

PAPER NAME

**STRATEGY PEMASARAN KREATIF.pdf**

AUTHOR

**BUDI SANTOSO**

WORD COUNT

**18609 Words**

CHARACTER COUNT

**126732 Characters**

PAGE COUNT

**134 Pages**

FILE SIZE

**1.7MB**

SUBMISSION DATE

**Oct 1, 2024 11:04 AM GMT+7**

REPORT DATE

**Oct 1, 2024 11:06 AM GMT+7**

### ● 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 11% Internet database
- 4% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

### ● Excluded from Similarity Report

- Submitted Works database
- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 8 words)
- Manually excluded text blocks



**Marketing Strategy**

**STRATEGY  
PEMASARAN  
KREATIF**

**Dalam Lingkungan Turbulensi**

**Budi Santoso  
Raden Andi Sularso  
Imam Suroso  
Deasy Wulandari**

# STRATEGY PEMASARAN KREATIF

**Dalam lingkungan Turbulensi**

## UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **STRATEGY PEMASARN KREATIF** **Dalam Lingkungan Turbulensi**

**Penulis :**  
**BUDI SANTOSO**  
**RADEN ANDI SULARSO**  
**IMAM SUROSO**  
**DEASY WULANDARI**



**PENERBIT CV. AZKA PUSTAKA**

**JUDUL**  
**STRATEGY PEMASARAN KREATIF**  
**Dalam Lingkungan Turbulensi**

**Penulis:**  
**BUDI SANTOSO**  
**RADEN ANDI SULARSO**  
**IMAM SUROSO**  
**DEASY WULANDARI**

**Editor:**  
**Moh Suardi**

**ISBN :**

**978-623-8044-92-4**

**Design Cover**  
**Taufik Akbar**

**Layout :**  
**Safrinal**

**PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA**

**Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,  
Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566**

**Email : [penerbitazkapustaka@gmail.com](mailto:penerbitazkapustaka@gmail.com)**

**Website: [www.penerbitazkapustaka.co.id](http://www.penerbitazkapustaka.co.id)**

**HP/Wa: 081372363617/083182501876**

**Cetakan Pertama : Januari 2023**

**ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21**

**Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang Memperbanyak  
Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin Penerbit**

## Kata Pengantar

Puji syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyadari penulisan ini tidak lepas dari dukungan banyak pihak.

Dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, perusahaan harus selalu untuk merasakan kecenderungan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan merespons dengan cepat dan efektif terhadap tren yang berubah tersebut. Di dalam produk dan layanan yang kompetitif yang dihasilkan oleh Pabrik hanya dapat dipilih oleh pelanggan jika produk dan layanannya memiliki keunggulan tersendiri dalam persaingan, Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan perusahaan dengan menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik daripada lawan dengan harga yang sama atau menciptakan nilai pelanggan itu sama dengan pesaing, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997). Nilai pelanggan adalah perbedaan antara sesuatu yang diterima oleh konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen.

Penulis menerima kritik dan saran dari pihak pembaca untuk lebih baik lagi dalam penulisan buku kedepannya

Jember, Januari 2023

1  
Penulis

## **Dafta Isi**

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN ...</b>	<b>25</b>
A. Teori Kemampuan Pemasaran .....	32
B. Teori Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial .....	36
C. Teori Kinerja Perusahaan .....	40
D. Teori Lingkungan Turbulensi .....	42
<b>BAB III PROPOSISI TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN .....</b>	<b>45</b>
A. Kemampuan Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan .....	45
B. Manajemen Hubungan Pelanggan (eCRM), terhadap kinerja perusahaan .....	46
<b>BAB IV KONSEP KEMAMPUAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN DALAM LINGKUNGAN TURBULENSI (Sintesis konsep <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i>) .....</b>	<b>48</b>
<b>BAB V PENGUKURAN TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN...</b>	
A. Definisi .....	62

<b>BAB VI INTERAKSI TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN.....</b>	<b>69</b>
A. Kemampuan Perusahaan Terhadap <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i> .....	69
B. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i> .....	74
C. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan .....	77
D. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan .....	81
E. <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i> terhadap Kinerja Perusahaan .....	85
F. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i> .....	88
G. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi <i>Creative Marketing Responsiveness Capabilities</i> .....	91
H. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi .....	95

I. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>

# BAB I

---

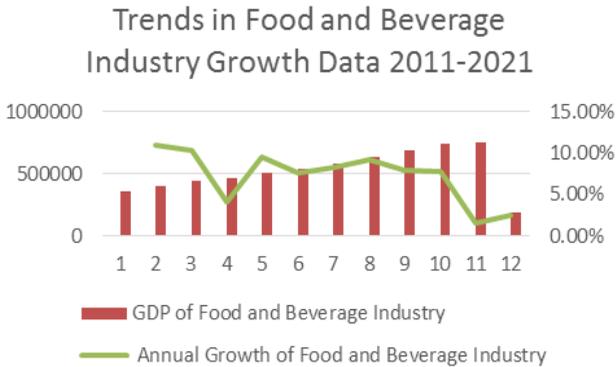
## PENDAHULUAN

7  
Semakin berkembangnya zaman, berbagai jenis atau bidang usaha semakin berkembang, termasuk juga usaha di bidang kuliner. Konsumen kuliner, saat ini menjadikan kebiasaan mengkonsumsi jenis makanan apa yang mereka makan menjadi sebuah *life style*. Berbagai jenis bidang usaha kuliner muncul di masyarakat saat ini, termasuk juga usaha kuliner yang mengkhususkan produknya pada jenis kuliner yang menyajikan makanan cepat saji. Pengusaha di bidang makanan tersebut mencoba mengambil keuntungan dari pola hidup masyarakat yang 2 modern serba instan tentang segala urusan termasuk dalam hal makanan dan minuman.

2

Gambar 1.1

### Grafik Trend Data Pertumbuhan Industri Makanan Minuman 2011-2021



32

Source: DataIndustri Research, Processed from Central Bureau of Statistics (BPS) and Bank Indonesia (BI)

49

2

Trend pertumbuhan industri makan minuman menurut BPS dan BI dari tahun 2011 sampai 2021 menunjukkan beberapa fenomena penurunan yang signifikan di tahun 2020-2021 yang disebabkan pandemi Covid 19 baik secara global maupun nasional telah menyebabkan krisis di berbagai sektor bisnis. Kinerja industri makanan minuman berdasarkan gambar 1.1 grafik trend pertumbuhan industry makanan minuman mengalami kontraksi luar biasa akibat dampak Covid 19 terhadap industri ini. Sumbangan PDB industri ini terkontraksi mulai tahun

2019-2021, dari angka 7,72% turun ke angka 1,58% sementara pertumbuhan pasar industri ini juga sama diangka 8% turun ke angka 1,5%. Disinilah tantangan yang harus dihadapi perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini (Badan Pusat Statistik, 2021).

Buku ini disusun berdasarkan riset yang dilatar belakangi kontroversi studi: *theoretical gap*, *empirical gap* dan *fenomena gap*. Kesenjangan teori tentang Perubahan dari kemampuan pemasaran statis ke dinamis dan manajemen hubungan pelanggan (CRM) tradisional ke manajemen hubungan pelanggan (CRM) sosial dampaknya terhadap kinerja perusahaan dalam lingkungan turbulensi. Kesenjangan teori muncul karena kelemahan, keterbatasan, atau celah yang belum terpenuhi dari suatu teori atau kerangka kerja ((Müller-Bloch & Kranz, 2015). Kemampuan pemasaran operasional tidak mampu menanggapi perubahan pasar dengan cepat dan terbuka (Guo *et al.*, 2018). Demikian juga fenomena media sosial dan teknologi *digital* dalam lingkungan bisnis, merubah paradigma model pemasaran: manajemen hubungan pelanggan tradisional ke manajemen hubungan pelanggan sosial (Garrido-Moreno *et al.*, 2018).

Selanjutnya kesenjangan empiris konsep kemampuan pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan (CRM) social terhadap kinerja perusahaan

dari riset-riset terdahulu sebagai rujukan, selanjutnya di uji dengan temuan dan pengukuran maupun unit analisis yang berbeda agar menghasilkan sintesa konsep baru teori sumber daya perusahaan bidang pemasaran yang berbasis lingkungan dinamis. Yang terakhir *Fenomena gap* pada obyek penelitian industri makanan cepat saji *Fried chicken* CBEZT di Jawa Timur mengalami fluktuasi jumlah outlet dari tahun 2018-2021 terkait kemampuan pemasaran (orientasi produk, pricing, pengembangan promosi dan saluran distribusi) dan manajemen hubungan pelanggan sosial (CRM social) dalam menghadapi perubahan lingkungan turbulensi (selera konsumen, teknologi, persaingan sesama industri serta dampak *era new normal* Covid 19)

Perubahan lingkungan bisnis menjadi awal pembahasan munculnya kesenjangan konsep kemampuan pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan (CRM). Faktor kunci kesuksesan industri ditentukan bagaimana strategi kemampuan perusahaan mampu mengatasi perubahan lingkungan yang bergejolak tersebut (Suharyono, 2020). Strategi bisnis yang unggul biasanya berbasis sumberdaya (*core resources*) dan kapabilitas (*core competences*), berarti perubahan lingkungan bisnis akan menyebabkan sumberdaya dan kapabilitas unggulan menjadi usang. Dengan demikian perusahaan harus bisa

mengembangkan kapabilitas dinamis yang tergantung pada kondisi dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi (Ambrosini & Bowman, 2009). Di dalam kondisi lingkungan yang cukup stabil perusahaan makanan cepat saji cukup melakukan penyesuaian dan peningkatan terhadap kapabilitasnya, proses penyesuaian kapabilitas dilakukan melalui kegiatan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Definisi lingkungan turbulensi atau guncangan lingkungan menurut Suharyono (2020) adalah dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari lingkungan bisnis (eksternal). Turbulensi lingkungan pada perusahaan makanan cepat saji merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya perubahan dalam kapabilitas organisasi dan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan. Mengapa beberapa perusahaan mampu mengantisipasi dan memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh kemajuan teknologi dan perubahan pasar yang begitu cepat, sedangkan yang lain masih harus berusaha atau bahkan keluar dari bisnis (Day, 2011). Membuat keputusan dalam lingkungan yang bergejolak merupakan suatu tantangan karena manajer harus memutuskan dan bertindak dengan cepat. Dalam

lingkungan yang bergejolak, konsep dari kapabilitas dinamis yaitu suatu kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal sehingga bisa mengatasi perubahan lingkungan yang cepat telah dipandang sebagai sarana yang tepat untuk mengelola dalam lingkungan yang bergejolak (Protogerou et al., 2012).

Sejak akhir 1980-an, isu-isu strategis yang terkait dengan pandangan berbasis sumber daya dan kapabilitas perusahaan telah menarik perhatian yang semakin meningkat dalam literatur strategi pemasaran (Gulati, 2010). Penelitian-penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencari dan menyebarkan sumber daya, membantu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan berkontribusi terhadap pertumbuhan dalam jangka panjang. Akibatnya, bagaimana mengembangkan kapabilitas perusahaan ini telah menjadi isu yang semakin penting di pasar yang semakin kompetitif. Menurut Vorhies & Morgan (2005) *marketing capabilities* adalah suatu kemampuan yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan yang kolektif, keterampilan dan sumber daya perusahaan dengan kebutuhan yang berhubungan dengan pasar

bisnis, dan memungkinkan untuk menambah nilai barang dan jasa, beradaptasi dengan kondisi pasar, mengambil keuntungan dari peluang pasar dan memenuhi ancaman yang kompetitif.

Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasil dibandingkan dengan kinerja terdahulu dan kinerja organisasi lain, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Morgan & Slotegraaf, 2012). Proses peningkatan kinerja, khususnya kinerja industri makanan minuman perusahaan perlu mengintegrasikan dan memanfaatkan berbagai komponen kemampuan pemasaran operasional: periklanan, penetapan harga, pengembangan produk, dan manajemen saluran membantu mewujudkan keunggulan kompetitif strategis mereka dan meningkatkan kinerja (Day, 2011). Proses ini dirancang untuk menerapkan pengetahuan kolektif, keterampilan, dan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan pasar, memungkinkan perusahaan untuk menambah nilai pada produk dan layanannya serta memanfaatkan peluang pasar (Morgan et al., 2012).

Kemampuan perusahaan di bawah kemampuan pemasaran operasional (*marketing mix*) bersifat statis menggunakan sumber daya dan kemampuan internal mereka untuk memuaskan pelanggan saat ini, dengan mengeksploitasi produk, saluran distribusi dan mengiklankan merek yang ada (Abidemi et al., 2017). Namun, kemampuan pemasaran operasional cenderung mengabaikan perubahan pasar atau terlalu menekankan penerapan kapabilitas bauran pemasaran. Perusahaan terjebak pada upaya perusahaan untuk mengurangi biaya dan menetapkan harga yang lebih rendah untuk memenangkan persaingan, khususnya persaingan pada sesama merk lokal dan merk multinasional di industri makanan minuman. Selanjutnya merancang kampanye iklan yang berlebihan untuk mendapatkan reputasi pasar yang tinggi, atau mendesain ulang kemasan untuk meningkatkan kualitas produk. Implikasi tersebut dapat menghasilkan pertumbuhan penjualan dalam jangka pendek, namun untuk mempertahankan pertumbuhan jangka panjang, perusahaan perlu terus menginvestasikan uang dalam jumlah besar, seperti alokasi biaya operasi secara bersamaan dengan aktifitas pemasaran, tentu dalam jangka Panjang akan merugikan perusahaan (Acikdilli, 2015).

Kemampuan pemasaran yang dinamis menjawab kesenjangan pada kemampuan pemasaran operasional, membantu perusahaan mengembangkan spesifikasinya di kompetensi inti untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan berpindah dari proses *stasioner* ke level konstan dan integrasi pengetahuan pasar (Wang & Miao, 2013) Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk membuat produk dan proses bisnis baru dan dengan cepat merespons kondisi pasar yang berubah. Kemampuan pemasaran dinamis membantu perusahaan menciptakan dan memberikan nilai pelanggan yang unggul melalui responsif dan proses pemasaran yang efisien serta menetapkan dan mempertahankan keunggulan *kompetitif* dan kinerja yang unggul (Z. Wang & Kim, 2017)

Dibandingkan dengan kemampuan pemasaran operasional, yang berfokus pada eksploitasi dan penggunaan sumber daya atau proses yang ada untuk memenuhi permintaan pasar saat ini atau menghadapi persaingan pasar, kemampuan pemasaran yang dinamis menekankan kemampuan perubahan proses lintas fungsi perusahaan untuk menanggapi perubahan pasar dengan mengeksplorasi dan mengintegrasikan sumber daya secara reaktif (Guo *et al.*, 2018) Dengan kata lain, kemampuan pemasaran dinamis dapat

membantu perusahaan menanggapi perubahan lingkungan dengan menyesuaikan proses lintas fungsi mereka, seperti manajemen pengembangan produk, manajemen rantai pasokan, dan manajemen pelanggan (Li et al., 2019). Selain itu, kemampuan pemasaran dinamis juga bisa membantu Perusahaan mempertahankan keunggulan berkelanjutan terhadap persaingan pada sesama merk lokal dan merk multinasional di industri makanan dan minuman.

Kesenjangan konsep kedua, dilatar belakangi fenomena media sosial dan teknologi *digital* industri makanan dan minuman mengubah pasar, lingkungan bisnis, dan model bisnis serta paradigma komunikasi pemasaran (Garrido-Moreno *et al.*, 2018). Dalam konteks ini, teknologi media baru yang menawarkan cara baru bagi perusahaan untuk menjangkau, berinteraksi dengan dan menyesuaikan komunikasi dengan pelanggan sangat relevan untuk proses mengelola hubungan pelanggan (Wattimena & Utomo, 2017). Banyaknya konten yang dibuat dan dibagikan melalui media sosial berdampak besar pada pengetahuan, sikap, dan perilaku konsumen (Hamid *et al.*, 2018). Oleh karena itu, pelanggan yang diberdayakan mengambil peran yang lebih aktif dalam pertukaran pemasaran dengan terlibat dalam interaksi dua arah dengan bisnis dan pelanggan lainnya.

## 2 Gambar 1.2

### Jumlah dan Potensi Pengguna Internet di Indonesia, 2020



Sumber data: [www.detik.com](http://www.detik.com)

Berdasarkan gambar 1.2 menunjukkan bahwa saat ini masyarakat Indonesia yang menggunakan ponsel sebanyak 338,2 juta dari jumlah penduduk 272,1 juta, artinya terdapat 124% populasi penduduk Indonesia yang terdampak fenomena teknologi digital, dan terdapat 160 juta (59%) pengguna aktif media sosial. Bila dibandingkan dengan 2019, maka pada tahun 2020 terdapat peningkatan 10 juta orang Indonesia yang aktif di medsos ([www.detik.com](http://www.detik.com)). Peningkatan ini salah satunya disebabkan dampak dari Pandemi Covid 19 yang Sebagian besar orang Indonesia tidak bisa melakukan aktifitas diluar karena aturan *Social distance*.

Kehadiran teknologi media baru yang menawarkan cara baru bagi perusahaan untuk menjangkau, berinteraksi dengan dan menyesuaikan komunikasi dengan pelanggan sangat relevan untuk proses mengelola hubungan pelanggan (Wattimena & Utomo, 2017) dalam lingkungan yang dinamis karena pandemic covid 19.

Manajemen hubungan pelanggan (CRM) telah menjadi konsep penting penelitian pemasaran selama dua dekade terakhir. Seiring waktu, konsep ini telah berkembang dari pemahaman yang sempit tentang CRM sebagai solusi teknologi spesifik menjadi pendekatan strategis yang secara luas berkaitan dengan menciptakan nilai pemegang saham yang lebih baik melalui pengembangan hubungan yang sesuai dengan pelanggan utama dan segmen pelanggan (Peppers & Rogers, 2004). Oleh karena itu, penerapan proses CRM berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan pada tahap pemeliharaan hubungan pelanggan dan untuk memprediksi kesuksesan produk baru (Soltani & Navimipour, 2016). CRM dari perspektif kapabilitas mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam sumber daya baru yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Penelitian empiris memberikan bukti bahwa investasi dalam teknologi CRM meningkatkan kapabilitas CRM yang

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan tingkat pertumbuhan margin (Vorhies & Morgan, 2005)

Definisi CRM tradisional masih berlaku secara umum, tetapi popularitas jaringan media sosial yang cepat dan meluas di pasar konsumen dan bisnis menunjukkan perlunya mempertimbangkan kembali pandangan CRM tradisional (Marolt *et al.*, 2018). CRM sosial menurut Trainor *et al.* (2014) adalah integrasi aktivitas tradisional yang berhubungan dengan pelanggan, termasuk proses, sistem, dan teknologi dengan aplikasi media sosial yang muncul untuk melibatkan pelanggan dalam percakapan kolaboratif dan meningkatkan hubungan pelanggan. <sup>3</sup> Pelanggan telah mulai menggunakan jaringan media sosial untuk terhubung dengan individu dan perusahaan lain dan melalui informasi dan interaktivitas yang dibuat pengguna di dalam jaringan. Konsumen telah secara aktif terlibat dalam penciptaan bersama pengalaman mereka dengan perusahaan, khususnya di industri makanan cepat saji. Perubahan perilaku pelanggan ini memungkinkan perusahaan memfasilitasi lebih banyak pelanggan-interaksi perusahaan dengan menerapkan teknologi baru dan mengembangkan kemampuan baru (Trainor *et al.*, 2014).

Konsep baru pelanggan sosial atau konsumen kreatif pada industri makanan cepat saji yang

menghasilkan banyak konten bernilai tambah di media sosial juga menantang praktisi dan peneliti untuk mempertimbangkan kembali apa artinya mengelola hubungan pelanggan (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017). Dengan demikian, konsep CRM telah diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh pergeseran teknologi dan sosial yang dibawa oleh jaringan media sosial. Meskipun CRM sosial adalah konsep yang relatif baru dalam pemasaran, penelitian telah mulai berfokus pada batas antara CRM dan media sosial (Ahmad et al., 2019a).

Kesenjangan Konsep Perubahan kemampuan pemasaran statis ke dinamis dan CRM tradisional ke sosial berakar dari kajian beberapa ilmuwan pemasaran tentang landasan keunggulan kompetitif dari pandangan berbasis sumber daya (J. Barney, 1991). Peningkatan perubahan lingkungan bisnis menantang *proposisi* asli teori sumber daya / *resources based theory* (RBT) sebagai kemampuan *statis* dan mengabaikan pengaruhnya terhadap dinamika pasar (Eisenhardt & Martin, 2000). Akibatnya, sejumlah konsep dinamis, seperti daya serap, kapasitas integratif, kapasitas konstruksi, kapasitas tatanan lebih tinggi, dan sebagainya, telah dikembangkan untuk mengeksplorasi dan menjelaskan jalan menuju kesuksesan. Dalam hal ini, Teece (2009) memperluas RBT ke konteks

lingkungan dinamis, mengusulkan bahwa perusahaan harus terus-menerus beradaptasi, mengkonfigurasi ulang, dan memperbarui sumber daya dan kemampuan mereka untuk mengatasi perubahan lingkungan

Teori kapabilitas dinamis merupakan perluasan dari teori sumberdaya (RBT) yang dapat digunakan dalam situasi yang dinamis dan menunjukkan bagaimana keunggulan perusahaan dipertahankan setiap waktu (Ambrosini & Bowman, 2009). Kapabilitas berarti kemampuan untuk melakukan adaptasi, integrasi, dan konfigurasi kemampuan dalam mengelola sumber daya, kompetensi, dan fungsi kerja organisasi secara internal dan eksternal (Teece, 2009). Dinamik adalah kemampuan untuk memperbarui kompetensi cara melakukan bisnis/kerja organisasi sehingga bisa sama dengan tuntutan lingkungan. Selanjutnya kapabilitas dinamik berarti organisasi yang telah membangun, mengelola, dan mempertahankan proses menemukan pondasi kokoh dan kelebihan yang sulit ditiru oleh organisasi lain sehingga mempunyai daya saing (Teece, 2009). Eisenhardt & Martin (2000) memberikan bukti empiris bahwa organisasi yang menekankan fleksibilitas memerlukan sumber daya yang berbeda dengan organisasi yang menekankan pada efisiensi. Efisiensi lebih sesuai diterapkan dalam

kondisi lingkungan bisnis yang stabil sementara itu fleksibilitas lebih tepat diterapkan dalam lingkungan yang dinamis.

Kemampuan dinamis adalah konsep yang relatif baru, yang telah memberikan penjelasan tentang bagaimana organisasi diperbarui untuk menanggapi perubahan lingkungan (Teece, 2009). Berasal dari pengertian sumber daya dan kompetensi, konsep ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk memperbaharui kompetensi internal dan eksternal dalam menanggapi tantangan lingkungan (Teece, 2009). Inti dari konsep ini adalah kemampuan rekonfigurasi sumber daya, yang prosesnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Menurut Sheng (2017) untuk memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan perlu memiliki tiga kemampuan: *Adaptive capability*, *Absorptive capability*, dan *Innovative capability*.

Pada kondisi lingkungan bisnis yang dinamis, persaingan pada sesama merk lokal dan merk multinasional di industri makanan cepat saji maka dilakukan pembaruan kapabilitas (*renewing dynamic capabilities*), pada situasi ini perusahaan tidak hanya sekedar melakukan penyesuaian tetapi juga melakukan perubahan terhadap kapabilitas yang dimiliki. Dalam situasi lingkungan bisnis yang sarat terhadap proses perubahan, maka akan membuat kapabilitas sudah

tidak lagi relevan (Kareem & Alameer, 2019). Untuk itu perusahaan harus menyesuaikan basis kapabilitasnya (*regenerative dynamic capabilities*), sebagai contoh saat ini banyak perusahaan yang harus mengembangkan kapabilitas baru mereka di bidang electronic business. Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus mampu beradaptasi secara cepat. Kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah dan berisiko dengan memberikan respon secara lincah dan gesit. Hal ini dikarenakan kapabilitas dinamis menciptakan kemampuan untuk berinovasi dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Mohamud & Sarpong, 2016)

Kajian *fenomena gap* diawali penetapan objek industri makanan minum di wilayah Jawa Timur berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: pertama, bahwa berdasarkan data BPS laju pertumbuhan distribusi berdasarkan lapangan usaha terkait industri penyediaan makanan minum secara nasional menunjukkan wilayah Jawa Timur menempati urutan kedua dibawah Jawa barat, total jumlah 818.050 unit (dalam prosentase 18,46%) dari total keseluruhan UKM nasional 4.430.154 unit (dalam prosentase 100% (Badan Pusat Statistik, 2021). Distribusi jumlah UKM sektor makanan minuman di wilayah Jawa Timur yang besar

secara nasional ini, menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji secara empiris bagaimana ketangguhan usaha disektor ini dalam menghadapi lingkungan turbulensi yang dipengaruhi oleh tingkat persaingan di industri ini dan *Non Competations* yang disebabkan oleh Pandemi Covid 19 dalam 2 tahun terakhir.

Kedua, kajian empiris bagaimana ketangguhan usaha disektor ini dalam menghadapi lingkungan turbulensi: penelitian Soetjipto (2020) di Jawa Timur berdasarkan sensus nasional di bidang ekonomi Tahun 2019, dari PDRB Jatim yang mencapai Rp. 2.019 triliun, kontribusi sebesar Rp 1.290. triliun berasal dari kinerja UMKM. Pandemi Covid-19 memiliki dampak besar pada keberlangsungan bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Berdasarkan hasil survei, terdapat 163.713 (sekitar 96%) pelaku usaha mengaku sudah mengalami dampak negatif Covid 19 terhadap proses bisnisnya.

Terdapat sekitar 75% di antaranya mengalami dampak penurunan penjualan yang signifikan. Tak hanya itu, sekitar 51% pelaku usaha meyakini kemungkinan besar bisnis yang dijalankan hanya akan bertahan satu bulan hingga tiga bulan ke depan. Terdapat sekitar 67% pelaku usaha mengalami ketidakpastian dalam memperoleh akses dana darurat, dan sekitar 75% merasa tidak mengerti bagaimana

membuat kebijakan di masa krisis. Sementara, hanya sekitar 13% pelaku usaha yakin, mereka memiliki rencana penanganan krisis dan menemukan solusi untuk mempertahankan bisnis mereka

Ketiga, perkembangan industri ritel makanan cepat saji *Fried chicken* merek lokal seperti: *Cbezt*, *Rocket chicken*, *Geprek Sai*, *Tobys*, *Laziza*, dan *Hisana* di wilayah Jawa Timur ternyata mampu memiliki kekuatan merek bersaing dengan perusahaan multinasional seperti Branding *KFC*, *Mc Donald*, dan merk lain (Elmas, 2016) Fenomena makanan cepat saji *Fried chicken Branding* lokal tersebut harus diakui mampu memasuki segmen pasar milenial yang saat ini menjadi pangsa pasar terbesar di struktur pasar konsumsi nasional berdasarkan aspek demografi. Menurut penelitian Ida (2020) keputusan konsumen memilih ayam goreng tepung siap saji dan faktor dominan yang mempengaruhi konsumen memilih ayam goreng tepung siap saji pada waralaba produk lokal Bali yang dipengaruhi oleh variabel persepsi harga citra diri yang mewakili generasi *milenial* (studi kasus pada *Jaya Fried Chicken (JFC)*).

Pertumbuhan fenomena penurunan outlet ini terlihat di tahun 2019 menuju tahun 2022 yang dipengaruhi lingkungan turbulensi yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19 hingga masuk *new normal*.

2

faktor lain tentu semakin ketatnya persaingan di industri makanan cepat saji *fried chicken* di industri yang sejenis seperti: *Rocket chicken*, *Geprek Sai*, *Tobys*, *Laziza*, dan *Hisana* serta persaingan antara merek lokal dengan merk perusahaan multinasional seperti: *KFC*, *Mc Donald* dan lain-lain di wilayah Jawa Timur.

2

PT. Cipta Aneka Selera merupakan perusahaan dengan nama merek "CBEZT" yang bergerak di industri makanan cepat saji *Fried chicken* berdiri sejak tahun 2011. Perusahaan ini telah mengembangkan usahanya dengan menggunakan strategi *franchise* dengan mitra pengusaha daerah di wilayah nasional terdiri: wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Sulawesi dan Kalimantan. Perusahaan ini dalam tiga tahun terakhir dari tahun 2019-2021 benar-benar mengalami penurunan jumlah resto secara nasional akibat pandemik Covid.19.

Pemerintah selaku regulator bidang Kesehatan untuk mengendalikan virus yang membahayakan warga membuat aturan-aturan yang menyebabkan sektor bisnis sulit untuk *survive*. peraturan *social distance*, dan lain-lain menyebabkan kegiatan pemasaran: mengeksploitasi produk dan saluran distribusi yang ada, dan mengiklankan merek tidak berjalan efektif. Meskipun di awal tahun 2022 kasus Covid 19 sudah melandai (*new normal*) transisi era

*pandemic* ke *endemic*. Studi empiris mengenai dampak *pandemic* Covid 19 yang signifikan dampaknya terhadap industri UKM makan minum di wilayah Jawa Timur (Soetjipto, 2020), menunjukkan bahwa UKM makanan minuman di wilayah Jawa Timur mengalami penurunan omzet penjualan dari 18 jt/bulan ke angka 7 jt/bulan.

Perubahan mendadak dan cepat lingkungan bisnis pada PT. Cipta Aneka Selera yang disebabkan oleh Pandemi Covid.19 hingga masuk *new normal* membutuhkan kemampuan pemasaran yang dinamis dalam perusahaan. Kemampuan manajemen yang dimiliki saat ini, yaitu kemampuan pemasaran operasional harus *di-review* menyesuaikan perkembangan lingkungan bisnis yang berubah cepat saat ini, dengan kemampuan pemasaran yang kreatif berbasis responsive.

Konsep ini menekankan kemampuan pemasaran yang kreatif terhadap perubahan proses lintas fungsi perusahaan untuk menanggapi perubahan pasar dengan mengeksplorasi dan mengintegrasikan sumber daya secara reaktif. Dengan kata lain, kemampuan pemasaran dinamis dapat membantu perusahaan menanggapi perubahan lingkungan dengan menyesuaikan proses lintas fungsi mereka, seperti manajemen pengembangan produk, manajemen rantai

pasokan, dan manajemen pelanggan (Guo *et al.*, 2018).

Pengelolaan aktifitas pemasaran PT. Cipta Aneka Selera saat ini benar-benar tidak berjalan dengan baik karena situasi lingkungan yang *turbulence*, manajemen desain produk dan rantai pasokan sebagai aktivitas inti manajemen juga mengalami kendala karena kendala aturan dari pemerintah, disebabkan oleh Pandemi Covid 19 hingga masuk *new normal* dan manajemen hubungan pelanggan pun demikian juga (Soetjipto, 2020). Perusahaan dituntut melakukan terobosan strategi pemasaran yang kreatif berbasis responsive terhadap proses lintas fungsi departemen dalam menghadapi dinamisnya perubahan lingkungan bisnis.

Perkembangan bisnis<sup>2</sup> makanan cepat saji *Fried chicken* CBEZT di PT. Cipta Aneka Selera dalam dua<sup>36</sup> tahun terakhir yang disebabkan oleh Pandemi Covid 19 hingga masuk *new normal* benar-benar dalam situasi krisis manajemen hubungan pelanggan (CRM). Kemampuan mengelola hubungan pelanggan yang dimiliki perusahaan saat ini harus menyesuaikan perkembangan lingkungan bisnis yang berubah cepat karena pandemic Covid 19.

Konsep kreatifitas CRM perlu diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh pergeseran teknologi dan sosial yang dibawa oleh

jaringan media sosial. Meskipun CRM sosial adalah *domain* yang relatif baru dalam pemasaran, penelitian telah mulai berfokus pada batas antara CRM dan media sosial (Kamboj, *et al.*, 2016).

Fenomena media sosial dan teknologi *digital* bagi PT. Cipta Aneka Selera dalam satu dekade terakhir mengubah pasar, lingkungan bisnis, dan model bisnis serta paradigma komunikasi pemasaran. Dalam konteks ini, teknologi media baru yang menawarkan cara baru bagi perusahaan untuk *menjangkau*, berinteraksi dengan dan menyesuaikan komunikasi dengan pelanggan sangat relevan untuk proses CRM (Z. Wang & Kim, 2017). Munculnya konsumen kreatif yang menghasilkan banyak konten bernilai tambah di media sosial juga menantang praktisi dan peneliti untuk mempertimbangkan kembali apa artinya mengelola hubungan pelanggan (Herman *et al.*, 2021).

Perkembangan fenomena media sosial dan teknologi *digital* saat ini dalam kondisi turbulensi lingkungan bisnis, apakah penerapan strategy pemasaran yang kreatif, inovatif, unik dan berbeda mampu menjadi solusi industri makanan cepat saji yang sebagian besar banyak yang bangkrut karena disebabkan oleh Pandemi Covid.19 hingga masuk *new normal* yang menawarkan cara baru bagi PT.Cipta Aneka Selera untuk menjangkau, berinteraksi dengan

dan menyesuaikan komunikasi dengan pelanggan sangat relevan dengan konsep CRM terbaru (Ogilvie *et al.*, 2018)

# BAB II

---

## TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN

Konsep *Resource-Based Theory* (Barney, 1991) sebagai awal pelopor kajian kemampuan perusahaan menekankan pada upaya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (*sumberdaya operand dan operant*) untuk menghasilkan produk/komoditas yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. *Resource-Based Theory* sebagai konsep yang telah berusia lebih lama dibandingkan pendekatan lainnya, sehingga *Resource-Based Theory* mengalami berbagai perubahan dan penyempurnaan sesuai dengan kemajuan pengetahuan (Mu et al., 2018). Barney sebagai pencetus konsep RBT berbasis VRIN (*valuable, rare, in-imitable dan non-substitutable*) keempat aspek tersebut: kaya nilai, jarang ditemukan, sulit untuk ditiru, dan tidak ada pengganti secara empiris mempengaruhi daya saing dan kinerja perusahaan.

Turunan dari konsep RBT, konsep yang dikembangkan *A Firm Specific Capital* (Griffith & Robert F. Lusch 2007) perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mempekerjakan profesional

pemasaran yang telah mengembangkan modal khusus perusahaan, yaitu persepsi pemasar tentang struktur tata kelola yang digunakan oleh perusahaan untuk melindungi pemasar modal mempengaruhi hasil pekerjaan pemasar dari komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, kepuasan kerja, dan niat untuk omset, yang pada gilirannya mempengaruhi akumulasi modal yang lebih spesifik untuk perusahaan.

Konsep *Strategic Resources & Capability* yang dikembangkan Ferdinand (2103) tentang MAIScap, Kemampuan isolasi arsitektur-marketing yaitu konsep Portofolio Pengalaman Kompetitif dan Fleksibilitas Sumber Daya Pemasaran yang didalilkan memegang peran kunci dalam meningkatkan kualitas pengembangan produk baru sebagai prasyarat untuk meningkatkan kinerja pemasaran produk baru. Konsep *Creative Marketing Capability*, (Griffith et al., n.d.) kemampuan yang memanfaatkan empat elemen modal tidak berwujud: modal manusia, modal relasional, modal organisasi dan modal informasi menjadi kemampuan pemasaran yang memungkinkan perusahaan untuk membangun posisi kompetitif di pasar.

*Dynamic Capability Theory* muncul menjawab deretan konsep *resources advantage theory* sebelumnya. *Theoretical Gap* / kesenjangan teori merupakan adanya

kelemahan, keterbatasan, atau celah yang belum terpenuhi dari suatu teori atau kerangka kerja (Müller-Bloch & Kranz, 2015). *Dynamic Capability Theory* menyatakan perusahaan harus melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam upaya merespon perubahan lingkungan (Teece, 2009; Wang & Wang, 2017). Pandangan ini cocok ketika industri atau lingkungan berubah secara signifikan lingkungan (Teece, 2009; Wang & Wang, 2017).

Turunan dari *Dynamic Capability Theory* adalah konsep yang dikembangkan (M. J. Zhang, 2005) *strategy flexibility* memberikan kontribusi untuk keunggulan kompetitif pada tingkat organisasi yang berbeda. Fleksibilitas Sumber Daya Pemasaran yang didalilkan memegang peran kunci dalam meningkatkan kualitas pengembangan produk baru sebagai prasyarat untuk meningkatkan kinerja pemasaran produk baru. Selanjutnya konsep *Strategic responsiveness* (Q. Zhang et al., 2003) yang menyatakan Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat adalah menjadi tantangan bagi UKM untuk bertransformasi proses bisnis diubah dalam portal *e-business* dan memfasilitasi *strategy responsiveness* yang ditemukan di pasar dan merangkum kekuatan dan keterbatasan mereka untuk UKM memperoleh keunggulan kompetitif.

*Proposisi* dari riset ini adalah pengembangan konsep <sup>21</sup> kapabilitas dinamik menjadi upaya bagi perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan dinamis yang terjadi, manakala Kemampuan perusahaan yang sifatnya *statis* menurut teori *Resource-Based Theory* seperti kemampuan mengelola hubungan pelanggan yang sifatnya tradisional, kemampuan pemasaran operasional: kemampuan perencanaan produk, kemampuan melayani pasar, kemampuan mengembangkan promosi yang intensif serta saluran distribusi tidak mampu merespon turbulensi lingkungan yang dinamis (Guo *et al.*, 2018).

Definisi awal kapabilitas dinamik adalah kapasitas perusahaan dalam melakukan integrasi, *rekonfigurasi* dan membentuk kompetensi eksternal dan internal Ketika berhadapan dengan lingkungan yang cepat berubah (Teece, 2009; Wang & Wang, 2017). Eisenhardt & Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai rangkaian proses yang khas dan dapat teridentifikasi seperti pembuatan keputusan strategis, pengembangan produk, dan *alliansi*. Dari perspektif rutinitas, definisi kapabilitas dinamik adalah pola kerja kolektif yang dipelajari dan diarahkan stabil untuk beradaptasi dan pengembangan rutinitas operasi. Teece (2009) membedakannya menjadi dua kapabilitas: kemampuan dasar/operasional (kegiatan rutin,

administrasi dan tata kelola dasar), dan kemampuan dinamis untuk tingkatan yang lebih tinggi untuk merasakan (peluang baru), merebut (meningkatkan peluang), serta mengubah kegiatan dan kemampuan bisnis (pemanfaatan peluang).

Wollersheim & Heimeriks (2016) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai potensi untuk mengatasi masalah, yang mengarah pada upaya untuk melakukan identifikasi peluang dan ancaman, mengambil keputusan tepat waktu dan berfokus pada pasar, serta membuat perubahan pada sumber daya basisnya. Dari berbagai penelitian mengenai definisi dan penjelasan kapabilitas dinamik, para ilmuwan mendekomposisi kapabilitas dinamik dari berbagai pandangan, seperti perspektif isi dan proses, *perspektif ontology dan epistemologi* dan seterusnya untuk mengungkap isi dan multidimensi (Schilke *et al.*, 2018).

Namun, kebanyakan para ilmuwan mendekonstruksi kapabilitas dinamik dari perspektif proses dimana beberapa studi mendekonstruksi kapabilitas dinamik ke dalam persepsi/pencarian, keputusan/seleksi, rekonfigurasi/penyebaran dan seterusnya (Stadler *et al.*, 2013). Teece *et al.* (2009) mengusulkan kerangka kerja 3P (Proses, Posisi dan Jalur) yang menekankan pada posisi aset spesifik, dan jalur yang tersedia dalam membentuk proses manajerial

dan organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang fokus pada apa yang dilakukan perusahaan daripada mengapa melakukannya. Lebih lanjut, Teece (2009) mengajukan kerangka kerja kapabilitas dinamik dari perspektif kapasitas, yaitu *oppourtunity-sensing* serta *oppourtunityseizing* yang berkembang menjadi kerangka baru, yaitu, *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration* (Teece, 2009) serta *sensing*, *seizing* dan *transforming*.

Menurut (Helfat et al., 2009), kapabilitas dinamik disusun dari kapasitas mencari, seleksi dan menempatkan serta menguraikan kapabilitas dinamik menjadi empat dimensi, meliputi mengidentifikasi peluang dan ancaman, mengambil keputusan tepat waktu dan membuat keputusan yang berfokus pada pasar dan keputusan merubah sumber daya basisnya. Meskipun definisi (Helfat et al., 2009) mengatasi beberapa keterbatasan penting definisi tentang kapabilitas dinamik seperti samar, membingungkan, tautologis, masih ada ruang untuk perbaikan. Pertama, definisi ini berlaku dengan baik untuk berorientasi pasar yang ekonominya sempurna. Seperti perekonomian Indonesia dimana mekanisme pasar tidak begitu sempurna dan masih ada intervensi pemerintah. Kedua, diskusi tentang proses organisasi sering berhubungan dengan “implementasi” strategi

ataupun penerapan sumber daya dan kemampuan. Kapabilitas dinamik mencakup kapasitas tidak hanya untuk mengidentifikasi kebutuhan atau kesempatan untuk perubahan, merumuskan respon, tetapi juga untuk implementasi suatu tindakan (Helfat et al., 2009).

Kemampuan mengenali dan membuat keputusan strategis adalah proses untuk mengembangkan peta kognitif, mengenali dan menafsirkan rangsangan atau perubahan dalam kerangka kerja untuk mencari dan menganalisis informasi dari lingkungan internal dan eksternal secara efektif (Mohamud & Sarpong, 2016). Landasan untuk eksistensi bisnis adalah memperoleh keuntungan dengan menyediakan produk atau layanan yang memenuhi permintaan pelanggan. Karena itu, perusahaan harus peka terhadap perubahan lingkungan eksternal untuk mendapatka peluang pasar baru dan potensi ancaman, sehingga kemampuan sense-making strategis adalah salah satu kunci organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan di lingkungan yang berubah (Barrales-Molina et al., 2015). Dalam lingkungan internal, kapasitas sense-making strategis membantu perusahaan untuk menemukan keuntungan dan kerugian dari basis sumber daya saat ini, berkontribusi terhadap peningkatan asset (Mikalef *et al.*, 2020).

Dengan analisis menyeluruh terhadap perubahan lingkungan dan basis sumber daya saat ini, perusahaan mendapatkan pemahaman diri dan pesaing dengan lebih baik.

Penelitian ini mendefinisikan kemampuan pemasaran kreatif berbasis daya tanggap terhadap rantai nilai mitra dengan pesaing potensial (Guo et al., 2018), kemampuan mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik (Theoharakis et al., 2019), kemampuan eksploitasi & eksplorasi pemasaran (He et al., 2021), Kemampuan mengubah proses lintas fungsi (pengembangan produk, manajemen rantai pasokan, dan manajemen pelanggan) (Guo et al., 2018), kemampuan Pembelajaran pasar yang cermat, eksperimen pasar adaptif, dan kemampuan pemasaran terbuka (Guo et al., 2018), Kemampuan *Co-created customer experience* (Zheng et al., 2017), dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan teknologi media social dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Trainor et al., 2014).

#### **A. Teori Kemampuan Pemasaran**

*Marketing capability* dapat diartikan sebagai sebuah pola yang diterapkan oleh suatu perusahaan dalam menggunakan sumber daya serta menjadi rutinitas dari waktu ke waktu. *Marketing capability*

dapat membantu perusahaan merasakan dan merespon perubahan pasar seperti pergerakan pesaing, perubahan teknologi, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber daya dari partner untuk menciptakan nilai serta memfasilitasi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan customer (Liang & Gao, 2020). *Marketing capability* dapat membuat perusahaan sampai kepada titik maksimal karena adanya perbaikan yang dilakukan di dalam dan luar perusahaan. Perkembangan dari pelayanan jasa dan produk tidak hanya berkembang dari dalam, namun mengikuti persaingan yang ada di pasar bersama dengan kompetitor. Dengan adanya realita ini, perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk baru ataupun pengembangan produk baru dengan fungsi yang baik untuk dapat digunakan dalam dunia persaingan. Kepekaan akan perkembangan produk ini bisa didapatkan ketika perusahaan memiliki kemampuan pemasaran yang baik (Takata, 2016).

*Marketing capability* memiliki beberapa dimensi yaitu *marketing culture capability*, *strategic capability* dan *operational capability* (Ferreira et al., 2017). Budaya di setiap wilayah selalu memiliki perbedaan. Perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat untuk mengaplikasikan strateginya

melalui kegiatan operasional perusahaan. Contoh operasional yang ada dalam internal perusahaan yaitu SOP (*Strandart Operational Proceudurs*) yang ada dalam perusahaan (Song *et al.*, 2018).

Menurut (Theoharakis *et al.*, 2019) definisi dari *marketing capability* yaitu sebuah proses organisasi yang memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk mengkoordinasikan kegiatan dan memanfaatkan aset serta sumber daya mereka dengan menggunakan kumpulan keterampilan dan akumulasi pengetahuan. Dengan demikian *marketing capability* yang optimal dapat memberikan penginderaan superior pasar, menghubungkan pelanggan dan kapabilitas saluran distribusi, serta dapat menjadi kunci sukses pada pasar internasional. *Marketing capability* memiliki delapan aspek fundamental dalam dan bagi perusahaan untuk mengukur keberhasilannya (Morgan *et al.*, 2009) yaitu :

#### 1. *Pricing Capability*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk menetapkan harga yang sepadan dengan nilai yang diberikan kepada customer, harga yang ditawarkan juga sesuai dengan kemampuan daya beli yang dimiliki target pasar dan melihat dari kondisi pesaing.

2. *New Product Development Capability*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan maupun menciptakan produk baru yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan customer yang dinamis.

3. *Channel Management Capabilities*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengatur para distributor dari perusahaan dalam memberikan nilai tambah bagi kegiatan distribusi.

4. *Marketing Communication Capabilities*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengatur persepsi customer value, mampu membuat customer memiliki persepsi produk yang positif sehingga dapat membangun brand image yang baik di mata customer.

5. *Selling Capabilities*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan manajemen & sistem penjualan serta menyediakan pelatihan bagi sales representatives.

6. *Market Information Management Capabilities*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk memperoleh informasi mengenai target customer utama serta melakukan analisa terhadap

informasi tersebut untuk melakukan program pemasaran yang efektif.

#### 7. *Marketing Planning Capabilities*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mempersiapkan program pemasaran yang efektif dengan melihat hasil analisa tentang informasi dari sisi customer.

#### 8. *Marketing Implementation*

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengaplikasikan strategi pemasaran yang sudah dianalisa dan dipasarkan kepada customer dengan baik. *Marketing capability* memiliki peran yang sangat penting dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada, hal ini dapat berdampak pada kepuasan dari sisi pelanggan dan membuat diferensiasi dengan perusahaan yang lain.

### **B. Teori Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial**

Menurut Kotler dan Amstrong (Singh, 2018) *Customer Relationship Management* adalah konsep yang paling penting dalam pemasaran modern. Yang dalam arti lebih luas, CRM adalah keseluruhan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan mengantarkan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul. Pada pertengahan tahun 1990an, CRM telah diperkaya oleh berbagai informasi teknologi (Trainor

et al., 2011). Penerapan teknologi dalam CRM merupakan respon terhadap perubahan-perubahan yang ada dalam dunia. Istilah ECRM mulai digunakan pada pertengahan tahun 1990an ketika pelanggan mulai menggunakan *web browser*, internet, dan touch point elektronik lainnya (*e-mail*, PDA, *call centers*, dan lain-lain). E-CRM merupakan pengembangan dari CRM yang dilakukan secara elektronik (Trainor et al., 2014).

Menurut Trainor et al. (2014), *Electronic Customer Relationship Management* (E-CRM) merupakan penggunaan teknologi komunikasi secara digital, memaksimalkan hasil penjualan pada pelanggan yang saat ini dan mendorong penggunaan layanan online. E-CRM muncul dari internet dan teknologi web untuk memudahkan implementasi CRM; Ini berfokus pada interaksi berbasis Internet atau web antara perusahaan dan pelanggan mereka dan E-CRM merupakan teknik terbaru yang diaplikasikan oleh perusahaan supaya meningkatkan keterampilan pemasaran dan juga kemampuan mereka (Kamboj et al., 2018a). Dengan penetrasi global yang semakin meningkat di Internet, E-CRM telah menjadi semakin populer sebagai alat Komunikasi dan digunakan sebagai

platform membangun hubungan (Ogilvie *et al.*, 2018).

Menurut (Kamboj *et al.*, 2018a), E-CRM adalah pengembangan CRM yang kemudian dilakukan secara elektronik. Hasil pengembangan CRM menjadi E-CRM karena mengikuti perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Implementasi E-CRM dimulai pada tahun 1900an. Saat itu pelanggan sudah mulai menggunakan web browser, internet dan touch point elektronik. Paragraf berikut menggambarkan (Agnihotri *et al.*, 2017) dimensi E-CRM:

1. Kualitas Informasi (*Information Quality*)

Berdasarkan literatur sistem informasi, kualitas informasi merupakan cerminan dari relevansi, kemutakhiran, kecukupan, konsistensi dan dapat dimengerti. Karena efisiensi pengambilan keputusan konsumen meningkat ketika penelusuran disederhanakan, informasi yang disajikan di situs harus mudah dipahami dan diperbarui.

2. Kemudahan Navigasi (*Easy of Navigation*)

Kemudahan navigasi mencakup baik organisasi (format) konten tata letak serta navigasi yang mudah digunakan (kemudahan penggunaan). Situs yang mudah dinavigasi

menawarkan akses cepat ke informasi yang dibutuhkan dengan upaya minimal.

### 3. Efisiensi Layanan Konsumen (*Customer Service Efficiency*)

Konsumen terus-menerus menuntut komunikasi yang hati-hati, berkesinambungan, dan bermanfaat dengan perwakilan perusahaan. Karena atribut ini sering diidentifikasi sebagai dimensi yang menonjol dalam perilaku pemilihan toko, perwakilan perusahaan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan teknologi dasar untuk menjawab pertanyaan online. Mereka harus memahami kebutuhan khusus konsumen, memiliki kapasitas untuk menangani masalah yang muncul dan mengatasi keluhan konsumen dengan cara yang ramah.

Menurut (Garrido-Moreno *et al.*, 2018), beberapa faktor penentu dari keberhasilan penerapan E-CRM yaitu:

1. Kesiapan para pelanggan yang berbeda untuk dapat menerima teknologi.
2. Penerapannya dibandingkan apa yang diharapkan dari pelanggan pada teknologi tersebut.
3. Integrasi dari teknologi terhadap teknologi yang sudah ada.

4. Pengembangan dan juga desain dalam fondasi dari teknologi, memungkinkan untuk dilakukan penyebaran teknologi yang baru dengan tepat waktu.
5. Penggunaan dari customization telah disediakan oleh aplikasi web

### **C. Teori Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah rasio dari efektivitas manajemen suatu perusahaan yang didasari dari hasil pengembalian penjualan dan investasi (Riswanto *et al.*, 2020). Kinerja perusahaan pun dikatakan sebagai tolak ukur investor untuk berinvestasi dengan memperkirakan tingkat pengembalian investas menggunakan rasio dari kinerja perusahaan (Hermawati, 2020). Pengembalian investasi didasari dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan dari berbagai sumber yang salah satunya keuangan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya. Keuntungan yang dihasilkan pun berbeda-beda tergantung pada ukuran perusahaan yang bergerak (Hermawati, 2020).

Dalam ukuran standar perusahaan yang terkait dengan kinerja perusahaan, ukuran tersebut mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja perusahaan yang akan membawa perubahan

dan kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik. Perusahaan yang ingin melanjutkan kelangsungannya dalam jangka panjang harus memperhatikan kinerjanya, semakin tinggi kinerjanya maka semakin terjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan (Riswanto *et al.*, 2020). Oleh karena itu, dengan tujuan peningkatan kinerja perusahaan maka diperlukan pemilihan indikator kinerja perusahaan yang yang tepat untuk dijadikan sebagai tolak ukur dan harus berkaitan langsung dengan tujuan yang dimiliki perusahaan.

Indikator kinerja perusahaan merupakan suatu materi yang akan dihitung dan diukur serta digunakan pula untuk dijadikan dasar suatu penilaian untuk melihat tingkat kinerja perusahaan baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun pasca pelaksanaan (Riswanto *et al.*, 2020). Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai ukuran tertentu yang menjadi indikator untuk melihat kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, pangsa pasar dijadikan sebagai sebuah indikator untuk mengetahui tingkat kinerja suatu perusahaan (Hermawati, 2020).

Salah satu alasan yang memperkuat penelitian ini memilih pangsa pasar sebagai indikator karena perusahaan yang mempunyai

pangsa pasar yang tinggi lebih mempunyai banyak pengetahuan serta pengalaman dalam memperoleh profit (Shin *et al.*, 2020). Pangsa pasar perusahaan mungkin akan naik jika perusahaan menurunkan harga jual produknya secara signifikan, namun itu bisa pula membuat pendapatan perusahaan menurun. Dalam pengukurannya, pangsa pasar diukur dengan penjualan bersih terhadap total keseluruhan penjualan perusahaan tiap industri yang dinyatakan dalam bentuk persentase (Ganesh & Marathe, 2019)

#### **D. Teori Lingkungan Turbulensi**

Turbulensi atau guncangan lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari lingkungan bisnis (eksternal). Turbulensi lingkungan merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya perubahan dalam kapabilitas organisasi dan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.

Guncangan (*turbulence*) lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis itu sendiri (internal) dan dari luar lingkungan bisnis (eksternal). Dalam hal ini Ansoff (1991) menjelaskan bahwa organisasi harus mempunyai strategi yang

sesuai dengan perubahan lingkungan yang disebutnya sebagai "*strategic fit*".

*Strategic fit* menurut Ansoff (1991) menjelaskan bahwa "*organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang besar, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan tublensi lingkungan, yang disebutnya sebagai Environmental Turbulence*". Selanjutnya, Ansoff (1991) mengemukakan bahwa *strategic fit* mempunyai tiga unsur penting, yaitu :*environmental turbulence, organizational capability, dan strategic agressiveness*. Sementara itu, unsur-unsur turbulensi lingkungan internal mencakup antara lain : pemogokan buruh, keterbatasan sumber daya, dan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara pemilik dan managers (*agency problem*), sedangkan turbulensi eksternal mencakup antara lain: iklim bisnis (*climate*), peraturan pemerintah, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, perubahan sosio budaya, dan perubahan lembaga-lembaga keuangan.

Ansoff (1991) menjelaskan bahwa suatu organisasi harus mempunyai strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan, yang disebutnya sebagai *strategic fit*. Seorang manajer pemasaran yang handal dan berpengalaman, akan dapat menyesuaikan secara tepat strategi pemasaran yang

diterapkan dengan kondisi turbulensi lingkungan dan kapabilitas organisasinya. Suksesnya suatu strategi diduga oleh Ansoff (1991) jika secara optimum dapat memenuhi tiga keadaan sebagai berikut :

1. Agresivitas dari perilaku strategi perusahaan harus sesuai dengan kondisi turbulensi lingkungan,
2. Perusahaan harus mempunyai daya respon yang sesuai dengan agresivitas strategi yang diterapkannya, dan
3. Setiap unsur dalam kapabilitas perusahaan harus sesuai kebutuhan dan satu sama lainnya dan saling mendukung.

Suharyono (2020) mengemukakan bahwa goncangan lingkungan (*environmental turbulence*) memiliki dua sifat sekaligus yaitu kemampuan untuk berubah (*changeability*) dan kemampuan untuk memprediksi (*predictability*). Pada umumnya sifat perubahan dalam turbulensi lingkungan bersifat kompleks dan terjadi akibat adanya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi; sementara itu kemampuan untuk memprediksi dengan adanya perubahan lingkungan yang dapat diperkirakan dengan pasti.

# BAB III

---

## PROPOSISI TEORI SUMBER DAYA PERUSAHAAN

### A. Kemampuan Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja perusahaan telah mendapat perhatian yang meningkat *dalam* beberapa tahun terakhir (Liang & Gao, 2020). Secara keseluruhan, temuan sebagian besar studi mendukung hubungan positif antara kapabilitas dan kinerja, yang konsisten di berbagai konteks penelitian (Song *et al.*, 2018). Dasar pemikiran konseptual untuk hubungan ini didasarkan pada pengakuan bahwa kapabilitas mencakup keterampilan yang tertanam dalam rutinitas dan praktik organisasi dan mewakili pengetahuan yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun. Akibatnya, kapabilitas sulit untuk diperdagangkan, ditiru, atau ditiru, menawarkan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Day, 2011)

Pernah dilakukan berkaitan dengan sumber daya perusahaan, yaitu kemampuan pemasaran terhadap kinerja perusahaan. Beberapa hasil

penelitian memberikan hasil adanya pengaruh signifikan antara kemampuan pemasaran terhadap kinerja perusahaan

## **B. Manajemen Hubungan Pelanggan (eCRM), Terhadap Kinerja Perusahaan**

Menurut literatur, kinerja perusahaan dari organisasi bergantung pada kapabilitas CRM sosial. Selain itu, kapabilitas CRM sosial merupakan faktor utama yang meningkatkan kinerja lembaga (Garrido-Moreno et al., 2018). Selain itu, hubungan positif telah diekspos oleh studi sebelumnya di antara kapabilitas CRM sosial dan kinerja institusi. Selanjutnya, seiring dengan peningkatan kapabilitas CRM sosial maka kinerja perusahaan juga meningkat dan sebaliknya (Trainor et al., 2014).

Selain itu, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kapabilitas CRM sosial yang ditemukan oleh literatur terbaru. Demikian pula, kapabilitas CRM sosial meningkatkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang menjadi alasan tingginya kinerja perusahaan dengan adanya CRM sosial. Demikian juga, hubungan efektif dengan pelanggan ditingkatkan dengan kapabilitas efektif CRM sosial dan itu diperlukan untuk kinerja perusahaan yang tinggi di Lembaga (Sigala, 2016). Dengan demikian, berdasarkan semua literatur, ditemukan bahwa

kapabilitas efektif CRM meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang meningkatkan kinerja perusahaan.

# BAB IV

---

## **KONSEP KEMAMPUAN SUMBERDAYA PERUSAHAAN DALAM LINGKUNGAN TURBULENSI**

### **Sintesis konsep *Creative Marketing Responsiveness Capabilities***

Proposisi dari riset ini menggunakan *grand theory* kapabilitas dinamik (Teece, 2009) yang menyatakan perusahaan harus melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam upaya merespon perubahan lingkungan (Teece, 2009; Y. Wang & Wang, 2017a). Konsep teori kapabilitas dinamik menjadi upaya bagi perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan dinamis yang terjadi, manakala Kemampuan perusahaan yang sifatnya *statis*, menurut *Resource-Based Theory* (J. Barney, 1991) tidak mampu merespon perubahan lingkungan yang dinamis. Kemampuan sumber daya *Statis* seperti kemampuan pemasaran operasional, kemampuan perencanaan produk, kemampuan melayani pasar, kemampuan mengembangkan promosi yang intensif serta saluran distribusi ternyata tidak mampu merespon perubahan lingkungan yang dinamis.

Alur munculnya konsep *Creative Marketing Responsiveness Capabilities (CRMcap)* menjawab deretaan konsep yang berakar *resources advantage theory RA-Theory* sebelumnya. *Theoretical Gap* muncul karena adanya kelemahan, keterbatasan, atau celah yang belum terpenuhi dari teori-teori sebelumnya yang menitikberatkan pada kemampuan perusahaan yang sifatnya *statis*. Konsep *Resource-Based Theory* (Barney, 1991) sebagai awal pelopor kajian kemampuan perusahaan menekankan pada upaya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (*sumberdaya operand dan operant*) untuk menghasilkan produk/komoditas yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

*Historical theory* diawali konsep yang dikembangkan *A Firm Specific Capital* (Griffith & Robert F. Lusch 2007) perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mempekerjakan profesional pemasaran yang telah mengembangkan modal khusus perusahaan. Konsep *strategic resources dan capability* yang di kembangkan (Tae Ferdinand & Lumban Batu, 2013) tentang *MAIScap*. Kemampuan isolasi arsitektur-marketing yaitu konsep portofolio pengalaman kompetitif dan fleksibilitas sumber daya pemasaran. Konsep *Creative Marketing Capability*, (Griffith et al., 2010)

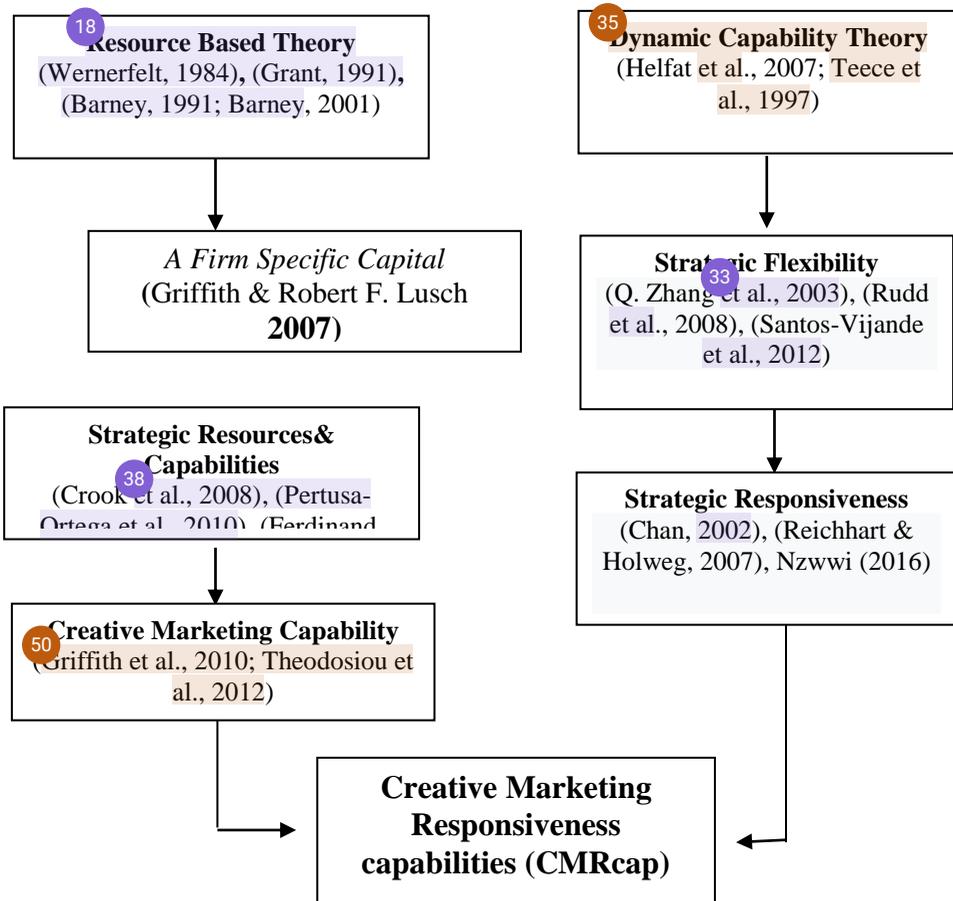
kemampuan yang memanfaatkan empat elemen modal tidak berwujud.

*Dynamic Capability Theory* muncul menjawab deretan kajian *resources advantage theory* sebelumnya terkait kesenjangan teori. *Dynamic Capability Theory* menyatakan perusahaan harus melakukan eksploitasi kompetensi eksternal dan internal dalam upaya merespon perubahan lingkungan (Teece, 2009; Wang & Wang, 2017). Pandangan ini cocok ketika industri atau lingkungan berubah secara signifikan lingkungan (Teece, 2009; Wang & Wang, 2017).

Turunan dari *Dynamic Capability Theory* adalah *strategy flexibility* (Zhang et al. 2003) memberikan kontribusi untuk keunggulan kompetitif pada tingkat organisasi yang berbeda. Pada tingkat fungsional, fleksibilitas strategis penting untuk beberapa strategi penciptaan nilai operasional. Konsep portofolio pengalaman kompetitif dan fleksibilitas sumber daya pemasaran yang didalilkan memegang peran kunci dalam meningkatkan kualitas pengembangan produk baru sebagai prasyarat untuk meningkatkan kinerja pemasaran produk baru. Selanjutnya konsep *Strategic responsiveness* (Q. Zhang et al., 2003) yang menyatakan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat adalah menjadi tantangan bagi UKM untuk

bertransformasi proses bisnis diubah dalam portal *e-business* dan memfasilitasi *strategy responsiveness* yang ditemukan di pasar dan merangkum kekuatan dan keterbatasan mereka untuk UKM memperoleh keunggulan kompetitif

Berikut diagram alur *historical konsep* kawinan/kombinasi teori *Resource Based Theory (RBT)* dan *Dynamic Capability Theory (DCT)* :



**Gambar 2.2:** Sintesis Konsep *Creative marketing Responsiveness capabilities (CMRcap)*

Riset ini menggagas konsep baru hasil dari sintesa kombinasi teori *Resource Based Theory (RBT)* dan *Dynamic Capability Theory (DCT)* dengan

memiliki Karakteristik Kemampuan-kemampuan pemasaran kreatif secara *responsive* (*Creative Marketing Responsiveness Capabilities* (CRMcap) sebagai berikut:

1. Kemampuan pemasaran berbasis hubungan *vertical dan horizontal* yang berkualitas (Guo et al., 2018)
2. Kemampuan Pemasaran *Arsitektural* (Theoharakis et al., 2019)
3. Kemampuan Pemasaran *Ambidextrous* (Orr et al., 2011)
4. Kemampuan Pemasaran *Dinamis* (Guo et al., 2018)
5. Kemampuan Pemasaran *Adaptif* (Guo et al., 2018)
6. Kemampuan pemasaran berbasis *Customer-centric management systems by social media technology*/kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan teknologi media social dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Trainor et al., 2014)
7. Kemampuan pemasaran berbasis *Co-created customer experience* Pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama (Trainor et al., 2014)

Studi empiris tentang Karakteristik kemampuan-kemampuan pemasaran kreatif secara *responsive* (*Creative Marketing Responsiveness Capabilities*) adalah sebagai berikut: pertama, studi

tentang kemampuan pemasaran kualitas hubungan vertical & horizontal kemampuan pemasaran berbasis hubungan vertikal berkualitas tinggi dapat membantu firms memperoleh bahan baku, produksi, dan distribusi untuk memaksimalkan profits, dan hubungan horizontal berkualitas tinggi dapat membantu manajer merasakan peluang pasar potensial, memperoleh sumber daya pelengkap dan mengurangi intensitas persaingan. Perusahaan harus mempertimbangkan tidak hanya mitra dalam rantai nilai hubungan vertikal tetapi juga pesaing potensial yaitu, hubungan horizontal (Guo et al., 2018).

Menurut *Guo et al. (2018)*, kualitas hubungan *vertikal*, memiliki karakteristik menciptakan hubungan kepercayaan dengan pelanggan dan pemasok, Pelanggan dan pemasok utama kita sering berbagi informasi dengan kita, Pelanggan dan pemasok utama berbagi informasi hak milik dan sensitif dengan kita, bekerja sama dengan pelanggan dan pemasok utama untuk membantu memecahkan masalah satu sama lain. Sedangkan kualitas hubungan *Horisontal*, memiliki karakteristik menciptakan hubungan kepercayaan dengan pesaing utama, Pesaing utama kita sering berbagi informasi dengan kita, Pesaing utama kita berbagi informasi hak milik dan sensitif dengan kita, bekerja

dengan pesaing utama kami untuk membantu memecahkan masalah satu sama lain.

Kedua, studi tentang kemampuan pemasaran *Arsitektural* (Theoharakis et al., 2019) menguji kesesuaian antara kapabilitas implementasi distributor dan orientasi pasar dengan kapabilitas perencanaan eksportir. Kemampuan perencanaan merupakan: pertama, keterampilan secara efektif mensegmentasikan dan menargetkan pasar serta proses manajemen pemasaran, kedua, mengembangkan strategi pemasaran yang kreatif, ketiga, ketelitian proses perencanaan pemasaran. Kemampuan implementasi merupakan: pertama, kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran secara efektif, kedua, menyampaikan program pemasaran secara efektif, ketiga, menerjemahkan strategi pemasaran menjadi Tindakan, keempat, menjalankan strategi pemasaran dengan cepat, memantau kinerja pemasaran.

Temuan dari riset ini mengembangkan rencana pemasaran strategis dan kemampuannya dalam mengimplementasikan rencana untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pentingnya perencanaan strategis sebagai kapabilitas pemasaran arsitektural utama dalam proses ekspor yang berhasil, kurangnya perencanaan strategis di pasar

ekspor adalah alasan utama mengapa eksportir berkinerja buruk.

Ketiga, studi tentang kemampuan pemasaran *Ambidextrous* (Orr et al., 2011), merupakan kemampuan menyeimbangkan kapabilitas eksplorasi pemasaran; kemampuan untuk menggunakan pengetahuan pasar baru untuk mengembangkan keterampilan, proses, dan kapabilitas pemasaran baru dan kapabilitas eksploitasi pemasaran mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil yang berharga melalui peningkatan dan peningkatan teknologi, proses, dan pemasaran yang ada. kemampuan, dan pembentukan hubungan yang lebih besar dengan pasar yang ada (He et al., 2021). Organisasi yang bertahan dan sejahtera dalam lingkungan yang dinamis dikatakan ambidextrous, dan secara sadar mengelola dan mendamaikan ketegangan yang melekat di antara mereka dengan baik di berbagai unit eksplorasi dan eksploitatif. dianggap prestasi langka.

Keempat, studi tentang kemampuan pemasaran *Dinamis* (Guo et al., 2018), menjelaskan Kemampuan mengubah proses lintas fungsi (proses pengembangan produk, proses manajemen rantai pasokan, dan proses manajemen pelanggan) (Guo et al., 2018). Kemampuan pemasaran dinamis

diperlukan untuk meningkatkan kewaspadaan organisasi dan menutup kesenjangan kapabilitas pemasaran *statis* yang tumbuh antara pasar dinamis dan sumber daya statis dalam perusahaan.

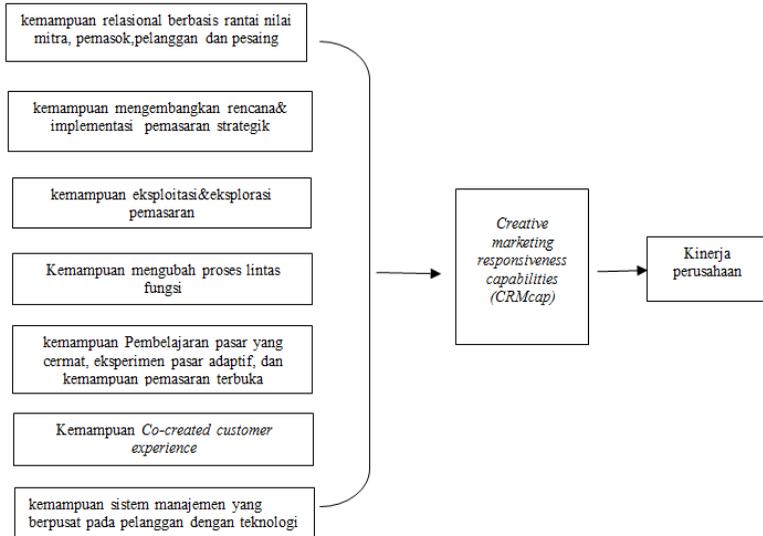
Kelima, studi tentang kemampuan pemasaran *Adaptif* (Guo et al., 2018), merupakan kemampuan Pembelajaran pasar yang cermat, eksperimen pasar adaptif, dan kemampuan pemasaran terbuka. Kemampuan pemasaran adaptif (AMC) menekankan bahwa perusahaan dapat “menyesuaikan dengan cepat ke pasar yang berubah cepat” hanya dengan (1) “pembelajaran pasar yang waspada yang meningkatkan wawasan pasar yang mendalam”, (2) “eksperimen pasar adaptif yang terus belajar”, dan (3) “Pemasaran terbuka yang menjalin hubungan dengan mitra yang lebih selaras dengan perubahan pasar”.

Keenam, studi tentang kemampuan pemasaran berbasis *Customer-centric management systems by social media technology* (Trainor et al., 2014). Kemampuan ini dapat dianggap sebagai mata rantai yang hilang yang menghubungkan penggunaan media sosial dengan kinerja nyata; karena mereka akan memimpin perusahaan untuk mencapai nilai bisnis dengan investasi Media Sosial. Kemampuan CRM Sosial, berdasarkan pengetahuan pelanggan

yang ditangkap melalui media sosial, memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami pelanggan dan mengembangkan layanan yang lebih baik fit dengan kebutuhan mereka.

Ketujuh, studi tentang kemampuan pemasaran berbasis *Co-created customer experience* (Pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama (Trainor et al., 2014)). Studi tersebut menegaskan bahwa kemampuan relasional berfungsi untuk memperkuat dampak perusahaan. Keterlibatan dalam pengumpulan intelijen pasar, promosi (komunikasi pemasaran) dan pengaturan harga pada kinerja perusahaan. Karena itu, memiliki kemampuan relasional yang efektif memfasilitasi perusahaan kemampuan untuk melakukan intelijen pasar dan kegiatan promosi secara lebih efisien, sehingga memungkinkannya untuk bekerja dengan baik di tahap ekspor. Ini juga memungkinkan perusahaan menjadi lebih responsif dalam hal membuat penyesuaian harga pasar untuk mendapatkan keuntungan ekonomi yang lebih besar. Semua ini terlepas dari fakta bahwa kapabilitas relasional muncul sebagai prediktor kinerja terbesar dari semua variabel independen yang diuji (Zheng et al., 2017).

### Gambar 3.3 Creative Marketing Responsiveness Capabilities (CMRcap)



Sumber: Pengembangan untuk penelitian disertasi ini.

*Creative marketing responsiveness capabilities* adalah kemampuan pemasaran kreatif berbasis daya tanggap terhadap rantai nilai mitra dengan pesaing potensial (Guo et al., 2018), kemampuan mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik (Theoharakis et al., 2019), kemampuan eksploitasi & eksplorasi pemasaran (He et al., 2021), kemampuan mengubah proses lintas fungsi (pengembangan produk, manajemen rantai pasokan, dan manajemen pelanggan) (Guo et al.,

2018), kemampuan pembelajaran pasar yang cermat, eksperimen pasar adaptif, dan kemampuan pemasaran terbuka (Guo et al., 2018), kemampuan *Co-created customer experience* (Pham et al., 2017), dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan teknologi media social dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Trainor et al., 2014).

Karakter yang dimiliki oleh *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* dikembangkan dari penelitian terdahulu pada Gambar 2.3 berupa: perusahaan yang mengembangkan kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive adalah perusahaan yang menerapkan strategi pemasaran dituntut memiliki kreatifitas dan inovasi tinggi secara terus menerus, dengan mengkombinasi beberapa kegiatan pemasaran secara reaktif. Karakter ini menekankan:

1. Kemampuan membangun hubungan rantai nilai dengan mitra (menciptakan hubungan kepercayaan dengan pemasok, pelanggan dan pesaing potensial) dengan baik.
2. Kemampuan mengembangkan rencana pemasaran strategik (*Segmentasi, Targeting, dan Positioning*), mengembangkan strategi pemasaran yang kreatif dan evaluasi perencanaan) dan

implementasi pemasaran strategik (alokasi program pemasaran, penyampaian program pemasaran, aksi program pemasaran dan evaluasi program pemasaran)

3. Kemampuan mengeksplorasi (kemampuan untuk menggunakan pengetahuan pasar baru untuk mengembangkan keterampilan, proses, dan kapabilitas pemasaran baru) dan mengintegrasikan sumber daya pemasaran,
4. Kemampuan mengubah proses lintas fungsi pemasaran: proses pengembangan produk, proses manajemen rantai pasokan, dan proses manajemen pelanggan
5. Kemampuan pembelajaran pasar yang adaptif (menyesuaikan dengan cepat ke pasar yang berubah cepat)
6. Kemampuan Co-created customer experience (Pengalaman pelanggan yang diciptakan Bersama) dengan pelanggan aktif.
7. Kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan social untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis secara reaktif.

# BAB V

---

## **PENGUKURAN TEORI KEMAMPUAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN**

### **A. Definisi**

Ferdinand (2014) menyatakan bahwa definisi operasional variabel yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan dan dapat diamati (diobservasi) oleh responden terhadap pernyataan yang akan disampaikannya, konsep dapat diamati atau diobservasi ini penting, karena hal yang dapat diamati itu membuka kemungkinan bagi orang lain selain peneliti untuk melakukan hal yang serupa, sehingga apa yang dilakukan oleh peneliti terbuka untuk diuji kembali oleh orang lain. Pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan data secara ordinal dengan pengajuan pertanyaan *agree-disagree scale* (Ferdinand, 2014), penjelasan dari definisi operasional variabel sebagai berikut.

1. *Kemampuan Pemasaran (X1)* kapabilitas pemasaran adalah akumulasi pengetahuan dan keterampilan karyawan pemasaran resto *CBEZT* di wilayah

Jawa Timur yang digunakan untuk menciptakan hasil yang memuaskan pelanggan (Acquaah & Agyapong, 2015):

- a. Kemampuan mengembangkan informasi pemasaran dalam melayani kebutuhan spesifik pelanggan (X1.1).
  - b. Kemampuan menawarkan harga yang kompetitif dan memantau harga di pasar industri sejenis (X1.2)
  - c. Kemampuan merancang produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan selera pelanggan (X1.3)
  - d. Keterampilan yang berfokus pada perekrutan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama (X1.4)
  - e. Kemampuan untuk mengontrol akses saluran distribusi dari kantor pusat ke mitra di daerah (X1.5)
  - f. Kemampuan *service* / layanan kepada pelanggan yang lebih baik (X1.6)
2. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial (X2) adalah integrasi aktivitas tradisional yang berhubungan dengan pelanggan, termasuk proses, sistem, dan teknologi dengan aplikasi media sosial yang muncul untuk melibatkan pelanggan dalam percakapan kolaboratif dan

meningkatkan hubungan pelanggan pada resto cbezt wilayah Jawa Timur (Trainor et al., 2014) dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penggunaan media sosial dalam melakukan riset pasar terhadap kebutuhan dan selera pelanggan (X2.1)
- b. Penggunaan media sosial dalam mendeteksi perubahan minat/ preferensi pelanggan (X2.2)
- c. Penggunaan media sosial untuk mendeteksi perubahan mendasar dalam persaingan bisnis yang sejenis (X2.3)
- d. Mengintegrasikan informasi pelanggan dari berbagai fungsi (pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan) dengan menggunakan media sosial dalam berinteraksi dengan pelanggan (X2.4)
- e. Penggunaan media sosial dalam penyebaran informasi kepuasan pelanggan ke seluruh manajemen perusahaan (X2.5)
- f. Mengambil tindakan untuk menanggapi perubahan keinginan dan selera pelanggan yang terdeteksi melalui media social (X2.6)
- g. Penggunaan media sosial untuk menjalankan kegiatan berkelanjutan dalam mengelola informasi kepuasan pelanggan (X2.7)

3. *Critical marketing responsiveness capabilities (Z1)*

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Critical marketing responsive capabilities*, adalah Kemampuan pemasaran kreatif resto Cbezt wilayah Jawa Timur yang berbasis daya tanggap terhadap rantai nilai mitra dengan pesaing potensial, kemampuan mengembangkan rencana dan implementasi pemasaran strategik, kemampuan eksploitasi dan eksplorasi pemasaran, Kemampuan mengubah proses lintas, kemampuan Pembelajaran pasar yang cermat, dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, dengan indikator:

- a. Kemampuan menciptakan hubungan kepercayaan dengan pelanggan dan pemasok serta pesaing sejenis (Z1.1)
- b. Kemampuan mengembangkan rencana pemasaran strategik dan implementasinya (Z1.2)
- c. Kemampuan menyeimbangkan eksploitasi & eksplorasi bidang pemasaran (Z1.3)
- d. Kemampuan mengubah proses lintas fungsi (pengembangan produk, manajemen rantai pasokan, dan manajemen pelanggan) dalam kegiatan pemasaran (Z1.4)

- e. Kemampuan menyesuaikan dengan cepat ke pasar yang dinamis (Z1.5)
  - f. Kemampuan relasional, pengalaman pelanggan yang di ciptakan bersamaan antara produsen dan konsumen (Z1.6)
  - g. Kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan menggunakan teknologi media social (Z1.7)
4. Lingkungan *Turbulensi* (Z2):

Variabel mediator dalam penelitian ini adalah Lingkungan *Turbulensi* adalah: perubahan drastis lingkungan bisnis mengacu pada perubahan dalam struktur industri dan lingkungan kompetitif, termasuk turbulensi pasar, perubahan intensitas kompetitif, dan turbulensi teknologi pada resto cbezt wilayah Jawa Timur. (Gulati & Higgins, 2003; Hough & White, 2003). Ukuran tersebut memiliki tiga dimensi (turbulensi pasar, turbulensi teknologi, dan intensitas kompetitif), dan kami menambahkan dimensi dampak New normal covid 19 terhadap bisnis, dengan indicator:

- a. Perubahan selera/ minat pelanggan X2.1)
- b. Perubahan teknologi dalam industri sejenis (Z2.2)

- c. Perubahan persaingan dalam industri sejenis (Z2.3)
  - d. Perubahan lingkungan *non* persaingan bisnis: New normal Pandemic covid 19 terhadap kinerja penjualan (Z2.4)
5. *Kinerja Perusahaan* (Y):

Variabel endogen ke tiga adalah Kinerja Perusahaan. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan resto Cbezt wilayah Jawa Timur untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu resto Cbezt mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu dan kinerja organisasi lain, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Morgan & Slotegraaf, 2012). Kinerja perusahaan diukur sebagai kinerja pasar, termasuk peningkatan pangsa pasar, akuisisi pelanggan baru, kepuasan pelanggan, dan pencapaian tujuan penjualan dengan indikator (Sheng et al., 2011):

- a. Peningkatan pangsa pasar sesuai harapan perusahaan (Y1)
- b. Tercapainya proses *Akuisi* / mendapatkan pelanggan baru (Y2)

- c. Tercapainya target pelanggan untuk berkunjung Kembali (Y3)
- d. Pencapaian tujuan penjualan sesuai harapan perusahaan (Y4)

# BAB VI

---

## **INTERAKSI TEORI SUMBERDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

### **A. Kemampuan Pemasaran Terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities***

Analisis menunjukkan variabel kemampuan sumberdaya perusahaan: kemampuan pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa kemampuan pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap *Creative marketing responsiveness capabilities (CMRcap)* diterima atau terbukti kebenarannya. Dalam pengaruh kemampuan pemasaran terhadap *Creative marketing responsiveness capabilities (CMRcap)* adalah positif dan searah yang dapat dimaknai semakin baik kemampuan pemasaran maka akan semakin baik pula *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Dalam hal ini, semakin baiknya kemampuan perusahaan yang merepresentasikan akumulasi pengetahuan dan keterampilan karyawan pemasaran Resto CBEZT Wilayah Jawa Timur yang

digunakan untuk menciptakan hasil yang memuaskan pelanggan akan menjadi faktor yang turut menentukan *Creative marketing responsive capabilities* yang merepresentasikan kemampuan sumberdaya pemasaran Resto CBEZT Wilayah Jawa Timur yang berbasis daya tanggap terhadap rantai nilai mitra dengan pesaing potensial, kemampuan mengembangkan rencana& implementasi pemasaran strategik, kemampuan eksploitasi&eksplorasi pemasaran, Kemampuan mengubah proses lintas, kemampuan Pembelajaran pasar yang cermat, dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Selanjutnya analisis diatas menunjukkan variabel kemampuan sumberdaya pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* dapat dijelaskan bahwa kemampuan pemasaran yang *relative statis/ operational oriented marketing capability* saat menghadapi lingkungan turbulensi (perubahan minat konsumen, pasar, teknologi dan COVID 19) pada resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur meliputi: mengembangkan informasi pemasaran terhadap orientasi pelanggan, kemampuan menawarkan harga yang kompetitif, kemampuan merancang produk yang dapat memenuhi

kebutuhan pelanggan, keterampilan berfokus pada pelanggan baru dan lama, kemampuan untuk mengontrol akses ke saluran distribusi, dan kemampuan memberikan layanan purna jual cepat merespons kondisi pasar yang berubah tidak pasti.

2 Resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur saat menghadapi lingkungan turbulensi sudah memiliki kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsif yang menekankan kemampuan rantai nilai dengan mitra, mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik, mengeksplorasi dan mengintegrasikan sumber daya pemasaran, mengubah proses lintas fungsi pemasaran, pembelajaran pasar yang adaptif. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek tersebut, tentunya memiliki modal yang baik sebagai kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Kemampuan pemasaran di perusahaan yang baik akan mendukung tercapainya *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Menurut Vorhies & Morgan (2005) 11 *marketing capabilities* adalah suatu kemampuan yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan yang kolektif, keterampilan dan sumber daya perusahaan dengan kebutuhan yang berhubungan dengan pasar bisnis, dan memungkinkan untuk menambah nilai barang dan

jasa, beradaptasi dengan kondisi pasar, mengambil keuntungan dari peluang pasar dan memenuhi ancaman yang kompetitif.

Kajian riset kemampuan pemasaran yang dinamis menjawab kesenjangan pada kemampuan pemasaran operasional, membantu perusahaan mengembangkan spesifikasinya di kompetensi inti untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan berpindah dari proses stasioner ke level konstan dan integrasi pengetahuan pasar (Wang & Miao, 2013) Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk membuat produk dan proses bisnis baru dan dengan cepat merespons kondisi pasar yang berubah. Kemampuan pemasaran dinamis membantu perusahaan menciptakan dan memberikan nilai pelanggan yang unggul melalui responsif dan proses pemasaran yang efisien serta menetapkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul (Z. Wang & Kim, 2017)

Studi riset Huiling Guo, 2018 menyimpulkan kemampuan pemasaran statis tidak hanya tidak membantu meningkatkan kinerja, tetapi terlalu banyak malah menghalangi kinerja perusahaan. Terlalu banyak penekanan pada pemasaran tradisional (misalnya, periklanan dan promosi)

dapat membutuhkan pandangan ke depan perusahaan tentang masa depan yang tidak pasti. Ketika lingkungan pasar berubah secara dinamis, kemampuan pemasaran statis harus berubah menjadi responsive dan adaptif dalam merespon perubahan pasar yang cepat. Riset Hangjun Xu, 2018 juga mendukung konsep CMRcap, *bagaimana membangun kemampuan pemasaran yang kuat dalam merespon perubahan pasar yang cepat dengan memiliki kemampuan pemasaran dinamis dari perspektif factor eksternal (hubungan antar-organisasi) dan internal (orientasi kewirausahaan).*

Studi terakhir terkait hubungan kemampuan dengan konsep CMRcap, Paper David roach, 2018 membahas bagaimana kapabilitas pemasaran yang relative statis khususnya pada dasarnya orientasi pasar, bekerja secara sinergis dengan kapabilitas organisasi lain untuk membentuk kapabilitas pemasaran dinamis yang meningkatkan kinerja bisnis. Temuan menunjukkan bahwa integrasi yang erat antara fungsi teknis dan pemasaran mampu menciptakan titik transformasi yang subur, di mana orientasi pasar menanamkan proses inovasi.

## B. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*

Analisis menunjukkan variabel Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa CRM Sosial berpengaruh secara signifikan terhadap *Creative marketing responsiveness capabilities (CMRcap)* diterima atau terbukti kebenarannya. Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap *Creative marketing responsiveness capabilities (CMRcap)* adalah positif dan searah yang dapat dimaknai semakin baik Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial maka akan semakin baik pula *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*.

Selanjutnya analisis menunjukkan variabel Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* mengindikasikan Manajemen Hubungan Pelanggan yang diterapkan saat menghadapi lingkungan turbulensi (perubahan minat konsumen, pasar, teknologi dan COVID 19) pada resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur saat melakukan riset pasar, mendeteksi perubahan minat pelanggan,

mendeteksi perubahan mendasar dalam persaingan bisnis yang sejenis, mengintegrasikan informasi pelanggan dari berbagai fungsi pemasaran, penyebaran informasi kepuasan pelanggan ke seluruh departemen, menjalankan kegiatan berkelanjutan dalam mengelola informasi kepuasan sudah menggunakan teknologi media sosial.

2 Resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur sudah memiliki kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive yang menekankan kemampuan Co-created customer experience dengan memaksimalkan jejaring social yang aktif, serta kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan sosial untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis secara reaktif. Perusahaan harus mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial, sehingga dapat mendukung tercapainya *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*.

Studi literatur Manajemen hubungan pelanggan telah menjadi konsep penting pemasaran selama dua dekade terakhir. Seiring waktu, konsep ini telah berkembang dari pemahaman yang sempit tentang CRM tradisional sebagai solusi teknologi spesifik menjadi pendekatan strategis yang secara luas berkaitan dengan menciptakan nilai pemegang

29 saham yang lebih baik melalui pengembangan hubungan yang sesuai dengan pelanggan utama dan segmen pelanggan (Peppers & Rogers, 2004). Oleh karena itu, penerapan proses CRM berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan pada tahap pemeliharaan hubungan pelanggan dan untuk memprediksi kesuksesan produk baru (Soltani & Navimipour, 2016). CRM dari perspektif kapabilitas mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam sumber daya baru yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Bukti bahwa investasi dalam teknologi CRM meningkatkan kapabilitas CRM yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis dan tingkat pertumbuhan margin (Vorhies & Morgan, 2005)

Studi riset Trainor, 2014 menyimpulkan kapabilitas e-manajemen hubungan pelanggan (eCRM) mampu menjadi moderator pengaruh lingkungan kompetitif pada orientasi teknologi serta memiliki efek linier terhadap kinerja perusahaan. Artinya kemampuan manajemen hubungan pelanggan social mampu meningkatkan kemampuan responsive terhadap perubahan lingkungan eksternal pemasaran. Kemampuan CRM Sosial, berdasarkan pengetahuan pelanggan yang ditangkap melalui teknologi digital, memungkinkan untuk lebih

43  
memahami pelanggan dan mengembangkan layanan yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Kajian riset tentang hubungan CRM sosial dengan konsep CMRcap, adalah konsep kemampuan *Customer-centric management systems by social media technology* (Trainor et al, 2014). Kemampuan ini dapat dianggap sebagai mata rantai yang hilang yang menghubungkan penggunaan Media Sosial dengan kinerja nyata; karena mereka akan memimpin perusahaan untuk mencapai nilai bisnis dengan investasi Media Sosial. Kemampuan CRM Sosial, berdasarkan pengetahuan pelanggan yang ditangkap melalui Media Sosial, memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami pelanggan dan mengembangkan layanan yang lebih baik fit dengan kebutuhan mereka.

### C. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan

4  
Analisis menunjukkan variabel kemampuan pemasaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa kemampuan pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan ditolak atau tidak terbukti kebenarannya. Temuan yang tidak signifikan dapat disebabkan kemampuan pemasaran yang merupakan bentuk akumulasi pengetahuan

dan keterampilan karyawan pemasaran Resto Cbezt Wilayah Jawa Timur dinilai belum optimal diimplementasikan dalam strategi pemasaran maupun kebijakan pemasaran, sehingga dampak dari potensi kemampuan pemasaran tidak dirasakan manfaatnya secara langsung dalam pencapaian tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja perusahaan. Kemampuan pemasaran yang ada masih bersifat pada kemampuan individu karyawan dan belum menjadi sumber daya yang mampu menggerakkan perusahaan melalui pengambilan kebijakan dan keputusan strategis khususnya pemasaran. Kepemilikan sumber daya atau kemampuan semacam itu tidak selalu berarti bahwa sumber daya atau kemampuan tersebut benar-benar digunakan oleh perusahaan. Pada titik inilah, kemampuan pemasaran tidak serta merta akan meningkatkan kinerja perusahaan. Ini diperkuat oleh gambaran demografi responden, yang menunjukkan bahwa sebagian besar Manager unit Resto Cbezt yang terdapat di Unit Wilayah Jawa Timur masih berusia muda dan minim pengalaman, dimana meskipun memiliki potensi pengetahuan dan keterampilan di bidang pemasaran, namun ketajaman dalam mengimplementasikan dan membaca potensi pasar masih perlu adanya

perbaikan dan peningkatan. Mengacu pada hal tersebut dapat dijelaskan bahwa kemampuan pemasaran secara langsung tidak menjadi faktor yang menentukan keberhasilan kinerja perusahaan. Kemampuan sumber daya perusahaan di bawah kemampuan pemasaran operasional (*marketing mix*), menggunakan sumber daya dan kemampuan internalnya untuk memuaskan pelanggan dengan mengeksploitasi produk, saluran distribusi dan mengiklankan merek serta orientasi harga (Abidemi et al., 2017). Namun, *operational oriented marketing capability* /kemampuan pemasaran operasional cenderung mengabaikan perubahan pasar atau terlalu menekankan penerapan kapabilitas bauran pemasaran.

4  
Selanjutnya analisis menunjukkan variabel kemampuan pemasaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan pula, ketika bisnis mengalami guncangan sebagaimana 2,5 tahun ini Pandemi Covid-19 menghantam seluruh sektor, termasuk juga sektor bisnis/usaha. Industri Resto Cepat Saji CBEZT wilayah Jawa Timur dinilai masih belum optimal dalam upayanya mendorong peningkatan kemampuan pemasaran atau dengan kata lain kemampuan pemasaran dapat dikatakan pada

kondisi statis, ketika dihadapkan dengan perubahan lingkungan yang *turbulence* tentunya akan menghadapi kesulitan dan tantangan yang luar biasa berat dan pada akhirnya kemampuan pemasaran yang dimiliki Resto Cepat Saji CBEZT wilayah Jawa Timur tidak memberikan kontribusi yang positif terhadap tercapainya peningkatan pangsa pasar, volume penjualan, proses akuisisi pelanggan serta mempertahankan pelanggan lama.

Implikasi tersebut dapat menghasilkan pertumbuhan penjualan dalam jangka pendek, tentu dalam jangka Panjang akan merugikan kinerja perusahaan (Acikdilli, 2015). Untuk meningkatkan kinerja bisnis, perusahaan harus mengintegrasikan dan memanfaatkan berbagai komponen kemampuan pemasaran operasional / statis, seperti periklanan, pengembangan produk, dan manajemen saluran, serta penetapan harga untuk membantu mewujudkan keunggulan kompetitif strategis mereka dan meningkatkan kinerja (Day, 2011).

Apabila dilihat lebih lanjut, untuk mendapatkan pengaruh yang bermakna dari kemampuan pemasaran terhadap kinerja perusahaan ini, maka diperlukan perantara *Creative marketing responsiveness capabilities* (CMRcap). Konsep ini menawarkan kemampuan

pemasaran kreatif berbasis responsive yang dinilai dari: kemampuan rantai nilai dengan mitra, mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik, mengeksplorasi dan mengintegrasikan sumber daya pemasaran, mengubah proses lintas fungsi pemasaran, pembelajaran pasar yang adaptif, dan Co-created customer experience, serta kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan social untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis secara reaktif tidak serta merta memberikan pengaruh atau dampak terhadap kinerja perusahaan

Kemampuan dinamis, dampaknya terhadap Performance, dengan indikator: persepsi responden mengenai penawaran dan layanan kursus seperti pertanyaan tentang pertumbuhan mahasiswa dalam tiga tahun terakhir, pertumbuhan jumlah kursus dan layanan, dan tingkat investasi dalam mekanisme penjualan.

#### **D. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan**

Analisis menunjukkan variabel <sup>9</sup>Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan <sup>42</sup> yang menyatakan bahwa CRM Sosial berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja perusahaan diterima atau terbukti kebenarannya. Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap kinerja perusahaan adalah positif dan searah yang dapat dimaknai semakin baik Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan.

Selanjutnya analisis menunjukkan variabel Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan Manajemen Hubungan Pelanggan pada resto cepat saji CBEZT dalam melakukan riset pasar, mendeteksi perubahan minat pelanggan, mendeteksi perubahan mendasar dalam persaingan bisnis, mengintegrasikan informasi pelanggan dari berbagai fungsi pemasaran, penyebaran informasi kepuasan pelanggan ke seluruh departemen, mengambil tindakan untuk menanggapi perubahan selera konsumen, menjalankan kegiatan berkelanjutan dalam mengelola informasi kepuasan pelanggan telah menggunakan teknologi media sosial.

Resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur sudah memiliki kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive yang menekankan kemampuan Co-created customer experience dengan

memaksimalkan jejaring social yang aktif, serta kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan social untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis secara reaktif. Perusahaan harus mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial, sehingga dapat mendukung tercapainya peningkatan pangsa pasar, volume penjualan, proses akuisisi pelanggan serta mempertahankan pelanggan lama.

Studi empiris Manajemen hubungan pelanggan social menurut Trainor et al. (2014) adalah integrasi aktivitas tradisional yang berhubungan dengan pelanggan, termasuk proses, sistem, dan teknologi dengan aplikasi media sosial yang muncul untuk melibatkan pelanggan dalam percakapan kolaboratif dan meningkatkan hubungan pelanggan. Pelanggan telah mulai menggunakan jaringan media sosial untuk terhubung dengan individu dan perusahaan lain dan melalui informasi dan interaktivitas yang dibuat pengguna di dalam jaringan. Konsumen telah secara aktif terlibat dalam penciptaan bersama pengalaman mereka dengan perusahaan, khususnya di industry makanan cepat saji. Perubahan perilaku pelanggan ini memungkinkan perusahaan memfasilitasi lebih banyak pelanggan-interaksi perusahaan dengan

menerapkan teknologi baru dan mengembangkan kemampuan baru (Trainor et al., 2014).

Munculnya pelanggan sosial atau konsumen kreatif pada industri makanan cepat saji yang menghasilkan banyak konten bernilai tambah di media social juga menantang praktisi dan peneliti untuk mempertimbangkan kembali apa artinya mengelola hubungan pelanggan (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017). Dengan demikian, konsep CRM telah diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh pergeseran teknologi dan sosial yang dibawa oleh jaringan media sosial. Meskipun CRM sosial adalah konsep yang relatif baru dalam pemasaran, telah mulai berfokus pada batas antara CRM dan media sosial (Ahmad et al., 2019b)

Kajian empiris tentang penggunaan media sosial meningkatkan efek CRM pada hubungan pelanggan dan institusi yang juga meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, hubungan positif antara penggunaan media sosial dan hubungan pelanggan dengan pelanggan dan itu merupakan faktor vital dari kinerja perusahaan yang tinggi (Fazziki *et al.*, 2017) Penggunaan media sosial memberikan penilaian yang mudah dan paling nyaman dari institusi di tempat asalnya yang

meningkatkan interaksi pelanggan dengan perusahaan dan lebih banyak keterlibatan dan kinerja perusahaan (Hudson *et al.*, 2016)

Menurut literatur, kinerja perusahaan dari organisasi bergantung pada kapabilitas CRM sosial. Selain itu, kapabilitas CRM sosial merupakan faktor utama yang meningkatkan kinerja lembaga. Selain itu, hubungan positif telah diekspos oleh studi sebelumnya di antara kapabilitas CRM sosial dan kinerja institusi. Selanjutnya, seiring dengan peningkatan kapabilitas CRM sosial maka kinerja perusahaan juga meningkat dan sebaliknya (Wittwer *et al.*, 2016).

#### **E. *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* terhadap Kinerja Perusahaan**

Analisis menunjukkan variabel *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* (CMRcap) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima atau terbukti kebenarannya. Dalam *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* terhadap kinerja perusahaan adalah positif dan searah yang dapat dimaknai semakin baik *Creative Marketing*

*Responsiveness Capabilities* <sup>6</sup> maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan.

<sup>4</sup> Selanjutnya analisis menunjukkan variabel *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa resto cepat saji CBEZT dalam mengaktualisasikan konsep *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* yang baik ditandai dengan kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive rantai nilai mitra usaha dan pesaing, kemampuan mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik, kemampuan eksploitasi & eksplorasi bidang pemasaran, kemampuan mengubah proses lintas fungsi dalam kegiatan pemasaran, kemampuan pembelajaran pasar yang cermat, eksperimen pasar adaptif, dan kemampuan pemasaran terbuka, kemampuan pengalaman pelanggan yang diciptakan bersamaan antara produsen dan konsumen, dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan menggunakan teknologi media sosial. Perusahaan harus mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*, sehingga dapat mendukung tercapainya peningkatan pangsa pasar, volume penjualan, proses

akuisisi pelanggan serta mempertahankan pelanggan lama

Kajian empiris pendukung: kemampuan sumberdaya pemasaran berbasis daya tanggap terhadap rantai nilai mitra dengan pesaing potensial, kemampuan mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik, kemampuan eksploitasi & eksplorasi pemasaran, Kemampuan mengubah proses lintas fungsi, kemampuan Pembelajaran pasar yang cermat dan kemampuan pemasaran terbuka, <sup>44</sup> dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Guo *et al.*, 2018).

Studi empiris yang dikembangkan Mu (2018) tentang kapabilitas responsive dalam pemasaran kritis, memungkinkan organisasi untuk memperhatikan pasar, mengantisipasi kemungkinan peluang, melepaskan strateginya, beradaptasi secara proaktif dalam hal pengembangan pasar di masa depan, serta membantu membangun hubungan yang lebih stabil melalui pemasaran yang lebih terbuka, aktif di berbagai jaringan sosial yang sering dikunjungi perusahaan menghasilkan kinerja lebih unggul dari para pesaingnya (Mu *et al.*, 2018)

## F. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*

Analisis menyatakan<sup>6</sup> bahwa Kemampuan sumberdaya pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Hal ini dapat dijelaskan<sup>6</sup> yang menyatakan bahwa kemampuan pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* (CMRcap) diterima atau terbukti kebenarannya. Mengacu pada hal tersebut dapat dinyatakan bahwa *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* berperan sebagai mediasi atau perantara dari hubungan Kemampuan sumberdaya pemasaran dan Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti semakin baiknya kemampuan sumberdaya pemasaran dan didukung dengan *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* yang baik maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

*Operational oriented marketing capability* saat menghadapi lingkungan turbulensi (perubahan minat konsumen, pasar, teknologi dan COVID 19) pada resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur meliputi: mengembangkan informasi pemasaran

terhadap orientasi pelanggan, kemampuan menawarkan harga yang kompetitif, kemampuan merancang produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, keterampilan berfokus pada pelanggan baru dan lama, kemampuan untuk mengontrol akses ke saluran distribusi, dan kemampuan memberikan layanan purna jual harus cepat merespons kondisi pasar yang berubah tidak pasti.

2 Resto cepat saji CBEZT di wilayah Jawa Timur harus memiliki kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive yang menekankan kemampuan rantai nilai dengan mitra, mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik, mengeksplorasi dan mengintegrasikan sumber daya pemasaran, mengubah proses lintas fungsi pemasaran, pembelajaran pasar yang adaptif. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek tersebut, tentunya memiliki modal yang baik sebagai kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Kemampuan pemasaran di perusahaan yang baik akan mendukung tercapainya *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek tersebut, tentunya memiliki modal yang baik sebagai kemampuan perusahaan

secara keseluruhan. Kemampuan pemasaran di perusahaan yang baik akan mendukung tercapainya tercapainya peningkatan pangsa pasar, volume penjualan, proses akuisisi pelanggan serta mempertahankan pelanggan lama

Studi empiris yang mendukung, Kemampuan pemasaran yang relatif statis cenderung berfokus pada orientasi pasar, pengembangan produk bekerja secara sinergis dengan kapabilitas organisasi lain untuk membentuk kapabilitas pemasaran dinamis yang meningkatkan kinerja bisnis. Temuan menunjukkan bahwa integrasi yang erat antara fungsi teknis dan pemasaran mampu menciptakan titik transformasi yang subur, di mana orientasi pasar menanamkan proses inovasi menghasilkan kemampuan pemasaran dinamis responsive terhadap perubahan lingkungan pemasaran (Mu et al., 2018).

Studi empiris yang lain, Ferreira & Coelho (2017), dengan judul kajian <sup>20</sup> Kapabilitas dinamis, kapabilitas manajerial dan pemasaran serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Ini menghasilkan kesimpulan kapabilitas dinamis mampu memediasi <sup>39</sup> hubungan positif antara kapabilitas pemasaran dan kinerja perusahaan.

## **G. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities***

Analisis menyatakan bahwa Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa CRM sosial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* (CMRcap) ditolak atau tidak terbukti kebenarannya. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* tidak berperan sebagai mediasi atau perantara dari hubungan CRM sosial dan Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti CRM sosial berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Perusahaan tanpa dimediasi oleh *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*.

Selanjutnya Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mediasi *Creative Marketing Responsiveness Capabilities*. Temuan yang tidak signifikan dari pengaruh mediasi tersebut dapat dijelaskan aspek *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* yang ditandai kemampuan

pemasaran kreatif berbasis responsive bagi perusahaan untuk menghadapi turbulensi Lingkungan bisnis dalam hal ini pada Resto Cepat Saji CBEZT dinilai belum optimal. Masih terdapat keterbatasan pada aspek *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* meskipun pada pengujian secara langsungnya merupakan penentu bagi kinerja perusahaan, namun ketika dikaitkan dengan pengaruh mediasi Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan efeknya justru dirasakan kurang bermakna. Resto Cepat Saji CBEZT dinilai perlu untuk terus meningkatkan dan memperbaiki *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* sebagaimana dikemukakan pada deskripsi variabel bahwa aspek yang dinilai masih lemah meliputi kemampuan pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama antara produsen dan konsumen (Z1.6) dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan menggunakan teknologi media sosial (Z1.7) dengan rata-rata masing-masing sebesar 3,61 dan 3,53.

*Creative Marketing Responsiveness Capabilities* yang baik ditandai dengan kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive berbasis rantai nilai mitra usaha dan pesaing, kemampuan mengembangkan rencana & implementasi pemasaran strategik,

kemampuan eksploitasi & eksplorasi bidang pemasaran, kemampuan mengubah proses lintas fungsi dalam kegiatan pemasaran, kemampuan pembelajaran pasar yang cermat, eksperimen pasar adaptif, dan kemampuan pemasaran terbuka, kemampuan pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama antara produsen dan konsumen, dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan menggunakan teknologi media sosial. Resto Cepat Saji CBEZT dituntut untuk mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek tersebut, sehingga dapat menjadi pemediasi yang kuat dalam kaitannya dengan pengaruh Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan

Kajian empiris pendukung: kesatu, bahwa Terdapat hubungan efektif dengan pelanggan Ketika ditingkatkannya kapabilitas efektif CRM sosial dan itu diperlukan untuk kinerja perusahaan yang tinggi di lembaga (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017). Kemampuan Co-created customer experience, dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan teknologi media social dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis memberi dampak positif antara Manajemen hubungan pelanggan social terhadap

kinerja perusahaan (Jermisittiparsert, Henan, et al., 2018)

Selanjutnya kedua, Kamboj, et al. (2016) melakukan kajian dengan judul: *Impact of Social CRM Capabilities on Firm Performance: Examining the Mediating Role of CoCreated Customer Experience* (Dampak Kapabilitas CRM Sosial pada Kinerja Perusahaan: Memeriksa Peran Mediasi dari Pengalaman Pelanggan yang Diciptakan Bersama). Ini menghasilkan kesimpulan bahwa kemampuan responsif yaitu pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama memainkan peran mediator antara kapabilitas CRM sosial dan kinerja bisnis.

Ketiga, studi tentang kemampuan *Customer-centric management systems by social media technology* (Trainor et al, 2014). Kemampuan ini dapat dianggap sebagai mata rantai yang hilang yang menghubungkan penggunaan Media Sosial dengan kinerja nyata; karena mereka akan memimpin perusahaan untuk mencapai nilai bisnis dengan investasi Media Sosial. Kemampuan CRM Sosial, berdasarkan pengetahuan pelanggan yang ditangkap melalui Media Sosial, memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami pelanggan dan mengembangkan layanan yang lebih baik fit dengan kebutuhan mereka.

Keempat, studi tentang kemampuan *Co-created customer experience* (Pengalaman pelanggan yang diciptakan Bersama) (Trainor *et al*, 2014). studi tersebut menegaskan bahwa kemampuan relasional berfungsi untuk memperkuat dampak perusahaan. Keterlibatan dalam pengumpulan intelijen pasar, promosi (komunikasi pemasaran) dan pengaturan harga pada kinerja perusahaan. Karena itu, memiliki kemampuan relasional yang efektif memfasilitasi kemampuan perusahaan untuk melakukan intelijen pasar dan kegiatan promosi secara lebih efisien, sehingga memungkinkannya untuk bekerja dengan baik di tahap ekspor.

#### **H. Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi**

Hasil analisis menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa Kemampuan pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi ditolak atau tidak terbukti kebenarannya. Apabila dilihat dari nilai koefisien variabel moderasi yang bernilai positif, maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan turbulensi memperkuat hubungan

kemampuan pemasaran dan kinerja perusahaan. Apabila dilihat dari klasifikasi variabel moderasi, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh moderasi yang terjadi termasuk dalam kategori Prediktor Moderasi (*Predictor Moderasi Variabel*).

Hasil analisis menyatakan juga bahwa Kemampuan Pemasaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi. Tidak signifikannya lingkungan turbulensi dalam memoderasi hubungan kemampuan pemasaran dan kinerja perusahaan, dapat dijelaskan bahwa masih belum siapnya kemampuan pemasaran pada industri makanan cepat saji *Fried Chicken* CBEZT di Jawa Timur dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang berlangsung secara mendadak dan cepat. Hal ini tidak dapat dipisahkan dari keberadaan manajer unit Resto Cepat Saji CBEZT di Unit Wilayah Jatim, dimana sebagian besar merupakan manajer dengan pengalamannya tidak lama dibidang tersebut (32,2%). Ketika bisnis mengalami guncangan atau turbulensi sebagaimana 2,5 tahun ini Pandemi Covid-19 menghantam tidak hanya sektor kesehatan namun juga sektor bisnis/usaha.

PT. Cipta Aneka Selera, dalam hal ini Resto Cepat Saji CBEZT dinilai masih belum optimal dalam upayanya mendorong peningkatan kemampuan pemasaran atau dengan kata lain kemampuan pemasaran dapat dikatakan pada kondisi statis, ketika dihadapkan dengan perubahan lingkungan yang *turbulence* tentunya akan menghadapi kesulitan dan tantangan yang luar biasa berat dan pada akhirnya kemampuan pemasaran yang dimiliki Resto Cepat Saji CBEZT tidak memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Lingkungan pasar yang mengalami *turbulence* sebenarnya akan dapat diminimalisir oleh kemampuan pemasaran yang baik yang senantiasa dinamis mengikuti perkembangan pasar. Sebenarnya setiap perubahan lingkungan bisnis bahkan sekalipun terjadi krisis akan terdapat secercah harapan dan peluang, tentunya bagi perusahaan yang memiliki kemampuan pemasaran yang baik tersebut. Kemampuan pemasaran yang demikian akan mampu menangkap peluang di saat krisis dan meminimalisir resiko yaitu dengan merumuskan strategi pemasaran yang tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat (Mohamud & Sarpong, 2016) dimana kemampuan pemasaran yang statis

dinilai tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang cepat dan bahkan dapat menjadi beban bagi kinerja perusahaan. Pendapat senada dikemukakan (Guo et al., 2018) ketika dihadapkan pada turbulensi lingkungan bisnis, keberadaan kemampuan pemasaran yang adaptive dan dinamis akan berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menekan dampak negatif perubahan lingkungan dan akhirnya dapat membantu mempertahankan kinerja perusahaan.

Turbulensi atau guncangan lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan bisnis internal dan eksternal (Ansoff, 1991). Turbulensi lingkungan merupakan salah satu faktor pendorong terjadinya perubahan dalam kapabilitas organisasi dan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan. Suharyono (2020) mengemukakan bahwa guncangan lingkungan (*environmental turbulence*) kategori kemampuan untuk memprediksi (*predictability*), perusahaan cenderung mampu mengelola dengan baik adanya perubahan lingkungan yang dapat diperkirakan dengan pasti. Sementara kategori sifat kemampuan untuk berubah (*changeability*) pada umumnya sifat perubahan dalam turbulensi

lingkungan bersifat kompleks dibutuhkan kemampuan diatas rata-rata.

Studi empiris tentang interaksi kemampuan pemasaran dengan lingkungan turbulensi (Mohamud & Sarpong, 2016) menyatakan bahwa pasar yang cepat berubah/ lingkungan turbulensi, jika manajer berpegang pada pengetahuan dan pengalaman mereka sendiri untuk mengatur sumber daya internal daripada mendengarkan pasar, mereka cenderung kehilangan peluang pasar dan mengabaikan potensi risiko, yang dapat menyebabkan kegagalan pasar dan kerugian finansial. Akibatnya, kemampuan pemasaran operasional / statis bahkan mungkin menjadi beban bagi perusahaan, memberikan dampak negatif pada kinerja perusahaan di bawah turbulensi lingkungan yang tinggi (Mohamud & Sarpong, 2016).

Demikian juga Studi riset membandingkan kemampuan pemasaran statis, kemampuan dinamis, dan adaptif dalam lingkungan turbulensi, menemukan kesimpulan kesimpulan yang berbeda: bahwa dinamika kemampuan sumber daya perusahaan relatif berubah ketika lingkungan pasar menjadi lebih atau kurang bergejolak (Guo *et al.*, 2018). Di bawah turbulensi lingkungan yang rendah, kemampuan pemasaran statis dan dinamis

keduanya penting pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Sementara kemampuan pemasaran adaptive memiliki efek tidak sama. Sebaliknya, Ketika turbulensi lingkungan tinggi, kemampuan pemasaran yang dinamis dan adaptif menjadi jauh lebih kritis. Dalam situasi seperti itu, kemampuan pemasaran statis tidak hanya tidak membantu meningkatkan kinerja, tetapi malah menghalangi kinerja perusahaan (Guo et al., 2018).

#### **I. Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi**

Analisis menyatakan bahwa Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi. Hal ini dapat dijelaskan yang menyatakan bahwa CRM sosial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan moderasi Lingkungan Turbulensi diterima atau terbukti kebenarannya. Apabila dilihat dari nilai koefisien variabel moderasi yang bernilai negatif, maka dapat dinyatakan bahwa lingkungan turbulensi memperlemah hubungan CRM sosial dan kinerja perusahaan. Adapun klasifikasi variabel moderasi, dapat dinyatakan bahwa pengaruh moderasi yang terjadi termasuk

dalam kategori Variabel Moderasi Semu (*Quasi Moderator*). Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung di mana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel prediktor sekaligus menjadi variabel prediktor.

Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Moderasi lingkungan turbulensi. Temuan yang signifikan dari pengaruh moderasi tersebut dapat dijelaskan yang ditandai kemampuan pemasaran kreatif berbasis responsive bagi perusahaan untuk menghadapi turbulensi Lingkungan bisnis dalam hal ini pada Resto Cepat Saji CBEZT dinilai optimal. Resto Cepat Saji CBEZT dinilai perlu untuk terus meningkatkan dan memperbaiki *Creative Marketing Responsiveness Capabilities* sebagaimana dikemukakan pada deskripsi variabel bahwa aspek yang dinilai masih lemah meliputi kemampuan pengalaman pelanggan yang diciptakan bersama antara produsen dan konsumen (Z1.6) dan kemampuan sistem manajemen yang berpusat pada pelanggan dengan menggunakan teknologi media sosial (Z1.7) dengan rata-rata masing-masing sebesar 3,61 dan 3,53.

Studi literatur mengemukakan bahwa goncangan lingkungan (*environmental turbulence*) yang memiliki sifat kemampuan untuk berubah (*changeability*) pada umumnya sifat perubahan dalam turbulensi lingkungan bersifat kompleks dan terjadi akibat adanya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi. Konsep CRM tradisional telah diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh perubahan lingkungan yang cepat, pergeseran teknologi dan sosial yang dibawa oleh jaringan media sosial. Meskipun CRM sosial adalah konsep yang relatif baru dalam pemasaran, telah mulai berfokus pada batas antara CRM dan media sosial (Ahmad et al., 2019b) namun menjadi prioritas pencapaian kinerja perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang tidak pasti.

Turbulensi lingkungan mengacu pada perubahan dalam struktur industri dan lingkungan kompetitif, termasuk turbulensi pasar, perubahan intensitas kompetitif, dan turbulensi teknologi (Trainor et al 2014). Secara tradisional, manajer lebih memilih tingkat turbulensi lingkungan yang rendah karena lingkungan yang stabil lebih dapat diprediksi. Dengan perkembangan teknologi informasi dan media sosial, lingkungan bisnis

menjadi semakin rumit dan bergejolak. Dalam lingkungan seperti itu, keunggulan kompetitif sebagai prioritas pencapaian kinerja perusahaan dapat dengan mudah terkikis.

Studi empiris Trainor et al. (2014) menghasilkan temuan kapabilitas e-Marketing memiliki pengaruh yang positif pengaruh pada hasil kinerja, sedangkan kondisi lingkungan yang tidak stabil memiliki efek negatif. Perusahaan yang telah memperlengkapi diri dengan kemampuan ini sebenarnya lebih mampu menavigasi arus bisnis yang bergejolak untuk mencapai tingkat kesuksesan yang lebih tinggi. Tampaknya di pasar yang sangat bergejolak, perusahaan dapat memanfaatkan kemampuan baru mereka untuk membantu mendorong interaksi yang kaya dengan pelanggan (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017).

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidemi, B. T., Halim, F. Bin, & Alshuaibi, A. I. (2017). Marketing capabilities and organizational performance: A proposed model on the moderating effect of technological turbulence. *International Journal of Management Research & Review*, 7(6), 6526–6636. <https://core.ac.uk/download/pdf/229681358.pdf>
- Acikdilli, A. G. (2015). Marketing capabilities-export market orientation and export performance relationship: Establishing an empirical link. In *Advances in Business-related Scientific Research*. absrc.org.
- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., & Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.021>
- Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., & Ahmad, N. (2019a). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 84–111. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2017-0299>

- Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., & Ahmad, N. (2019b). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.
- Alnawas, I., & Abu Farha, A. (2020). Strategic orientations and capabilities' effect on SMEs' performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(7), 829–845. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2019-0548>
- Alnawas, I., & Farha, A. (2020). *Orientasi strategis dan UKM ' kinerja kemampuan ' efek pada*.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019b). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>
- AlQershi, N. A., Mokhtar, S. S. M., & Abas, Z. B. (2020). CRM dimensions and performance of SMEs in Yemen: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct on strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg ' S ' the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management '. *Strategic Management Journal*, 12(October 1990), 449–461.

- Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., & Walker, D. (2018a). Innovation pathway to profitability: the role of entrepreneurial orientation and marketing capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 744–766. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0574-1>
- Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., & Walker, D. (2018b). *Jalur inovasi menuju profitabilitas: peran orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran*. 744–766.
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Laju Pertumbuhan PDB Seri 2010 (Persen)*. Badan Pusat Statistik.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barrales-Molina, V., Montes, F. J. L., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2015). *Industrial Management & Data Systems*

- Article information: Dynamic capabilities , human resources and operating routines: a new. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1388–1411. <https://doi.org/10.1108/imds-02-2015-0058>
- Bhatti, M. A., Farhan, M., Ahmad, M. J., & Sharif, M. N. (2019). The Impact of Social CRM Capabilities and Customer Engagement on the Firm Performance: Mediating Role of Social Media Usage. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(3), 313–324. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2019.0703.0089>
- Bischof-Dos-Santos, C., Takahashi, A. R. W., Giacomini, M. M., Rocha, C. F., Da Veiga, C. P., & Duclós, L. C. (2017). New causal model for Brazilian private higher education institutions: A dynamic capability perspective. *Information Resources Management Journal*, 30(1), 15–29. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2017010102>
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of model fit indices used in structural equation modeling under multivariate normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Chan, Y. E. (2002). Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 95–110.
- Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity. *Asia Pacific Management*

- Review*, 22(1), 25–34.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.005>
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154. <https://doi.org/10.1002/smj.703>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO)
- Fazziki, A. El, Ennaji, F. Z., Sadiq, A., Benslimane, D., & Sadgal, M. (2017). A multi-agent based social CRM framework for extracting and analysing opinions. *Journal of Engineering Science and Technology*, 12(8), 2154–2174.
- Ferdinand, A. (2013). Company Specific Advantage and Sustainable Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal*, 1(1).
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2017). Dynamic capabilities, managerial and marketing capabilities and their impact on the competitive advantage and firm performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(4), 629–652.

- <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.082925>
- Ferreira, J., Manajemen, J., Ekonomi, F., Coimbra, U., & Dias, A. (2017). *Kapabilitas dinamis , kapabilitas manajerial dan pemasaran serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan*. 30(4), 629–652.
- Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104(xxxx), 563–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.047>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ganesh, L. S., & Marathe, R. R. (2019). Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., Lockett, N., & King, S. (2018). The missing link: Creating value with Social Media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September 2016), 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.008>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Griffith, D. A., Griffith, D. A., & Lusch, R. F. (n.d.). *Specific Capital Getting Marketers to Invest in Firm- Specific*

*Capital.*

- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.008>
- Gulati, R. (2010). *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Harvard Business Press Books.
- Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24(2), 127–144. <https://doi.org/10.1002/smj.287>
- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., & Dong, B. (2018). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93(April), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.010>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hamid, A., Ahmad, R., Majudi, S., Hassan, W. A. W., Ismail, W. H. B. W., Setik, R., & Hashim, M. (2018). Social CRM Analytics Model on Malaysian Institutes of Higher Learning (IHLs). *3rd Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference (TIMES-ICON)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/TIMES-ICON.2018.8621834>

- He, P., Pei, Y., Lin, C., & Ye, D. (2021). Ambidextrous marketing capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: an empirical study on china's manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su13031146>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., & ... (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. books.google.com.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2021). Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the Product Innovativeness Development. *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1688600>
- Hermawati, A. (2020). The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. *Journal of Workplace Learning*.
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481–489. <https://doi.org/10.1002/smj.303>
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer-

- brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>
- Jermstittiparsert, K., Henan, U., & Sutduean, J. (2018). *Hubungan Pelanggan Sosial Kemampuan Manajemen dan Kinerja Hubungan Pelanggan : Peran Moderasi Socia .... Kemampuan Manajemen Hubungan Pelanggan Sosial dan Kinerja Hubungan Pelanggan : Peran Moderasi Penggunaan Media Sosial ( face-book ) di antara perusahaan.*
- Jermstittiparsert, K., Sutduean, J., & Sriyakul, T. (2018). Social customer relationship management capabilities and customer relationship performance: moderating role of social media (Face-book) usage among indonesian firms. *Opcion*, 34(86), 1257–1273.
- Kamboj, S., Yadav, M., & Rahman, Z. (2018b). Impact of social media and customer-centric technology on performance outcomes: The mediating role of social CRM capabilities. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 9(2), 109–125. <https://doi.org/10.1504/IJEMR.2018.090888>
- Kamboj, S., Yadav, M., Rahman, Z., & Goyal, P. (2016). Impact of social CRM capabilities on firm performance: Examining the mediating role of co-created customer experience. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJISSS.2016100101>
- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The impact of

- dynamic capabilities on organizational effectiveness. In *Management & Marketing*. researchgate.net.
- Latan, H., & Noonan, R. (2017). Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_6)
- Li, Y., Huang, J., & Song, T. (2019). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information & Management*, 56(3), 392–402. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012>
- Liang, X., & Gao, Y. (2020). Marketing performance measurement systems and firm performance: Are marketing capabilities the missing links? *European Journal of Marketing*, 54(4), 885–907. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2018-0302>
- Marolt, M., Zimmermann, H. D., & Pucihar, A. (2018). Exploratory study of social CRM use in SMEs. *Engineering Economics*.
- Mehmetoglu, M., & Venturini, S. (2020). *Structural Equation Modelling with Partial Least Squares Using Stata and R*. CRC Press.
- Memon, M. A., Ting, H., Ramayah, T., Chuah, F., & Cheah, J. H. (2017). A review of the methodological misconceptions and guidelines related to the

- application of structural equation modeling: A malaysian scenario. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), i–xiii.  
[https://doi.org/10.47263/jasem.1\(1\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.1(1)01)
- Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2020). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 103412.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103412>
- Mohamud, M., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities: towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. (2012). Marketing capabilities for b2b firms. *Handbook of Business-to-Business Marketing*.  
<https://doi.org/10.4337/9781849801423.00014>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance.

- Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.003>
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*.
- Müller-Bloch, C., & Kranz, J. (2015). A framework for rigorously identifying research gaps in qualitative literature reviews. *2015 International Conference on Information Systems: Exploring the Information Frontier, ICIS 2015*, 1-19.
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, 75, 55-65.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.007>
- Orr, L. M., Bush, V. D., & Vorhies, D. W. (2011). Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310002262>
- Palacios-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9), 1906-1920.  
<https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0406>
- Peco-Torres, F., Polo-Peña, A. I., & Frías-Jamilena, D. M.

- (2021). Revenue management and CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 46–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.004>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). Managing Customer Relationships: A strategic framework. In *Mechanical Engineering*.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282–1303. <https://doi.org/10.1108/00251741011076799>
- Pham, T. S. H., Monkhouse, L. Le, & Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, 34(5), 606–628. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0235>
- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Rafiki, A., Hidayat, S. E., & Razzaq, D. A. A. (2019). CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 187–205.

- <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1276>
- Reichhart, A., & Holweg, M. (2007). Lean distribution: Concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research*, 45(16), 3699–3722. <https://doi.org/10.1080/00207540701223576>
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of portuguese smes in the b2b international market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13020579>
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). Reinartz, W., Krafft, M. and Hoyer W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process Its.pdf. XLI(August), 293–305.
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
- Riswanto, A., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Hendrayati, H. (2020). Dynamic marketing capabilities and company performance: Marketing regression analysis on SMEs in Indonesian. *Advances in Business, Management and Entrepreneurship*, 1, 28–31. <https://doi.org/10.1201/9780429295348-7>
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic

- Marketing Capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 563–576.  
<https://doi.org/10.1002/cjas.1473>
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (Issue September).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*.
- Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28–38.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>

- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.1>
- Shin, K., Singh, N. K., & Pérez-Nordtvedt, L. (2020). Learning, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: The Case of Entrepreneurial Firms in the South Korean Fashion Industry. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-32. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0098>
- Shokohyar, S., Tavallaee, R., & Keramatnia, K. (2017). Identifying effective indicators in the assessment of organizational readiness for accepting social CRM. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(2), 85-104. <https://doi.org/20.1001.1.23832126.2016.3.2.1.7>
- Sigala, M. (2016). Social CRM capabilities and readiness: findings from Greek tourism firms. *Information and Communication Technologies in Tourism 2016*, 309-322. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_23)
- Singh, H. (2018). Marketing Management. In *Essentials of Management for Healthcare Professionals*. <https://doi.org/10.4324/9781315099200-17>
- Soetjipto, N. (2020). Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi COVID-19. In *K-Media*.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in*

*Human Behavior.*

- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018a). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018b). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237-246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Song, T., Pham, H., Monkhouse, L. Le, Barnes, B. R., Song, T., Pham, H., Monkhouse, L. Le, Barnes, B. R., & Penulis, U. (2018). *Pengaruh kapabilitas relasional dan pemasaran kemampuan kinerja ekspor yang muncul perusahaan pasar.*
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*.
- Suharyono. (2020). *Turbulensi Lingkungan Dan Kapabilitas Organisasi.* Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Tae Ferdinand, A., & Lumban Batu, K. (2013). MAIsCap-MARKETING ARCHITECTURAL ISOLATING CAPABILITY AS ANTECEDENTS FOR SUCCESS OFNEW PRODUCT DEVELOPMENT. *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 16(3),

487. <https://doi.org/10.14414/jebav.v16i3.227>
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611–5619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.068>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO)
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058–1070. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.001>
- Theoharakis, V., Angelis, Y., & Batsakis, G. (2019). Architectural marketing capabilities of exporting ventures. *International Marketing Review*.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*,

- 67(6), 1201–1208.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162–174.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.05.001>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*.
- WANG, Y., & MIAO, Q. (2013). Antecedents and the Influence on Marketing Innovation Performance – – Based on Dynamic Marketing Capabilities from the Perspective of Knowledge. *Journal of Beijing Institute of Technology (Social ...*
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017a). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability- based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725–743.
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017b). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-03-2016-0045/full/html>

- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Wattimena, J. N., & Utomo, W. H. (2017). Social CRM Analysis with Netnography Methods for Increasing Customer's Confidence (A Study Case: PT. Telkom Indonesia). *International Journal of Computer Science and Software Engineering (IJCSSE)*, 6(3), 47–54.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 808–832. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0077>
- Wittwer, M., Reinhold, O., & Alt, R. (2016). Social media analytics in social CRM—towards a research agenda. *BLED*.
- Wollersheim, J., & Heimeriks, K. H. (2016). Dynamic capabilities and their characteristic qualities: Insights from a lab experiment. *Organization Science*.
- Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM ) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(Technical Note 1). [www.springerexemplar.com](http://www.springerexemplar.com). (2019). <https://www.springerexemplar.com>
- Yuan, C., Xue, D., & He, X. (2021). A balancing strategy for

- ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103, 102225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102225>
- Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 22(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2005.06.003>
- Zhang, Q., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21, 173-191. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00067-0)
- Zheng, Z., Xu, W., Zhou, Z., Pham, D. T., Qu, Y., & Zhou, J. (2017). Dynamic Modeling of Manufacturing Capability for Robotic Disassembly in Remanufacturing. *Procedia Manufacturing*, 10, 15-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.005>

# STRATEGY PEMASARAN KREATIF

**Dalam Lingkungan Turbulensi**

Kondisi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menciptakan turbulensi bagi organisasi bisnis dan membuat para pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap kompetitif dan bertahan dalam suasana persaingan yang tinggi. Kinerja perusahaan akan optimal jika ada kecocokan antara organisasi dengan lingkungan organisasinya dan jika tidak ada motif strategis. Jika organisasi melakukan perencanaan strategis dengan baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah kondisi lingkungan di luar organisasi, yang tujuannya adalah untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan dan pengaruhnya terhadap organisasi, baik ancaman maupun peluang. Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristik tersendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karena itu tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Lima tingkat turbulensi lingkungan adalah: Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous dan Surrising. Penelitian studi kasus ini menyimpulkan bahwa perusahaan PT. Hisana Aneka Selera telah melakukan perencanaan bisnis secara konsisten d Kehidupan semakin modern dan cenderung mengarah pada keadaan

Semakin tinggi ekonomi membuat setiap manusia ingin kehidupan yang lebih layak, kita tahu bahwa hidup dan keadaan itu ada tidak sesuai dengan kenyataan ini, krisis ekonomi global yang membuat kondisi manusia yang semakin terjepit, hal ini menuntut setiap manusia menjalankan dan melakukan segala kemungkinan untuk memenuhi kebutuhan mereka karena hidup harus terus berjalan sehingga manusia dituntut untuk berkembang maju dan mengembangkan pemikiran tentang cara apa yang sesuai dengan kebutuhan mereka an tidak rasional



MANAJEMEN

ISBN 9786 2380 4492 4



● **12% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 11% Internet database
- 4% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>eprints2.ipdn.ac.id</b> Internet	2%
2	<b>repository.unmuhjember.ac.id</b> Internet	2%
3	<b>jurnal.ulb.ac.id</b> Internet	<1%
4	<b>jurnal.itsm.ac.id</b> Internet	<1%
5	<b>digilib.esaunggul.ac.id</b> Internet	<1%
6	<b>dspace.uui.ac.id</b> Internet	<1%
7	<b>eprints.uniska-bjm.ac.id</b> Internet	<1%
8	<b>repository.unas.ac.id</b> Internet	<1%
9	<b>eprints.ums.ac.id</b> Internet	<1%

10	<b>iaetsdjaras.org</b> Internet	<1%
11	<b>journal.ukmc.ac.id</b> Internet	<1%
12	<b>Zulfikar -. "UPAYA MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATE...</b> Crossref	<1%
13	<b>repository.stieyapan.ac.id</b> Internet	<1%
14	<b>konsultasiskripsi.com</b> Internet	<1%
15	<b>doc-pak.undip.ac.id</b> Internet	<1%
16	<b>feb.ulb.ac.id</b> Internet	<1%
17	<b>jurnal.untidar.ac.id</b> Internet	<1%
18	<b>link.springer.com</b> Internet	<1%
19	<b>repository.ub.ac.id</b> Internet	<1%
20	<b>admin.calitatea.ro</b> Internet	<1%
21	<b>ejurnalunsam.id</b> Internet	<1%

22	<b>coursehero.com</b> Internet	<1%
23	<b>Busriadi Busriadi, Muhammad Yasir Nasution, Saparuddin Siregar. "AN...</b> Crossref	<1%
24	<b>Muhammad Adil, Endang Winarsih. "PENGARUH KINERJA SOSIAL DAN...</b> Crossref	<1%
25	<b>opac.perpusnas.go.id</b> Internet	<1%
26	<b>repository.uhamka.ac.id</b> Internet	<1%
27	<b>repository.upstegal.ac.id</b> Internet	<1%
28	<b>adoc.pub</b> Internet	<1%
29	<b>publishing-widyagama.ac.id</b> Internet	<1%
30	<b>ejurnal.universitaskarimun.ac.id</b> Internet	<1%
31	<b>Wihalminus Sombolayuk, Ria Mardiana Yusup, Indrianty Sudirman. "ST...</b> Crossref	<1%
32	<b>digilib.uin-suka.ac.id</b> Internet	<1%
33	<b>hdl.handle.net</b> Internet	<1%

34	<b>repository.stie-yai.ac.id</b> Internet	<1%
35	<b>vbn.aau.dk</b> Internet	<1%
36	<b>buser-bhayangkara74.com</b> Internet	<1%
37	<b>Eva Soraya, Hasan Sazali. "Implementasi CRM (Customer Relationship ...</b> Crossref	<1%
38	<b>Management Decision, Volume 54, Issue 9 (2016)</b> Publication	<1%
39	<b>bisnisman.nusaputra.ac.id</b> Internet	<1%
40	<b>centaur.reading.ac.uk</b> Internet	<1%
41	<b>eprints.iain-surakarta.ac.id</b> Internet	<1%
42	<b>eprints.upnyk.ac.id</b> Internet	<1%
43	<b>id.scribd.com</b> Internet	<1%
44	<b>journal.widyadharma.ac.id</b> Internet	<1%
45	<b>kc.umn.ac.id</b> Internet	<1%

46	<b>perpus.iainsalatiga.ac.id</b> Internet	<1%
47	<b>repository.unhas.ac.id</b> Internet	<1%
48	<b>repository.unika.ac.id</b> Internet	<1%
49	<b>riaupos.jawapos.com</b> Internet	<1%
50	<b>eelet.org.uk</b> Internet	<1%

## ● Excluded from Similarity Report

- Submitted Works database
- Quoted material
- Small Matches (Less than 8 words)
- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded text blocks

---

### EXCLUDED TEXT BLOCKS

#### Lingkungan Turbulensi

opac.perpusnas.go.id

---

#### pertumbuhan industri makan minuman menurut BPS dan BI dari tahun 2011 sampai

repository.unmuhjember.ac.id

---

#### Strategi bisnis yang unggul biasanya berbasis sumberdaya (core resources) dan ka...

dspace.uii.ac.id

---

#### dinamika pergerakan lingkungan bisnis yang dapat berasal dari dalam lingkungan ...

repository.unas.ac.id

---

#### Mengapa beberapa perusahaan mampu mengantisipasi dan memanfaatkan peluang...

dspace.uii.ac.id

---

#### lingkungan yang bergejolak, konsep dari kapabilitas dinamis yaitu suatu kemampuan...

dspace.uii.ac.id

---

#### kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya s...

MATTHEW ARISTIA - 2301918464. "marketplace - matthew aristia 2301918464", Open Science Framework, ...

---

#### Proses peningkatan kinerja, khususnya kinerja industri makanan minuman perusah...

repository.unmuhjember.ac.id

---

#### memungkinkan perusahaan untuk membuat produk dan proses

repository.ub.ac.id

**teknologi media baru yang menawarkancara baru bagi perusahaan untuk menjang...**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**Berdasarkan gambar 1.2 menunjukkan bahwa saatini masyarakat Indonesia yang m...**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**peningkatan 10 juta orang Indonesia yangaktif di medsos**

www.voa-islam.com

---

**Kehadiran teknologi media baru yang menawarkancara baru bagi perusahaan untu...**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**pendekatan strategis yang**

Busriadi Busriadi, Muhammad Yasir Nasution, Saparuddin Siregar. "ANALISIS STRATEGI CUSTOMER RELAT...

---

**karena itu**

publishing-widyagama.ac.id

---

**di pasar konsumen**

jurnal.ulb.ac.id

---

**termasuk proses, sistem, dan teknologidengan aplikasi media sosial yang muncul ...**

konsultasiskripsi.com

---

**Perubahan perilaku pelanggan inimemungkinkan perusahaan memfasilitasi lebih b...**

jurnal.ulb.ac.id

---

**konten bernilai tambah di mediasosial juga menantang praktisi dan peneliti untuk...**

jurnal.ulb.ac.id

---

**telahdiperluas untuk mengenali kemampuan baru yangdimungkinkan oleh**

jurnal.ulb.ac.id

---

**landasan keunggulan kompetitif daripandangan berbasis sumber daya**

www.coursehero.com

---

**sejumlah konsep dinamis, seperti**

www.coursehero.com

---

**statis dan mengabaikan**

www.coursehero.com

---

**yang dapat digunakan dalam situasi yang dinamis dan menunjukkan bagaimana ke...**

dspace.uii.ac.id

---

**memberikan bukti empiris bahwa organisasi yang menekankan fleksibilitas memer...**

dspace.uii.ac.id

---

**untuk memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan perlu memiliki tiga kemampuan: Ad...**

dspace.uii.ac.id

---

**tidak dilakukan pembaruan kapabilitas (renewing dynamic capabilities), pada situa...**

dspace.uii.ac.id

---

**di Jawa Timur berdasarkan sensus nasional di bidang ekonomi**

repository.stieyapan.ac.id

---

**perusahaan multinasional seperti**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**konsumen kreatif yang**

jurnal.ulb.ac.id

---

**teknologi media baru yang menawarkan cara baru bagi perusahaan untuk menjang...**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh**

jurnal.ulb.ac.id

---

**untuk menjangkau, berinteraksi dengan**

repository.unmuhjember.ac.id

---

**menyatakan perusahaan harus**

ejurnalunsam.id

---

**Wang & Wang, 2017). Pandangan ini cocok ketika industri atau lingkungan berubah ...**

ejurnalunsam.id

---

**Definisi awal kapabilitas dinamik adalah kapasitas perusahaan dalam**

ejurnalunsam.id

---

**Eisenhardt & Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai rangkaian ...**

ejurnalunsam.id

---

**mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai potensi untuk mengatasi masalah, yan...**

ejurnalunsam.id

---

**dimana beberapa studi mendekonstruksikan kapabilitas dinamik ke dalam persepsi/pe...**

ejurnalunsam.id

---

**Schilke**

ejurnalunsam.id

---

**Teece et al**

ejurnalunsam.id

---

**mengatasi beberapa keterbatasan penting definisi tentang kapabilitas dinamik sep...**

ejurnalunsam.id

---

**perekonomian Indonesia dimana mekanisme pasar tidak begitu sempurna dan ma...**

ejurnalunsam.id

---

**Kemampuan mengenali dan membuat keputusan strategis adalah proses untuk me...**

ejurnalunsam.id

---

**Dalam lingkungan internal, kapasitas sense-making strategis membantu perusahaan...**

ejurnalunsam.id

---

**sebagaisebuah pola yang diterapkan oleh**

repository.unhas.ac.id

---

**Marketingcapability dapat membuat perusahaan sampai**

dewey.petra.ac.id

---

**Marketing capability memiliki beberapadimensi yaitu marketing culture capability, ...**

dewey.petra.ac.id

---

**melalui kegiatan operasional perusahaan. Contohoperasional yang ada**

dewey.petra.ac.id

---

**proses organisasiyang memungkinkan perusahaan-perusahaan untukmengkoordi...**

dewey.petra.ac.id

---

**Dengan demikian marketingcapability yang optimal dapat memberikanpengindra...**

dewey.petra.ac.id

---

**menjadi kunci sukses**

dewey.petra.ac.id

---

**yaitu :1. Pricing CapabilityPerusahaan memiliki kemampuan untukmenetapkan har...**

dewey.petra.ac.id

---

**5. Selling CapabilitiesPerusahaan memiliki kemampuan untukmengembangkan m...**

dewey.petra.ac.id

---

**Menurut Kotler dan Amstrong**

repository.umy.ac.id

---

**Penerapan teknologi dalam CRMmerupakan respon terhadap perubahan-perubaha...**

repository.umy.ac.id

---

**ElectronicCustomer Relationship Management (E-CRM)merupakan penggunaan te...**

repository.umy.ac.id

---

**Dengan penetrasi global yang semakin meningkat di Internet, E-CRM telah menjadi ...**  
repository.umy.ac.id

---

**E-CRM adalah pengembangan CRM yang kemudian dilakukan secara elektronik. Ha...**  
repository.umy.ac.id

---

**dimensi E-CRM**  
repository.umy.ac.id

---

**beberapa faktor penentu dari keberhasilan penerapan E-CRM yaitu**  
repository.umy.ac.id

---

**Kinerja Perusahaan** Kinerja perusahaan adalah rasio dari efektivitas manajemen su...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Pengembalian investasi** didasari dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Kinerja perusahaan** pun dikatakan sebagai tolak ukur investor untuk berinvestasi de...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Oleh karena itu, dengan tujuan peningkatan kinerja perusahaan** maka diperlukan  
repository.trisakti.ac.id

---

**pemilihan indikator kinerja perusahaan yang tepat** untuk dijadikan sebagai tol...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Pengukuran kinerja perusahaan** dapat diukur dengan berbagai ukuran tertentu yan...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Pangsa pasar perusahaan** mungkin akan naik jika perusahaan menurunkan harga ju...  
repository.trisakti.ac.id

---

**Turbulensi atau goncangan lingkungan** merupakan dinamika pergerakan lingkung...  
repository.unas.ac.id

---

**Dalam hal ini Ansoff (1991) menjelaskan bahwa organisasi harus mempunyai strat...**

repository.unas.ac.id

**Seorang manajer pemasaran yang handal dan berpengalaman, akan dapat menyesuaikan...**

repository.unas.ac.id

**Suksesnya suatu strategi diduga oleh Ansoff**

repository.unas.ac.id

**mengemukakan bahwa goncangan lingkungan (environmental turbulence) memiliki...**

repository.unas.ac.id

**telah mendapat perhatian yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir**

Dewi Kusumastuti, Oryzati Hilman, Arlina Dewi. "Persepsi Pasien dan Perawat tentang Patient Safety di Pela...

**menyatakan perusahaan harus**

ejournalunsam.id

**menyatakan perusahaan harus**

ejournalunsam.id

**Wang & Wang, 2017). Pandangan ini cocok ketika industri atau lingkungan berubah...**

ejournalunsam.id

**proses pengembangan produk, proses manajemen**

repository.upstegal.ac.id

**termasuk proses, sistem, dan teknologi dengan aplikasi media sosial yang muncul ...**

konsultasiskripsi.com

**untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif ...**

adoc.pub

**mengintegrasikan dan memanfaatkan berbagai komponen kemampuan pemasaran...**

repository.unmuhjember.ac.id

**telah diperluas untuk mengenali kemampuan baru yang dimungkinkan oleh**

jurnal.ulb.ac.id

---

**Perubahan perilaku pelanggan ini memungkinkan perusahaan memfasilitasi lebihb...**

jurnal.ulb.ac.id

---

**konten bernilai tambah di media**

jurnal.ulb.ac.id

---

**Turbulensi atau goncangan lingkungan merupakan dinamika pergerakan lingkung...**

repository.unas.ac.id