

PERAN *MARKETING COMPETENCY* DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

Fatik Rahayu
Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

Abstract

Functional area competencies are considered as sources of competitive advantage (Porter, 1994; Heene & Stanches, 1997; Cravens, 1996; Vickery et. Al, 1993; Vickery et. Al, 1994), and marketing competency is one of them. Marketing competency construct is defined as the sum of the performed on 31 competitive items, weighted by importance and extent of marketing responsibility (Vickery et al., 1994). This study examines a model of relationships between marketing competency and business performance outcomes such as market share and market share growth. The questioners were sent to marketing managers from manufacture organizations at Jakarta. The instrument from Vickery et al. (1994), was used in this study. Regression was used to analysis this data. The result showed that marketing competency is related to business performance outcomes (in this case: market share and market share growth). So, it suggests that marketing competency is a source competitive advantage.

Keywords : Marketing Competency, Business Performance Outcomes (market share and market share growth), competitive Advantage.

Pendahuluan

Persaingan yang semakin tajam dalam era globalisasi ini telah menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup. Sumber keunggulan bersaing

dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali *functional competencies* perusahaan baik dalam bidang pemasaran, pengembangan dan desain produk serta produksi (Porter, 1994; Heene & Sanches, 1997; Vickery et. al).

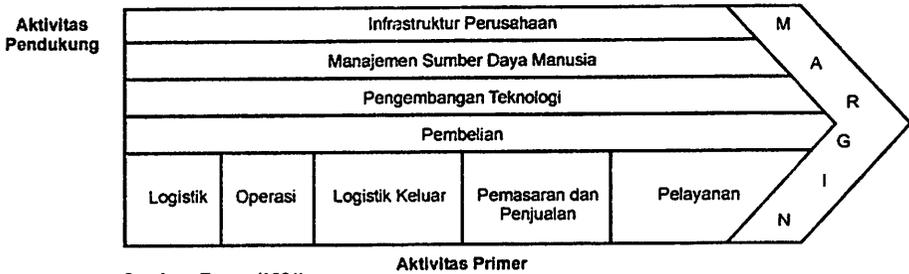
Marketing competency merupakan pengetahuan nyata dan keterampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian, kemampuan dan kinerja yang menjadi tanggung jawab fungsi pemasaran, yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dan menopang tercapainya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Heene & Sanches, 1997). Keunggulan bersaing bukan merupakan ide baru, tetapi penekanannya pada fungsi pemasaran baru menjadi trend pada dekade 1980-an (Tjiptono, 1997).

Beberapa riset di bidang pemasaran telah membuktikan bahwa *marketing competency* mempunyai pengaruh positif terhadap *market share* dan tingkat pertumbuhan *market share* (Vickery et. Al, 1995; Ellitan, 1998). *Market share* dan tingkat pertumbuhan *market share* ini merupakan ukuran yang sering digunakan dalam menilai hasil-hasil kinerja perusahaan (Szimansky, dkk, 1993). Jadi apabila *marketing competency* meningkat, maka *market share* dan tingkat pertumbuhan *market share* (sebagai hasil-hasil kinerja perusahaan) juga akan meningkat. Tulisan ini diawali dengan pengertian tentang keunggulan bersaing, kemudian akan dibahas tentang *marketing competency*. Terakhir disajikan hasil penelitian tentang pengaruh *marketing competency* terhadap *market share* dan tingkat pertumbuhannya pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jakarta. Namun sebelum sampai pada temuan penelitian akan diuraikan terlebih dahulu penelitian-penelitian sebelumnya dan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. Setelah temuan penelitian dibahas, tulisan ini ditutup dengan kesimpulan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

Keunggulan Bersaing

Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas, dapat menjadi keunggulan bersaing (Porter, 1994). Porter memperkenalkan suatu alat yang dikenal sebagai analisis rantai nilai, di mana manajemen dapat memisahkan aktifitas-aktifitas dasar yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari aktivitas desain, proses produksi, pemasaran sampai dengan jasa pelayanan setelah penjualan dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi (lihat gambar 1). Dari sini kita dapat melihat bahwa pemasaran merupakan salah satu aktifitas dasar perusahaan yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing.

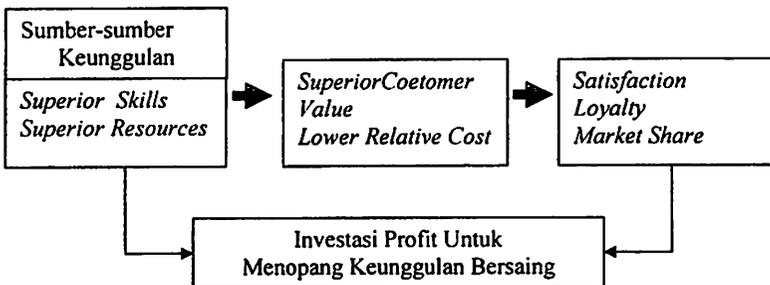
Gambar 1.
Analisis Rantai Nilai



Sumber : Porter (1994)

Sementara itu, Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Prosesnya terlihat pada Gambar 2, dimulai dari sumber keunggulan yang akan membawa perusahaan menuju keunggulan posisi, selanjutnya akan membuat perusahaan memperoleh prestasi hasil akhir. Menurut Cravens, sebaiknya sebagian hasil kinerja (laba) diinvestasikan kembali untuk mengembangkan sumber-sumber keunggulan sebagai upaya mempertahankan keunggulan bersaing yang sudah diperoleh sebelumnya.

Gambar 2 :
Elemen-elemen Keunggulan Bersaing



Sumber : Cravens (1996)

Marketing Competency

Organizational competence pada prinsipnya meliputi kapabilitas yang berhubungan dengan teknologi dan keahlian yang diperoleh melalui *organizational learning* atau *collective learning* (Prahalad, dkk, 1994). *Organizational competence*

tence merupakan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan yang dapat memberinya kekuatan untuk menghadapi pesaing (Tjiptono, 1997).

Marketing competency merupakan bagian dari *organizational competence*. *Marketing competency* menunjukkan kemampuan dan tingkat kinerja yang menjadi tanggung jawab fungsi pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Menurut Vickery dkk (1994), besarnya *marketing competency* dapat dihitung dengan mengetahui nilai total kinerja faktor-faktor keunggulan bersaing dikalikan dengan tingkat pentingnya faktor-faktor tersebut dan besarnya persentase tanggung jawab bidang pemasaran. Rumus yang digunakan Vickery, dkk (1994) adalah sebagai berikut :

$$\text{Marketing Competency} = \Sigma [(M \% \text{ Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

dari faktor-faktor keunggulan bersaing

Pelayanan pelanggan, harga kompetitif, luasnya cakupan distribusi, citra merk, promosi dan reputasi perusahaan adalah metode-metode bersaing untuk memperoleh, menopang dan memperbaiki keunggulan bersaing (Dess & Davis, 1984). Hampir sependapat dengan Dess dan Davis, menurut Varadarajan (dalam Vickery, 1994) strategi pemasaran serta elemen-elemen *marketing mix* yang meliputi luasnya lini produk, pelayanan pelanggan, luasnya cakupan distribusi, harga bersaing, penguasaan penjualan personal, periklanan, promosi dan distribusi dianggap sebagai sumber-sumber keunggulan bersaing.

Hasil studi literatur tentang sumber keunggulan bersaing, yang dikembangkan dari berbagai literatur dan penelitian yang terdahulu menunjukkan ada 31 faktor yang menjadi sumber keunggulan bersaing (Vickery, 1994). Ketiga puluh satu faktor keunggulan kompetitif yang merupakan sumber keunggulan bersaing tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Sumber-sumber Keunggulan Bersaing

No.	Sumber-sumber Keunggulan Bersaing
1.	Citra merk (<i>brand image</i>)
2.	Promosi periklanan
3.	Identifikasi pasar sasaran
4.	Pemenuhan tuntutan pasar sasaran (<i>target market</i>)
5.	Pelayanan pelanggan sebelum penjualan
6.	Pelayanan pelanggan setelah penjualan

No.	Sumber-sumber Keunggulan Bersaing
7.	Luasnya lini produk
8.	Luasnya cakupan distribusi
9.	Rendahnya biaya distribusi
10.	Distribusi selektif
11.	Penguasaan penjualan secara personal
12.	Reputasi perusahaan
13.	Fleksibilitas produk
14.	Fleksibilitas proses
15.	Fleksibilitas volume
16.	Rendahnya biaya produksi
17.	Waktu tunggu produksi
18.	Reliabilitas produk (berfungsi sebagaimana tujuan utama produk dibuat)
19.	Daya tahan produk (berkaitan dengan keawetan / umur produk sampai rusak)
20.	Kualitas (sesuai dengan spesifikasi produk)
21.	Harga bersaing
22.	Harga rendah
23.	Kecepatan pengiriman barang kepada pelanggan
24.	Tanggung jawab, kepercayaan dan kehandalan pengiriman Produk
25.	Pengenalan produk baru
26.	Perencanaan kualitas
27.	Siklus waktu dalam pengembangan produk
28.	Perbaikan kualitas produk
29.	Inovasi teknologi produk
30.	Pengembangan produk yang benar-benar baru
31.	Pengembangan produk lama

Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sejumlah studi bidang pemasaran telah mengarah pada penjelasan hasil kinerja perusahaan dan berusaha menghubungkan *marketing competency* dengan hasil kinerja perusahaan.

Salah satu studi bidang pemasaran yang terkenal adalah program PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) yang dilakukan sekitar tahun 1970-an. Program PIMS merupakan studi yang menganalisis faktor-faktor yang menentukan kinerja pada 2000 unit bisnis dari 200 perusahaan di Amerika (dalam Vickery, 1994). Studi ini menghasilkan penemuan riset yang komprehensif tentang penentu-penentu kinerja (misalnya pengaruh periklanan dan kualitas produk pada *market share*).

Craig pada tahun 1982 (dalam Vickery, 1994) menggunakan data PIMS untuk meneliti pengaruh *marketing mix* dan variabel-variabel struktur industri terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi Craig menunjukkan bahwa kualitas produk secara signifikan mempengaruhi *market share*.

Hasil studi Kotler dkk (pada tahun 1983) yang menguji hubungan kualitas produk dan posisi biaya dengan kinerja perusahaan mendukung temuan Craig. Hasil studi ini secara kuat mengindikasikan bahwa kualitas produk mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan (dalam Vickery, 1994).

Vickery dkk (1994) juga sudah membuktikan bahwa *marketing competency* mempunyai pengaruh positif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan. Instrumen Vickery dkk dimanfaatkan kembali oleh peneliti setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dalam penelitian ini.

Tahun 1998 dilakukan oleh Lena Ellitan tentang pengaruh sumber-sumber keunggulan kompetitif terhadap hasil kinerja perusahaan pada sekitar 400 perusahaan yang terdaftar dalam *directory Top Companies and Big Group in Indonesia*. Penelitian ini ditujukan pada top manajer sebagai responden dan hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi bidang pemasaran dengan hasil kinerja perusahaan, yang salah satunya berupa pangsa pasar.

Berdasarkan konsep atau teori di atas dan beberapa studi empiris di bidang pemasaran yang telah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah : "*Marketing Competency* berpengaruh positif terhadap *market share* dan tingkat pertumbuhan *market share* pada perusahaan manufaktur di Jakarta".

Metode Penelitian

Teknik pengambilan sample menggunakan teknik *non probability sampling* (*non random sampling*), sample diambil secara *convenient sampling*, dari perusahaan manufaktur di Jakarta. Responden yang dipilih untuk mengisi kuseioner adalah manajer pemasaran dengan harapan mereka lebih mengetahui praktik dan kinerja bidang pemasaran di perusahaan mereka.

Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Vickery, dkk (1994). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *marketing competency*. Yang dimaksud *marketing competency* di sini adalah kemampuan dan tingkat kinerja yang menjadi tanggung jawab fungsi pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Variabel *Marketing competency* ini diukur dengan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan 31 sumber keunggulan bersaing seperti sudah dijelaskan dalam konsep sebelumnya.

Besarnya *marketing competency* dihitung dengan mengetahui nilai total dari kinerja sumber-sumber keunggulan bersaing dikalikan dengan tingkat pentingnya sumber-sumber tersebut dan besarnya persentase tanggung jawab bidang pemasaran terhadap masing-masing sumber keuntungan bersaing. Rumus yang digunakan oleh Vickery, dkk (1994), yaitu :

$$M. \text{Comp} = \Sigma [(M \% \text{ Responsibility}) \times (\text{Importance}) \times (\text{Performance})]$$

M% menunjukkan persentase tanggung jawab fungsi pemasaran terhadap masing-masing sumber keunggulan. Alternatifnya antara 0 sampai dengan 100 % tergantung pendapat responden tentang seberapa besar tanggung jawab fungsi pemasaran terhadap masing-masing sumber keunggulan. Semakin kecil persentase berarti sumber keunggulan bersaing tersebut semakin menjadi tanggung jawab fungsi lain yang ada dalam perusahaan.

Kinerja sumber-sumber keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan skala Likert tujuh poin (*seven point scale*) dengan nilai terendah 1 yang berarti kinerjanya sangat jelek dan nilai tertinggi 7 yang berarti kinerja sangat baik. Demikian juga dengan tingkat pentingnya sumber-sumber keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan skala Likert tujuh poin (*seven point scale*) dengan nilai terendah 1 yang berarti sumber keunggulan bersaing sangat tidak penting dan nilai tertinggi 7 yang berarti sumber keunggulan bersaing sangat penting.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah pangsa pasar (*market share*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*). Variabel-variabel ini diukur secara subyektif. Dalam pengukuran subyektif ini, responden diminta

menilai masing-masing ukuran hasil kinerja secara relatif terhadap kompetitor utamanya. Pengukuran dinilai dengan menggunakan skala Likert tujuh poin (*seven point scale*) dengan nilai terendah 1 artinya *market share* sangat jelek dibanding pesaing utamanya, dan nilai tertinggi 7 yang artinya *market share* sangat baik dibanding pesaing utamanya.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diuji reliabilitas dan validitasnya. Hasilnya menunjukkan bahwa variable *marketing competency* cukup *reliable* (dengan cronbach alpha 0,76) dan cukup valid (semua item pertanyaan secara signifikan mempunyai korelasi dengan total nilai).

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi. Pengaruh variabel bebas yaitu *marketing competency* terhadap variabel terikat yaitu pangsa pasar (*market share*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) diuji dengan tingkat signifikansi $p \leq 0,05$. Jika koefisien b_1 dan b_2 bernilai positif dan signifikan pada $p \leq 0,05$ berarti *marketing competency* berpengaruh positif pada hasil-hasil kinerja perusahaan (pangsa pasar dan pertumbuhannya) atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Temuan Penelitian

Untuk menguji pengaruh sumber-sumber keunggulan bidang pemasaran terhadap hasil kinerja perusahaan, dalam penelitian ini digunakan model regresi. Model ini digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh *marketing competency* terhadap hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*) industri manufaktur cukup signifikan. Hasilnya dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 2
Hasil Regresi Dengan *Market Share* Sebagai Variabel Terikat

Variable	Koefisien (β)	Std. Error	t	Sig.
Konstan	3,874	0,654	5,925	0,000
MCOMP	0,002328	0,001	2,193	0,043

Dari tabel 2 ini kita dapat melihat bahwa hasil regresi antara *marketing competency* (sebagai sumber keunggulan bersaing) dengan pangsa pasar signifikan pada $p \leq 0,05$. Hal ini berarti *marketing competency* berpengaruh secara positif (karena tanda pada β variabel kompetensi bidang pemasaran positif) terhadap pangsa pasar. Dengan kata lain, pangsa pasar dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan *marketing competency*. Strategi dan taktik pemasaran

sangat penting dalam upaya mencapai pangsa pasar yang ditargetkan perusahaan.

Tabel 3
Hasil Regresi Dengan Market Share Sebagai Variabel Terikat

Variable	Koefisien (β)	Std. Error	t	Sig.
Konstan	3,765	0,628	5,995	0,000
MCOMP	0,002334	0,001	2,289	0,035

Sementara dari tabel 3 ini kita dapat melihat bahwa hasil regresi antara *marketing competency* (sebagai sumber keunggulan bersaing) dengan pertumbuhan pangsa pasar signifikan pada $p \leq 0,05$. Hal ini berarti *marketing competency* berpengaruh secara positif (karena tanda pada β variabel kompetensi bidang pemasaran positif) terhadap pertumbuhan pangsa pasar. Dengan kata lain, pertumbuhan pangsa pasar juga dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan *marketing competency*. Strategi dan taktik pemasaran pun sangat mutlak diperlukan dalam upaya mencapai pertumbuhan pangsa pasar yang ditargetkan perusahaan.

Pembahasan

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa *marketing competency* mempunyai pengaruh positif terhadap *market share* dan tingkat pertumbuhannya. Ini berarti perusahaan dapat meningkatkan hasil kinerja melalui usaha meningkatkan *marketing competency*.

Usaha meningkatkan *marketing competency* dapat dilakukan dengan memperbaiki kinerja faktor-faktor keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini hampir semua sumber keunggulan bersaing diakui oleh responden menjadi tanggung jawab fungsi pemasaran.

Kualitas produk dan pelayanan pelanggan setelah penjualan merupakan faktor yang sangat penting, karena hal ini menyangkut tingkat kepercayaan masyarakat atau konsumen terhadap perusahaan tersebut sehingga secara langsung dua hal ini mempengaruhi reputasi perusahaan. Menurut beberapa pakar manajemen, reputasi perusahaan yang baik ini pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan yang salah satunya bisa melalui perluasan pangsa pasar.

Kualitas produk sering dikaitkan dengan daya tahan produk maupun reliabilitasnya. Namun demikian, beberapa pakar sependapat bahwa produk

dikatakan berkualitas jika sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen. Oleh karena itu, kualitas dimulai dari sejak produk belum dibuat, yaitu dengan riset konsumen untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka. Selanjutnya produk dibuat berdasarkan hasil riset tadi.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif *marketing competency* terhadap pangsa pasar dan pertumbuhannya ini berarti pula bahwa strategi dan taktik pemasaran sangat mutlak diperlukan dalam upaya mencapai pangsa pasar/pertumbuhan pangsa pasar yang ditargetkan perusahaan. Strategi pemasaran dapat dimulai dengan proses segmentasi pasar secara tepat, baik berdasarkan faktor geografis, demografis, psikologis maupun perilaku konsumen. Selanjutnya perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar mana yang akan dijadikan target sasaran. Target segmen pasar yang dipilih tentunya segmen yang mempunyai daya tarik tinggi, seperti mempunyai ukuran dan pertumbuhan segmen tinggi, tingkat profitabilitas tinggi, persaingan belum begitu ketat dan sebagainya. Pemilihan target segmen harus kembali mempertimbangkan sumber daya, kemampuan dan tujuan yang dimiliki perusahaan. Karena kemampuan memenuhi tuntutan segmen pasar sasaran akan sangat tergantung pada sumber daya dan kemampuan perusahaan juga.

Setelah segmen pasar yang akan dijadikan sasaran ditentukan, perusahaan harus dapat mengidentifikasi produk yang menjadi tuntutan segmen pasar sasaran. Hal ini bisa dilakukan dengan proses riset pasar untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pasar, bagaimana perubahan selera mereka, bagaimana mereka membuat keputusan pembelian, siapa dan apa saja yang mempengaruhi dan sebagainya. Dengan riset ini, perusahaan diharapkan dapat menyusun taktik bauran pemasaran yang tepat. Desain produk dapat dibuat sesuai selera pasar, dengan harga yang bersaing, dan mudah dijangkau oleh konsumen. Informasi (produk, harga dan tempat) ini harus dikomunikasikan pada pasar agar mereka mengetahui bahwa perusahaan mempunyai sesuatu yang dapat memuaskan mereka. Sesuatu yang dimaksud bisa berkaitan dengan luasnya lini produk, luasnya cakupan distribusi, pelayanan pelanggan sebelum dan sesudah penjualan, kehandalan dan daya tahan produk, kecepatan-tanggung jawab-kepercayaan pengiriman produk dan sebagainya.

Untuk mengetahui penyampaian informasi tersebut maka perlu dilakukan perencanaan program promosi yang efektif. Siapa yang menjadi target promosi harus diidentifikasi dengan baik, karena hal ini akan menentukan tujuan promosi maupun alat promosi yang akan dipakai. Misal target promosi adalah orang yang belum kenal dengan produk yang dipromosikan maka tujuan promosi yang akan dicapai adalah membangun kesadaran dan pengetahuan mereka dengan alat promosi periklanan.

Membuat pesan yang dapat menarik perhatian target promosi, membuat mereka berminat dan akhirnya melakukan pembelian merupakan langkah berikutnya dalam mengembangkan promosi yang efektif. Apa yang disampaikan dalam pesan, bagaimana menyampaikannya secara logis dan siapa yang menjadi sumber penyampai pesan harus direncanakan dengan baik.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajer pemasaran tetap membutuhkan dukungan manajer fungsional lain untuk secara bersama-sama memperbaiki dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing ini, agar dapat mewujudkan hasil-hasil kinerja perusahaan yang membanggakan.

Kesimpulan Dan Saran

Hasil regresi antara *marketing competency* (sebagai sumber keunggulan bersaing) dengan pangsa pasar signifikan pada $p \leq 0,05$ dengan b positif. Dengan demikian pangsa pasar dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan *marketing competency*. Hasil regresi antara *marketing competency* (sebagai sumber keunggulan bersaing) dengan pertumbuhan pangsa pasar pun ternyata juga signifikan pada $p \leq 0,05$ (tanda b juga positif). Hal ini berarti *marketing competency* berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan pangsa pasar. Dengan kata lain, pertumbuhan pangsa pasar juga dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan *marketing competency*.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya perusahaan manufaktur di Jakarta. Hal ini mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian, artinya penelitian kemungkinan akan berbeda jika diterapkan pada perusahaan dengan sampel berbeda. Penelitian yang prosedur penarikan sampelnya bisa lebih mewakili populasi diharapkan dapat memperbaiki generalisasi hasil penelitian semacam ini.

Pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen yang digunakan dalam penelitian ini semuanya bersifat positif (*favorable*). Pertanyaan semacam ini sangat memungkinkan responden menjawab dengan pilihan skor tinggi pada setiap pernyataan. Bahkan pada pertanyaan hasil kinerja, pengukurannya dilakukan secara subyektif. Hal ini juga memungkinkan responden menilai hasil kinerja perusahaannya cenderung di atas hasil kinerja pesaing. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperbaiki kelemahan dari instrumen ini.

Dengan mengingat keterbatasan-keterbatasan penelitian ini, diharapkan temuan penelitian ini tetap berguna bagi pihak industri manufaktur di Indonesia maupun bagi pihak akademisi. *Marketing competency* dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan *market share*. Dengan demikian perusahaan dapat terus menggali dan mengembangkan kompetensi bidang

pemasaran untuk bertahan hidup dalam era persaingan yang semakin ketat ini.

Dukungan fungsi-fungsi lain yang ada dalam perusahaan sangat diperlukan untuk memperbaiki sumber-sumber keunggulan tersebut. Fungsi produk operasional, keuangan dan sumber daya manusia dituntut juga tanggung jawabnya terhadap sumber-sumber keunggulan yang nampaknya hanya menjadi tugas fungsi pemasaran ini.

Bagi para akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan literatur manajemen pemasaran. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong adanya penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik lebih lanjut dengan perbaikan keterbatasan dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Cravens, D.W., *Pemasaran Strategis*, Alih Bahasa : Lina Salim, Edisi Keempat, Jilid Satu, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Dess, G.G., & Davis, P.S., Porter's Generic Strategic as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy Management Journal*, 27 : 467-488, 1984.
- Ellitan, L., Pengaruh Sumber-sumber Keunggulan Kompetitif terhadap Hasil-hasil Kinerja Industri Manufaktur di Indonesia, *Tesis* (tidak diterbitkan), Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta, 1998.
- Heene, A. & Sanchez R., *Competence Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Kotler, P., *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice Hall International, Inc., Mexico, 2000.
- Porter, M.E., *Keunggulan Bersaing*, Tim Penerjemah Binarupa Akasara, Binarupa Aksara, Jakarta, 1994.
- Prahalad, C.K., et.al, A Strategy to Growth ; The Role or The Core Competence in the Cooperation, *The Portable MBA in Strategy*, p. 248-269, 1994.
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management, Skill & Application*, Mc. Graw Hill Companies, 1997.
- Szymansky, D.M., Badrawaj, S.G. & Varadarajan, P.R., An Analysis of the Market Share, Profitability Realltionship, *Journal of Marketing*, vol. 57 (July) : p. 1-18, 1993.
- Tjiptono, F., *Strategi Pemasaran*, Edisi Dua, Penerbit Andi, Yogyakarta, 1997.
- Vickery, K.s., Drodge, C. & Markland, R.E., Source and Outcome of Competitive Advantage : An Explolatory Study in Furniture Industry, *Decision Science*, 25 (5) : p.699-689, 1994.