

DETERMINAN KEUNGGULAN BERSAING DAN PENGARUHNYA TERHADAP EKUITAS MEREK: KASUS PADA INDUSTRI KOSMETIK DI JAKARTA

Oleh
Elfrida Viesta Napitupulu¹

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore how the determinants of competitive advantage and its impact to brand equity for cosmetics industry in Jakarta. The result of the research conducted with 400 respondents and 16 research variables which concluded that the determinants of competitive advantage are very significant on cosmetic industries and impact as well to brand equity indicators from cosmetic customers' perspective. Also the study concludes that there is an influence of brand equity on the competitive advantage for cosmetics industries in Jakarta.

Keywords: *competitive advantage, brand equity, consumer, cosmetics.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dari determinan pada keunggulan kompetitif dan dampaknya terhadap ekuitas merek pada industri kosmetik di Jakarta. Hasil penelitian dilakukan pada 400 responden dengan 16 variabel penelitian yang menyimpulkan bahwa determinan /penentu pada keunggulan kompetitif berpengaruh sangat signifikan pada industri kosmetik dan juga berdampak pada terhadap indikator ekuitas merek ditinjau dari perspektif pelanggan kosmetik. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa ekuitas merek berpengaruh juga terhadap keunggulan kompetitif pada industri kosmetik di Jakarta.

Kata kunci: keunggulan kompetitif, ekuitas merek, konsumen, kosmetik.

PENDAHULUAN

Industri kosmetik berpeluang besar di Indonesia karena ketersediaan sumber daya manusia dan bahan baku. Di sisi lain, persaingannya pun bukannya mudah. Ada sekitar 760 perusahaan kosmetik dari skala usaha kecil dan menengah (UKM) hingga berskala besar beroperasi di Indonesia. *Brand equity* dan promosi menjadi salah satu faktor penentu mampu tidaknya perusahaan kosmetik bertahan di pasar.

Penelitian atas beberapa emiten kosmetik di Bursa Efek Indonesia menunjukkan bahwa

upaya peningkatan daya saing sangat perlu bagi industri ini. Selain itu, perusahaan kosmetik harus mempertahankan loyalitas dan awareness konsumen, terutama saat daya beli menurun karena konsumen akan lebih mudah berpindah merek.

Tingginya persaingan dalam industri kosmetik, menyebabkan perlu upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan daya saing. Perusahaan umumnya berupaya memberikan *value* yang mampu memenuhi secara fungsional dan juga secara emosional untuk kepuasan pelanggannya. Harapan pelanggan terhadap suatu merek kosmetik yang

¹ Pengajar tidak tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis di Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

diinginkan yaitu tanggung jawab, kualitas, *value* dan inovasi dari produk dan layanan, dan tepat waktu.

Beberapa tantangan ke depan pada industri kosmetik dapat juga berupa perubahan regulasi, kekhawatiran keamanan produk, klaim produk, masalah lingkungan hidup, bahan-bahan alami, tekanan dari gerakan hak-hak hewan, ekonomi dan saluran pasar untuk distribusi produk (Kumar, 2004). Dengan demikian upaya untuk menciptakan nilai bagi produk kosmetik yang dikaitkan dengan peningkatan daya saing merupakan hal yang sangat kompleks.

Pandangan teori *resource-based view* menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan merupakan hasil perpaduan dari sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan dan kapabilitasnya. Sumber-sumber yang dimaksud terdiri dari peralatan modal, pekerja, keterampilan manajemen, reputasi dan merek (Barney: 2010). Sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan tersebut memerlukan manajemen yang mampu memberikan kinerja pemasaran melalui peningkatan keunggulan bersaing. Porter (1991) menyatakan bahwa perusahaan akan mampu memenangkan persaingan apabila mampu memenuhi kebutuhan konsumennya secara ekonomis dan memberi kepuasan dengan komunikasi yang efektif. Berkaitan dengan keinginan perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, maka perusahaan wajib melakukan inovasi untuk menunjukkan kinerjanya kepada pelanggan antara lain melalui bauran pemasaran. Pelanggan hanya akan melihat pada atribut kualitas saat melakukan keputusan pembelian. Dalam penyusunan strategi pemasaran, hal yang perlu dipertimbangkan adalah: kualitas, siklus waktu, fleksibilitas, pelayanan pelanggan serta pembinaan hubungan dengan pelanggan secara total (Kotler & Keller:2009).

Pada aspek lain ekuitas merek (*brand equity*) merupakan hal penting dalam meraih pangsa pasar konsumen. Merek menjadi penghubung langsung antara konsumen dan perusahaan, serta adanya kemungkinan bahwa konsumen akan membangun loyalitasnya pada merek. *Brand loyalty* (loyalitas merek), *brand awareness* (kesadaran merek), *perceived*

quality (persepsi kualitas), serta *brand associations* (asosiasi terhadap merek) merupakan atribut yang berperan dalam meningkatkan ekuitas merek. (Aaker:1991).

Selain itu, hal ini menjadi menarik baik terhadap konsumen maupun terhadap varian produk kosmetik yang menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh berbagai merek cenderung memiliki keunggulan yang sama, hanya bermain di kemasan, belum menyentuh sisi diferensiasi dari suatu merek produk yang meliputi elemen-elemen seperti *form, features, customization, performance quality, conformance quality, durability, reliability, repairability dan style* (Kotler Keller,2009).

Suatu produk dikatakan mampu memenuhi nilai sesuai ekspektasi konsumen, yaitu jika biaya atau upaya untuk mendapatkan produk tersebut lebih kecil daripada benefit yang diinginkan. Banyak perusahaan yang mencoba merealisasikan ini dengan melakukan perubahan harga dalam rangka memberikan nilai konsumen yang lebih besar. Ketika konsumen merasa puas, maka suatu merek dikatakan berhasil menghantarkan nilai konsumen yang lebih tinggi. Dari sisi harga, tampak perusahaan kosmetik masih belum secara optimal menggunakan harga sebagai alat bersaing karena masih mempertimbangkan aspek benefit dari produk, bukan dari sisi *cost*, dimana *cost* meliputi empat aspek yaitu aspek moneter (harga), waktu, energi maupun aspek psikis dalam mendapatkan produk tersebut.

Keputusan pembelian dan pilihan produk seringkali juga dipengaruhi oleh lokasi serta dorongan yang sifatnya psikologis. Tidak jarang kita temui konsumen memutuskan melakukan pembelian merek kosmetika tertentu dalam rangka aktualisasi sekaligus sebagai sarana untuk masuk dalam golongan sosial tertentu. Produk kosmetika bermerek umumnya terdapat pada *store* eksklusif seperti *department store* dan cenderung kurang memikirkan lokasi yang mudah dijangkau konsumen. Hal ini mengindikasikan konsumen yang cenderung beralih merek ketika konsumen menemukan alternatif pilihan kosmetik yang lokasinya lebih terjangkau dengan pelayanan terpadu. Bagi konsumen dengan golongan sosial tertentu, jenis

outlet juga berpengaruh dalam keputusan pembelian. Survey AC Nielsen (2008) tentang *Shopping trend* menunjukkan unsur harga, jarak terhadap lokasi outlet, jenis outlet yang biasa dikunjungi pelanggan untuk melakukan pembelian serta outlet yang dianggap favorit merupakan faktor penentu dalam memutuskan pembelian. Pelanggan bisa saja melakukan pembelian kosmetik di department store yang lokasinya jauh dengan kediamannya dikarenakan faktor kenyamanan serta layanan yang lebih baik. Keunggulan bersaing secara umum hanya bisa dirasakan secara psikis bermanfaat secara langsung bagi pelanggan. Tulisan ini lebih menekankan kajian tentang hubungan kausalitas antara keunggulan bersaing dengan ekuitas merek pada industri kosmetik.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu:

1. Seberapa besar pengaruh keunggulan bersaing industri kosmetik menurut pelanggan di Jakarta
2. Seberapa besar pengaruh ekuitas merek kosmetik menurut pelanggan di Jakarta
3. Seberapa besar pengaruh determinan keunggulan bersaing terhadap ekuitas merk pada industri kosmetik di Jakarta

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dilaksanakan untuk menguji dan menganalisis

1. Sejauhmana pengaruh keunggulan bersaing industri kosmetik menurut pelanggan di Jakarta.
2. Sejauhmana tingkat ekuitas merek produk menurut pelanggan di Jakarta.
3. Sejauhmana pengaruh determinan keunggulan bersaing terhadap ekuitas merek produk kosmetik di Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Tidak semua industri memiliki potensi yang sama. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan

permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Menurut Porter (1987), keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima persaingan pokok yaitu : ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, ancaman produk atau jasa pengganti serta ancaman masuknya pendatang baru.

Menurut Kotler dan Keller (2013), keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk bekerja dalam satu atau lebih cara yang tidak dapat atau tidak akan bisa diimbangi oleh pesaing. Keunggulan bersaing memacu keunggulan yang diraih dengan menawarkan nilai lebih besar kepada pelanggan daripada tawaran pesaing, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan memberikan lebih banyak keuntungan yang sesuai dengan harga yang lebih tinggi (Kotler dan Armstrong, 2014). Barney dan Hesterly (2012) menyatakan, perusahaan memiliki keunggulan bersaing saat perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomi lebih besar dibandingkan perusahaan pesaing.

Perusahaan memiliki keunggulan bersaing saat menerapkan strategi dengan cara menciptakan nilai terbaik bagi pelanggan maupun pesaing langsung. Produk yang unik serta tidak dapat diduplikasi ataupun terlalu mahal untuk ditiru merupakan salah satu keunggulan bersaing (Irlandia, Hoskisson, dan Hitt, 2013). Faktor keunggulan bersaing terdiri dari biaya rendah (*low cost*) dan memberikan efisiensi (*efficiency*) dan kemampuan untuk membuat perbedaan (*differentiation*) (Dia, 2012). Menurut Grant (2011), dua sumber keunggulan bersaing adalah keunggulan biaya (produk serupa-dengan biaya lebih rendah), dan keunggulan diferensiasi (harga premium dari produk unik). Menurut Best (2013), keunggulan bersaing juga berasal dari diferensiasi (produk, layanan, merek) dan keunggulan biaya (biaya variabel, biaya pemasaran, dan biaya operasional).

Pada bagian lain, Slater (1996) berpendapat bahwa persyaratan dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan perlu mempertimbangkan *competitive parity* serta

memberikan *superior value* kepada pelanggan. Dilihat dari *Competitive parity*, perusahaan perlu memiliki kualitas, layanan, biaya rendah, memiliki kecepatan, inovasi serta pembelajaran yang berkesinambungan. Sedangkan untuk tetap memiliki keunggulan bersaing serta kinerja superior, perusahaan harus tetap memberikan *sustainable superior value*. Kompetensi inti akan menjadi sumber dari strategik bersaing. Kompetensi akan melahirkan kapabilitas, di mana kapabilitas yang diperlukan dalam mencapai keunggulan bersaing. Kualitas dan layanan sangat diinginkan konsumen namun relatif mudah untuk ditiru, sehingga kurang bisa sebagai keunggulan bersaing terutama dalam menghadapi perubahan pasar. Mewujudkan harga rendah melalui teknologi ataupun perbaikan proses merupakan hal yang sulit ditiru terlebih lagi bila diikuti dengan kecepatan proses dan inovasi serta pengembangan produk. Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, maka setiap bisnis perlu untuk terus belajar mengenai kondisi pasar karena tantangan yang selalu berubah serta singkatnya daur hidup produk.

Pendekatan *Resource Based Model* (Barney, 1993) menyebutkan bahwa keunggulan bersaing meliputi semua asset, kapabilitas, proses organisasional, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang diawasi oleh perusahaan dan merupakan atribut yang digunakan dalam mengembangkan efisiensi dan efektivitas. Disebutkan bahwa keunggulan bersaing merupakan gabungan sumber daya (Dart, 1983) dan kapabilitas (Peteraf, 1993) serta keragaman sumber daya (Barney, 1993)

Walker (2009) menyebutkan bahwa nilai produk bagi pelanggan yakni saat pelanggan memberikan harga tertinggi terhadap fitur yang terkandung pada suatu produk. Disisi lain, semakin tinggi tingkat penurunan harga, maka semakin besar manfaat yang diperoleh pelanggan namun pada kondisi tertentu, akan semakin kecil manfaat yang diperoleh perusahaan, terutama apabila mesin produksi sudah berada pada titik optimal.

Dengan demikian *value cost* merupakan kapabilitas sumber daya perusahaan yang bertujuan menjadikan posisi pasar yang superior

sekaligus mempertahankan dan mencegah terjadinya tiruan produk dan pada akhirnya tercipta keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Hooley, Piercy dan Bicoulaud (2008:318) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui atribut yang sukar untuk diketahui pesaing seperti:

- a. Keunikan produk (Unique and valued products)
- b. Target pasar yang tegas dan jelas (Clear, tight definition of market targets)
- c. Meningkatkan keterkaitan pelanggan (Enhanced customer linkages)
- d. Kredibilitas merek dan perusahaan yang handal (Established brand and company credibility)

Reputasi merek dan perusahaan menjadi aset yang paling dipertahankan. Perubahan yang sangat cepat, serta produk yang perlu terus dikembangkan, menjadikan pelanggan mendapatkan kenyamanan, melalui pengembangan produk yang berkelanjutan. Merek, style, dan perubahan yang berkelanjutan akan memberikan reputasi terhadap merek dan nama perusahaan. Selain itu, ragam kekuatan yang inovatif baik dari sisi struktur organisasi, proses, budaya perusahaan dan teknologi serta sumber daya manusianya merupakan faktor yang menentukan (Hao Ma, 2004) keunggulan kompetitif perusahaan, serta pengelolaan lingkungan internal maupun daya dukung lingkungan eksternal perusahaan itu sendiri (Longenecker, Moore and Petty (2003).

Longenecker, Moore and Petty (2003) juga menyatakan bahwa pelaku bisnis cenderung kurang antisipatif saat terjadinya persaingan yang berdampak pada kegagalan dalam memenuhi tujuan ataupun sasaran perusahaan. Langkah-langkah menuju keunggulan bersaing diawali dengan mengidentifikasi peluang, lalu memilih strategi yang tepat untuk meraih peluang hingga mengelola hasil yang diperoleh dari peluang tersebut,

Pendekatan yang dilakukan Longenecker, Moore and Petty (2003: 30) dalam menciptakan keunggulan bersaing didasarkan atas dimensi *price/value* (harga/nilai), *unique service factor* (keunikan layanan), *notable products attributes*

(atribut produk) dan *customer experience* (pengalaman pelanggan) serta *customer convenience* (kenyamanan pelanggan).

Dengan demikian berdasarkan uraian diatas, maka keunggulan bersaing adalah faktor-faktor yang perlu diutamakan karena akan menghasilkan keunggulan perusahaan yang mampu membedakan satu perusahaan dengan perusahaan pesaing (Fahy, 1996; Rindova dan Fornburn, 1999: 706; Gordon dan Walker, 2003; Longenecker, moore and Petty, 2003; dan Porter, 2008).

Teori Ekuitas Merek

Aaker (1991) menyebutkan peranan ekuitas merek selain berperan dalam memberikan nilai tambah bagi pelanggan, ekuitas merek juga menjadi bagian yang potensial bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Pertama, ekuitas merek dapat menarik calon pelanggan baru serta mengembalikan pelanggan lama; kedua, Aaker mendeskripsikan *brand loyalty* (loyalitas pelanggan) dapat terbentuk akibat *brand awareness* (kesadaran merek), *perceived quality* (persepsi kualitas), *brand associations in addition to perceived quality* (Asosiasi merek); serta adanya *other proprietary brand assets*; antara lain paten, *trademark channel relationship*; yaitu berkaitan dengan asset yang melekat pada suatu merek. Peningkatan loyalitas merek menjadi bagian yang penting dalam keputusan pembelian terutama saat pesaing melakukan inovasi produk untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya. Ketiga, dengan memiliki ekuitas merek perusahaan bisa menetapkan harga yang lebih premium ataupun mengeliminir aktivitas promosinya. Hal keempat, ekuitas merek memberi peluang bagi pertumbuhan perusahaan melalui perluasan merek. Dan kelima, ekuitas merek memudahkan dalam penyediaan saluran distribusi. Pada akhirnya, ekuitas merek akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan menjadi penghalang nyata bagi para pesaing

Keller (2008) mendisain piramida ekuitas merek dalam dimensi; kepentingan merek (*brand salience*), kinerja merek (*brand performance*), penggambaran merek (*brand imagery*), penilaian

merek (*brand judgement*), perasaan merek (*brands feelings*) serta resonansi merek (*brand resonance*). Piramida merek ini tercermin pada intensitas atau kekuatan psikologis antara pelanggan dan merek, serta tingkat aktivitas yang dirasakan pelanggan pada suatu merek tertentu. Ekuitas merek merupakan konsep yang memperkuat sebuah merek dalam strategi pemasaran. Manajemen strategik merek diperlukan untuk membangun, mengukur dan mengelola ekuitas merek. Dimana perusahaan menggunakan manajemen strategik merek dalam mendisain dan mengimplementasikan aktivitas dan program pemasaran dan mengelola ekuitas merek.

Menurut Farris dkk, (2010), sebuah merek mencakup nama, logo, gambar, dan persepsi yang mengidentifikasi produk, layanan, atau penyedia di benak pelanggan. Merek adalah nama, istilah, tanda, simbol, atau fitur lain yang mengidentifikasikan satu barang atau jasa penjual yang berbeda dari yang ada pada penjual lainnya (Semenik et al., 2012). Sementara Aaker et al.,(2013) berpendapat bahwa ekuitas merek didefinisikan sebagai seperangkat aset dan kewajiban yang terkait dengan merek yang dapat menambah atau mengurangi nilai produk atau layanan kepada perusahaan dan/atau pelanggannya. Aset atau kewajiban yang mendasari ekuitas merek harus dikaitkan dengan nama dan/atau simbol merek. Menurut Marshall dan Johnston (2015), ekuitas merek adalah "seperangkat aset (dan kewajiban) yang terkait dengan nama dan simbol merek yang menambahkan (atau mengurangi) nilai yang diberikan oleh produk atau layanan kepada perusahaan atau perusahaan itu. Lebih jauh Aaker dkk., (2013) menyatakan, penilaian terhadap ekuitas merek dapat didasarkan pada lima dimensi: loyalitas merek, kesadaran nama, kualitas yang dirasakan, asosiasi merek selain kualitas yang dirasakan, dan properti aset merek lainnya (hak paten, merek dagang dll). Kesadaran merek merupakan kemampuan calon pembeli untuk mengenali atau mengingat bahwa merek merupakan bagian dari kategori produk tertentu. Asosiasi merek adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan memori sebuah merek. Kualitas yang dirasakan adalah persepsi

pelanggan terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau layanan dengan maksud untuk mengharapkan rasa dihargai. Loyalitas merek adalah ukuran hubungan pelanggan pada suatu merek. Aset merek akan sangat berharga jika dapat menghalangi atau mencegah pesaing merusak loyalitas merek, dan agar aset relevan, merek harus dikaitkan dengan keunggulan kompetitif.

Hubungan Ekuitas Merek terhadap Keunggulan Bersaing

Aaker et al., (2013) menyatakan, ekuitas merek mampu memberikan nilai bagi perusahaan dengan meningkatkan margin, leverage perdagangan, dan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Aaker (2014), menyatakan bahwa ekuitas merek yang kuat mampu menjadi dasar keunggulan bersaing dan mampu untuk mendorong profitabilitas untuk tumbuh. Merek dengan aset merek lebih besar daripada kewajiban yang telah terbukti menghasilkan tingkat pertumbuhan penjualan dan komitmen pelanggan yang lebih tinggi (Best, 2013). Hasil riset Shamma dan Hassan (2011) menunjukkan, ada hubungan antara total ekuitas merek dan kinerja pasar. Sedangkan Mohan dan Sequeira (2012) membuktikan bahwa merek dengan ekuitas merek positif memberikan berbagai keuntungan bagi sebuah organisasi. Akhirnya penelitian Majeed (2011) menunjukkan, keseluruhan penelitian telah menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja suatu produk.

Berdasarkan uraian di atas maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Keunggulan bersaing sudah dirasakan unggul menurut pelanggan di wilayah Jakarta
 H₂: Ekuitas Merek sudah dirasakan kuat menurut pelanggan di wilayah Jakarta
 H₃: Keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan terhadap ekuitas Merek (Brand) pada perusahaan kosmetik di wilayah Jakarta

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka digunakan penelitian deskriptif dan

penelitian verifikatif. Mengingat jenis penelitian terdiri atas deskriptif dan verifikatif, maka dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan dengan menggunakan metode penelitian survey yang meliputi: *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Penelitian Survei Explanatory adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan suatu gejala, mengetahui hubungan kausal antar variabel-variabel (Saunders, Lewis & Thornhill; 2006). Unit analisis dalam penelitian ini adalah pelanggan kosmetik bermerek demikian juga dengan unit observasi. Sedangkan *time horizon* penelitian ini bersifat *cross sectional*, yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu atau tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang. (Sekaran (2010) dan Malhotra (2010).

Variabel Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*), yaitu adanya kelebihan atau keunggulan perusahaan yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan pesaing (Fahy, 1996; Rindova dan Fornburn, 1999: 706; Gordon dan Walker, 2003; Longenecker, Moore and Petty, 2003; dan Porter, 2008), selanjutnya dilambangkan dengan CA.

Variabel Ekuitas Merek (*Brand Equity*), yaitu aset perusahaan yang terkait pada merek ataupun symbol, ditambahkan oleh suatu produk/jasa melalui loyalitas merek, kesadaran merek, citra merek, persepsi kualitas; merupakan efek diferensial dari pengetahuan merek yang memiliki respon pelanggan ataupun sekumpulan memori yang terkumpul dalam ingatan pelanggan terhadap suatu merek. (Aaker, 1991; Keller, 2009, Srivasta and Shocker, 1991).

Ukuran variable keunggulan bersaing adalah keunikan fitur layanan, daya tarik harga/nilai produk, atribut produk yang handal, pengalaman pelanggan dan kenyamanan pelanggan. Sementara ukuran variable ekuitas merek adalah loyalitas merek, kesadaran merek, citra merek, persepsi pelanggan terhadap kualitas, dan persepsi pelanggan terhadap asosiasi merek.

Sementara populasi dalam penelitian ini adalah konsumen kosmetik bermerek yang terbagi ke dalam dua subpopulasi yaitu konsumen jenis tradisional dan modern yang ada di wilayah

penelitian yaitu DKI Jakarta. Unit analisis adalah industri kosmetik bermerek dengan unit observasi adalah konsumennya. Serta ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang digunakan dalam uji hipotesis yang menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation*

Modeling). Dalam penelitian ini terdapat 16 variabel sehingga diperlukan ukuran sampel minimum sebesar 400 responden. Ukuran sampel tersebut didistribusikan ke beberapa wilayah di Jakarta dengan berbagai pelanggan merek kosmetika.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reabilitas Variabel

Dari hasil uji validitas, dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid karena nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid. Dari uji reliabilitas dapat dinyatakan reliabel karena nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6. Dari hasil pengujian asumsi klasik, dapat diketahui semua

Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas Variabel

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil pengujian validitas dalam tabel diperoleh bahwa variable keunikan fitur layanan, daya tarik harga/nilai produk, atribut produk yang handal, pengalaman pelanggan dan kenyamanan pelanggan hasilnya valid. Demikian juga semua item pada sub variabel keunggulan bersaing mempunyai nilai t hitung > t tabel maka item-item tersebut valid. Demikian juga dengan nilai alpha cronbach 0,845 > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item kuesioner untuk variabel keunggulan bersaing dan ekuitas merek adalah *valid* dan *reliable*.

Hal ini menunjukkan rangkaian merek kosmetik yang merilis produknya dengan keunikan dan beberapa perusahaan kosmetika memulai milestonenya dengan kategori produk dekoratif (tata rias) dan pembersih (*cleanser*) akan lebih mudah meningkatkan *brand awareness, brand image* hingga *brand usage* nya. Hal ini lebih kepada dampak instan yang dapat dirasakan pelanggannya sehingga mendorong terhadap peningkatan penjualan .

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh juga bahwa jenis merk kosmetik yang paling sering digunakan oleh pelanggan adalah mayoritas adalah yang memiliki kategori dekoratif (tatarias) yakni Ponds (24,56%), Sari Ayu (24, 12%), Revlon 12,28%), Maybeline (11,40%), Mustika Ratu (10,53%), Wardah (8,77%) serta merk Loreal, Clinique, Bodyshop dengan total 8,34%.. Sementara alasan pelanggan untuk menggunakan kosmetik didominasi oleh tujuan agar terlihat cantik (63,00%), untuk perawatan kulit (26,90%), untuk terlihat lebih muda /fresh (4,90%), agar terlihat lebih menarik (4,50%), serta tujuan menutupi kekurangan (0,60%).

Variabel	item	Koef. Korelasi	t hitung	t tabel	Alpha Cronbach
Keunggulan Bersaing	K1	0,647	4,875	2,035	0,845
	K2	0,635	4,716	2,035	
	K3	0,733	6,187	2,035	
	K4	0,818	8,160	2,035	
	K5	0,727	6,083	2,035	
Ekuitas Merek	E1	0,684	5,379	2,035	0,842
	E2	0,762	6,754	2,035	
	E3	0,644	4,836	2,035	
	E4	0,767	6,864	2,035	
	E5	0,735	6,221	2,035	
	E6	0,649	4,904	2,035	
	E7	0,679	5,316	2,035	
	E8	0,587	4,164	2,035	
	E9	0,563	3,913	2,035	

variabel terbebas dari uji asumsi klasik dan dinyatakan normalitas.

Tabel 1:

Faktor Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing dapat diukur dari beberapa aspek yaitu keunikan layanan, daya tarik harga, kualitas produk, pengalaman serta kenyamanan pelanggan.

Tabel 2
Pencapaian Skor Aktual Variabel Keunggulan Bersaing Terhadap Variabel Manifestnya

Variabel Manifest	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)	Indeks Rata-rata
Keunggulan Bersaing (X)	7636	10000	76,4	3,818
Keunikan Menurut Pelanggan	1490	2000	74,5	3,725
Harga Menurut Pelanggan	1518	2000	75,9	3,795
Kualitas Menurut Pelanggan	1538	2000	76,9	3,845
Pengalaman Pelanggan dengan Produk	1549	2000	77,5	3,873
Kenyamanan Pelanggan terhadap Produk	1541	2000	77,1	3,853

Sumber: Data diolah

Pengujian hipotesis mengenai keunggulan bersaing menggunakan uji rata-rata untuk satu sampel dengan hasil pengujian statistic sebagai berikut:

$$t = \frac{3,818-4}{(0,617)/\sqrt{400}} = -5,899$$

Berdasarkan tabel t diperoleh - $t_{(1-\alpha)} = -1,966$, maka $t < -t$ tabel, maka H1 diterima artinya keunggulan bersaing sudah dirasakan unggul oleh pelanggan kosmetik di wilayah DKI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, indeks rata-rata untuk keunggulan bersaing berada di zona *competitive advantage* dengan tingkat rata-

rata 76,40%. Berdasarkan table di atas dapat dinilai bahwa secara kuantitatif keunggulan bersaing sudah dirasakan oleh pelanggan di DKI Jakarta dengan faktor pengalaman pelanggan sebagai faktor yang tertinggi dan keunikan produk di mata pelanggan sebagai faktor yang paling rendah.

Selain itu berdasarkan tabel di bawah skala variable yang merupakan determinan dari keunggulan bersaing menjelaskan bahwa sekitar 70.10 % pelanggan merasakan sangat baik dan baik, artinya rata-rata dimensi keunggulan berasing kosmetik dirasakan sangat baik oleh pelanggan kosmetik di wilayah Jakarta.

Tabel 3:
Pencapaian Variabel Keunggulan Bersaing Menurut Pelanggan

Variabel Laten / Keunggulan Bersaing	Skala Variabel Menurut Pelanggan					Total (%)
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
Keunikan Menurut Pelanggan	0.0	1.5	34.0	55.0	9.5	100
Harga Menurut Pelanggan	0.0	2.3	26.8	60.3	10.6	100
Kualitas Menurut Pelanggan	0.0	0.0	30.0	55.5	14.5	100
Pengalaman Pelanggan dengan Produk	0.0	0.0	28.0	56.8	15.2	100
Kenyamanan Pelanggan terhadap Produk	0.0	0.0	27.0	59.2	13.8	100
Rata-rata Keunggulan Bersaing	0.0	0.7	29.3	57.4	12.7	100

Sumber : Data diolah

Keterangan :

Angka 1 – 5 merupakan skala likert : 1 = Sangat Tidak Baik ; 2 = Tidak Baik ; 3 = Sedang ; 4 = Baik ; 5 = Sangat Baik

Analisis Ekuitas Merk

Pengukuran ekuitas merk dilakukan dengan menguji beberapa dimensi seperti loyalitas dengan selalu menggunakan merk yang

sama, loyalitas dengan penolakan terhadap merek lain, loyalitas dengan ketidaktertarikan atas diskon merek lain, tingkat pengenalan terhadap produk kosmetik, tingkat pengenalan terhadap atribut dari kemasan, tingkat pengenalan terhadap iklan, tingkat keyakinan sebagai jaminan kualitas, kedekatan secara emosi dan tingkat kepercayaan terhadap kehandalan produk. Pengujian hipotesis mengenai ekuitas merek menggunakan uji rata-rata untuk satu sampel dengan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 4 :
Pencapaian Skor Aktual Variabel Ekuitas Merk Terhadap Variabel Manifestnya

Variabel Laten/Variabel Manifest	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase (%)	Indeks Rata-rata
Ekuitas Merek (Y)	14,261	18,000	79,2	3,961
Loyalitas merek (<i>Brand Loyalty</i>)	3,090	4,000	77,3	3,863
Kesadaran merek (<i>Brand Awareness</i>)	3,071	4,000	76,8	3,839
Citra Merek (<i>Brand Association</i>)	4,926	6,000	82,1	4,105
Persepsi terhadap Kualitas (<i>Perceived Quality</i>)	3,174	4,000	79,4	3,968

Sumber : Data diolah

$$T \text{ hitung ; } t = \frac{3,961}{(0,306)/\sqrt{400}} = -2,614$$

Berdasarkan tabel t diperoleh $-t_{(1-\alpha)} = -1,966$, maka $t < -t$ tabel, maka H2 diterima artinya ekuitas merek sudah dirasakan kuat menurut pelanggan kosmetik di wilayah DKI Jakarta

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, indeks rata-rata untuk ekuitas merek sudah sangat kuat dengan tingkat kepuasan rata-rata 79,2 %. Dengan skor tertinggi 82,1 % pada sub variabel citra merk yang kuat sedangkan sub variabel loyalitas merk memperoleh skor yang paling rendah (76,8 %).

Lebih lanjut jika dilihat dari faktor-faktor pengukur dari dimensi ekuitas merek seperti loyalitas merk, kesadaran akan merk (*brand awareness*), citra merk (*brand association*) dan persepsi kualitas dinyatakan dengan persepsi baik

hingga sangat baik. Dengan demikian secara keseluruhan pada dimensi ekuitas merk yang terdiri dari loyalitas terhadap merek, pengenalan pelanggan terhadap merek, simbol, kemasan dan produk merek, keyakinan, kedekatan pelanggan secara emosional serta kepercayaan pelanggan terhadap kehandalan produk sudah dapat dirasakan dengan sangat baik oleh pelanggan kosmetik di wilayah Jakarta, yang selengkapnya dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 5 :
Pencapaian Variabel Ekuitas Merk Menurut Pelanggan

Variabel Laten/Ekuitas Merk	Skala Variabel Menurut Pelanggan					Total (%)
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	
Loyalitas Menggunakan Merek yang sama	0.0	0.0	5.3	70.3	24.4	100
Menolak Menggunakan Merek Lain	0.3	9.5	36.5	45.0	9.0	100
Tidak Tertarik atas Diskon Merek Lain	0.5	7.8	36.5	44.8	10.9	100
Pengenalan Terhadap Produk Merek	0.0	1.7	11.5	61.0	25.8	100
Pengenalan Terhadap simbol dan Kemasan	0.0	0.5	9.2	67.0	23.3	100
Pengenalan Terhadap Iklan Merek	0.0	1.3	13.2	67.7	17.8	100
Keyakinan terhadap Merek Produk	0.0	0.3	1.8	79.3	18.6	100
Kedekatan Emosional terhadap Merek	0.3	1.8	22.5	65.8	9.6	100
Kepercayaan terhadap Kehandalan Produk	0.0	0.0	6.8	76.0	18.3	100
Rata-rata Tingkat Ekuitas Merk	0.1	2.5	15.8	64.1	17.5	100

Sumber: Data diolah

Hasil penelitian menunjukkan sikap positif pelanggan cukup baik dalam mempertahankan loyalitasnya terhadap merek yang digunakan. Pelanggan juga memiliki konsistensi dalam melakukan pembelian berulang serta memiliki ikatan yang kuat dengan merek yang digunakan.

Mempunyai pelanggan yang loyal terhadap suatu merek merupakan salah satu tujuan akhir perusahaan, karena kesinambungan suatu merek sangat tergantung pada loyalitas pelanggannya, yang berujung pada fanatisme permanen terhadap suatu produk /jasa.

Penolakan terhadap merek lain berpotensi kecil apabila pelanggan mengetahui adanya merek lain eksis dengan manfaat yang lebih besar serta keunikan layanan yang lebih baik. Hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan pelanggan cenderung cukup toleransi untuk mencoba merek lain jika ada varian baru pada kategori produk tatarias, sedangkan untuk kategori perawatan wajah, pelanggan cukup loyal apabila sudah merasa cocok. Pelanggan juga menyatakan tidak ada batasan loyalitas antara merek lokal maupun merek internasional, pelanggan loyal terhadap suatu merek lebih tergantung kecocokan saat menggunakan item produk yang terdapat pada merek tersebut. Pelanggan yang cocok pada lipstick brand A, belum tentu cocok juga menggunakan varian kosmetik lain pada brand A tersebut. Pelanggan cenderung melakukan uji coba atau menggunakan referensi dari orang yang dianggapnya sudah terbukti cocok saat menggunakan produk kosmetik tersebut.

Loyalitas juga cenderung lebih kuat pada segmentasi premium / *high end*. Pada segmentasi ini mayoritas pelanggan yang loyal pada merek tertentu kurang tertarik dan antusias terhadap program diskon menarik dari merek kompetitor lain, namun pelanggan yang kurang antusias terhadap program diskon tersebut bisa menjadi peluang bagus bagi pesaing, jika tidak diimbangi dengan pembinaan ekuitas merek anatar lain inovasi dan produk yang sesuai dengan trend yang berlaku. Pada kalangan menengah kebawah, selama kondisi lain tidak berubah pada keseluruhan fisik maupun kualitas produk, maka penawaran diskon yang besar cenderung

merubah kesetiaan pelanggan terhadap merek tersebut.

Selain itu, hasil penelitian memberikan gambaran pengenalan pelanggan terhadap produk kosmetik sangat baik. Pelanggan bahkan mampu mengenali produk yang biasa digunakan jika produk dipajang bersama dengan merek yang lain. Hal ini menggambarkan pelanggan merasa dekat secara pribadi dengan produk yang biasa digunakan dan mampu mengidentifikasi sekalipun tidak dikelompokkan dalam merek sejenis. Sementara pengenalan atribut pada merek kosmetik yang digunakan, dapat disimpulkan pelanggan sangat mampu mengenali merek yang digunakan baik dari segi nama, warna kemasan serta simbol yang tertera pada kemasan produk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan sangat mengenal merek yang digunakan ketika diberikan sedikit saja keterangan yang menyangkut merek tersebut. Misalnya ketika menyebut produk tradisional kraton, maka pelanggan langsung menyebut nama Mustika Ratu. Pengenalan terhadap suatu merek ini mengandung sisi positif agar pelanggan mampu juga mengidentifikasi produk asli maupun tiruan. Hasil pengujian pada beberapa pelanggan menunjukkan kemampuan pelanggan dalam mengidentifikasi keaslian produk cukup baik. Hal yang mungkin perlu diperkenalkan adalah kemampuan mengidentifikasi keaslian dari bahan baku produk. Pelanggan relatif sulit untuk mengetahui apakah bahan baku tersebut palsu atau asli ketika ternyata pelaku pemalsuan memasukkan bahan baku yang palsu pada kemasan yang asli. Hal ini perlu menjadi perhatian pelanggan dan juga produsen kosmetika dengan melakukan sosialisasi terhadap spesifikasi bahan baku produk kosmetik.

Kemampuan pelanggan dalam mengidentifikasi merek melalui iklan dapat dengan baik dilakukan pelanggan. Hal ini berlaku untuk merek kosmetik yang melakukan aktivitas iklan. Iklan suatu produk dapat diidentifikasi karena memiliki ke khasan baik dari materi iklan yang disampaikan ataupun dari *tagline* yang disebutkan. Hasil pengamatan menunjukkan,

tagline iklan cukup dikenal dan dingat pelanggan pengguna kosmetik tersebut.

Mengenai tingkat pengenalan pelanggan terhadap iklan dari merek kosmetik yang digunakan saat ini sebagian besar responden yaitu hampir 68% pelanggan mengenali merek yang digunakan. Hal ini sependapat dengan pernyataan Aaker (1991) yang menyatakan adanya beragam asosiasi yang terdapat dalam ingatan pelanggan dapat membentuk citra merek di benak pelanggan. Pelanggan bahkan membuat *stereotype* tersendiri mengenai suatu merek padahal perusahaan sudah melakukan ekstensifikasi produk yang berbeda dengan *image* pelanggan. Sebagai contoh: produk Sariayu merupakan produk kecantikan tradisional yang disasarkan untuk segmentasi menengah. Citra ini masih melekat dan sulit berubah manakala Sariayu mengeluarkan seri premium dengan nama SA Solusi dengan warna kemasan yang berbeda dengan produk eksistingnya, yang akhirnya berdampak pada kegagalan variant tersebut di pasar.

Hal ini menunjukkan bahwa pengenalan pelanggan terhadap atribut produk perlu terus menerus disosialisasikan dan disegarkan untuk memberi asosiasi yang positif dan inovatif pada sebuah merek.

Dalam hal ini sudah dapat terlihat bahwa kinerja yang dilakukan perusahaan kosmetik sudah baik karena sebagian besar pelanggan kosmetik sudah mengenali iklan dari merek kosmetik yang digunakan saat ini. Aspek kinerja ini sudah berada dalam kategori baik/tepat. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan kosmetik di wilayah DKI Jakarta merasa yakin terhadap merek kosmetik yang digunakannya saat ini dan merupakan jaminan kualitas produk. Aspek ini berada dalam kategori yang baik/tepat.

Kajian kinerja tingkat kedekatan secara emosi dengan merek kosmetik untuk sebaran jawaban responden dapat dilihat pada tabel 5. Dari segi kinerja kedekatan secara emosi yang dirasakan hampir 66% pelanggan menjawab akrab serta 9.8 % pelanggan merasakan sangat akrab dan dekat secara emosi untuk merek yang digunakan saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan kosmetik di wilayah DKI Jakarta merasa akrab secara emosi dengan

merek kosmetik yang digunakan saat ini walaupun belum secara optimal. Kedekatan secara emosi ini juga menggambarkan juga target pelanggannya.

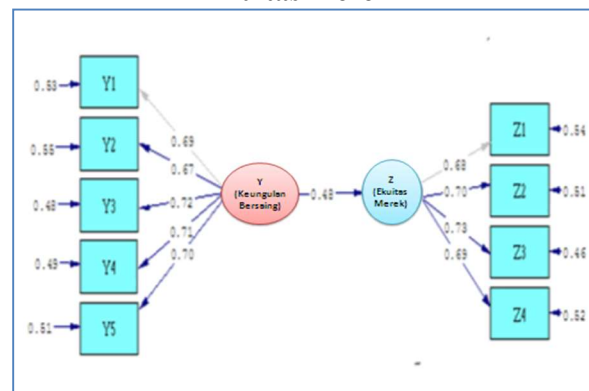
Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan mampu mengidentifikasi merek yang digunakan melalui kisaran harga jual produk di pasar. Pelanggan mampu melakukan pemetaan kualitas diantara merek-merek yang dikenalnya. Dalam penelitian ini pelanggan cenderung mempersepsikan merek internasional memiliki kualitas yang baik dibanding merek lokal. Hal ini disebabkan karena informasi yang diterima pelanggan dari merek internasional lebih komprehensif dan mutakhir dibanding produk lokal.

Hal tersebut menyebabkan pula persepsi kualitas merek internasional lebih baik daripada merek lokal di mata pelanggan. Kemampuan merek internasional seperti Ponds, Loreal, Revlon dan Maybelline melakukan inovatif yang signifikan bagi pengembangan produk kecantikan menjadikan merek tersebut terkesan lebih mahal dan berkualitas di mata pelanggan.

Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Ekuitas Merek (*Brand Equity*)

Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap ekuitas merek digambarkan hasilnya sebagai berikut :

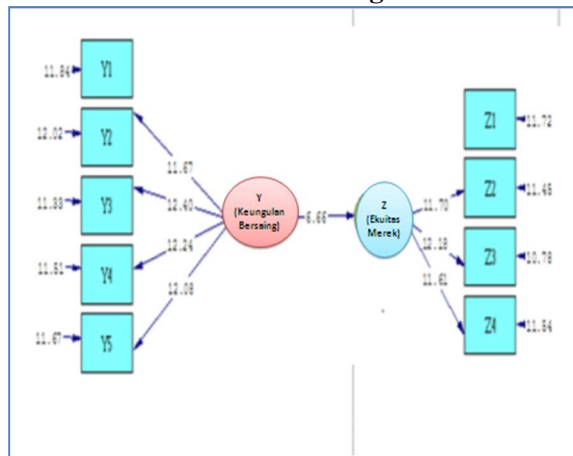
**Gambar .
Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Ekuitas Merek**



Gambar diatas menunjukkan terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap ekuitas merek sebesar 0,48. Besarnya pengaruh

keunggulan bersaing terhadap ekuitas merek dihitung dengan koefisien Determinasi (R^2). Selanjutnya dijelaskan lebih terperinci pada gambar berikut :

Gambar 3.
Nilai t Hitung



Gambar di atas memperlihatkan nilai t hitung dari setiap taksiran parameter pada hipotesis (H_3) baik untuk model struktural maupun model pengukuran mempunyai nilai $t \geq 1,96$ sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap variabel manifest merupakan indikator yang valid dalam mengukur variabel latennya dan hubungan kausal antar variabel laten mempunyai pengaruh yang signifikan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketujuh dapat diterima. Model struktural untuk gambar di atas adalah $Z = 0,48Y + \zeta_3$

Tabel 6
Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Ekuitas Merek

Perusahaan Kosmetik di DKI Jakarta

Model struktural	Taksiran parameter	t-Value	RSquare (R^2)	Ket
Keunggulan Bersaing terhadap Ekuitas Merek	0.48	6.66*	0.230	H0 ditolak

*signifikan pada $\alpha=0,05$

Nilai t hitung $> 1,96$ (t tabel pada $\alpha=0,05$) memperlihatkan bahwa pengaruh keunggulan bersaing terhadap ekuitas merek adalah signifikan dengan R^2 memperlihatkan kontribusinya terhadap ekuitas merek sebesar 23%, artinya bahwa keunggulan bersaing lebih dominan membentuk ekuitas merek karena notable produk merupakan indikator dari keunggulan bersaing yang merupakan aspek unik yang membantu pelanggan mempunyai persepsi kualitas yang positif dan berdampak pada peningkatan citra merek.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan kosmetik masih berada dalam posisi *good zone* secara keseluruhan. Perusahaan kosmetika sudah menjangkau aspek keunikan fitur layanan sebagai atribut pendukung. Aspek yang dinilai posisi bersaingnya relatif lebih unggul dari yang lainnya adalah pengalaman pelanggan dalam menggunakan produk kosmetik tersebut.
2. Pengalaman pelanggan lebih ditekankan pada keamanan penggunaan produk kosmetik. Pelanggan yang merasakan hal yang menyenangkan dan memperoleh hal yang diinginkan saat menggunakan produk sehingga merupakan pengalaman testimony yang berdampak positif terhadap ekuitas merek. Pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan secara tidak langsung menjadikan produk yang digunakan lebih unggul.
3. Ekuitas merk kosmetik relative sangat dirasakan oleh pelanggan kosmetik di Jakarta, di mana faktor *brand awareness* yang kuat merupakan sub variabel yang menguntungkan bagi pemilik merek kosmetik. Kesadaran pelanggan terhadap merek dirasakan sudah cukup kuat, juga citra merek melalui asosiasi terhadap symbol merek, kehandalan merek sudah baik.
4. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan pada peningkatan ekuitas merek melalui pengalaman pelanggan terhadap produk yang

digunakan. Pelanggan yang mendapatkan kesan menyenangkan saat menggunakan produk kosmetik secara tidak langsung memperoleh *experiential marketing*. Produk yang aman, tidak memberi efek samping yang merugikan merupakan hal yang wajib diinginkan pelanggan dan dipenuhi perusahaan saat memasarkan produk.

5. Perlu penelitian lebih lanjut tentang program *customer relationship management* (CRM) yang terkoordinasi, sebagai tanggung jawab perusahaan berkaitan dengan keamanan ataupun efek samping penggunaan produk.
6. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait program promosi yang mampu membangun *customer intimacy* yang dimungkinkan menghasilkan peningkatan *brand awareness*.
7. Perlu dilakukan penelitian mendalam tentang faktor – faktor lain yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan ekuitas merek dengan mengambil variable lain yang merujuk kepada topik penelitian di atas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. (2014) *Aaker on Branding*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Aaker, David A., V. Kumar, Robert P. Leone, dan George S. Day. (2013) *Marketing Research. International Student Version*. 11th Edition. John Wiley & Son, Singapore.
- Aghaei, Mohammad, Elham Vahedi, Mohammad Safari Kahreh, dan Mahdi Pirooz (2014) ‘*An Examination of the Relationship Between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions*’, *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, pp.865-869.
- Ameri, Mohsen, Hamed Jafar Zanjani, dan Ali Kanaani Kashani (2015) ‘*The Impact of Service Marketing Mix Elements on Increases Brand Equity in Sales Surveillance Cameras (Case Study: Electronic Communications Company)*’, *Visi Jurnal Akademik*, (2), pp.27-32.
- Barney, Jay B. and William S. Hesterly (2012) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. International Edition. 4th Edition. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Best, Roger J. (2013) *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability*. International Edition. 6th Edition. Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Barry, Thomas E. 2003. *In Defense of Hierarchy of Effects: A Rejoinder to Weilbacher*. *Journal of Advertising Research*. Vol. 42, p. 44-47.
- Boo, Soyong., Busser, James., & Baloglu, Seyhmus. 2008. *A model of customer-based brand equity and its application to multiple Destinations*. *Tourism Management* 30 (2009) 219–231.
- Boonghee, Yoo., & Naven Donthu. 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52, p:1-143.
- Borden, Neil H. 1984. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research-Classics*, Volume II, September 1984.
- Bradley, Gale T. 1994. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customer can see*, *Free Press*.
- Brady, Michael K., J. Joseph Cronin Jr., Gavin L. Fox, & Michelle L. Roehmb. 2008. Strategies to offset performance failures: *The role of brand equity*. *Journal of Retailing* 84 (2, 2008) 151–164.
- Chailan, Claude. 2008. Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management* 17/4 (2008) 254–264.
- Chaudhuri, Arjun & Holbrook, Morris B. 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing, Vol. 65, No. 2 (Apr., 2001)*, pp. 81-93.
- Chiara Gentile, Nicola Spiller & Giuliano Noci. 2007. How to Sustain The Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co- Create Value with

- the Customer. *European Management Journal Volume 25*, p 395-410.
- Christodoulides, George., & Leslie de Chernatony. 2009. ConsumerBased Brand Equity on Conseptualisation and Measurement. *International Journal of Market Research Vol 52*.
- Chu, Singfat & Hean Tat Keh. 2006. Brand Value Creation: Analysis of the Interbrand-Business Week Brand Value Rankings. *Market Lett. 17*:323-331
- Davis, Scott. 2001. Brand Asset Management, Driving Profitable Growth Through Your Brands, Vol. 3: Published by Soundview Executive Book Summaries, Concordville, Pennsylvania, USA
- Dixit Ashutosh & Robert G. Cross. 2005. Customer Centric Pricing: The Surprising Secret for Profitability. *Business Horizons 48*, p. 483-491.
- Fahy John. 2004. Competitive Advantage through Sponsorship – A Conceptual Model and Research Propositions. *European Journal of Marketing. Vol. 38 No. 8. P. 1013-1030. Emerald Group Publishing Limited*
- Farris, Paul W., Neil T. Bendle, Philip E. Pfeifer, David J. Reibstein (2010) *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. 2nd Edition. Prentice Hall, New Jersey.*
- Ferdinand, Augusty. 2006. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian. Undip – Semarang.
- Ferrel, OC., & Michael D. Hartline. 2008. *Marketing Strategy. 4th Edition. USA: Thomson South Western.*
- George Christodoulides, & Leslie de Chernatony. 2010. Consumer Based Brand Equity Conseptualisation and measurement. *International Journal of Market Research Vol.52 Issue 1.*
- Gordon, Ian H. 2002. *Competitor targeting: Winning The Battle for market and Customer Share. Canada: John Wiley & Sons.*
- He, Ning (2012) ‘How to Maintain Sustainable Competitive Advantage-Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management’, *International Journal of Business Administration, Vol.3 No. 5, pp. 45-46.*
- Hallward, John. 2005. Understanding Brand Value; A Review of Price, Performance, Equity and Category Dinamics, Copyright 2005 Willard Bishop.
- Hao Ma .2004. Toward Global Competitive Advantage. Craetion, Competition, Cooperation and Co-Option. *Management Decision Journal Vol 42. No. 7, Emerald Group Publishing Limited*
- Hunt, Shelby D, Dennis B. Arnett (2004) ‘Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: *Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory*’, *Australasian Marketing Journal 12 (1).*
- Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, dan Michael A. Hitt (2013) *The Management of Strategy: Concepts and Cases. 10th International Edition. South-Western Cengage Learning, USA.*
- Kapareliotis, Ilias & Panopoulos, Anastassios. 2010. The Determinants of Brand equity. The Case of Greek Quoted firms. *Managerial Finance Vol. 36 No. 3, 2010 pp. 225-233*
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 3th Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.*
- Kotler, Philip, dan Armstrong, Gary (2014) *Principles of Marketing. Global Edition. 15th Edition. Pearson Education Limited, England.*
- Kotler, Philip, dan Keller, Kevin Lane (2013) *Marketing Management. Pearson Horizon Editions. 14th Edition. Pearson Education Limited, England*
- Ouyang Ming & Fang Wang. 2007. Theoretical Method of Brand Equity Assessment: A Synthesized Approach. *Journal of Business and Technology Vol 1.*
- Porter, Michael E. 1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.*

- Porter, Michael E. 1991. *Competitive Strategy, Technique for Analyzing Industries and Competitors*, Mc Milan Publishing Co, Inc, New York
- Prahalad C.K. & Venkat Ramaswamy. 1994. *The Future of Competition, Co Creating Unique Value with Customer*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. 1994. *The Future of Competition, Co creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Saunders, Lewis & Thornhill. 2007. *Research Methods in Business, 4th Edition* -Pearson Education Limited.
- Sekaran, Uma. 2010. *Research Methods For Business. A Skill-Building Approach*. Third Edition. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Shamma, Hamed M., dan Hassan Salah S. (2011) 'Integrating Product and Corporate Brand Equity into Total Brand Equity Measuremen'. *International Journal of Marketing Studies, Vol. 3 No.1, February*.
- Simon, Carol J. & Sullivan, Mary W. 1993. The Measurement and Determinants of Brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1 (Winter, 1993), pp. 28-52.
- Slater. 1986. The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Industrial Marketing Management, vol. 25.p. 29-86*
- Cochran and George Snedecor. 1989. *Statistical Methods*, 8 Ed. Iowa State University Press.
- Spulber Daniel. 2009. *Economic and Management of Competitive Strategy*, Chapter 7, World Scientific Publishing Co, Pte.
- Stabelland, Charles B. & Fjeldstad, Oystein D. 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: *on Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5 (May, 1998), pp. 413-437*.
- Sweeney, Jillian C., & Swait, Joffre. 1999. *Brand Equity: An Integrated Framework*. University of Western Australia.
- Walker Gordon. 2009. *Modern Competitive Strategy*. 3 Ed. Mc Graw Hill/Irwin Education.