

**Marketing dan Keunggulan Bersaing:
Sebuah Perspektif dari Teori Resource-Based View**

Lie Heng

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Dharma Pontianak
Email: richest_lie@yahoo.com

Abstract

Many researches in marketing have been carried out to explain how the the marketing functions contribute to offer the added value for customers and to strengthen the competitiveness in improving the company's performance. This article aims to describe the concept and process of marketing role, especially from the strategic management perspective in generating superior customer value and limited competitive advantage. Furthermore, this article outlines the role of the marketing functions from the theory of resource-based advantage (RBV), namely how the role of marketing elements both as resources and capabilities generates the added value and increases the strengthening of the company's competitive advantage.

Keywords: RBV, marketing, competitive advantage.

Abstraksi

Banyak riset di bidang pemasaran yang telah dilakukan oleh peneliti dalam upayanya untuk menjelaskan bagaimana kontribusi fungsi pemasaran dalam menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan dan penguatan daya saing bagi meningkatkan kinerja perusahaan. Artikel ini bertujuan untuk mengemukakan seperti apa konsep dan proses peran pemasaran khususnya dari perspektif manajemen strategi dalam menghasilkan nilai pelanggan yang superior dan keunggulan bersaing masih terbatas. Lebih lanjut artikel ini memaparkan peran fungsi pemasaran dari sudut pandang teori keunggulan berbasis sumber daya (RBV) yaitu bagaimana elemen-elemen pemasaran baik sebagai sumber daya maupun kapabilitas dalam menghasilkan nilai tambah dan menambah penguatan keunggulan bersaing perusahaan.

Kata Kunci: RBV, pemasaran, keunggulan bersaing

A. Pendahuluan

Banyak studi yang telah dilakukan oleh para peneliti di bidang pemasaran dengan pembahasan riset mereka terhadap peran marketing yang secara signifikan mampu meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja pemasaran seperti strategi produk (Abdullah dan Rosliyati, 2020), strategi diferensiasi (Msinga, Ndinya, Ogada, dan Omido, 2018), strategi ruang dan tempat (Place) (Eletxigerra, Barrutia, dan Echebarria, 2018; Giovanardi dan Lucarelli, 2018), strategi harga (Kukar-Kinney, Ridgway, dan Monroe, 2012), serta pengetahuan tentang pelanggan (Fidel, Schlesinger, dan Emilo, 2018). Hal mendasar yang menjadi fokus pembahasan utama adalah para peneliti berupaya

mengeksplorasi bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberdayakannya bagi penguatan keunggulan bersaing yang pada akhirnya akan berdampak bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Namun hingga saat ini, pengetahuan seperti apa konsep dan pengukuran kinerja pemasaran masih sangat terbatas dan masih sangat sedikit pembahasan secara konseptual mengenai peran marketing khususnya dari perspektif manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan terutama kinerja pemasaran (Katsikeas, Morgan, Leonidou, dan Hult, 2016; Neil A Morgan, 2012). Makalah ini merupakan kajian literatur yang mengintegrasikan teori-teori dari perspektif manajemen strategis khususnya *Resource Based View* dan *Dynamic Capability* untuk mengeksplorasi peran *marketing* yang merupakan salah satu kapabilitas fungsional perusahaan bagi keunggulan bersaing perusahaan.

B. Struktur Pasar, Resource Based View dan Dynamic Capability Structure Conduct Performance (Struktur-Perilaku-Kinerja)

Dari perpektif teori stuktur-perilaku-kinerja, struktur pasar akan menentukan perilaku pelaku pasar yang pada akhirnya akan menentukan kinerja (keuntungan). Struktur pasar itu sendiri dapat dilihat dari tinggi rendahnya konsentrasi kepadatan perusahaan yang berkompetisi, ukuran perusahaan, keluar masuknya perusahaan, maupun diferensiasi produk dan integrasi vertikal yang dilakukan oleh para pelaku pasar. Struktur pasar akan mempengaruhi kebijakan maupun strategi pemasaran serta penelitian dan pengembangan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja seperti pencapaian keuntungan, efisiensi, kualitas produk dan hal-hal teknis lainnya (Lipczynski dan Wilson, 2001).

Sementara dari sudut pandang Porter (1985) salah satu faktor yang memungkinkan perusahaan akan mencapai keunggulan bersaing dan kinerja bisnis yang superior adalah dengan memperhatikan tingkat persaingan pasar yang akan dimasukinya. Perspektif ini lebih menekankan pada keberhasilan perusahaan dalam mengidentifikasi karakteristik industri dan pemilihan pasar. Selanjutnya kemampuan perusahaan mengeksploitasi pasar dengan tingkat persaingan yang rendah dan asimetris seperti pada pasar persaingan tidak sempurna misalnya monopoli ataupun oligopoli akan mampu menekan persaingan pasar dan perang harga yang selanjutnya memberikan keunggulan positional bagi perusahaan hingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Porter, 1985).

Resource-based View

Berbeda dengan teori SCP, teori *Resource-based View* memandang bahwa keunggulan sebuah perusahaan bukanlah ditentukan oleh karekteristik pasar, melainkan lebih pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Perusahaan merupakan pelaku pasar yang istimewa dengan heterogenitas sumber daya yang dimilikinya. Hal inilah yang membedakan kemampuan dan kinerja masing-masing perusahaan antara yang satu dengan yang lainnya walaupun dibidang industri yang sama atau bahkan dengan ukuran perusahaan dan produk yang sama sekalipun dalam memahami dan mengartikulasi strategi penciptaan nilai bagi kepentingan pelanggan mereka. RBV memandang bahwa kekuatan suatu perusahaan sesungguhnya terletak di dalam organisasi itu sendiri. Keunggulan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki perusahaan inilah yang memungkinkan perusahaan memaksimalkan keuntungan potensialnya (Robert M Grant, 1991).

Dynamic Capability

Dynamic capability merupakan pengembangan teori lebih lanjut untuk melengkapi teori RBV yang dianggap masih memiliki kelemahan dan belum mampu untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mengembangkan sumber daya yang dimiliki dan mengimplementasikannya untuk mencapai keunggulan bersaing (Priem dan Butler, 2001). Teori DC memandang bahwa adanya perbedaan kinerja perusahaan tidaklah semata-mata tergantung dari keanekaragaman sumber daya yang dimiliki (*resource-picking*) melainkan pada kapabilitas (*capability-building*) perusahaan untuk mengolah, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya tersebut yang pada akhirnya membawa perusahaan mencapai kinerja perusahaan (Makadok, 2001). *Dynamic capability* memandang bahwa pasar itu dinamis, oleh karena itu lingkungan baik mikro maupun makro juga berubah sehingga perusahaan perlu beradaptasi dengan faktor perubahan tersebut agar dapat memformulasikan suatu konsep nilai sebagai sebuah bentuk penawaran yang sesuai dengan permintaan pasar yang juga telah berubah. Sumber daya yang dimiliki perusahaan baik berwujud (seperti mesin dan peralatan) dan yang tidak berwujud lebih dipandang sebagai aset (seperti pengetahuan, citra, reputasi) yang dapat diberdayakan oleh perusahaan. Pemberdayaan ini membutuhkan kapabilitas dalam mentransformasikan sumber daya tersebut untuk memenuhi permintaan nilai yang sesuai dengan ekspektasi pasar (Capron dan Hullan, 1999)

C. Marketing dan Resource Base View serta Dynamic Capability

Dari sudut pandang RBV, perusahaan bisa memiliki keunggulan bersaing tidak saja terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang unik, bernilai, khas, dan tidak mudah ditiru serta tidak mudah dimiliki oleh perusahaan lainnya yang membuat perusahaan bisa unggul dalam persaingan (Barney, 1991), namun juga dengan sumber daya tidak berwujud yang meliputi pengetahuan dan sejumlah kapabilitas yang dimiliki seperti dalam perspektif DC yang melengkapi teori RBV dibanding perusahaan lainnya sehingga perusahaan dapat berkinerja lebih baik dari para kompetitornya. Keanekaragaman sumber daya yang tidak mudah dimobilisasi yang dimiliki perusahaan dapat dipadukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sumber daya itu sendiri merupakan aset perusahaan yang memiliki potensi menghasilkan keuntungan bagi organisasi yang digunakan sebagai input bagi kegiatan bisnis dan strategi pemasaran perusahaan (Robert M Grant, 1991; Peteraf, 1993). Sedangkan kapabilitas itu sendiri didefinisikan sebagai sekumpulan ketrampilan dan akumulasi pengetahuan yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan memberdayakan aset yang dimilikinya (Day, 1990). Kapabilitas tidaklah mudah untuk diperoleh dengan cara membelinya, melainkan harus dibangun dan upayakan sendiri sehingga hal ini sulit untuk ditiru oleh pesaing sehingga dengan demikian perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing (Day dan Wensley, 1988).

Marketing Resources

Sumber daya pemasaran merupakan aset yang tersedia di dalam perusahaan yang dapat diolah dengan menggunakan kapabilitas pemasaran sehingga menjadi *output* yang lebih bernilai. Porter (1985) menyatakan bahwa *marketing* merupakan fungsi perusahaan yang berperan dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan. Ketidakkampuan perusahaan mengelola fungsi pemasaran ini akan mengakibatkan kekecewaan pelanggan yang pada

akhirnya berdampak pada keunggulan bersaing dan tingkat keuntungan perusahaan (Ho dan Zheng, 2004).

Adapun Sumber daya pemasaran ini meliputi *tacit knowledge*, fisik, keuangan, SDM, organisasi, reputasi, hubungan atau relasi, informasi, dan juga hukum (Neil A Morgan, 2012).

1. Tacit Knowledge

Tacit knowledge atau pengetahuan *tacit* (implisit) merupakan kemampuan perusahaan untuk mengetahui cara yang tepat untuk melakukan suatu pekerjaan (Robert M. Grant, 1996). Kemampuan ini hanya dapat diperoleh melalui pengalaman secara langsung dan selanjutnya menghasilkan sebuah memory yang kemudian menjadi role model dalam pengambilan keputusan dan tindakan strategis manajerial perusahaan (Sinkula, 1994). Sumber daya ini sulit untuk diduplikasi karena berbasis pada pengalaman. Penerapan tacit knowledge dalam pemasaran misalnya dalam hal membangun kreativitas periklanan, pengelolaan merek, atau bahkan pendekatan hubungan yang dilakukan oleh para salesman dengan pelanggan mereka (Neil A Morgan, 2012).

2. Sumber Daya Fisik

Keberadaan sumber daya fisik juga sangat relevan terhadap fungsi pemasaran. Dalam pemasaran jasa yang walaupun sifat dari karakter jasa itu sendiri adalah tidak berwujud, namun keberadaan bukti fisik menjadi salah satu faktor kuat yang dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa yang ditawarkan. Di bidang ritel misalnya, daya tarik bukti fisik merupakan faktor yang menentukan dalam persaingan (Kushwaha dan Agrawal, 2015). Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, keberadaan pabrik secara fisik dengan segala mesin dan peralatannya merupakan faktor penting dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas tinggi (Neil A. Morgan dan Piercy, 1996).

3. Sumber Daya Reputasi

Reputasi juga merupakan sumber daya yang menjadi faktor pendorong bagi pelanggan untuk bersedia berinteraksi dengan aktivitas yang dilakukan perusahaan (Bennett dan Gabriel, 2003). Reputasi perusahaan seperti reputasi korporasi atau citra perusahaan, dan juga reputasi produk atau merek yang juga lebih dikenal dengan ekuitas merek merupakan faktor-faktor yang penting dalam membangun kepercayaan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki citra reputasi yang baik dan dapat dipercaya akan mampu lebih menarik perhatian pelanggan. Demikian pula halnya dengan ekuitas merek yang dimiliki perusahaan yang mencerminkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap merek juga merupakan aset yang bernilai bagi perusahaan (Wang, Chen, Yu, dan Hsiao, 2015). Hal ini menjadi jelas bahwa reputasi merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan respon dan interaksi pelanggan dengan perusahaan hingga pada akhirnya hal ini akan berdampak pada pencapaian kinerja perusahaan (O'Cass dan Sok, 2014).

4. Sumber Daya Relasional

Perusahaan dalam aktivitas bisnisnya berhubungan dengan banyak pihak. Hubungan atau relasi yang baik dalam hal ini menjadi suatu faktor yang mutlak agar perusahaan dapat memperoleh sumber daya terbaik sebagai input dalam kegiatan bisnisnya khusus kegiatan pemasaran. Sebut saja kegiatan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan maupun dengan para pelaku bisnis yang lain seperti para perantara dalam jalur distribusi di dalam kegiatan penjualan yang menjadi kunci

keberhasilan bisnis (Srivastava, Shervani, dan Fahey, 1998). Pencapaian keberhasilan bisnis perusahaan juga dipengaruhi oleh keberhasilan perusahaan membangun hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan para pemasok sehingga aktivitas produksi dan pengembangan produk baru dapat berjalan dengan baik (Takeishi, 2001). Tidak saja dengan para stakeholder eksternal, perusahaan juga perlu membangun hubungan yang baik dengan stakeholder internal perusahaan dalam hal ini ada para karyawan khususnya karyawan bagian *marketing* dan penjualan untuk menjamin keberhasilan implementasi kegiatan pemasaran dan strategi-strateginya (Noble dan Mokwa, 1999).

5. Sumber Daya Informasi

Penggalan informasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan baik makro seperti data perubahan pasar, ekonomi, politik, sosial budaya, hukum, dan teknologi maupun lingkungan mikro seperti informasi menjadi pelanggan, pesaing, pemasok dan lainnya merupakan aktivitas pemasaran yang sangat penting bagi perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Apalagi dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat membuka peluang yang sangat besar bagi riset pasar dan pengalaman belanja yang real time. Peran orientasi strategis seperti orientasi pasar merupakan kunci bagi keberhasilan strategi pemasaran perusahaan terutama dalam hal pengalihan data pelanggan, para perantara dalam saluran distribusi, pesaing dan juga aktivitas pemasaran seperti penetapan harga, periklanan, pengembangan produk, perencanaan pemasaran dan lain-lainnya (Day, 1994; Kohli dan Jaworski, 1990)

Marketing Capability

Marketing capability atau kapabilitas pemasaran merupakan salah satu kapabilitas fungsional perusahaan (Nath, Nachiappan, dan Ramanathan, 2010) yang berperang sangat penting dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi perusahaan yang lainnya dalam menciptakan nilai agar mampu menjadi solusi bagi masalah yang dihadapi konsumen dengan segala kebutuhan dan keinginan serta ekspektasinya. Kapabilitas ini memiliki peran yang penting dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan yang menjadi kunci kelangsungan hidup perusahaan. Kemampuan inilah yang pada akhirnya akan mampu membawa perusahaan pada keunggulan bersaing. Kapabilitas itu sendiri melibatkan sejumlah pengetahuan dan ketrampilan yang membaaur menjadi satu kesatuan dalam organisasi yang terus berkembang seiring dengan waktu. Kapabilitas pemasaran sebagaimana mana kapabilitas perusahaan yang lain mencakup berbagai tingkatan dalam organisasi, dari departemen hingga ke individu itu sendiri. Kapabilitas semakin berkembang saat individu maupun sekelompok orang dalam organisasi mengaplikasikan pengetahuan dan ketrampilannya secara berulang-ulang dengan mengkombinasikan dan memberdayakan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Mahoney dan Pandian, 1992). Pada level organisasi, kapabilitas pemasaran meliputi kemampuan spesifik (*specialized*), lintas fungsi (*cross functional*), arsitektural (*achitectural*) dan proses dinamis dimana sumber daya diperoleh, dikombinasikan, dan ditransformasi menjadi penawaran nilai bagi target pasar (Day, 1994; Madhavan dan Grover, 1998).

1. Kemampuan Spesifik (4P), Selling, Komunikasi

Kapabilitas khusus pemasaran berkaitan dengan fungsi spesifik yang dimanfaatkan organisasi dalam memadukan dan mengubah sumber daya (Vorhies dan Morgan, 2005). Kapabilitas khusus ini lebih dipandang sebagai proses penerapan program taktik perusahaan yang lebih bertujuan untuk meningkatkan engagement pelanggan dengan perusahaan dengan mengkonversi pelanggan potensial yang diidentifikasi melalui penerapan strategi pemasaran perusahaan untuk menjadi *first time buyer* sebagai tindak lanjut dari strategi pemasaran. Kapabilitas ini berkaitan dengan aktivitas bauran pemasaran klasik yang meliputi produk, harga, komunikasi dan distribusi (Hunt dan Morgan, 1995).

2. Produk

Produk itu sendiri merupakan elemen dari taktik pemasaran yang memiliki kemampuan untuk menarik minat pelanggan berkat atribut seperti fitur, kualitas dan desain yang ditawarkan. Disamping itu, produk merupakan hasil output perusahaan yang dihasilkan dengan beradaptasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan agar mampu memberikan penawaran terbaik yang dapat memberikan kepuasan bagi mereka (Greenley dan Oktemgil, 1997). Namun seiring waktu, kebutuhan dan keinginan yang berubah akibat pengaruh lingkungan juga mempengaruhi perubahan selera pelanggan, untuk itu, produk dan layanan yang dihasilkan harus senantiasa dievaluasi agar mampu untuk memenuhi tuntutan pelanggan dan untuk mengantisipasi kondisi persaingan (Slater dan Narver, 1995). Manajemen produk yang efektif harus berfokus pada pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan yang menjadi target pasar perusahaan.

3. Harga

Harga merupakan komponen penawaran nilai yang paling dianggap paling penting bagi perusahaan maupun bagi para pelanggan. Penetapan harga merupakan hal yang sangat crucial bagi perusahaan menyangkut tujuan yang ingin dicapai dengan harga itu sendiri misalnya *positioning* perusahaan, kondisi internal menyangkut biaya dan sasaran pasar yang ingin dicapai maupun kondisi eksternal dengan berbagai kondisi seperti ekonomi, pasar dan permintaan ataupun penawaran pesaing. Di satu sisi, harga mencerminkan biaya dari sudut pandang perusahaan, sementara itu dari sudut pandang pelanggan, harga itu sendiri mencerminkan kualitas dari produk yang ditawarkan (Dutta, Zbaracki, dan Bergen, 2003). Untuk itu, kemampuan perusahaan untuk menetapkan harga merupakan suatu kapabilitas pemasaran yang penting. Perusahaan harus memiliki kemampuan yang kuat dalam hal penetapan harga yang mampu memberikan nilai tinggi bagi pelanggannya sekaligus juga dengan penetapan harga ini juga perusahaan harus mampu mengantisipasi pesaing (Blattberg dan Wisniewski, 1989). Perusahaan harus mampu memaksimalkan kemampuan ini agar mampu menerapkan strategi penetapan harga yang responsif, efisien dan efektif dengan perubahan (Marn dan Rosiello, 1992).

4. Perantara

Peran perantara merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan menambah nilai bagi pelanggan yang merupakan pengguna akhir karena merekalah yang berhubungan langsung dengan pelanggan (Weitz dan Jap, 1995). Para perantara ini merupakan saluran yang digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan produk penawaran mereka ke konsumen. Hal ini mempengaruhi efisiensi dan juga skala operasi perusahaan karena mampu memaksimalkan penjualan, meminimumkan biaya,

perpanjangan tangan layanan perusahaan bagi pelanggan dan sekaligus berfungsi sebagai aspek pengawasan bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan para perantara ini merupakan kapabilitas pemasaran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan bisnis (Anderson dan Narus, 1990).

5. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dengan calon pelanggan atau pelanggan loyal juga memainkan peran penting penyampaian nilai perusahaan. Komunikasi yang ditujukan untuk menarik perhatian calon pelanggan dengan berbagai manfaat produk yang ditawarkan, membujuk, membandingkan dengan produk pesaing ataupun yang bertujuan untuk sekedar mengingatkan pelanggan dengan produk penawaran perusahaan melalui iklan, media sosial, sponsorship, atau media lainnya menjadi kapabilitas pemasaran yang sangat penting bagi perusahaan (Aaker, 2008).

6. Penjualan

Penjualan merupakan kapabilitas pemasaran yang berhubungan dengan pengenalan kebutuhan pelanggan, pendekatan dengan mereka, membangun hubungan dan penyampaian informasi serta kemampuan untuk menyakinkan calon pelanggan. Tidak hanya yang berkaitan dengan aktivitas penjualan, kapabilitas ini juga berhubungan dengan pengembangan sistem manajemen tim penjualan yang efisien dan efektif seperti mengelola dan membangun tim penjualan yang solid, koordinasi tim, pelacakan order, pelaporan kinerja penjualan salesman dan lain-lainnya (Shapiro, Slywotzky, dan Doyle, 1998). Kapabilitas ini erat kaitannya dengan kegiatan penambahan nilai bagi pelanggan dan kinerja perusahaan yang superior (Töytäri dan Rajala, 2015).

Kapabilitas Pemasaran Lintas Fungsi

Kapabilitas pemasaran lintas fungsi ini lebih rumit dan kompleks dibandingkan dengan kapabilitas khusus sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. Kapabilitas ini mencakup beberapa kapabilitas yang berbeda dan spesifik yang melibatkan kapabilitas khusus dan mengombinasikannya dengan fungsi-fungsi lain seperti misalnya kapabilitas manajemen merek, manajemen hubungan pelanggan, dan juga pengembangan produk baru (Aaker, 2008; Srivastava, Shervani, dan Fahey, 1999).

Manajemen Merek berkaitan dengan pengembangan, pertumbuhan, merawat dan mengembangkan merek yang merupakan aset bagi perusahaan (Neil A. Morgan, Slotegraaf, dan Vorhies, 2009). Kegiatan ini melibatkan banyak peran kapabilitas pemasaran seperti riset pasar, manajemen produk, penetapan harga, dan bahkan kapabilitas komunikasi perusahaan. Lebih jauh, manajemen merek juga melibatkan peran riset dan pengembangan produk, atau bahkan akuntansi serta produksi dan operasi (Aaker, 2008).

Manajemen hubungan pelanggan dalam hal ini memegang peran yang penting dalam membangun ketertarikan dan kepercayaan baik calon pelanggan maupun pelanggan loyal, menjaga hubungan yang baik dengan mereka dan mengarahkan hubungan yang baik dan terbangun kuat itu menjadi profit bagi perusahaan. Dalam prakteknya, kegiatan ini juga melibatkan peran fungsi-fungsi lainnya seperti sistem pelaporan penjualan, laporan riset pasar, analisis database pelanggan, layanan konsumen dan lain-lain (Neil A. Morgan et al., 2009).

Pengembangan Produk Baru

Pengembangan produk baru berhubungan dengan aktivitas perusahaan untuk senantiasa melakukan penawaran nilai yang bermanfaat bagi para pelanggan yang menjadi target pasar mereka (Ramaswami, Srivastava, dan Bhargava, 2008). Hal ini membutuhkan banyak informasi pasar dan juga pengetahuan teknis baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Hal ini diperlukan perusahaan untuk mencari cara pandang yang baru dalam menghasilkan penawaran nilai yang potensial bagi pelanggan yang meliputi dimana, cara mencari dan mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan, menghasilkan dan menyampaikan penawaran (Galunic dan Rodan, 1998).

Kapabilitas Pemasaran Arsitektural

Kapabilitas arsitektural berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberdayakan berbagai kemampuan spesifik pemasaran seperti yang telah dipaparkan di atas, bagaimana perusahaan memilih, memadukan, dan memanfaatkan sumber daya pemasaran yang dimiliki dan lintas fungsi sebagai satu kesatuan yang integral untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Galunic dan Eisenhardt, 2001). Kapabilitas ini berhubungan erat dengan kemampuan perusahaan untuk memformulasikan suatu strategi pemasaran yang efektif dan efisien dengan memberdayakan segala sumber daya dan kemampuan perusahaan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif seperti strategi pemetaan pasar dengan segmentasi, targetting, analisis pelanggan dan pesaing agar mampu menghasilkan proposisi nilai yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar yang ingin dicapai. Proposisi nilai merupakan kegiatan dalam memilih penawaran produk atau layanan tertentu yang akan disampaikan kepada pasar sasaran (Slater, 1995). Dalam proses implementasinya perusahaan memerlukan dukungan sumber daya yang dibutuhkan, dan hal ini perusahaan tidak saja hanya mengandalkan sumber daya internal seperti orang dalam organisasi, sistem dan anggaran tetapi juga sumber daya eksternal perusahaan seperti informasi dan adaptasi teknologi yang dapat diperoleh melalui kolaborasi dengan jejaring yang dimiliki perusahaan agar dapat dikonversikan menjadi tindakan strategis yang terarah untuk pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini tentu saja melibatkan koordinasi lintas fungsi.

Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis ini berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar (Neil A Morgan, 2012). Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan pasar dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam lingkungan yang dinamis dan terus berubah. Pasar itu dinamis, kegagalan perusahaan untuk menyesuaikan sumber daya dan kapabilitas akan mengakibatkan kekakuan dalam operasional perusahaan dan hal ini akan berdampak pada kinerja perusahaan yang rendah. Untuk itu sumber daya dan kapabilitas perusahaan perlu senantiasa untuk dikembangkan dan ditingkatkan agar mampu mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Kapabilitas dinamis ini meliputi pembelajaran pasar seperti pemahaman mendalam mengenai pasar sasaran, pelanggan, pesaing, perantara, dan prediksi kemungkinan perubahan pasar di masa mendatang dan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengantisipasi (Neil A. Morgan et al., 2009); konfigurasi ulang sumber daya yaitu bagaimana perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya yang perlu dipertahankan atau dihilangkan atau untuk mendapatkan sumber daya yang

sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi misalnya melalui pengembangan sumber daya internal maupun sumber daya eksternal melalui akuisisi dan merger (Barney, 1986); dan peningkatan kapabilitas perusahaan yaitu kemampuan yang mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan, menghilangkan, mendapatkan atau bahkan meningkatkan kapabilitas secara konsisten untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan (Eisenhardt dan Martin, 2000). Peningkatan kapabilitas secara internal dapat diperoleh melalui pengetahuan dan pengalaman dalam pemecahan permasalahan yang dihadapi perusahaan atau dengan cara meniru dari praktek-praktek pesaing dalam upaya memberikan nilai penawaran terbaik bagi pelanggan (Day, 1994).

D. Penutup

Dari perspektif RBV, semakin langka suatu sumber daya ataupun kapabilitas perusahaan yang dimiliki maka akan semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun pasar telah berubah. Perusahaan tidak lagi merupakan subjek dalam menentukan nilai yang akan ditawarkan ke pasar, saat ini keunggulan bersaing berbasis pelangganlah yang akan mampu membawa perusahaan mencapai kinerja pemasaran yang superior. Seiring dengan RBV menekankan dua atribut utama yaitu sumber daya dan kapabilitas, dalam konteks pemasaran, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh bagaimana perusahaan memberdayakan aset sumber daya dan kapabilitas pemasaran yang dimilikinya untuk diarahkan secara konsisten untuk menghasilkan nilai yang superior bagi pasar targetnya.

Sumber daya pemasaran yang dapat diberdayakan optimal untuk pencapaian keunggulan bersaing perusahaan misalnya pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) yang sulit untuk ditiru karena berbasis pada pengalaman; reputasi perusahaan (*corporate image*) yang merupakan faktor pendorong bagi pelanggan untuk bersedia berinteraksi dengan perusahaan; sumber daya relasional dalam membangun hubungan dengan stakeholder baik internal maupun eksternal yang dapat meningkatkan respon mereka dengan perusahaan; dan informasi yang merupakan kunci bagi perusahaan untuk memperoleh data yang penting yang menjadi dasar bagi pengambilan keputusan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnisnya.

Selain sumber daya pemasaran, perusahaan juga dapat mengembangkan dan memanfaatkan secara maksimal kapabilitas pemasaran yang dimiliki dan mengembangkannya untuk pencapaian tujuan perusahaan seperti kapabilitas spesifik pemasaran dalam hal ini mencakup produk, harga, saluran distribusi atau perantara, dan komunikasi serta penjualan; kapabilitas lintas fungsi yang mengkombinasikan fungsi-fungsi lainnya misalnya manajemen merek, hubungan pelanggan dan pengembangan produk baru; kapabilitas arsitektural yang mengintegrasikan sumber daya dan lintas fungsi untuk pencapaian tujuan strategis perusahaan; dan kapabilitas dinamis untuk dapat beradaptasi dengan perubahan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. 2008. *Spanning silos: The new CMO imperative*: Harvard Business Press.
- Abdullah, Y., & Rosliyati, A. 2020. The Product Market Strategy, Value Creation, and Competitive Advantages as a Determinant Factor of Marketing Performance. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 9(3), 13.

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi:10.1177/002224299005400103
- Barney, J. B. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- _____. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, R., & Gabriel, H. 2003. Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 276-289. doi:10.1057/palgrave.crr.1540206
- Blattberg, R. C., & Wisniewski, K. J. 1989. Price-Induced Patterns of Competition. *Marketing Science*, 8(4), 291-309. doi:10.1287/mksc.8.4.291
- Capron, L., & Hulland, J. 1999. Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54. doi:10.1177/002224299906300203
- Day, G. S. 1990. *Market Driven Strategy: The Free Press*, New York.
- _____. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. 2003. Pricing Process as A Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630. doi:https://doi.org/10.1002/smj.323
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eletxigerra, A., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. 2018. Place Marketing Examined through A Service-Dominant Logic Lens: A review. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 72-84. doi:10.1016/j.jdmm.2017.11.002
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Emilo, E. 2018. Effects of Customer knowledge Management and Customer Orientation on Innovation Capacity and Marketing Results in SMEs: The Mediating Role of Innovation Orientation. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850055.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. 2001. Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249. doi:10.5465/3069398

- Galunic, D. C., & Rodan, S. 1998. Resource Recombinations in The Firm: Knowledge Structures and The Potential for Schumpeterian Innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199812\)19:12<1193::AID-SMJ5>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199812)19:12<1193::AID-SMJ5>3.0.CO;2-F)
- Giovanardi, M., & Lucarelli, A. 2018. Sailing through Marketing: A Critical Assessment of Spatiality in Marketing Literature. *Journal of Business Research*, 82, 149-159. doi:[10.1016/j.jbusres.2017.09.029](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.029)
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- _____. 1996. Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Greenley, G. E., & Oktemgil, M. 1997. An Investigation of Modulator Effects on Alignment Skill. *Journal of Business Research*, 39(2), 93-105. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00145-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00145-2)
- Ho, T. H., & Zheng, Y.-S. 2004. Setting Customer Expectation in Service Delivery: An Integrated Marketing-Operations Perspective. *Management Science*, 50(4), 479-488. doi:[10.1287/mnsc.1040.0170](https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0170)
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. 2016. Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kukar-Kinney, M., Ridgway, N. M., & Monroe, K. B. 2012. The Role of Price in the Behavior and Purchase Decisions of Compulsive Buyers. *Journal of Retailing*, 88(1), 63-71. doi:[10.1016/j.jretai.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.02.004)
- Kushwaha, G. S., & Agrawal, S. R. 2015. An Indian Customer Surrounding 7P's of service Marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.006>
- Lipczynski, J., & Wilson, J. 2001. *Industrial Organisation: An Analysis of Competitive Markets*: Financial Times/Prentice Hall.
- Madhavan, R., & Grover, R. 1998. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12. doi:[10.1177/002224299806200401](https://doi.org/10.1177/002224299806200401)

- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Makadok, R. 2001. Toward A Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Marn, M. V., & Rosiello, R. L. 1992. Managing Price, Gaining Profit. *McKinsey Quarterly*, 18-18.
- Morgan, N. A. 2012. Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., & Piercy, N. F. 1996. Competitive Advantage, Quality Strategy and The Role of Marketing. *British Journal of Management*, 7(3), 231-245. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00117.x>
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. 2009. Linking Marketing Capabilities with Profit Growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Msinga, S. M. S., Ndinya, A., Ogada, M., & Omido, K. 2018. Differentiation Strategies and Performance of Insurance Companies in nairobi, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(11), 15-29.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. 2010. The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-Based View. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. 1999. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing A Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. doi:10.1177/002224299906300406
- O'Cass, A., & Sok, P. 2014. The Role of Intellectual Resources, Product Innovation Capability, Reputational Resources and Marketing Capability Combinations in Firm Growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996-1018. doi:10.1177/0266242613480225
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Strategy. *The Free Press, New York*.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Is The Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. doi:10.5465/amr.2001.4011928

- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. 2008. Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97. doi:10.1007/s11747-008-0120-2
- Shapiro, B. P., Slywotzky, A. J., & Doyle, S. X. 1998. *Strategic Sales Management: A Boardroom Issue*: Harvard Business School Pub.
- Sinkula, J. M. 1994. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. doi:10.1177/002224299405800103
- Slater, S. F. 1995. Issues in Conducting Marketing Strategy Research. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 257-270. doi:10.1080/09652549500000016
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.1177/002224299505900306
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18. doi:10.1177/002224299806200102
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and The Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 168-179. doi:10.1177/00222429990634s116
- Takeishi, A. 2001. Bridging Inter-and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433. doi:https://doi.org/10.1002/smj.164
- Töytäri, P., & Rajala, R. 2015. Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101-112. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009
- Vorhies, D., & Morgan, N. 2005. *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage* (Vol. 69).
- Wang, D. H.-M., Chen, P.-H., Yu, T. H.-K., & Hsiao, C.-Y. 2011). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Equity and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.003
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320. doi:10.1177/009207039502300411