

PENGARUH STRATEGI PEMASARAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN DAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA LINGKUNGAN PERSAINGAN

Oleh :

Karnelis, SE

Dosen STIM Pase Langsa, Langsa

Abstrak

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan serta lingkungan persaingan. Metode penulisan menggunakan metode library research. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa berkaitan dengan strategi pemasaran yang mempengaruhi kinerja pemasaran maupun kinerja perusahaan, maka seorang pemimpin perlu memperhatikan dengan lebih seksama pemilihan strategi pemasaran yang diambilnya. Agar dapat bersaing di pasar, perusahaan perlu memfokuskan pada keunggulan yang dimilikinya, seperti keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship, aliansi. Persaingan tinggi lebih memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran ataupun kinerja perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa strategi pemasaran lebih banyak dipergunakan pada perusahaan dalam menghadapi persaingan atau kompetensi tinggi dimana persaingan merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan.

Kata kunci : *strategi pemasaran, kinerja pemasaran, kinerja perusahaan dan lingkungan persaingan*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam era ekonomi baru atau era "*digitalization*", ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, lingkungan yang cepat berubah dan semakin sulit untuk diprediksi terutama pada sektor perusahaan jasa konstruksi. Setiap perusahaan berlomba menampilkan inovasi dibidang bisnis, teknologi, dan manajerial untuk mewujudkan keunggulan kompetitif. Perusahaan harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya (Kotler, 2000), sehingga hasil strategis yang diinginkan berupa daya saing, dan profitabilitas yang tinggi dapat dicapai (Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2001).

Secara umum permasalahan yang dialami oleh perusahaan jasa konstruksi dipicu oleh adanya krisis keuangan yang terjadi dinegara-negara Asia di tahun 1997- 1998 (Peng dan Hua, 2002), yang berpengaruh pula pada perekonomian Indonesia. Untuk memulihkan kondisi bisnis perusahaan diperlukan *strategic response*, berupa strategi pemasaran yang efektif sesuai dengan lingkungan persaingan (Peng dan Hua, 2002).

Menurut Bob Widyahartono (1999), krisis moneter memacu praktek bisnis profesional dengan strategi pemasaran yang terfokus dalam memasuki pasaran global harus terus meningkatkan kemampuan bersaingnya. Kemampuan itu adalah kesanggupan untuk bisnis memenangkan pangsa pasar atau minimal mempertahankan pangsa yang sudah dimilikinya. Dari sudut pandang pasar global kemampuan ini adalah daya tarik (*attractiveness*) suatu produk atau jasa yang membuat pelanggan global memilih produk atau jasanya diantara banyak pilihan yang tersedia. Unsur-unsur daya tarik yang mempengaruhi pilihan itu dari sudut pandang pelanggan adalah Mutu (*Quality*), Harga (*Price*), Penyerahan (*Delivery*) dan Jasa Pelayanan (*Service*).

Perusahaan jasa konstruksi banyak yang berhasil dalam bisnisnya, tetapi lebih banyak yang tidak berkembang dan sudah tidak beroperasi lagi (Purba, 2002), diperlukan strategi pemasaran yang spesifik, agar mampu membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Bharadwaj et al., 1993). Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh

Rwelamila dan Lethola (1998) pada perusahaan jasa di Afrika Selatan bahwa pemasaran dan khususnya strategi pemasaran memberikan beberapa pertimbangan logis dalam fungsi manajemen pada perusahaan jasa konstruksi, untuk melihat lebih awal ancaman dan peluang dimasa depan, serta untuk mencapai sasaran yang jelas serta arah pemasaran perusahaan. Sukses perusahaan dalam era globalisasi tergantung pula pada formulasi dan implementasi strategi yang dilakukan perusahaan (Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980 dalam Knight, 2000:13). Manajer ataupun pemilik perusahaan membuat strategi untuk membawa perusahaan semakin dekat dengan tujuan kinerjanya. Strategi pemasaran adalah salah satu strategi yang penting untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi era globalisasi dan liberalisasi (Tull dan Kahle, 1990 dalam Tjiptono, 1997). Mereka mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Jadi strategi pemasaran yang digunakan dapat memandu para manajer ataupun pemilik perusahaan dalam melakukan taktik dan kegiatan lainnya untuk meningkatkan tujuan perusahaan. Dalam penyusunan dan penerapan strategi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan beberapa strategi secara bersama-sama sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Wagner B. College L dan Digma, 1997).

Persaingan adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan perusahaan untuk berprestasi atau mencapai kinerja yang tinggi dengan menerapkan strategi, bertujuan mencapai posisi yang menguntungkan dan kuat untuk membendung persaingan dalam industri. Michael Porter (1980, p.49) menyatakan ada lima sumber kekuatan persaingan yang harus diantisipasi dan dipahami perusahaan, agar dapat menyusun strategi bersaing sehingga mampu memenangkan persaingan. Kelima kekuatan persaingan tersebut adalah ancaman datang dari supplier, ancaman pendatang baru,

ancaman dari konsumen, ancaman dari perusahaan yang menghasilkan produk substitusi, dan ancaman dari perusahaan sejenis. Hal ini sebagai gambaran bahwa persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin ketat. Oleh karena itu, manajemen operasi harus dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran dan kinerja perusahaan serta lingkungan persaingan.

2. Uraian Teoritis

2.1. Strategi Pemasaran

Sukses perusahaan dalam era globalisasi tergantung pula pada formulasi dan implementasi strategi yang dilakukan perusahaan (Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980 dalam Knight, 2000:13). Manajer ataupun pemilik perusahaan membuat strategi untuk membawa perusahaan semakin dekat dengan tujuan kinerjanya. Strategi pemasaran adalah salah satu strategi yang penting untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi era globalisasi dan liberalisasi (Tull dan Kahle, 1990 dalam Tjiptono, 1997). Mereka mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Jadi strategi pemasaran yang digunakan dapat memandu para manajer ataupun pemilik perusahaan dalam melakukan taktik dan kegiatan lainnya untuk meningkatkan tujuan perusahaan.

Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang suatu enterprise, dan adopsi tindakan-tindakan dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Strategi adalah konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan kritical suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Chandler, 1962, dalam Sidik 2000,

p.14). Yang diperlukan dalam merumuskan strategi pemasaran yaitu sederhana, unik, desain kreatif, tegas, artikulatif dan dapat dilaksanakan (Mintzberg, 1990, dalam Tadepolli dan Ramon, 1990, p.70). Harper, Arville dan Jean Claude (2000, p.204) mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh dua aspek kecocokan strategis. Pertama, strategi pemasarannya harus cocok dengan kebutuhan dan hambatan-hambatan dari lingkungan pasar. Kedua, perusahaan harus mampu dengan efektif menerapkan strategi itu. Strategi pemasaran menurut Cravens (1996), mempunyai implikasi yang penting untuk berinteraksi antara perusahaan dan konsumen, sebagai kunci untuk mendapatkan dan mengidentifikasi tujuan perusahaan, kepuasan dan kebutuhan pelanggan dengan baik dibandingkan dengan pesaing. Strategi pemasaran, adalah proses manajerial dibidang pemasaran untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, *skill, knowledge, resources*, sesuai dengan peluang dan ancaman pada pasar yang selalu berubah-ubah dan bertujuan untuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan (Robbin dan Coulter,1999).

2.2. Lingkungan Persaingan

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981, p.30). Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manajer pemasaran dan bagaimana mereka akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (Mc Carthy dan Perreault, 1996, p.94). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreatifitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoro

kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon et.al, 1999, p.25).

Kondisi lingkungan dimaksudkan sebagai susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa dalam suatu usaha (Bird, 1989). Penelaah lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan aksebilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptibilitas terhadap ancaman-ancaman yang akan datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran. Perubahan lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung ke arah hal tersebut. Sesuai dengan paradigma sistim itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik kualitas input sumber daya maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses strategi pemasaran (Ferdinand, 2000).

2.3. Kinerja Pemasaran

Ferdinand (1999) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran

(Mckee, et al, 1989 dalam Han, et al, 1998, p.36 dan permadi, 1998, p.75).

2.4. Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan (Soeharto (1996) dalam Hatmoko, 2000).

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitability, pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (Denison, Daniel R dan Misra, Aneil K, 1995, 213). Kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. (Dawes, 2000) menyatakan bahwa persepsi manajer atas kemampulabaan perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik.

Harisis dan Ogbonna (2001) dan Bae Lawler (2001), menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

3. Pembahasan

3.1. Hubungan Strategi Pemasaran dengan Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Morgan

dan Piercy (1998, p.196) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja. Kinerja pemasaran diidentifikasi sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang diimplementasikan dengan volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan perusahaan (Menon Bharadwaj dan Howell, 1996 dalam Menon et al, 1999). Menurut Richard P. Bagozi (1980, p.7) atribut kinerja pemasaran yang dapat diukur antara lain melalui volume penjualan dan pertumbuhan penjualan.

Ferdinand (1999) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti: volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000). Pada penelitian yang lain kinerja dapat diukur dari dimensi market share (Permadi, 1998).

3.2. Hubungan Strategi Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Slater et. al (1997) bahwa setiap perusahaan memerlukan adanya sistem kontrol terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Sistem kontrol yang diterapkan merupakan kunci bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal. Kinerja perusahaan juga dapat dicapai dengan adanya kontrol terhadap karyawan sebagai bentuk hubungan antar perusahaan. (Dahlstrom, et al, 1996).

Strategi yang berkualitas dapat meningkatkan daya terima mitra bisnis terhadap kinerja perusahaan. Frekuensi hubungan antar perusahaan yang dibangun secara efektif juga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Penerapan strategi yang dilaksanakan secara efektif oleh perusahaan

dalam proses distribusi dapat mencapai kinerja perusahaan yang optimal (Johnson, 1999).

3.3. Hubungan Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran, Kinerja Perusahaan dan Lingkungan Persaingan

Beberapa literatur manajemen strategik berfokus pada hubungan antara strategi dan kinerja dan mempertimbangkan lingkungan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara strategi dan kinerja, tetapi tidak mempengaruhi bentuk hubungan tersebut (Prescott, 1986). Swamidass dan Newell (1987) menegaskan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen penyebab yang signifikan dalam penentuan strategi operasi. Hasil penelitian Hitt, Ireland dan Stadler (1982) mengindikasikan bahwa lingkungan merupakan variabel moderator yang signifikan pada hubungan antara area fungsional dan kinerja.

John E. Prescott (1986) telah melakukan penelitian tentang lingkungan bisnis sebagai moderator hubungan antara strategi dan kinerja yang hasilnya dipaparkan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja bisnis merupakan perhatian sentral dalam manajemen strategik. Studinya menggunakan moderated regression dan analisis grup untuk menggali pengaruh moderasi lingkungan terhadap hubungan strategi dan kinerja. Hasil dari analisis regresi moderated menunjukkan bahwa variabel-variabel strategi berkontribusi sebesar 40% pada kovarian hubungan, sedangkan variabel lingkungan mempunyai kontribusi 2%. Selanjutnya dikatakan lingkungan memodernasi variabel strategi yang secara signifikan berkaitan dengan Return on Investment.

Mingfang Li dan Roy L. Simerly melakukan penelitian pada 90 perusahaan dengan menggunakan analisis regresi. Hasilnya tingkat lingkungan yang dinamis merupakan moderat berdampak positif dari pengaruh pemilik terhadap kinerja. Hubungan antara strategi dengan kinerja semakin besar bila pengaruh lingkungan semakin besar. Ward et al dari Jurnal Operations Strategy oleh Massod A. Badri, Donald Davis dan Donna Davis dikatakan bahwa lingkungan

mempunyai dampak yang nyata terhadap strategi operasional perusahaan, dan hubungan antara lingkungan dan strategi akan menentukan keberhasilan kinerja perusahaan.

3.4. Hubungan Kinerja Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan

Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja pemasaran, kinerja pemasaran yang baik akan memberikan profit pada perusahaan. Profit akan digunakan perusahaan untuk menutup biaya operasional yang akan dikeluarkan, membiayai operasional yang akan datang dan investasi pengembangan usaha. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk akan membawa perusahaan pada kerugian dan akhirnya bila kinerja semakin buruk akan menyebabkan kepailitan (Wagner B. Collage, 1997).

4. Penutup

Berkaitan dengan strategi pemasaran yang mempengaruhi kinerja pemasaran maupun kinerja perusahaan, maka seorang pemimpin perlu memperhatikan dengan lebih seksama pemilihan strategi pemasaran yang diambilnya. Agar dapat bersaing di pasar, perusahaan perlu memfokuskan pada keunggulan yang dimilikinya, seperti keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, relationship, aliansi. Dan tidak kalah penting, strategi pemasaran yang diambil seorang pemimpin harus konsisten dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Haryono (2000), tidak ada strategi pemasaran yang sesuai untuk semua permasalahan pemasaran. Pembuatan keputusan pemasaran harus jeli dalam memilih dan mempergunakan keenam strategi tersebut sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. faktor lingkungan.

Persaingan tinggi lebih memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran ataupun kinerja perusahaan. Hal tersebut membuktikan bahwa strategi pemasaran lebih banyak dipergunakan pada perusahaan dalam menghadapi persaingan atau kompetensi tinggi dimana persaingan merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari

oleh perusahaan. Persaingan timbul sebagai akibat dari meningkatnya jumlah persaingan yang bergerak dalam industri yang sama. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengantisipasi ini akan berdampak pada menurunnya kinerja yang pada akhirnya dapat mematikan perusahaan tersebut. Untuk menghadapi intensitas persaingan ini, perusahaan perlu menerapkan strategi tepat dengan cara memantau kondisi pasar yang ada.

Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. 2000, *Strategic Market Management*, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Asiyanto, 2003, *Construction Project Cost Management*, cetakan pertama, PT. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Bharadwaj, S.C.L., Varadarajan, R.P., dan Fahy, J. 1993, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions* *Journal of Marketing* Vol. 57 October 1993, hal. 83-99.
- Campbell, J. (2001), *Practices and Perceptions of Client Retention Activities Among Commercial Construction Contractors*, Proc. 37th Annual Conference University of Denver, Colorado, hal. 285-285.
- Certo, S.C., dan Peter, J. 1991, *Strategy Management Concept and Applications*, 2nd edition, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Cleland, D.L dan King, W.R. 1988, *Project Management Hand Book*, 2nd Van Nostrand Reinhold, New York.
- Craven, D.W. 1996, *Pemasaran Strategis*, edisi keempat, jilid 1 dan 2, terjemahan, Salim L Penerbit Erlangga, Jakarta.
- David, F. R. 2002, *Manajemen Strategis, Konsep* terjemahan, Sindoro, A., PT. Prenhallindo Jakarta.
- Ferdinand, A. 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hitt, M.k Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2001, *Manajemen Strategis, Daya Saing dan Globalisasi ; Konsep*, terjemahan. Rimendi,R., penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Haryono, B.PM. 2000, *Strategi Pemasaran Bagi Suatu Perusahaan Jasa di dalam Menghadapi Persaingan*, *Meditek*, Vol. 8, No.21, Januari April 2000, hal. 60-66.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B. 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama, BPFE. Yogyakarta.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 2001, *Principle of Marketing*, 9th edition, Printice Hall International, Inc. New Jersey.
- Krajewski, L.J., dan Ritzman, L.P. 1999, *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts.
- Kuwamoto, L.M. 2000, *Analysis to Achieve Competitive Advantage in the Construction Management*. Kumamoto University.
- Langford, D., dan Male, S. 1991, *Strategic Management in Construction*, Gower Publishing Company Limited, Aldershot Hants.
- Marr, N.E., Sherrard, M.J., Prendergast, G.P. 1996, *Marketing and Professional Services: The Case of Construction Engineering*, *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No.4, October 1996, hal. 544-562.

- Morledge, R. 2002a, Marketing a Solution to Market Failure, *International Journal of Construction Marketing*, Vol. 1, April 2002.
- Olavson, T. 2001, Generic Strategy: Type of Competitive Advantage, Stanford University Dept. of Engineering-Economic System & Operations Research.
- Peng, L.S. dan Hua, L.S. 2002, The Strategic Response of construction Firm to the Asian Financial Crisis 1997-1998, *International Journal Construction Marketing*.
- Porter, M.E. 1980, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Porter, M.E. 1993, *Keunggulan Bersaing*, cetakan kedua, terjemahan, Dharma, A., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Purba, A. 2002, Industri Konstruksi Indonesia 2002 Ditekan Arus Global, *Digerogoti dari Dalam, Konstruksi*, Januari 2002, hat. 17-21.
- Presscott, John, 1986, 'Environments as Moderators of the Relationship between strategy and Performance', *Academy of Management Journal*, Vol 29, no.2, p.329-346.
- Robbin, S.P. dan Coulter, M. 1999. *Management*, 6th edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Shoham A. dan Fiegenbaum A. 1999, Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Point Theory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4): hat. 442-454.
- Shin, N. 2001, Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. , No. 4, hat. 164-170.
- Slater, S.F., dan Narver, J.C. 1995, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1995: hat. 63-74.
- Swamidass, p.M and Newell, W.T, 1987, 'Manufacturing Strategy Environmental Uncertainly and Performance: A Path Analytic Model', *Management Science*, Vol. 33, p.509-524.
- Widyahartono, B. 1999. *Strategi Pemasaran Dalam Krisis Moneter. Faktor Sukses Utama Memasuki Pasar Global*, Asia Pacific Management Forum and Orient Pacific Century.