Dan Kreasi NilaiYang Didukung Oleh Reputasi Perusahaan Dan Daya Tarik Pasar (Studi Terhadap lndustri Pelumas Otomotif di Indonesia), ISSN 1412 - 3681

Encep Soepandi (2017), Competitive Advantages of Bamboo Creative Products: Study on Saung Angklung Udjo Bandung City West Java Province, Indonesia, DOI: [10.4172/2151-6219.1000322](https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.4172%2F2151-6219.1000322)

Fazli,Danis Khan, 2016, Knowledge management as a sources of competitive advantage – a conceptual study, ISSN : 2321-1784

Firmansyah, F., Widodo, W., Karsinah, K., & Oktavilia, S. (2017). Export Performance and Competitiveness of Indonesian Food Commodities. JEJAK: Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan, 10(2), 289-301. doi:<http://dx.doi.org/10.15294/jejak.v10i2.11294>

Firsa Nova, 2014, The influence of market attractiveness and core competence on value creation and competitive advantage and its implication on business Performance (A study at Pay TV Industry in Indonesia), ISSN: 2201-6333 (Print) ISSN: 2201- 6740 (Online)

Gozali dan Harry (2018), Influence of Market Attractiveness and Value Creation on Reputation of Beauty Shop Industry in Jakarta, DOI: https://doi.org/10.1166/asl.2018.12300, Vol 24 Number 2

Giokas, 2008, Cost efficiency impact of bank branch characteristics and location : An illustrative application to Greek bank branches,DOI:10.1108/03074350810848054 vol 23

Gubik and Karajz, 2014, The Choice of Foreign Market Entry Modes: The Role of Resources and Industrial Driving Forces, DOI: 10.15678/EBER.2014.020105, Vol. 12

Heri setiawan, 2012,Pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing usaha songket skala kecil di kota Palembang, ISSN: 2085-1375

Hung, Ling-Chun. 2007. Market entry and market value: Linking biotechnology innovation to value creation, University of Texas at Dallas.

Indarto Pamoengkas dan Sulaeman Rahman Nidar (2020), The Effect of Market Attractiveness and Value Creation on the Performance of Fertilizer Companies in Indonesia, vol 13, corpus ID 220659138

Iwan Hermawan dan Tripiyo PS, 2015,Membangun kinerja usaha melalui faktor pembentuk kapabilitas pelaku kewirausahaan industri kreatif nasional,ISSN 1979-6479, E ISSN 2528-0147 DOI: <https://doi.org/10.24914/jeb.v18i2.258>

Ju & Zhao, DO (2009) “Behind organizational slack and firm performance in china the modeling rules of ownership and competitive intensity,” DOI: 10.1007/s10490-009-9148- 12008,researchgate

Korkman, O., Storbacka, K., Harald, B. 2010. “Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing, DOI: 10.1016/j.ausmj.2010.07.006.

Kurnia Illahi Manwi, 2017, pengaruh sumber daya & faktor pendukung terhadap daya tarik objek wisata kandi kota sawahlunto, e- ISSN: 2549-9823 p-ISSN: 2085-4285

Lechner Christian and Vidar Gudmundsson Sveinn. 2012. Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience, vol. 15, pp 284-312, https://doi.org/10.3917/mana.153.0284

Lee, S. 2002. Bank profitability, competition, efficiency and specialization in rural banking markets. University of Illinois at Urbana-Champaign, https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168766880

Lee CT, 2011, Selecting technologies for constantly changing applications markets, https : //doi.org.10.1080/089563082010. 11657611

Liaw Y. J., Chi N. W., Chuang A. 2010. Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business Psychology*, 25, 477-492.

López Sánchez, Vijande; Gutiérrez, 2010 “Organisational Learning and Value Creation in Business Markets”, ISSN : 0309 – 0566 DOI: 10.1108/03090561011079819

https://[www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561](http://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561) 011079819/full/html

Mnzava. 2013. Do intangible investments matter? Evidence from soccer corporations. *DOI : 10110820426781311325087.* http :/[/www](http://www.reserchgate-.net/publication/207856062).[reserchgate-.net/publication/207856062***,***](http://www.reserchgate-.net/publication/207856062)

Min Seok (2014), IT resources, organizational capabilities, and value creation in public-sector organizations: a public-value management perspective,Cited by 163 Related articles All 8 versions

Muhammad Ade Sulchi, Dwi Kartini Wa Ode Zusnita Muizu, Erie Febrian (2016), The Influence Of Market Attractiveness And Distinctive Capabilities On Competitiveness And The Implication On Business Performance Of Hand Loom Industry In West Java, ISSN (2226-8235) Vol-5, Issue 11

Muji Indarwanto, 2018. the effects of competitive strategies on the performance of construction organizations in indonesia, p- ISSN: 1410-2331, e-ISSN: 2460-1217, DOI: 10.22441/si,

jurnal : <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/sinergi>

Nganga and Maruyama, 2016, Market Attractiveness Evaluation of Sub-Saharan Africa, Applying SWOT Analysis and AHP Methods, scopus issn： 1533-3604,

Oliver Chatain (2011), value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships, DOI: 10.1002/smj.864

Otakar ungerman, jaroslava dedkova, katerina gurinova (2018), the impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0, vol. 10, issue 2, pp. 132 - 148, june 2018 issn 1804-171x (print), issn 1804-1728 (on-line), doi: 10.7441/joc.2018.02.09

Pesanello, 2010, Thomas, Mason, Market access, are you really ready http :/[/www.p](http://www.palgrave-journal.com/mm)a[lgrave-journal.com/mm](http://www.palgrave-journal.com/mm)

Peter S. Rose, Sylvia Conway Hudgins. 2010. Bank Management & Financial Services. Front Cover. mcgraw-hill education.

Radix iwan m. sipayung, sucherly, faisal affif, imas soemaryani (2016), the influence of market attractiveness and dynamic capability on competitive strategy and the implications on business performance of creative industry in west java,*South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 11, Issue 2 (Dec.) ISSN 2289-1560*

Romli Yanto, 2018, implementing innovation management on market attractiveness and unique resources to enhance business performance on organic fertilizer industries in Indonesia, ISSN 1939-6104-17-2-197

Rob and Brian,(2002), Market-Oriented Value Creation in Service Firms, Article (PDF Available) in European Journal of Marketing, DOI : 10.1108/03090560210437299

[Sánchez, José Ángel](http://search.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/L%24f3pez%2BS%24e1nchez%2C%2BJos%24e9%2B%24c1ngel/%24N?accountid=48290) López; [Vijande](http://search.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Mar%24eda%2BLeticia%2BSantos%2BVijande/%24N?accountid=48290), María Leticia Santos; Gutiérrez, [Juan Antonio Trespalacios.](http://search.proquest.com/indexinglinkhandler/sng/au/Juan%2BAntonio%2BTrespalacios%2BGuti%24e9rrez/%24N?accountid=48290) 2010. Organisational learning and value creation in business markets, [*European Journal of*](http://search.proquest.com/pubidlinkhandler/sng/pubtitle/European%2BJournal%2Bof%2BMarketing/%24N/3659/DocViewUX/762692859/abstract/CB87AB3BD6247C8PQ/1?accountid=48290)[*Marketing*](http://search.proquest.com/pubidlinkhandler/sng/pubtitle/European%2BJournal%2Bof%2BMarketing/%24N/3659/DocViewUX/762692859/abstract/CB87AB3BD6247C8PQ/1?accountid=48290) [44.11/12](http://search.proquest.com/indexingvolumeissuelinkhandler/3659/European%2BJournal%2Bof%2BMarketing/02010Y11Y01%24232010%243b%2B%2BVol.%2B44%2B%242811%242f12%2429/44/11%242f12?accountid=48290) : 1612-1641

Serwah Benneh Mensah, (2012) “Access to Market of a Manufacturing Small Business Sector in GhanaMavis School of Business, University of Cape Coas Ghana, doi:10.5539/ijbm.v7n12p36, vol 7 No 12

*Sununta,Luliya,Yuosre Badir (2013) Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement,* D*OI:* [*10.1108/17410401311295722*](https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2F17410401311295722)

Wang, Dan-Shang; Shyu, Chi-Lih. 2018. Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizatio-nal performance? *International Journal of Manpower*, 29(2): 92-110.

Werner Gleißner · Roland Helm · Susanne (2013), Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling DOI 10.1007/s00187-013-0167-1

*Wielemaker*, M., & *Flint*, D. *2005*. Why *does HRM need* to be *strategic*? A *consideration* of *attempts* to *link human resources* and *strategy*. The Business Review, 3, 259-264. 20

Youssef ifleh, mohamed lotfi and mounime elkabbourirethinking value creation from the resource based view: the case of human capital in moroccan hotels, ISSN : 2509-0720, vol 32

ystein Jensen & Nina Prebensen , 2015, Innovation and Value Creation in Experience-based Tourism, DOI: 10.1080/15022250.2015.1066093, vol15.