

## PENGARUH SUMBERDAYA BERWUJUD TERHADAP KINERJA PEMASARAN YANG DIMEDIASI OLEH KEUNGGULAN BERSAING PADA BANK TABUNGAN NEGARA

Sukrin\*<sup>1</sup>  
Ilham<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Pemasaran Internasional, Politeknik Baubau

### Abstrak

Tujuan untuk menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 82 orang yang tersebar di wilayah Kabupaten/Kota di Sulawesi Tenggara. Metode analisis menggunakan bantuan software analisis SPSS dan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Sumberdaya berwujud berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing mampu memediasi secara signifikan Sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran.

**Kata Kunci:** Sumberdaya berwujud; keunggulan bersaing; kinerja pemasaran

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the direct and indirect effects of resource tangible toward marketing performance mediated by competitive advantage. The sample in this study amounted to 82 people distributed in 17 regency / city in the Southeast. The method of analysis using statistical software SPSS analysis and SmartPLS 3.0. The results showed that Tangible resources a significant effect on the performance of marketing. Resource tangible positive and significant impact on competitive advantage. Competitive advantage and significant positive effect on the performance of marketing. Competitive advantage is able to mediate significant tangible resources to marketing performance.*

**Keywords:** Resource tangible; competitive advantage; the performance of marketing

**Article History:** Received: (18-02-2021); Revised: (23-03-2021); and Published: (30-04-2021)

**Copyright © 2021 Sukrin, Ilham**

**How to cite this article:** Sukrin dan Ilham (2021). Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Kinerja Pemasaran Yang Dimediasi Oleh Keunggulan Bersaing Studi Pada Bank Tabungan Negara Kota Baubau. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 16(1), 1-20

Retrieved from: <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/Insight>

## PENDAHULUAN

Pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu atau kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan, dengan menciptakan dan menawarkan serta mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler, 2008:8). Fokus kajian penelitian ini pada manajemen strategi yang ditunjukkan pada kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran merupakan hasil dari kegiatan pemasaran yang sukses yang menghasilkan pendapatan melalui peningkatan volume penjualan atau kepuasan pelanggan (Michael dan Ogwo, 2013). Konsisten dengan pendapat Tjiptono (2008) strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Berdasarkan teori manajemen strategi bahwa peningkatan kinerja pemasaran dari perspektif universal dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: Pertama, sumberdaya berwujud yang merujuk pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Barney, (1991) *tangible resources* adalah *Physical resources* adalah sumberdaya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Affuah (2004) mengungkapkan bahwa keunikan sumber daya adalah sekumpulan aset baik dalam bentuk aset berwujud dan aset tidak berwujud. Aset berwujud di antaranya meliputi tanah, sarana fisik, maupun peralatan, sedangkan aset tidak berwujud meliputi SDM (Sumber Daya Manusia), reputasi perusahaan, dan penguasaan informasi dan teknologi.

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran dilakukan oleh Apintalisayon 2008; Barney 1991; David 2009; Balai 1992; Hitt, Irlandia, Camp & Sexton 2001; Kay 1993, Pucko (2006) dan John O. Okpara (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Namun penelitian berbeda yang dilakukan oleh Rifat Kamasak (2017) dengan judul penelitian *the contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance*. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja pasar. Faktor pembentuk sumberdaya berwujud yang menjadi landasan pengembangan alat ukur dalam penelitian ini berasal dari konsep yang dikemukakan oleh Hit *el at* (2002) yang melibatkan 4 dimensi yaitu: 1). sumberdaya keuangan 2). sumberdaya organisasi 3). sumberdaya fisik dan 4). sumberdaya teknologi. Kedua, untuk menguji pengaruh sumberdaya berwujud terhadap keunggulan bersaing adalah penelitian yang dilakukan oleh Abu Bakar & Ahmad 2010; Amit & Schoemaker 1993; Capron & Hlland 1999; Michalisin, Smith & Kline 1997. Sumber daya didefinisikan sebagai faktor yang tersedia seperti pengetahuan, aset fisik, modal manusia, dan barang-barang berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan, yang dapat dikonversi menjadi produk akhir atau jasa. Konsisten dengan penelitian yang dilakukan

oleh Barry, Clulow, & Gerstman (2005) sumber daya (RBV) dari suatu perusahaan merupakan konsep yang telah digunakan dalam literatur manajemen strategis sebagai sarana menjelaskan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dari perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pengaruh sumberdaya berwujud terhadap keunggulan bersaing dilakukan oleh Delgado-Gomez *et al.*, 2004; Galbreath dan Galvin, 2006; Ang dan Wight, 2009; Kumlu, 2014; Othman *et al.*, 2015, Apintalisayon 2008; Barney 1991; David 2009; Balai 1992; Hitt, Irlandia, Camp & Sexton 2001; Kay 1993, dan John O. Okpara (2012) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

*Ketiga*, untuk menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran adalah penelitian yang dilakukan oleh Porter (1994) dalam penelitian Suparyadi (2003:146) menjelaskan bahwa “keunggulan bersaing adalah konsep keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya”. Konsisten dengan penelitian yang di ungkapkan oleh Ray *et al.*, 2004 keunggulan bersaing memungkinkan bagi perusahaan untuk memiliki kecerdasan yang cukup berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, strategi pesaing dan tindakan, persyaratan administrasi dan lingkungan bisnis yang lebih luas dan menyediakan pelanggan untuk menanggapi permintaan pasar cepat. Kemudian hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran oleh Day & Wensley (1988), Piercy *et al* (1998), Spanos & Lioukas (2001), Morgan *et al* (2004) Cater & Pucko (2006), Rifat Kamasak (2017), Kroll *et al* (2006), dan John O. Okpara (2012) yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memberikan kontribusi terhadap kinerja pasar. Faktor pembentuk variabel keunggulan bersaing yang menjadi landasan pengembangan alat ukur dalam penelitian ini berasal dari konsep yang dikemukakan oleh Barney (1991) yang melibatkan 4 dimensi yaitu: 1) bernilai (*valuable*), 2) langka (*rareness*), 3) sulit ditiru (*inimitability*) dan 4) sulit digantikan (*insubstitutability*).

Berkaitan dengan variabel penelitian yang dijelaskan diatas maka fokus studi ini pada Bank Tabungan Negara sebagai bank umum sejak berdirinya telah menjalankan operasionalnya dengan menghimpun dana dalam bentuk giro, tabungan, deposito serta menyalurkan dana tersebut dalam bentuk kredit dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian serta memprioritaskan pada usaha produktif. Taswan, (2010) volume dana pihak ketiga (DPK) dapat dijadikan sebagai indikasi tingkat kepercayaan masyarakat pada bank yang bersangkutan. Semakin tinggi volume dana pihak ketiga (DPK) mengindikasikan bahwa masyarakat semakin percaya kepada bank yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya, bila volume dana pihak ketiga (DPK) semakin turun maka mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank

yang bersangkutan semakin menurun. Berkaitan hal tersebut dibawah ini dapat disajikan volume danan pihak ketiga antara jenis simpanan Bank Tabungan Negara dan Badan Pusat Statistik selama tahun 2018 sebagai berikut:

**Tabel 1 Jumlah Simpanan Dana Pihak Ketiga Antara Bank Tabungan Negara dan Badan Pusat Statistik tahun 2018**

Jenis Simpanan	Tahun			Tahun		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Giro	18.448	21.348	22.044	10.379	11.031	11.628
Tabungan	1.453.240	1.656.153	2.233.331	309.934	333.312	361.783
Simpanan Berjangka	13.412	14.305	15.093	2.080	2.571	2.958

Sumber: Badan Pusat Statistik Sultara (2019)

Berdasarkan Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa terdapat adanya perbedaan antara jumlah dana yang terhimpun oleh Bank Tabungan Negara pada tahun 2016 simpanan giro sebesar 333.312, simpanan berjangka sebesar. Pada tahun 2015 simpanan giro sebesar 10.379, simpanan tabungan sebesar 309.934 dan simpanan berjangka. Pada tahun 2017 terakhir simpanan giro sebesar 11.628, simpanan tabungan sebesar Rp. 361.783, simpanan berjangka sebesar 2.958,. Sedangkan Badan pusat statistik sultra yang dapat pada tahun 2015 simpanan giro sebesar 18.448, simpanan tabungan sebesar 1.453.240, simpanan berjangka sebesar13.412. Pad tahun 2016 simpanan giro sebesar 21.348, simpanan tabungan sebesar 1.656.153, simpanan berjangka sebesar 14.305. Pada tahun 2017 terakhir simpanan giro sebesar 22.044, simpanan tabungan sebesar Rp. 2.233.331, simpanan berjangka sebesar 15.093.

Hal ini mengindikasikan terdapat fenomena secara statistik jumlah dana yang terhimpun dari Badan pusat statistik sultra lebih besar dibandingkan dengan Bank Tabungan Negara. Kemudian fenomena tersebut terjadi disebabkan oleh pengembangan kualitas sumberdaya yang dimiliki oleh Bank Tabungan Negara kerap terhambat jika dihadapkan dengan masalah penempatan kerja. Ketidak sesuaian antara penempatan kerja dengan kemampuan dan keahlian sumberdaya manusia tentunya akan berdampak pada ketahanan pribadinya yang turut mempengaruhi hasil dan prestasi kerjanya. Hal ini menjadi masalah tersendiri bagi badan/lembaga perbankan yang memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dan domisili yang berbeda-beda. Sebagaimana terlihat pada Bank Tabungan Negara, masih ditemukannya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan pengetahuan yang mereka miliki.

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran. Pengaruh sumberdaya berwujud terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. Pengaruh sumberdaya berwuju terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Sumber Daya Berwujud

Potensi sumberdaya yang dimiliki setiap perusahaan berbeda dengan perusahaan lain yang meliputi keahlian yang dimiliki oleh para menejer, karyawan, kemampuan pengelolaan perusahaan, fasilitas yang dimiliki, dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana strategisnya. Kuncoro (2006) sumberdaya merupakan seluruh aset, baik berwujud dan tidak berwujud yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan dan menjual produk atau jasanya kepada pelanggan. Pearce dan Robinson (2011) Ada tiga sumber daya dasar yang diperlukan oleh pihakperusahaan yakni aset berwujud, aset tidak berwujud, dan kapabilitas organisasi. Aset yang terlihat adalah yang paling mudah diidentifikasi dan dapat ditemukan pada neraca suatu perusahaan, diantaranya yaitu fasilitas produksi, bahan mentah, dan sumber daya finansial.

### Dimensi Sumber Daya Berwujud

Sumber daya berwujud adalah merupakan aset yang dapat dilihat dan dihitung. Sumberdaya ini mudah untuk diidentifikasi serta dievaluasi. Menurut Hit *el at* (2002) dimensi sumber daya berwujud terdiri dari:

1. Sumberdaya keuangan adalah kemampuan menghasilkan dana bagi perusahaan
2. Sumber daya organisasi adalah *planning, controlling* dan *coordinating system*
3. Sumberdaya fisik adalah lokasi *plant* dan *equipment*, akses kepada bahan baku
4. Sumberdaya teknologi adalah paten, merek dagang, hak cipta dan komputer.

### Keunggulan Bersaing

Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Crown Dirgantoro (2001) keunggulan bersaing adalah perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. Noe *et al* (2003) keunggulan bersaing sebagai kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing.

### Dimensi Keunggulan Bersaing

Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*nonsubstitutability*).

1. Bernilai (*valuable*)

Kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau

menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*).

2. Langka (*rareness*)

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya.

3. Sulit Ditiru (*Inimitability*)

Kompetensi yang bernilai dan langka tersebutnya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman and Rumelt (1982) dan Barney (1986), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*).

4. Sulit digantikan (*Insubstitutability*)

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya.

### **Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasarannya selama ini. Kotler dan Armstrong, (2005) kinerja pemasaran berkaitan dengan memahami, menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada konsumen adalah inti dari pemasaran modern, jadi pemasaran bisa dikatakan sebagai proses pemberian kepuasan kepada konsumen untuk memberikan laba. Tjiptono dkk (2011 : 239) kinerja pemasaran didasarkan pada profitabilitas dan produktivitas keputusan pemasaran. Analisis profitabilitas didasarkan pada penilaian untuk menelaah pengaruh dari berbagai strategi dan program pemasaran terhadap kontribusi laba dari suatu produk maupun jasa. Sedangkan produktivitas didasarkan pada konsekuensi penjualan atau pangsa pasar yang dihasilkan dari penerapan strategi pemasaran tertentu.

### **Dimensi Kinerja Pemasaran**

Morgan, Clark dan Gooner (2002) memberikan gambaran bahwa alat ukur *marketing performance* baiknya diukur dari aspek efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas organisasi.

### 1. *Marketing Efficiency*

*Marketing efficiency* telah menjadi bidang studi yang penting bagi kinerja pemasaran. *Efficiency* merupakan perbandingan antara input dan output dari proses pemasaran, dengan tujuan memaksimalkan sumber daya yang ada (Bonoma & Clark, 1988).

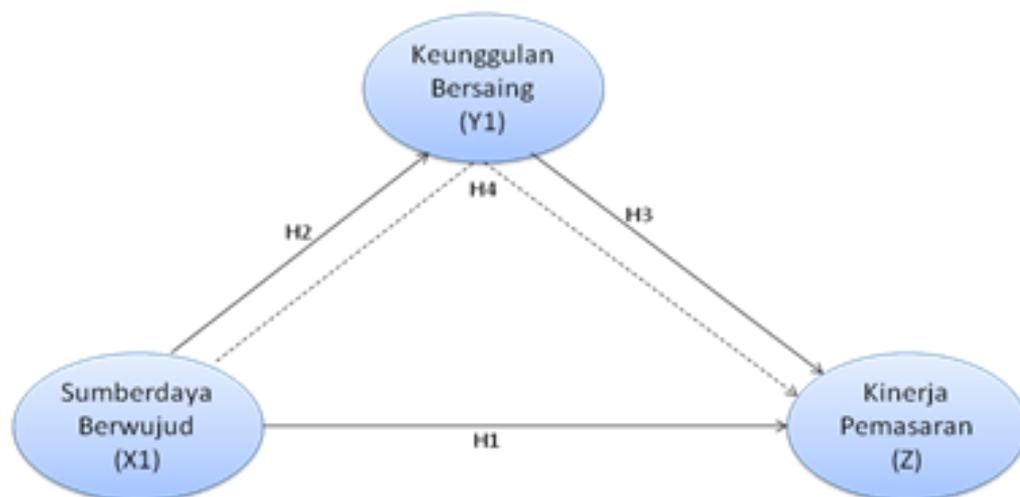
### 2. *Marketing Adaptability*

Arti adaptabilitas ialah bagaimana sebuah organisasi mampu untuk menyesuaikan programnya dengan lingkungan yang ada di luar organisasi. adaptabilitas menggunakan rujukan eksternal, sebarap baik organisasi mampu untuk menyesuaikan dengan keadaan lingkungan di luar organisasi.

### 3. *Marketing Effectiveness*

Pengertian *effectiveness* secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian lainnya bahwa *effectiveness* adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target ( kuantitas, kualitas, dan waktu) yang telah tercapai, dimana makin besar persentase yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya. (ahmadharnoto.blogspot.com /2011).

Berdasarkan uraian teori di atas, maka konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis

Kerangka konseptual dibangun dengan beberapa tahapan yang mengacu pada tinjauan pustaka yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Adapun hipotesis untuk masing- masing variabel pada penelitian ini yaitu:

H1: Sumberdaya berwujud berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemasaran.

H2: Sumberdaya berwujud berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H3: Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemasaran.

H4: Pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

## METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah verifikasi dan penjelasan (*explanatory research*). Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2006). Penelitian ini menggunakan data primer meliputi data pernyataan responden terhadap sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Data primer ini diperoleh dari para responden dengan menyebarkan angket secara langsung kepada para responden. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner yaitu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala cabang/pembantu/kas Bank BTN sebanyak 82 orang dari 82 kantor cabang/Cabang pembantu/kantor kas yang tersebar di 17 wilayah Kabupaten/Kota di Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan analisis SmartPLS versi 3,0 perangkat lunak yang dijalankan pada media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) PLS (*partial least square*) adalah berbasis varians analisis persamaan struktural (SEM) yang secara bersamaan dapat menguji model pengukuran serta structural model pengujian. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan keandalan, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediktif).

## HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Bank Tabungan Negara. Dalam penelitian ini terdapat 82 sampel/responden. Dengan demikian, deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk menginterprestasikan makna masing-masing variabel penelitian, indikator variabel dan item pertanyaan penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, persentase dan rerata (*mean*) jawaban responden. Adapun deskripsi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

## Deskripsi Sumberdaya Berwujud (X1)

**Tabel 2. Frekuensi Jawaban Sumberdaya Berwujud (X1)**

Indikator Variabel	Item	Frekuensi (F) dan Persentase (%)										Rerata	
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Item	Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Fisik (X1.1)	X1.1.1	2	2.4	10	12.2	27	32.9	33	40.2	10	12.2	<b>3,48</b>	<b>3,64</b>
	X1.2.2	4	4.9	4	4.9	22	26.8	26	31.7	26	31.7	<b>3,80</b>	
Keuangan (X1.2)	X1.2.1	0	0.00	1	1.2	15	18.3	33	40.2	33	40.2	<b>4,20</b>	<b>4,14</b>
	X1.2.2	0	0.00	3	3.7	16	19.5	34	41.5	29	35.4	<b>4,09</b>	
Organisasi (X1.3)	X1.3.1	2	2.4	9	11.0	17	20.7	24	29.3	30	36.6	<b>3,87</b>	<b>4,04</b>
	X1.3.2	3	3.7	2	2.4	14	17.1	20	24.4	43	52.4	<b>4,20</b>	
Teknologi (X1.4)	X1.4.1	3	3.7	3	3.7	22	26.8	22	26.8	32	39.0	<b>3,94</b>	<b>3,85</b>
	X1.4.2	5	6.1	7	8.5	17	20.7	26	31.7	27	32.9	<b>3,77</b>	
<b>Rerata Variabel Sumberdaya Berwujud (X1)</b>											<b>3,92</b>		

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan rekapitulasi pernyataan atas variabel sumberdaya berwujud pada Bank Tabungan Negara, seperti yang disajikan pada Tabel 2 diatas, menunjukkan bahwa deskripsi jawaban responden secara keseluruhan tentang sumberdaya berwujud termasuk dalam kategori setuju/baik dengan nilai rerata 3,92 yang berada pada interval (3,41-4,2). Artinya bahwa mayoritas responden menyatakan secara keseluruhan mengenai sumberdaya berwujud yang meliputi indikator fisik, keuangan, organisasi dan teknologi sebagai hasil dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara.

## Deskripsi Keunggulan Bersaing (Y)

**Tabel 3. Frekuensi Jawaban Keunggulan Bersaing (Y)**

Indikator Variabel	Item	Frekuensi (F) dan Persentase (%)										Rerata	
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Item	Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Bernilai (Y1.1)	Y1.1.1	6	7.3	6	7.3	15	18.3	20	24.4	35	42.7	<b>3,88</b>	<b>3,48</b>
	Y1.1.2	6	7.3	16	19.5	34	41.5	18	22.0	8	9.8	<b>3,07</b>	
Langka (Y1.2)	Y1.2.1	1	1.2	7	8.5	23	28.0	40	48.8	11	13.4	<b>3,65</b>	<b>3,86</b>
	Y1.2.2	0	0.0	1	1.2	19	23.2	35	42.7	27	32.9	<b>4,07</b>	
Sulit ditiru (Y1.3)	Y1.3.1	0	0.0	2	1.2	15	18.3	33	40.2	33	40.2	<b>3,20</b>	<b>3,61</b>
	Y1.3.2	1	1.2	1	1.2	20	24.4	33	40.2	27	32,9	<b>4,02</b>	
Sulit di gantikan (Y1.4)	Y.4.1	5	6.1	7	8.5	17	20.7	26	31.7	27	32.9	<b>3,77</b>	<b>3,99</b>
	Y.4.2	0	0.00	1	1.2	15	18.3	33	40.2	33	40.2	<b>4,20</b>	
<b>Rerata Variabel Keunggulan Bersaing (Z)</b>											<b>3,73</b>		

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan rekapitulasi pernyataan atas variabel keunggulan bersaing pada Bank Tabungan Negara, seperti yang disajikan pada Tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa deskripsi jawaban responden secara keseluruhan tentang keunggulan bersaing termasuk dalam kategori setuju/baik dengan nilai rerata 3,73 yang berada pada interval (3,41-4,2). Artinya bahwa mayoritas responden menyatakan secara keseluruhan mengenai keunggulan bersaing yang meliputi indikator bernilai, langka sulit ditiru dan sulit digantikan sebagai hasil dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara.

### Deskripsi Kinerja Pemasaran (Z)

**Tabel 4. Frekuensi Jawaban Kinerja Pemasaran (Z)**

Indikator Variabel	Item	Frekuensi (F) dan Persentase (%)										Rerata	
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Item	Indikator
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Adaptiveness</i> (Y2.1)	Y2.1.1	3	3.7	11	13.4	31	37.8	29	35.4	8	9.8	<b>3,34</b>	<b>3,64</b>
	Y2.1.2	2	2.4	3	3.7	21	25.6	28	34.1	28	34.1	<b>3,94</b>	
<i>Effectiveness</i> (Y2.2)	Y2.2.1	1	1.2	8	9.8	20	24.4	47	57.3	6	7.3	<b>3,60</b>	<b>3,90</b>
	Y2.2.2	0	0.0	1	1.2	15	18.3	33	40.2	33	40.2	<b>4,20</b>	
<i>Efficiency</i> (Y2.3)	Y2.3.1	6	7.3	16	19.5	34	41.5	18	22.0	8	9.8	<b>3,07</b>	<b>3,42</b>
	Y2.3.2	5	6.1	7	8.5	17	20.7	26	31.7	27	32,9	<b>3,77</b>	
<b>Rerata Variabel Kinerja Pemasaran (Z)</b>											<b>3,65</b>		

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan rekapitulasi pernyataan atas variabel kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara, seperti yang disajikan pada Tabel 4 diatas, menunjukkan bahwa deskripsi jawaban responden secara keseluruhan tentang kinerja pemasaran termasuk dalam kategori setuju/baik dengan nilai rerata 3,65 yang berada pada interval (3,41-4,2). Artinya bahwa mayoritas responden menyatakan secara keseluruhan mengenai kinerja pemasaran yang meliputi indikator *adaptiveness*, *effectiveness*, dan *efficiency* sebagai hasil dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara.

**Tabel 5. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Keunggulan Bersaing (Y) -> Kinerja Pemasaran (Z)	0,498	0,501	0,081	6,186	0,000
Sumberdaya Berwujud (X1) -> Keunggulan Bersaing (Y)	0,496	0,525	0,090	5,515	0,000
Sumberdaya Berwujud (X1) -> Kinerja Pemasaran (Z)	0,406	0,399	0,088	4,638	0,000

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil analisis *bootstrapping* pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### H.1. Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Kinerja Pemasaran

Berdasarkan pada Tabel 5 di atas hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  yaitu:  $4,638 > 1,96$  dengan nilai probabilitas ( $p_{\text{value}}$ ) sebesar  $0,000$  atau  $< \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

#### H.2 Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan pada Tabel 5 di atas hipotesis 2 dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  yaitu:  $5,515 > 1,96$  dengan nilai probabilitas ( $p_{\text{value}}$ ) sebesar  $0,000$  atau  $< \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### H.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran

Berdasarkan pada Tabel 5 di atas hipotesis 3 pada penelitian ini adalah pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  yaitu:  $6,186 > 1,96$  dengan nilai probabilitas ( $p_{\text{value}}$ ) sebesar  $0,000$  atau  $< \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

#### H.4 Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Kinerja Pemasaran Yang di Mediasi Oleh Keunggulan Bersaing

Tabel 6. Hasil Uji Variabel Mediasi

	Hasil Uji Variabel Intervening (Mediasi)			T Statistics ( O/STDEV )	P Values
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)		
(X1) -> (Y) - > (Z)	0,096	0,098	0,043	2,220	<b>0,027</b>

Sumber : Data diolah (2020)

Hasil pengujian *indirect effects* menunjukkan bahwa pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara melalui keunggulan bersaing dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar  $0,096$  dengan arah yang positif. Hal ini berarti koefisien jalur bertanda positif dan memiliki hubungan. Berdasarkan pada Tabel 6 di atas pada penelitian ini adalah pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran melalui mediasi keunggulan bersaing, diketahui bahwa nilai  $t_{\text{statistik}}$  yaitu:  $2,220 > 1,96$  dengan nilai probabilitas ( $p_{\text{value}}$ ) sebesar  $0,027$  atau  $< \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa sumberdaya berwujud secara tidak langsung melalui keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran pada Bank Tabungan Negara.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mendukung hipotesis (H1) yang diajukan, hal ini berarti sumberdaya berwujud memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran dengan kata lain semakin baik sumberdaya berwujud maka akan meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini menjelaskan bahwa hasil penelitian ini dapat mendukung atau memperkuat teori-teori sebelumnya, yang menyatakan bahwa sumber daya berwujud mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan, disamping itu pula penelitian ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi referensi penelitian ini.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Barney, (1991) *tangible resources* adalah sumberdaya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Affuah (2004) mengungkapkan bahwa keunikan sumber daya adalah sekumpulan aset baik dalam bentuk aset berwujud dan aset tidak berwujud. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran dilakukan oleh Apintalisayon 2008; Barney 1991; David 2009; Balai 1992; Hitt, Irlandia, Camp & Sexton 2001; Kay 1993, Pucko (2006) dan John O. Okpara (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Apintalisayon (2008), Barney (1991), David (2009), Balai (1992), Hitt *et al* (2001), Kay (1993), Pucko (2006) dan John O. Okpara (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

### **Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa variabel sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mendukung hipotesis (H2) yang diajukan, hal ini berarti sumberdaya berwujud memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan kata lain semakin baik sumberdaya berwujud maka akan meningkatkan keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan kondisi dilapangan menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud merupakan variabel yang mendukung penciptaan keunggulan bersaing. Indikator sumberdaya berwujud yang terdiri dari fisik, keuangan, organisasi dan teknologi mendukung terciptanya pengaruh antara

sumberdaya berwujud terhadap keunggulan bersaing adalah lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, bangunan fisik perkantoran yang dapat memberikan kenyamanan nasabah dalam transaksi jasa perbankan.

Kemudian penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abu Bakar & Ahmad 2010; Amit & Schoemaker 1993; Capron & Hlland 1999; Michalisin, Smith & Kline 1997. Sumber daya didefinisikan sebagai faktor yang tersedia seperti pengetahuan, aset fisik, modal manusia, dan barang-barang berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan, yang dapat dikonversi menjadi produk akhir atau jasa. Konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Barry, Clulow, & Gerstman (2005) sumber daya (RBV) dari suatu perusahaan merupakan konsep yang telah digunakan dalam literatur manajemen strategis sebagai sarana menjelaskan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dari perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Delgado-Gomez *et al.*, 2004; Galbreath dan Galvin, 2006; Ang dan Wight, 2009; Kumlu, 2014; Othman *et al.*, 2015, Apintalisayon 2008; Barney 1991; David 2009; Balai 1992; Hitt, Irlandia, Camp & Sexton 2001; Kay 1993, John O. Okpara (2012), dan Sri Sudarsono (2002) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mendukung hipotesis (H3) yang diajukan, hal ini berarti keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran dengan kata lain semakin baik keunggulan bersaing maka akan meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini sesuai dengan kondisi dilapangan menunjukkan bahwa keunggulan bersaing yang diukur melalui indikator bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan yang dilakukan oleh Bank Tabungan Negara dengan mendasarkan operasinya pada operasi biaya rendah, efisiensi di bidang sumberdaya manusia dan efisiensi di bidang peralatan dan energi. Sedangkan kecepatan layanan yang juga merupakan basis penciptaan nilai bagi pelanggan mendapatkan perhatian yang besar dari pihak perusahaan. Kecepatan layanan ini didukung oleh system pelayanan terpadu yang mudah di akses dan di jalankan oleh seluruh pegawai, sehingga mampu memberikan layanan yang prima kepada nasabah. Perusahaan juga menyediakan pegawai yang handal dan memiliki skill untuk mendukung system pelayanan jasa perbankan. Sedangkan keunggulan bersaing yang berorientasi pada pemasaran di ciptakan melalui pasar khusus seperti usaha kecil dan menengah, institusi pendidikan dan institusi pemerintahan melalui fasilitas kredit perbankan dan jasa simpanan. Sedangkan kinerja pemasaran yang diukur melalui *adaptiveness*, *effectiveness* dan *efficiency* menunjukkan peningkatan yang positif

berkaitan dengan pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh keunggulan bersaing perusahaan.

Kemudian penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Porter (1994) dalam penelitian Suparyadi (2003:146) menjelaskan bahwa “keunggulan bersaing adalah konsep keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya”. Maka dari itu untuk menghadapi persaingan yang dari hari ke hari semakin ketat, maka setiap perusahaan harus mampu membaca peluang keunggulan bersaing yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Day & Wensley (1988), Piercy et al (1998), Spanos & Lioukas (2001), Morgan et al (2004) Cater & Pucko (2006), Rifat Kamasak (2017), Kroll et al (2006), dan John O. Okpara (2012), dan Narastika dan Kerti yasa (2016), dengan hasil penelitian menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing memberikan kontribusi terhadap kinerja pasar dibandingkan dengan gabungan antara sumberdaya berwujud dan sumberdaya tidak berwujud.

### **Pengaruh Sumberdaya Berwujud Terhadap Kinerja Pemasaran Yang di Mediasi Oleh Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil pengujian analisis menunjukkan angka nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 2,220 atau lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1,98, sedangkan nilai signifikan sebesar 0,027 atau  $\alpha = 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing secara signifikan memediasi pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran. Dari hasil pengujian analisis juga membuktikan bahwa sumberdaya berwujud mampu memengaruhi secara signifikan kinerja pemasaran tanpa melibatkan keunggulan bersaing maka fungsi keunggulan bersaing berfungsi sebagai *partial mediation*. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan Barney, (1991) *tangible resources* adalah sumberdaya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Affuah (2004) mengungkapkan bahwa keunikan sumber daya adalah sekumpulan aset baik dalam bentuk aset berwujud dan aset tidak berwujud. Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran dilakukan oleh Apintalisayon 2008; Barney 1991; David 2009; Balai 1992; Hitt, Irlandia, Camp & Sexton 2001; Kay 1993, Pucko (2006) dan John O. Okpara (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifat Kamasak (2017) dengan judul penelitian *the contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance*. Dengan hasil

penelitian menyimpulkan bahwa sumberdaya berwujud berpengaruh terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing pada Bank Tabungan Negara dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Sumberdaya berwujud berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran pada PT. Bank Tabungan Negara. Sumberdaya berwujud positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT. Bank Tabungan Negara. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran PT. Bank Tabungan Negara. Keunggulan bersaing mampu memediasi secara signifikan Sumberdaya berwujud terhadap kinerja pemasaran PT. Bank Tabungan Negara.

Kantor Bank Tabungan Negara harus mempertahankan kebijakan yang baik dan menanamkan nilai-nilai organisasi perusahaan kepada pegawainya agar dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan. Hal-hal yang menjadi keunggulan bersaing pada pegawai Bank Tabungan Negara sampai saat ini berupa bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan perlu dipertahankan demi untuk mencapai kinerja pemasaran yang baik. Kantor Bank Tabungan Negara harus mempertahankan reputasi yang baik sebagai *value added* perusahaan dalam merebut pangsa pasar dari para pesaing. Untuk penelitian mendatang, dapat menambah keragaman hasil penelitian dan konsistensi penelitian dengan menambahkan variabel seperti *skill*, orientasi pasar dan variabel lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Fauzi *et al* (2016) *Pengaruh Sumber Daya Finansial, Aset Tidak Berwujud dan Keunggulan Bersaing yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Lombok NTB*.
- Affuah, Allan. (2004). *Pengantar Bisnis*. Tersedia: <http://definisi-pengertian.blogspot.com/2010/10/pengertian-bisnis.html>. Diakses tanggal 12 Januari 2011.
- Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik*, Jakarta, Penerbit Binarupa Aksara.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organization and Environments*. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Alexandra França (2018) *Relationship between intangible resources, absorptive capacities and export performance*.
- A. Zeithaml, V. Parasuraman, A. and L. Berry L. 1985. "Problems and Strategies in Services Marketing". *Jurnal of Marketing* Vol. 49. (Spring).
- Alba, Joseph & Hutchinson, Wesley J. (1987). *Dimensions of Consumer Expertise* *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-454
- Amstrong, Kottler., (1997), "Prinsip-Prinsip Pemasaran", Erlangga, Jakarta
- Amstrong dan Kotler, 2005, *Manajemen Pemasaran*, Prehalindo, Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 1987. *Manajemen Pemasaran*. Penerbit CV Rjawali, Jakarta Utara.

- Barney, J. B., (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- Barney, J. B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Burrell, Gibson., Morgan, Gareth. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Diakses pada 25 Oktober 2017. Dari <http://sonify.psych.gatech.edu/>
- Bonoma, Thomas V. & Bruce H. Clark,(1988). *Marketing performance Assessment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- Bontis, Nick, William Chua Chong Keow, dan Stanley Richardson (2000). “*Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries.*” *Journal of Intellectual Capital* Vol. 1 No. 1, hal 85-100.
- Bulut, Norhisam., Salamudin, Norhana., dan Abd Aziz, Rasyidah. 2010. *Size of Indirect Financial Distress Costs: Wich Factors are Reliably Important. An Journal International*.
- Carmeli, Abraham, and Tishler Freund. (2004). *Work Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance: An Empirical Investigation. International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3), pg. 289-309.
- Capron, L. & J. Hulland. 1999. *Redeployment of Brand, Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisition: A Resources-based View. Journal of Marketing* 63. April, 41-54.
- Collis, D.J., dan Montgomery, C.A. (2005). *Corporate Strategy A Resources - Based Approach*, 2nd Edition. McGraw Hill, New York.
- Cooper, Donald R., dan Pamela, S. Schindler. 2006. *Metode Riset Bisnis*, Volume 1 PT Media Global Edukasi. Jakarta.
- Cooper, Donald R.C. dan Emory, William. (1998). *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga, Jakarta
- Clark J. 2000. *Interprating an infrared spectrum*.<http://www.chemguide.co.uk.htm>. (26 Maret 2006).
- Cravens, W, David.1996. *Pemasaran Strategis*. Jilid1, Terjemahan, Lina
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*. Edisi 1. Andi. Yogyakarta.
- Chan, Sam M. Lyn( 2007). *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Day, G.S and R Wensley (1988), *Assesing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority,*”*Journal of Marketing*, Vol 52, April, pp.1-20.
- Denny Bernardus Kurnia Wahjudono (2017) *Intangibles Resources and CorporatePerformance: The Role Of Corporate Entrepreneurship as Mediator and Entrepreneurial Action as Moderator*
- Dewi, Rijuna. 2006. *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Ecogreen Oleochemicals Medan Plant*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Dirgantoro, Crow. 2001. *Manajemen Strategik*. Gramedia Widia Sarana. Jakarta.
- Dolan, R.J. 1991. *Strategic Marketing Management*. Business School Publication, Boston.

- Encep Sopandi (2014). *Analisis Keunikan Sumberdaya Dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat)*
- Edvinsson, L. and M. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins, New York, NY
- Fandy Tjiptono. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset
- Fairuzza Badijuli (2011) *Pengaruh Sumberdaya Tak berwujud Pada Kinerja Organisasional Pada Institusi Pendidikan Tinggi swasta di Yogyakarta: Pendekatan Komplementarian*.
- Fiske, S.T & S, Taylor. 1991. *Social Cognitif, second edition*.Singapore: McGraw-Hill Book Co
- Ferdinand, Augusty.(2000). *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series. Seri Penelitian Manajemen, No. 01/Mark/01/2000.
- Galbreath, Jeremy, Peter Galvin, Jeremy Galbreath, and Peter Galvin. 2006. "Accounting for Performance Variation : How Important Are Intangible Resources ?" *International Journal of Organizational Analysis*14 (2): 150–70.
- George, E. F. and P. D. Sherrington. 1994. *Plant Propagation by Tissue Culture*. England: Exegetics Limited.
- Hall, C.W. 1957. *Drying Farm Crops. Agriculture Process Engineering*. Jhon Willey and Sonns Inc. New York. 334 hal.
- Hanna, D. E. 2006. *Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education*. Educause Review, 38(4).
- Hill, Charles W.L.,Gareth R, Jones, Peter Galvin.(2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Australia: Wiley-Houghton Mifflin
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E., 2002. *Strategic Manajement: Competitiveness and Globalization, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta, Salemba Empat,
- Helfat, C. E. (2002). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Hoffman, M.L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press.
- Istanto, Yuni. *Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Dan Positioning Terhadap Kinerja (Survey Pada Koperasi Serba Usaha Di Kabupaten Sleman Yogyakarta)*, Buletin Ekonomi Vol. 8, No. 2, Agustus 2010.
- Jain, S.C (1990), *Marketing Planning and Strategy*, 3rd. Ed. Cincinnati.
- James pearson et al (2015) *Intangible resources of Competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models*.
- John O. Okpara (2010) *Exploring the Effects of Intangible Resources on Competitive Advantage and Performance of Listed Firms in Nigeria*
- Kuncoro, Murdrajat. 2006. "Ekonomi Pembangunan", Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. (1996) : "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Massachusetts, Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P.(2001) : "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Massachusetts, Harvard Business School Press.

- Keats BW and Hitt MA, 1998, *A Causal Model of Linkages Among Enviromental Dimensions, Macro Organizational Charactersitic and Performance*” *Academy of Management Journal*, Vol 31, p 570-598.
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12 Jilid 2. Jakarta: Indeks
- Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran. Edisi tiga belas Bahasa Indonesia*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga.
- Kotabe, Massaki dan Kristiaan Helsen. (2011). *Global Marketing Management 5th ed*, John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd
- Kotler, Philip. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Edisi tiga belas Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga.
- Krystin Zigan and Dia Zeglat (2016) *Intangible resources in Performance measurement systems of the hotel industry*
- Mohsen Mohsenzadeh dan Sahar Ahmadian (2016) *The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance*
- Morgan, Neil A., Bruce H. Clark & Rich Gooner., 2002. *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives*. *Journal of Business Research*. Vol. 55 (2002). pp. 363-375.
- Michael E. Porter. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Kharisma Publishing. Tangerang.
- Michael Porter. (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Morgan, G Edward, S Mikhail. 2004. *Clinical Anesthesiology*. New York: MC Graw Hill;
- Narver, J., Slater, S., 1994, Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation –Performance Relationship, *Journal of Marketing*, vol 58.
- Nurmala et al (2018) *Competitive Advantage and Marketing Performance (A Descriptive Survey on Oil Palm Plantation Industries in West Kalimantan Province)*
- Nursya'bani Purnama Hery Setiawan (2003) “*Analisis Pengaruh Sumber-Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia*”
- Nord, J.R., (1983). *A Case for Listening Comprehention, Philologia*, 7: 1-25.
- Noe, R.A. et.al. (2003). *Human Resource Management*. USA: Mc.Graw Hill
- Ogbonna. M. dan O.E. Ogwo. (2013). Market Orientation and Corporate Performance of Insurance Firms in Nigeria. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 5. No. 3. 104116.
- Okpara O. Jhon. 2008. *Globalisation of Business: Theories and Strategies for Tomorrow's Managers*. Adonis & Abbey. Northwestern University.
- Omer Kumlu (2014) *The effect of intangible resources and Competitive strategies on The export performance of small and medium sized enterprises*
- Purwohandoko (2017) *Pengaruh Tangible Resource Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (AMDK) di Wilayah Sidoarjo, Surabaya & Pasuruan*.
- Pearce II, John A., dan Robinson, Richard B. 2011. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control, Twelfth Edition*. New York : Mc Graw Hill
- Permadi A., 2008. *Membuat Kebun Tanaman Obat*. Jakarta : Pustaka Bunda

- Petzer, Daniel. (2008). *Dining atmospherics and food and service quality as predictors of customer satisfaction at sit-down restaurants*. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol 3.
- Rangkuti, Freddy. (2002). *The Power of Brands*, Gramedia Pustaka, Jakarta. Utama.
- Robbins, P. Stephen. 1990. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh), alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Salemba Empat: Jakarta. Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rohana Othman (2015) *Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia*
- Rifat Kamasak (2017) *The contribution of tangible and intangible resources and capabilities to a firm's profitability and market performance*
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker (1987), "Interaction Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal*, 8, p,233-248.
- Sampurno, (2010) *Manajemen Strategik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Salim. Edisi Ketiga, *Cetakan Pertama*, Erlangga, Jakarta.
- Sitorus, S.R.P. 2004. *Evaluasi Sumberdaya Lahan*. Tarsito, Bandung.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta. Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suparyadi. 2003. *Membangun Keunggulan Bersaing Industri Kecil gula Merah Tebu : Kiat Bersaing di Pasar Ekspor*. Jurnal Siasat Bisnis, Volume 2, Nomor 8, 131-154, ISSN 0853-7665, <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/12308289313.pdf>, (25 Maret 2012).
- Senge, Peter M. (2000). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, USA - New York: Doubleday.
- Stanhope, M and Lancaster, J. (2004). *Community public health nursing*. St. Louis - Missouri: Mosby
- Taswan. 2010. *Manajemen Perbankan, Konsep, Teknik, dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Teece, D. F., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Teece, D. J. 1998. *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets*. *California Management Review*, 40(3): 55-79.
- Thompson., Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E, dan Strickland III A.J. 2014. *Crafting and Executing Strategy 19 th edition*. Mc Graw Hill Education
- Tjiptono, Fandy. (2011). *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta : Andi.
- Uma Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Voss, Chriss, dan Arnold Giroud. 2000. *Customer Benefit and Company Consequens of Customer Salesperson Relationship in Retailing*. *Journal of Personal and Sales Management*.
- Weick, Karl E. & Richard L. Daft. 1984. *Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems*. *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.2 (Apr, 1984) pp. 284-295.

- Wernerfelt. 1984. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis, (2012), *Strategic Management and Bussiness Policy*, Singapore, Addison Wessley.
- Yuni Istanto. 2010. *Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Dan Positioning Terhadap Kinerja* (Survey Pada Koperasi Serba Usaha Di Kabupaten Sleman Yogyakarta).Volume 8 No. 2. Diakses pada Maret 2018.