



Yenti Sumarni, MM.

Yunida Een Fryanti, M.Si.

Idwal B, MA.

MARKETING PERGURUAN TINGGI

SYNERGY KNOWLEDGE QUALITY DAN SPIRITUAL NETWORK AGILITY

Editor:
Eka Sri Wahyuni, MM.

dan dengan hak cipta



Penulis:

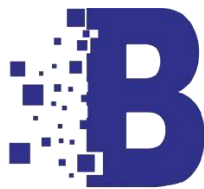
Yenti Sumarni, MM.

Yunida Een Fryanti, M.Si.

Idwal B, MA.

Editor:

Eka Sri Wahyuni, MM.



CV BRIMEDIA GLOBAL

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- I. 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 Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- II. 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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- III. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- IV. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)



Maret-2025

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

184hlm: 18,5X25,7cm

ISBN

978-623-8527-72-4

Penulis:

Yenti Sumarni, MM.

Yunida Een Fryanti, M.Si.

Idwal B, MA.

Editor:

Eka Sri Wahyuni, MM.

Penerbit:

CV Brimedia Global

Redaksi:

Perum Bukit Timur

Jl. Timur Indah Ujung gang TPU

No.38 Kota Bengkulu. Telp: (0736) 23526

Whatsapp: 0896-3301-4662

Email: cvbrimedia03@gmail.com

Instagram/Facebook/Shopee: Brimedia Global

Anggota IKAPI

Bengkulu: No.006/Bengkulu/2020

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang dilarang keras memperbanyak, memfotocopy sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjual belikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit Brimedia Global.

PRAKATA

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai Marketing Performance Perguruan Tinggi khususnya dalam konteks Synergy Knowledge Quality dan Spiritual Network Agility yang mendasari penulisan buku ini.

Dalam proses penyusunan buku ini, berbagai sumber literatur, penelitian terdahulu, serta perspektif keilmuan telah dikaji secara mendalam guna memastikan bahwa pembahasan yang disajikan memiliki landasan teori yang kuat dan relevan dengan perkembangan keilmuan saat ini.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat serta memberikan pemahaman yang lebih luas bagi pembaca dalam mengembangkan wawasan dan penerapan ilmu pengetahuan di bidangnya masing-masing.

Kami menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat berbagai kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca sangat kami harapkan guna penyempurnaan edisi mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat serta menjadi inspirasi bagi pengembangan ilmu dan praktik di bidang yang dibahas.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyelesaian buku ini. Semoga usaha ini menjadi bagian dari upaya pengembangan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi banyak pihak.

Bengkulu Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Prakata	iii
Daftar Isi	iv

BAB I Marketing Jasa Pendidikan

1.1 Konsep Pemasaran Jasa	1
1.2 Pendidikan Sebagai Layanan Publik.....	7
1.3 Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan	10
1.4 Perilaku Pelanggan Pendidikan.....	26

BAB II Marketing Performance

2.1 Tinjauan Teoritis <i>Marketing Performance</i>	32
2.2 Tujuan dan Fungsi Pengukuran <i>Marketing Performance</i>	37
2.3 Pengukuran Marketing Performance	42

BAB III Resources Based View Dalam Marketing

3.1 Tinjauan Teoritis Resources Based View.....	49
3.2 Model Resources Based View dalam Ilmu Manajemen.....	61
3.3 Resources Based View dengan Pendekatan Network	65
3.4 Analisis Model Resources Based View	67
3.5 Resources Based View dalam Marketing.....	71

BAB IV Organizational Agility Dalam Marketing

4.1 Tinjauan Teoritis Organizational Agility.....	73
4.2 Konseptual Model Organizational Agility	77
4.3 Partnership Organizational Agility.....	85
4.4 Organizational Agility dalam Pendekatan Pemasaran.....	89

BAB V Islamic Value dalam Marketing

5.1 Konsep Islamic Value	90
5.2 Bentuk Nilai-nilai Islam.....	92

5.3 Islamic Value dengan Pendekatan Network.....	94
5.4 Islamic Value dengan Pendekatan Pemasaran.....	96
5.5 Islamic Value dalam Pemasaran Perguruan Tinggi.....	104

BAB VI Knowledge Quality dalam Marketing

6.1 Konsep Kualitas Pengetahuan.....	105
6.2 Knowledge Quality.....	106
6.3 Knowledge Intristic Quality.....	109
6.4 Knowledge context Quality	111
6.5 Knowledge Follow Up Quality.....	114

BAB VII Spiritual Network Agility dalam Marketing

7.1 Tinjauan Teoritis Spiritual Network Agility.....	119
7.2 Spiritual Network Agility Pendekatan Pemasaran	123
7.3 Implementasi dalam Konteks Pemasaran Perguruan Tinggi.....	126

BAB VIII Model Peningkatan Marketing Performance Perguruan Tinggi

8.1 Kontribusi Organizational Ability.....	129
8.2 Kontribusi Resource Based View Theory	130
8.3 Kontribusi Knowledge Quality terhadap Marketing Performance	131
8.4 Kontribusi Intrinsic Knowledge Quality pada Spiritual Network	132
8.5 Kontribusi Knowledge Context Quality pada Spiritual Network.....	135
8.6 Kontribusi Follow Up Quality pada Spiritual Network	138
8.7 Kontribusi Penelitian pada Marketing Performance	140
8.8 Kontribusi Penelitian pada Spiritual Network Agility	142

Daftar Pustaka	145
-----------------------------	------------

BAB I

MARKETING JASA PENDIDIKAN

A. Konsep Pemasaran Jasa

Konsep Marketing (Pemasaran) Jasa Pemasaran jasa tidak dapat dipahami secara konseptual tanpa pemahaman tentang apa yang disebut jasa sebagai objek pemasaran yang terdiri dari pengembangan konseptual jasa sebagai penawaran atau objek yang akan dipasarkan. Pemasaran jasa membutuhkan pendekatan yang benar-benar baru, yang tidak sesuai dengan paradigma manajemen bauran pemasaran konvensional. Paradigma konvensional menawarkan penghalang yang terlalu berat untuk memungkinkan pendekatan bagaimana perusahaan jasa dapat mendekati pelanggan mereka untuk membuat mereka puas (Grönroos, 2020). Pemasaran jasa berbeda dengan pemasaran barang karena jasa tidak berwujud, mudah rusak, dan dikonsumsi bersamaan dengan saat diproduksi (Lahtinen, Dietrich and Rundle-Thiele, 2020). Kegiatan pemasaran memiliki nilai positif baik dilihat dari sisi konsumen maupun dari sisi produsen. Dari sisi konsumen, pemasaran dipandang sebagai kegiatan yang dapat menawarkan berbagai alternatif alat pemenuh kebutuhan, sehingga nilai kepuasan itu sendiri bertambah besar. Dari sisi produsen, pemasaran sebagai kegiatan untuk lebih meningkatkan pelayanan pemenuhan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, pemasaran sesungguhnya bukan semata-mata berkaitan dengan kepentingan

produsen saja melainkan juga kepentingan konsumen (Andika and Susanti, 2018).

Pengertian Pemasaran (Marketing) Jasa Pemasaran (marketing) dalam dunia pendidikan masih belum mendapat perhatian serius. Pemasaran masih dipahami sebagai promosi dan hanya dilakukan pada saat penerimaan peserta didik baru (PPDB). Oleh karena itulah, pemasaran sekolah identik dengan sosialisasi, membuat video profil, flyer, brosur, atau spanduk/baliho penerimaan siswa baru. Fokus terhadap kegiatan tersebut bukan tindakan yang tepat. (Khoshtaria et al., 2020, p. 243) Tindakan tersebut hanya sebagian kecil dari pemasaran. Pemasaran merupakan proses panjang sejak sekolah atau perguruan tinggi menentukan proses pembelajaran yang dapat memenuhi harapan para orang tua/calon siswa. Ketika sekolah (selanjutnya disebut sekolah) merancang sesuatu yang bernilai untuk para siswa/orang tua, proses dalam marketing sudah dimulai. Kompetensi lulusan merupakan sesuatu yang diyakini memiliki nilai bagi siswa/orang tua. Penetapan kompetensi lulusan yang merupakan dasar penyusunan kurikulum merupakan bagian dari marketing. Asosiasi Marketing Amerika Serikat mendefinisikan marketing sebagai sebuah aktifitas, institusi, dan proses menciptakan, menyampaikan, mengirimkan, serta menawarkan pertukaran sesuatu yang bernilai. (*“What Is Marketing?”*, n.d.)

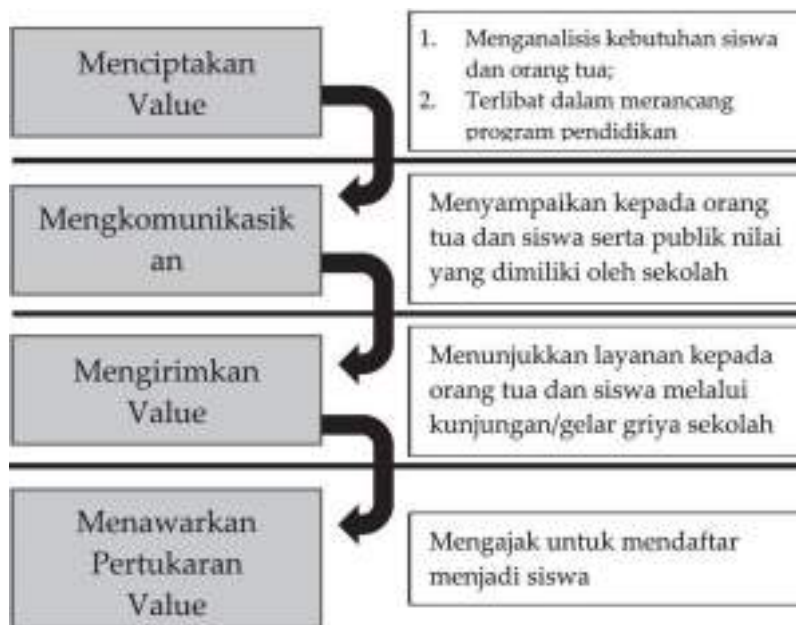
Pemasaran (marketing) terkait mengidentifikasi dan menemukan kebutuhan manusia dan sosial. Pemasaran adalah menemukan kebutuhan yang dapat memberikan laba. (Kotler & Keller, 2012, p. 5) Ford Motor Company (1903) telah memulai proses marketing ketika mereka menemukan kebutuhan akan kendaraan berbahan bakar bensin. Mereka membuat kendaraan berbahan bakar bensin sebelum yang lain. Chanel melihat kebutuhan wanita terhadap pakaian mewah. Mereka menawarkan pakaian untuk perempuan padahal

sebelumnya hanya untuk pria. John S. Pemberton telah merancang sebuah minuman soda dari lokal yang kemudian dipatenkan dengan nama Coca Cola pada tahun 1893. Hal itu didasarkan akan identifikasi bahwa masyarakat Amerika Serikat memerlukan minuman yang ringan dan mudah disajikan. Cola pada awalnya mengandung kokain dan ekstrak kafein tetapi kemudian dihilangkan pada tahun 1903. Coca cola menjadi minuman yang sukses secara fenomenal dengan dukungan iklan. (Britannica, 2021)

E bay mengidentifikasi bahwa banyak konsumen yang ingin membeli barang tetapi barang tersebut tidak tersedia dekat tempat tinggal mereka. Berdasarkan itulah, e Bay menyediakan menyediakan jual beli secara daring. Ikea menyadari bahwa masyarakat membutuhkan perabot rumah tangga yang baik dan murah. Mereka menciptakan perabot yang bisa bongkar pasang. (Kotler & Keller, 2012, p. 5) Pendiri google, Larry Page dan Sergey Brin, pada tahun 1998 mengawali proses pemasaran dengan ide bahwa data sangat berharga sehingga diperlukan layanan jasa yang memungkinkan pelanggan mencari data yang banyak tersebut. (Google | History & Facts | Britannica, n.d.) Hal itu diyakini mereka akan menjadi kebutuhan manusia.

Pemasaran sekolah secara singkat dapat dipahami menemukan seperti apa pendidikan yang dibutuhkan orang tua/siswa. Kebutuhan tersebut kemudian dijadikan sebagai dasar untuk menarik siswa atau mahasiswa baru. Pemasaran, dengan demikian, meliputi berbagai kegiatan sejak awal sekolah. Kurikulum atau program pembelajaran yang dirancang untuk menjadi berbeda dengan sekolah lain adalah salah satu bagian dari pemasaran. Kegiatan pembelajaran tambahan yang diisi dengan tahfidz Alquran dengan tujuan ada value yang berbeda dengan sekolah lain adalah salah satu bagian dari pemasaran

Gambar 1.1
Proses Pemasaran



Value yang dimiliki sebuah sekolah tidak mungkin merupakan kebutuhan semua siswa, tetapi kebutuhan sekelompok siswa yang dituju. Oleh karena itulah, pemasaran juga terkait dengan pemilihan kelompok mana yang akan menjadi siswa. Dengan demikian, pemasaran juga harus memiliki pemetaan calon-calon siswa yang akan menjadi target sekolah.

Konsep penting terkait pemasaran adalah kebutuhan (needs), keinginan (wants), dan permintaan (demands). (Kotler & Keller, 2012, p. 9) Kebutuhan adalah sesuatu yang diperlukan misalnya seseorang memerlukan udara, air, pakaian, makanan, rekreasi, pendidikan, dan hiburan. Ketika kebutuhan lebih spesifik dan dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat, kebutuhan menjadi keinginan. Seorang yang tinggal di daerah dingin misalnya membutuhkan pakaian yang lebih tebal Warga Arab Saudi membutuhkan roti gandum sedangkan warga Indonesia lebih membutuhkan beras.

Permintaan (demands) adalah keinginan yang didasari oleh kemampuan untuk membayar. Masyarakat banyak menginginkan makanan atau minuman di restoran ternama, tetapi tidak semua orang bisa membayar harga di restoran/café tersebut. Oleh karena itulah, produsen tidak hanya memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan, tetapi juga mencermati apakah masyarakat sebagai calon pelanggan mampu untuk membayar.

Setiap orang tua memiliki kebutuhan terhadap sekolah untuk mendidik anak mereka. Para orang tua memiliki keinginan yang lebih spesifik tentang sekolah seperti apa untuk anak mereka. Satu orang tua misalnya sekolah yang memiliki sarana prasarana lengkap dan memiliki program tahfidz Alquran. Akan tetapi, pada sisi lain, orang tua harus menentukan pilihan tersebut berdasarkan kemampuan mereka untuk membayar biaya pendidikan di sekolah yang mereka inginkan.

Sekolah tidak menciptakan kebutuhan dan keinginan orang tua. Akan tetapi, pemasaran sekolah mempromosikan apa yang harus diinginkan oleh orang tua. Sekolah mempromosikan bahwa sekolah mereka memiliki program tahfidz Alquran yang akan memenuhi keinginan untuk menghafal Alquran. Sekolah tidak menciptakan kebutuhan orang tua untuk memiliki anak yang mampu menghafal Alquran. Oleh karena itulah, proses marketing terkait pula dengan kebutuhan, keinginan, dan permintaan para orang tua. Program pendidikan seperti apa yang sesuai dengan permintaan orang tua merupakan hal yang harus menjadi perhatian sekolah.

Salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan dan kualitas suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Kesuksesan perusahaan dalam memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggannya, pencapaian pangsa pasar yang tinggi, dan peningkatan keuntungan perusahaan sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan. Konsekuensi dari pendekatan kualitas layanan suatu produk

mempunyai esensi penting bagi strategi perusahaan untuk bertahan dan meraih kesuksesan dalam persaingan. Kemajuan peradaban dan gaya hidup masyarakat merupakan lokomotif yang telah menarik dunia usaha untuk terus berjalan. Dalam era globalisasi ini persaingan antar perusahaan dalam dunia bisnis semakin ketat. Pada dasarnya persaingan merupakan hal yang positif. Dalam dunia bisnis melalui persaingan, Setiap perusahaan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitasnya agar tidak terjadi kegagalan dalam persaingan (Solimun and Fernandes, 2018).

Gambar 1.2
Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan



Seiring dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan, pemasaran menjadi semakin penting. Pemasaran tidak hanya penting bagi sekolah atau perguruan tinggi swasta tetapi juga sangat diperlukan oleh sekolah atau perguruan tinggi milik pemerintah. Lembaga pendidikan yang gagal dalam pemasaran akan menyebabkan jasanya tidak dipakai masyarakat dan akhirnya tidak lagi memiliki siswa/ mahasiswa. Pemasaran membantu mengenalkan dan meraih kesediaan public terhadap

produk atau jasa. Pemasaran menciptakan permintaan masyarakat terhadap jasa yang ditawarkan. (Kotler & Keller, 2012, p. 4)

B. Pendidikan Sebagai Layanan Publik

Jasa yang diberikan oleh sekolah atau perguruan tinggi memiliki perbedaan dengan produk barang. Perbedaan tersebut menyebabkan proses pemasarannya pun berbeda dengan pemasaran produk barang. Lebih jauh, pemasaran jasa pendidikan, juga memiliki perbedaan dengan jasa lain.

Ciri layanan atau jasa yang membedakan dengan produk barang adalah pertama tidak terlihat (intangible), tetapi berbentuk kinerja dan pengalaman, tidak berbentuk benda. Kedua, jasa, terutama penyedia yang memiliki banyak karyawan, adalah heterogen. Jasa yang diberikan akan sangat beragam, tergantung produser, pelanggan, dan waktu jasa itu diberikan. Ketiga, produksi dan konsumsi atas jasa tidak bisa dipisahkan. Barang dapat digunakan setelah diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan. Akan tetapi, jasa digunakan pelanggan bersamaan dengan jasa tersebut diberikan.

Keempat, pelanggan lebih sulit menilai kualitas jasa yang diberikan daripada menilai barang. Seorang siswa akan sulit menilai kualitas jasa pembelajaran daripada dia menilai kualitas sepatu atau sepeda. Menilai kualitas jasa lebih rumit daripada menilai kualitas barang yang jelas terlihat bentuknya. Kelima, pelanggan tidak menilai jasa dari hasil akhirnya saja, tetapi juga dari proses untuk mendapatkan hasil tersebut. Lembaga pendidikan tidak hanya dinilai dari nilai akhir saat siswa lulus, tetapi juga dinilai kualitasnya selama jasa pembelajaran diberikan. Keenam, kriteria dalam menilai kualitas jasa ditetapkan oleh pelanggan. Kualitas ditetapkan oleh pelanggan dan penilaian lain tidak relevan. (Zeithaml et al., 1990, pp. 18–19) Pelanggan melihat layanan sebagai sesuatu yang lebih berisiko daripada membeli barang, sulit untuk mengevaluasi layanan, menghindari beralih

merek, lebih mempercayai sumber informasi personal, menilai kualitas dari harga dan fasilitas fisik.(Breivik, 1995, p. 9)

Gambar. 1.3
Perbedaan Produk Barang dan Jasa

No	Produk Jasa	Produk Barang
1	Intangible	Tangible
2	Heterogen	Homogen
3	Tidak terpisah antar produksi dan penggunaan	Ada jeda antara produksi barang dengan penggunaan oleh konsumen
4	Menilai kualitas layanan lebih kompleks	Dapat dinilai dari standar
5	Menilai sejak dari proses jasa diberikan	Menilai produk
6	Kriteria ditetapkan oleh pelanggan	Kriteria ditetapkan oleh produsen

Berbeda dengan barang, produk jasa tidak dapat dilihat bentuknya. Oleh karena itulah, pelanggan melihat layanan sebagai sesuatu yang lebih berisiko daripada membeli barang, sulit untuk mengevaluasi layanan, menghindari beralih merek, lebih mempercayai sumber informasi personal, menilai kualitas dari harga dan fasilitas fisik.(Breivik, 1995, p. 9)

Pendidikan merupakan layanan jasa yang sifatnya non profit. Sekolah harus dipandang sebagai sebuah layanan publik yang tidak mencari keuntungan atau laba. Selain itu, layanan pendidikan merupakan hak asasi manusia dan barang publik, seperti halnya kesehatan, sehingga pemerintah wajib terlibat ketika seorang warga negara tidak mendapat pendidikan yang

layak. Dengan kata lain, permasalahan kualitas pendidikan adalah tanggung jawab pemerintah.

Layanan pendidikan sebagai layanan publik harus terikat pada peran pelanggan yang tercermin dalam framework yaitu voice, choice, dan exit.(Farrell, 2009, p. 119) Voice tercermin dari keterlibatan pelanggan dalam layanan, misalnya komite sekolah atau organisasi lain. Pelanggan dapat memberikan pendapat terkait tujuan, strategi, atau memilih guru baru, bahkan dalam memberikan pandangan ketika supervisi/inspeksi berlangsung

Choice tercermin dalam pilihan sekolah meliputi pilihan penyedia sekolah, guru/kepala sekolah, pilihan terhadap kurikulum, pilihan waktu, dan pilihan program tambahan. Lima dimensi tersebut belum bisa terimplementasi dalam layanan pendidikan. Bahkan, pelanggan pendidikan sangat dibatasi dalam memilih sekolah dalam system zonasi dengan alasan pemerataan jumlah siswa. Choice dapat terimplementasi ketika pelanggan memilih sekolah swasta.

Exit merupakan hal yang hampir tidak bisa dilakukan oleh pelanggan pendidikan. Pindah sekolah sangat dilakukan apabila orang tua/siswa memilih layanan yang mereka anggap berkualitas setara. Tidak ada jaminan mereka akan mendapat sekolah yang berkualitas sama di wilayah tempat tinggal mereka. Voice, choice, dan exit dalam layanan publik merupakan representasi kehadiran kebebasan masyarakat dalam mengakses layanan pendidikan. Masyarakat memiliki hak untuk aktif dalam merancang pendidikan sesuai kebutuhan mereka, masyarakat bebas memilih sekolah yang berkualitas, dan dapat pindah ke sekolah lain apabila layanan tidak memenuhi harapan mereka.

C. Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan

Bauran pemasaran (Marketing mix) merupakan sekumpulan alat atau strategi yang dipakai pihak manajer pemasaran untuk mempertajam segmentasi, targeting dan positioning agar sukses serta untuk mendapatkan reaksi yang diinginkan dari pasar sasaran yang sehubungan dengan tujuan pemasarannya. Bauran pemasaran merupakan kombinasi, yang berupa Tujuan utamanya, untuk memahami dan menyesuaikan kebutuhan dari target marketnya. mempromosikan pada target market sesuai dengan waktu yang diinginkan, dan konsumen memperoleh benefit sesuai yang diinginkan. (Kotler dan Keller. 2019). Jika dalam pemasaran kita mengenal istilah 4P sebagai marketing mix (bauran pemasaran), maka dalam pemasaran jasa umumnya menggunakan bauran pemasaran yang disebut dengan 7P. Gambar di Bawah ini adalah unsur-unsur yang termasuk dalam bauran pemasaran, pada bagian tengah diagram tersebut ada target market atau target pasar, mereka adalah yang akan menggunakan produk atau jasa yang kita buat.

Dalam bisnis, jika kita tidak tahu target pasar dengan cukup baik maka kita tidak akan menemukan apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen. Perusahaan akan mendapat banyak keuntungan ketika memiliki pemahaman mendalam tentang konsep-konsep ini.

Gambar 1.4
Bauran Pemasaran 7P



Berikut adalah penjelasan mengenai bauran pemasaran 7P yang perlu dipahami oleh setiap perusahaan agar mampu memaksimalkan keuntungannya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen:

Produk (Product)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan pada pasar agar menarik perhatian, akusisi, penggunaan atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Produk dalam konteks jasa pendidikan merupakan segala sesuatu yang ditawarkan kepada pelanggan berupa reputasi, prospek dan variasi pilihan, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Produk yang dihasilkan dan ditawarkan harus berkualitas.

Dalam lingkungan pendidikan, produk jasa yang dapat ditawarkan adalah jasa layanan akademik seperti kurikulum atau ekstra kurikulum. Misal, disamping produk bidang akademik, produsen harus bisa membuat produk layanan pendidikan lebih bervariasi seperti kegiatan olahraga, kesenian, dan keagamaan, untuk menambah kualitas pendidikan. Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut, terutama pada produk jasa yang kita kenal tidak menimbulkan beralihnya kepemilikan dari penyedia jasa kepada konsumen. Yang termasuk dalam pengertian produk yaitu:

1. Goods: barang-barang fisik
2. Service: jasa/pelayanan yang bersifat non fisik, yang menyerupai atau tidak menyerupai produk barang fisik
3. Experiences: pengalaman kegiatan yang dapat dinikmati oleh orang lain
4. Events: kegiatan atau peristiwa yang dibutuhkan oleh orang banyak
5. Persons: keahlian atau ketenaran orang lain
6. Places: tempat atau kota yang memiliki keunggulan, keunikan/sejarah atau keindahan

7. Properties: hak kepemilikan bias berupa benda nyata (real estate) atau finansial (saham dan obligasi)
8. Organizations: lelabag atau wadah yang dapat memberikan citra atau nilai jual dari suatu produk
9. Information: informasi yang dapat diproduksi dan dipasarkan (sekolah, universitas, surat kabar)
10. Ideas: gagasan yang menghasilkan produk yang dinikmati oleh konsumen. Jadi, dengan kata lain, produk dalam pemasaran jasa pendidikan bukan hanya untuk “barang” (objek fisik) saja, tetapi juga berarti pelayanan, orang, tempat, organisasi dan ide-ide

Harga (Price)

Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu produk, organisasi pendidikan harus menetapkan harga/biaya pendidikan secara tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi institusi pendidikan. Disamping itu, harga juga merupakan unsur pemasaran yang bersifat fleksibel artinya dapat diubah dengan cepat. Harga dalam konteks jasa pendidikan merupakan seluruh biaya yang dikeluarkan oleh peserta didik untuk mendapatkan jasa pendidikan yang ditawarkan oleh suatu lembaga pendidikan. Harga/biaya pendidikan dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Biaya langsung yang terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar peserta didik berupa pembelian alat-alat pelajaran, saran, biaya transportasi, gaji tenaga pendidik, baik yang dikeluarkan pemerintah, orang tua maupun peserta didik itu sendiri.

- 2) Biaya tidak langsung, berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh peserta didik selama belajar.
- 3) Biaya total, yaitu jumlah biaya langsung dan tidak langsung untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kelancaran proses pembelajaran. Adapun komponen dalam harga jasa pendidikan antara lain mencakup:
 - 1) uang pendaftaran atau uang pendaftaran ulang setiap semester;
 - 2) uang sekolah/kuliah, secara garis besarnya meliputi uang biaya penyelenggaraan

pendidikan, juga hal yang berhubungan dengan pembangan dan kegiatan pembinaan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, seperti uang buku, peralatan dan sebgainya per semester; 3) uang sumbangan pembangunan gedung, hanya sekali dibayar pada saat diterima di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengelola lembaga pendidikan dalam menetapkan harga atau biaya pendidikan perlu mempertimbangkan berbagai fasilitas yang diberikan, fleksibilitas pembayaran biaya pendidikan dan adanya jangka waktu pembayaran yang jelas dalam setiap komponen harga jas pendidikan yang harus dibayar.

d) Lokasi (Place)

Lokasi berkaitan dengan dimana lembaga akan ditempatkan atau berdiri. Lokasi sedikit banyak menjadi prefensi calon pelanggan dalam menentukan pilihannya. Lokasi yang strategis, nyaman dan mudah dijangkau akan menjadi daya tarik tersendiri. Pada umumnya para pimpinan lembaga pendidikan sependapat bahwa lokasi/tempat letak lembaga yang mudah dicapai kendaraan umum, cukup berperan sebagai pertimbangan bagi calon peserta didik untuk memasuki lembaga tersebut. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan lokasi, yaitu:

- 1) Akses, yaitu lokasi yang dilalui mudah dijangkau sarana transportasi umum
- 2) Visibilitas, yaitu lokasi atau tempat yang dapat dilihat dengan jelas dari jarak pandang normal.
- 3) Lalu lintas menyangkut dua pertimbangan utama, yaitu: a. Banyaknya orang yang berlalu lalang bias memberikan peluang besar terjadinya impulse buying, yaitu keputusan pembelian yang sering terjadi spontan atau tanpa perencanaan. b. Kepadatan dan kemacetan lalu lintas bias juga menjadi hambatan.
- 4) Tempat parkir yang luas dan nyaman
- 5) Ekspansi, yaitu tersedia tempat yang cukup luas untuk perluasan usaha dikemudian hari.
- 6) Lingkungan, yaitu daerah sekitar yang mendukung jasa yang ditawarkan.
- 7) Kompetisi, yaitu lokasi pesaing, dalam menentukan lokasi sebuah usaha, perlu dipertimbangkan apakah di jalan atau di daerah tersebut telah terdapat banyak usaha sejenis atau tidak.

Promosi (Promotion)

Promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan penjualan produk dipasaran yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Promosi bertujuan untuk memberikan informasi dan meyakinkan konsumen akan manfaat produk yang dihasilkan. Promosi jasa pendidikan merupakan salah satu variabel bauran pemasaran jasa pendidikan yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk memasarkan produk jasa pendidikan. Aktivitas promosi jasa pendidikan bukan hanya berfungsi sebagai alat komunikasi antara lembaga pendidikan dan pelanggan jasa pendidikan, tapi juga sebagai

alat untuk mempengaruhi pelanggan jasa pendidikan di dalam kegiatan pembelian atau penggunaan jasa pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Promosi jasa pendidikan dapat dilaksanakan melalui proposisi penjualan unik, publisitas jasa pendidikan yang efektif dan materi publikasi jasa pendidikan. Tujuan utama promosi adalah menginformasikan, memengaruhi dan membujuk serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. Secara rinci, tujuan promosi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Informasikan (informing), dapat berupa: menginformasikan kepada masyarakat pelanggan jasa pendidikan mengenai keberadaan suatu produk baru, memperkenalkan keunggulan-keunggulan produk, menyampaikan perubahan harga kepada masyarakat, menginformasikan jasa yang disediakan oleh lembaga, meluruskan kesan yang keliru, mengurangi ketakutan atau kekhawatiran calon pelanggan dan membangun citra lembaga.
- 2) Membujuk pelanggan sasaran (persuading), untuk: mengubah persepsi pelanggan terhadap atribut produk.
- 3) Mengingat (reminding), untuk: membuat pelanggan tetap ingat walaupun tidak ada kampanye iklan dan menjaga agar ingatan pertama pelanggan jatuh pada produk lembaga.

Dalam dunia bisnis, pendidikan termasuk dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Bisnis jasa sangat kompleks, karena banyak elemen yang mempengaruhinya, seperti system internal organisasi, lingkungan fisik, kontak personal, iklan, tagihan dan pembayaran, komentar dari mulut ke mulut dan sebagainya

Orang/Sumber Daya Manusia

(People) Orang (people) adalah semua pelaku yang memainkan peran dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Dalam konteks pendidikan adalah orang-orang yang terlibat dalam proses pelayanan jasa pendidikan seperti tata usaha, kepala sekolah/rektor, guru/dosen dan karyawan.

Secara umum, people (orang/sumber daya manusia) dalam jasa pendidikan dikelompokkan sebagai berikut:

1. Penghubung (contractor), yaitu sumber daya manusia pada bidang jasa pendidikan yang menjalankan proses aktivitas pemasaran secara konvensional dengan berhubungan langsung dengan pelanggan jasa pendidikan. Sumber daya manusia yang tergolong sebagai penghubung harus memiliki kemampuan daya tanggap dalam memenuhi kebutuhan pelanggan jasa pendidikan.
2. Pemodifikasi (modifier), yaitu sumber daya manusia jasa pendidikan yang terlibat secara langsung pada aktivitas pemasaran jasa pendidikan. Sumber daya manusia yang tergolong sebagai pemodifikasi harus memiliki pandangan yang luas mengenai strategi pemasaran jasa pendidikan serta keahlian untuk bekerja sama dengan pelanggan jasa pendidikan.
3. Pemberi Pengaruh (influencer), yaitu sumber daya manusia jasa pendidikan yang berorientasi dan fokus pada pelaksanaan strategi pemasaran jasa pendidikan. Fungsi dari sumber daya manusia ini salah satunya adalah melakukan pengembangan riset pemasaran jasa pendidikan, sehingga diharapkan mereka mampu untuk menarik pelanggan serta memahami apa yang diinginkan oleh calon pelanggan jasa pendidikan.

4. Pemisah (isolated), yaitu sumber daya manusia jasa pendidikan yang bertugas untuk mengoptimalkan strategi pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan. Dukungan serta motivasi dari pihak internal lembaga pendidikan sangat diperlukan oleh sumber daya manusia ini sebagai stimulus untuk mendukung pelaksanaan strategi pemasaran dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Proses (Process)

Proses adalah prosedur atau mekanisme dalam rangkaian aktivitas untuk menyampaikan jasa dari produsen ke konsumen. Dalam konteks jasa pendidikan proses adalah proses pendidikan yang mendukung terselenggaranya proses kegiatan belajar mengajar guna terbentuknya produk/lulusan yang diinginkan. Dengan tercapainya kepuasan pelanggan, diharapkan tingkat loyalitas mereka terhadap perguruan tinggi akan meningkat. Loyalitas peserta didik dapat diukur melalui frekuensi mereka mengikuti pembelajaran rutin, memberikan sarana yang membangun kepada lembaga pendidikan, menyarankan orang lain untuk menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut, tidak pindah ke lembaga pendidikan lain, kebal terhadap daya tarik lembaga pendidikan lain, dan menjaga hubungan harmonis dengan lembaga pendidikan. Ada beberapa proses terbaik yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan, yaitu: kebijakan berbasis mutu, berorientasi kepada kepuasan pelanggan, efisiensi, friendly campus, business and commerce, dll.

Bukti Fisik (Physical Evidence)

Bukti fisik dalam dunia pendidikan adalah lingkungan dimana lembaga pendidikan dan peserta didik dapat berinteraksi, meliputi unsur berwujud yang mendukung kinerja atau komunikasi pendidikan. Begitu pentingnya bukti fisik pada jasa pendidikan demi keberhasilan memberikan

pelayanan agar strategi ini berjalan efisien, dibutuhkan kesesuaian dengan dengan visi dan misi dari lembaga pendidikan tersebut. Dengan kata lain, orientasi perencanaan bukti fisik akan memiliki relevansi jika strategi ini sesuai dengan misi lembaga pendidikan untuk keberlanjutan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam lingkungan lembaga pendidikan, bentuk bukti fisik berupa bangunan gedung beserta sarana dan prasarana yang terdapat didalamnya, termasuk bagian dalam dan luar gedung yang terdapat di dalam kampus maupun sekolah. Sarana fisik merupakan hal penunjang yang nyata serta dapat disesuaikan dengan visi dan misi lembaga pendidikan untuk memengaruhi perilaku konsumen memutuskan membeli dan menggunakan produk jasanya. Dengan demikian, bukti fisik (physical evidence) jasa pendidikan adalah lingkungan fisik lembaga pendidikan jasa yang diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. Menurut Curtis (2006), ada 4 unsur bukti fisik yang terdapat dalam jasa pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Lingkungan (environment), yang termasuk bukti fisik lingkungan adalah bentuk bangunan skala besar sampai dengan tampilan bangunan serta peralatan-peralatan yang terdapat di dalam kampus/sekolah.
- 2) Petunjuk fisik (tangible clues), yang termasuk dalam petunjuk fisik dapat berupa dokumen yang merupakan bentuk komunikasi dengan pelanggan jasa pendidikan. Dokumen tersebut harus dapat dimengerti maksudnya oleh pelanggan jasa pendidikan dan merupakan kunci masyarakat luas dalam memahami system pendidikan yang dijalankan oleh lembaga pendidikan.
- 3) Barang-barang Fisik (facilitating goods), barang fisik terkait dengan proses perubahan “jasa” ke bentuk “produk” pendidikan. Yang termasuk

dalam barang-barang fisik adalah seperti ijazah, kualitas lulusan dan lainnya.

- 4) Umpan balik dan pengendalian (feedback and control), hal ini terkait dengan pemeriksaan dan pengendalian terhadap bukti-bukti fisik dalam jasa pendidikan.

Bukti fisik diyakini dapat memegang peranan penting untuk memberi pengaruh terhadap perilaku dan kepuasan konsumen yang diantaranya khusus diperuntukkan bagi peserta didik, orang tua hingga masyarakat. Lebih lanjut, melalui bukti fisik, lembaga pendidikan dapat mewujudkan interaksi dengan stakeholders dan membangun citra yang berbeda dengan lembaga lainnya

Sistem Pemasaran Jasa

Dalam pemasaran jasa, tentu saja setiap perusahaan memiliki strategi untuk membangun sebuah sistem yang menguntungkan bagi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi pemasaran dibangun dengan tujuan untuk menjaga kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen yang berdampak terhadap loyalitas konsumen. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan omset:

Gambar 1.5
Strategi Pemasaran Jasa



1. Memperkuat Brand perusahaan

Konsumen jasa menggunakan jasa suatu perusahaan sering sekali berdasarkan referensi brand yang kuat di kalangan konsumen. Mereka meyakini bahwa perusahaan dengan branding yang kuat memiliki kualitas pelayanan yang lebih baik dan dapat diandalkan. Dengan memiliki brand yang lebih baik, maka sebuah perusahaan dapat lebih mudah keluar dari persaingan harga, sehingga perusahaan dapat menetapkan harga tinggi dan tetap mendapat atensi dari konsumen dari segi kualitas pelayanan.

2. Mengenali pelanggan Dengan mengenali karakteristik pelanggan, maka perusahaan memiliki kelebihan untuk memahami target pasar. Target pasar yang dipahami dengan baik dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi pemasaran jasa yang akan diterapkan. Perusahaan juga akan dengan mudah menaikkan omset melalui strategi yang tepat.
3. Melakukan promosi Promosi yang dilakukan oleh pemasaran jasa dapat melalui offline dan online. Hal ini bertujuan untuk menarik lebih banyak pelanggan dengan menyebarkan berbagai informasi, edukasi maupun promosi berupa iklan.

4. Memilih lokasi yang strategis Dalam berbisnis di dunia jasa, perusahaan tidak hanya dapat melakukan promosi secara online, namun juga harus memiliki toko fisik di lokasi yang strategis sehingga memudahkan konsumen untuk dapat menggunakan jasa layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.
5. Menggunakan internet marketing Di era milenial, tidak dapat dipungkiri bahwa marketing yang dilakukan secara online memiliki peranan yang penting dan mendapat atensi yang cukup antusias dari konsumen. Pengguna social media menjadi sasaran empuk bagi para pengusaha sebagai target pasar mereka.
6. Menerapkan SEO dan SEM Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan traffic pengunjung website Anda, adalah dengan menerapkan SEO (Search Engine Optimization). Ketika website Anda berhasil mendapatkan banyak kunjungan, maka penghasilan yang bisa Anda peroleh pun semakin berlipat ganda, yakni dari hasil penjualan dan juga dari hasil kunjungan pengunjung yang terus meningkat. Penerapan SEM juga merupakan cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan traffic pengunjung web yang lebih merujuk pada optimasi mesin pencarian dengan cara memasang iklan.
7. Meningkatkan kualitas layanan jasa Strategi yang dilakukan pengusaha jasa untuk mendapatkan pelanggan harus dilakukan secara kontinu dan konsisten. Hal ini dilakukan bertujuan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan sehingga terus menggunakan jasa perusahaan yang sama untuk pembelian berikutnya.

Dinamika Bisnis Jasa dan Pentingnya Pemasaran Jasa

Permintaan akan jasa jarang timbul dari hal – hal yang bersifat homogen. Misalnya Permintaan jasa di perguruan tinggi tidak bersifat homogen, karena setiap mahasiswa memiliki kebutuhan layanan yang

berbeda-beda, seperti bimbingan akademik, fasilitas laboratorium, atau pelataran. Untuk menghindari keadaan yang tidak pasti, biasanya permintaan dikelompokkan berdasarkan permintaan regular dengan permintaan yang tidak pasti. Contohnya pada sebuah bank, ada nasabah yang dikelompokkan sebagai nasabah yang tidak tentu kehadirannya, seperti nasabah individu. Sifat intangibility jasa pada gilirannya menyebabkan persediaan jasa sangat sulit diadakan. Karena itu pengelolaan kapasitas dan permintaan jasa perlu diagendakan sebagai salah satu fokus perhatian utama manajemen.

Pengelolaan permintaan dan kapasitas jasa akan bisa dilakukan dengan baik apabila manajemen memahami dengan baik pula factor-faktor yang memengaruhi kapasitas dan permintaan jasanya, kemudian disusul dengan strategi-strategi untuk menyesuaikan permintaan dan kapasitas, manajemen perolehan (yield management), dan strategi antrian

Kendala Kapasitas

Pemahaman terhadap kendala kapasitas utama, atau kombinasi factor-faktor yang membatasi kapasitas, adalah merupakan langkah awal dalam mendesain strategi permintaan dan penawaran. Manajer yang kreatif, akan mampu memperluas kapasitas jasa (yang dalam suatu waktu tertentu adalah tetap) yang memilikinya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Namun, bergantung kepada jenis jasanya, factor-faktor kritis kapasitas tetapnya meliputi waktu, karyawan, peralatan, fasilitas, uang, atau kombinasi dari semuanya itu.

1. Waktu. Bagi sejumlah perusahaan jasa, waktu adalah kendala utama untuk proses produksi jasanya, jasa-jasa utama yang dijual oleh para profesional seperti pengacara, konsultan, piñata rambu, psikiater, biro iklan, adalah waktu. Bila waktu mereka tidak dipergunakan secara efektif, mereka akan kehilangan keuntungan. Sebaliknya bila mereka

menghadapi permintaan yang berlebihan, mereka tidak bisa menciptakan waktu untuk memuaskan permintaan itu. Dengan demikian, dari sisi pandang pemberi jasa individual tersebut diatas, waktu adalah kendalanya.

2. Karyawan. Organisasi bantuan hukum, sebuah fakultas di perguruan tinggi, organisasi konsultan, kontraktor, reparasi, biro iklan, bisa saja menghadapi kenyataan bahwa pada suatu waktu tertentu tidak bisa memenuhi permintaan konsumennya karena semua karyawan yang dimilikinya sudah bekerja pada kapasitas maksimum. Sementara pada waktu lain perusahaan menghadapi masalah kepemimpinan (leadership) atau motivasi atau kedua-duanya. Jadi penempatan atau alokasi dan tingkat kecakapan yang dimiliki karyawan merupakan kendala utamanya.
3. Peralatan. Untuk perusahaan angkutan seperti truk atau pesawat terbang, truk maupun pesawatnya sendiri yang menjadi alat utama untuk menyampaikan jasa yang diminta konsumen mungkin merupakan pembatas kapasitasnya. Menjelang hari Idul Fitri, biro iklan juga akan kebanjiran permintaan pembuatan iklan ketikan ramadhan. Klub-klub kesehatan juga akan menghadapi saat-saat seperti ini, khususnya pada waktu-waktu tertentu menjelang kerja, pada jam makan siang, dan setelah jam kerja usai, dan pada bulan-bulan tertentu dalam setahun. Perusahaan telekomunikasi menghadapi kendala peralatan bila semua pelanggannya ingin menggunakan saluran telepon pada jam-jam sibuk. Jadi peralatan yang tersedia bisa juga menjadi kendala utama. Seperti alat editing video pada sebuah perusahaan periklanan ketika banyaknya permintaan mengalami pengantrian untuk mengedit sebuah video iklan
4. Fasilitas. Hotel mempunyai jumlah kamar yang terbatas untuk dijual, dalam sebuah pesawat terbang hanya tersedia jumlah tempat duduk yang

terbatas, lembaga pendidikan mempunyai kendala jumlah kelas yang dimilikinya serta jumlah tempat duduk di masing-masing kelas, dan restoran hanya memiliki meja dan tempat duduk yang terbatas. Demikian juga fasilitas telepon, mesin kasir, dan alat detektor metal di pelabuhan udara, semuanya menghadapi kendala fasilitas. Jadi sejumlah perusahaan jasa menghadapi kendala utama berupa fasilitas fisik. Dalam biro iklan kadang-kadang jumlah kamera, lampu-lampu studio, alat-alat editing mempunyai jumlah yang terbatas.

Pola Permintaan A

Ada banyak faktor yang memengaruhi fluktuasi pola permintaan sebuah jasa. Karena itu, perusahaan jasa perlu memahami pola-pola permintaan jasanya. Pemahaman terhadap pola-pola permintaan itu diarahkan kepada jawaban dari pertanyaan: mengapa permintaan jasa bervariasi? Segmen pasar yang mana saja yang melakukan permintaan pada suatu titik waktu tertentu? Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting karena jarang sekali terjadi permintaan suatu jasa datang dari suatu sumber yang sama. Meskipun demikian, secara umum, pola permintaan ini dapat dikelompokkan ke dalam permintaan yang dapat diprediksi maupun permintaan yang random. Pada intinya manajemen permintaan adalah proses pergeseran waktu (timing) permintaan sehingga puncak permintaan dapat “dipotong” dan lembahnya “diurug” sehingga kapasitas mengganggunya relatif lebih sedikit jika dibanding dengan kalau tidak ada upaya pengelolaan permintaan

Strategi-strategi untuk menyesuaikan permintaan dan kapasitas

Bila organisasi telah memahami kendala kapasitas dan pola-pola permintaannya, maka organisasi itu sudah berada dalam posisi yang sangat baik untuk mengembangkan strategi-strategi untuk menyesuaikan permintaan dan penawarannya. Ada dua pendekatan umum untuk

melakukan penyesuaian, pertama adalah untuk mempersempit fluktuasi permintaan itu sendiri dengan cara menggeser permintaan agar sesuai dengan penawaran yang tersedia. Jadi “lembah” permintaan akan dinaikkan, sementara puncaknya akan “diturunkan” sampai ke sedekat mungkin dengan garis kapasitas horizontal optimum. Strategi umum kedua adalah penyesuaian kapasitas agar sejalan dengan fluktuasi permintaan. Ini mengimplikasikan pergeseran garis kapasitas horizontal agar sesuai dengan kenaikan dan penurunan kurva permintaan. Jika disarikan, strategi-strategi yang digunakan untuk menyesuaikan kapasitas permintaan jasa adalah seperti tersaji pada gambar di bawah ini.

Gambar 1.6
Strategi-Strategi Untuk Menyesuaikan Permintaan dan Penawaran Jasa



Pergeseran permintaan agar sesuai dengan kapasitas Strategi ini mengisyaratkan organisasi agar berupaya menggeser permintaan konsumen dari periode di mana permintaan melebihi kapasitas ke periode yang permintaannya rendah. Salah satunya adalah dengan cara dengan penetapan harga yang lebih rendah pada periode permintaan rendah. Tujuannya adalah mendorong permintaan laten menjadi permintaan riil, atau perusahaan hendaknya dapat lebih baik lagi dalam memanfaatkan sumber-sumber

terbatasnya. Yang harus diingat adalah bahwa cara ini hanya mungkin untuk sejumlah konsumen, dan tidak untuk konsumen yang lain, contoh, para pelaku bisnis tidak bisa menggeser kebutuhannya untuk terbang dengan pesawat terbang, menyewa mobil, dan jasa hotel ke waktu yang lain;

D. Prilaku Pelanggan Pendidikan

Kotler dan Keller (2012) menjelaskan bahwa perilaku pelanggan adalah perilaku memilih, membeli, menggunakan, dan membuang barang atau jasa untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Perilaku pelanggan dipengaruhi oleh faktor kultural, sosial, dan personal. (Kotler & Keller, 2012, p. 151) contohnya Calon pelanggan jasa pendidikan (calon siswa atau orang tua) ketika memilih lembaga pendidikan memiliki harapan-harapan terkait pendidikan. Harapan-harapan atau ekspektasi pendidikan tersebut dipengaruhi oleh komunikasi dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi, pengalaman, komunikasi eksternal dari lembaga pendidikan, dan harga. (Zeithaml et al., 1990, p. 27)

Model klasik untuk menjelaskan proses yang dialami oleh seorang pelanggan sampai dia membeli dikemukakan oleh St. Elmo Lewis (1898), yang dikenal dengan AIDA Model. Dia mengemukakan bahwa tahap yang dilalui sebelum memutuskan untuk membeli adalah attention, interest, desire, dan action. (Doyle, 2011)

Attention merupakan tahap awal yang muncul karena adanya awareness terhadap sekolah sebagai institusi dan apa yang ditawarkan sebuah sekolah. (Shala, 2020, p. 311) Keputusan untuk memilih sebuah lembaga pendidikan diawali dengan attention. Mereka memperhatikan dan menyadari keberadaan sebuah perguruan tinggi melalui iklan, informasi dari orang tua, teman, kenalan, surat kabar, atau media lain. Mereka juga memperhatikan perguruan tinggi melalui berbagai berita di televisi atau radio.

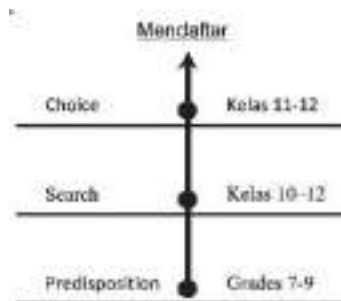
Pada fase kedua, muncul ketertarikan (interest) karena sekolah memiliki sesuatu yang sesuai dengan harapan mereka. Ketertarikan tersebut tercermin dari usaha untuk mencari informasi tentang sekolah, bertanya kepada orang lain terkait sekolah, atau dengan mengunjungi situs/akun media sosial resmi sekolah. Siswa akan mencari informasi yang akan menjadi pemicu untuk mendaftar di sekolah tersebut. Mereka tertarik karena produk atau kegiatan yang ditawarkan. Pada fase ini sangat penting pihak sekolah menyampaikan keunggulan dibanding sekolah lain.

Fase selanjutnya adalah fase desire. Pada fase ini, siswa atau orang akan mendaftar menjadi siswa baru/menyekolahkan anak. Informasi yang diberikan sekolah akan berdampak terhadap pandangan mereka tentang sekolah. Jika mereka menganggap proses pembelajaran yang ditawarkan telah sesuai dengan harapan, mereka akan mendaftar sebagai siswa baru atau mendaftarkan anak mereka. Informasi tersebut menjadi pemicu mereka untuk mendaftar sebagai siswa baru.

Fase terakhir dari AIDA ini adalah action. Orang tua atau siswa yang telah mendaftar dan dinyatakan lulus akan mendaftar ulang. Dalam layanan pendidikan, mendaftar ulang dan membayar biaya pendidikan mencerminkan telah terjadi pembelian layanan jasa. Akan tetapi, dalam beberapa kasus, bisa saja mereka tidak memakai layanan jasa pendidikan yang telah mereka bayar tersebut. Siswa yang telah membayar biaya pendidikan di sebuah perguruan tinggi dapat tidak menggunakan layanan yang telah mereka bayar tersebut karena telah diterima di perguruan tinggi lain. Selain itu, proses yang dilakukan pelanggan juga dapat dibagi dalam tahap attract, convert, close, delight atau dari seorang stranger, pengunjung, memegang, pelanggan, dan promoter.

The diagram illustrates the marketing funnel process. It consists of five colored circles arranged horizontally, connected by arrows pointing from left to right. Above each circle is a corresponding action verb. The stages are: Strangers (blue circle, ATTRACT), Visitors (red circle, CONVERT), Leads (teal circle, CLOSE), Customers (orange circle, DELIGHT), and Promoters (yellow circle). The verbs are in all caps and color-coded to match their respective stages.

Proses Memilih Perguruan Tinggi



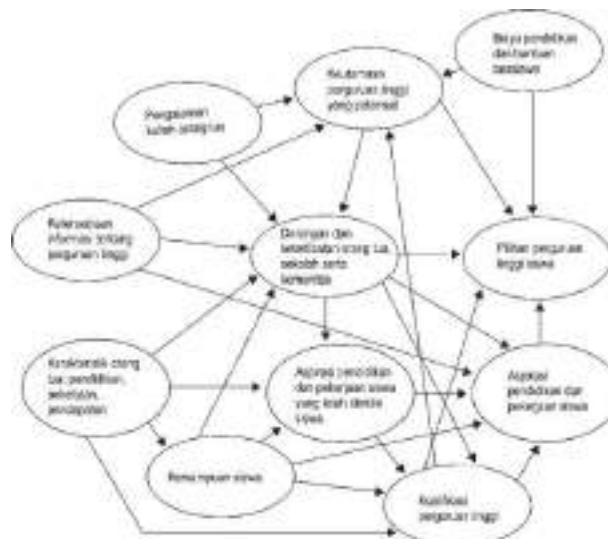
Petunjuk arah tersebut akan dilihat oleh siswa-siswa yang akan mereka ingat. Hal itu akan memunculkan rasa ingin tahu tentang universitas yang

setiap hari dilihat namanya di petunjuk jalan. Lebih jauh, mereka akan mencari informasi tentang universitas tersebut. Di samping itu, nama universitas yang termuat dalam petunjuk arah jalan dapat mencerminkan image positif atau dianggap memiliki reputasi dan penting.

Pada tahap search, selain faktor pada fase predepotision, faktor personal: keinginan dimana kuliah dan keinginan dimana nanti akan bekerja, juga turut memberi pengaruh. Mereka juga telah memahami pentingnya sebuah perguruan tinggi (PT) yang potensial. Mereka membuat daftar perguruan tinggi dan PT mana yang kemungkinan akan dipilih. Oleh karena itu, mereka mencari informasi tentang perguruan tinggi yang sesuai dengan aspirasi pendidikan dan pekerjaan.

Fase terakhir disebut fase choice. Pilihan ditentukan oleh faktor lain sebagai tambahan faktor pada fase sebelumnya: pandangan tentang perguruan tinggi (kualitas, kehidupan di kampus, program studi, ketersediaan, dan jarak) dan faktor kemampuan untuk membayar biaya kuliah.

Gambar 1.8
Tahap Siswa Memilih Perguruan Tinggi



Sumber: Diadaptasi dari Cabrera dan La Nasa (Cabrera & La Nasa, 2000)

Model yang menggambarkan proses atau tahapan yang dilalui siswa ketika memilih sekolah adalah five stage model: Problem recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decision, dan postpurchase behaviour. (Kotler & Keller, 2012, p. 166) Seseorang akan melalui lima tahap atau bisa tidak melalui semua tahap sebelum mengambil keputusan membeli barang atau jasa. Misalnya, seseorang yang ingin membeli kebutuhan rutin: sabun mandi, dia bisa langsung membeli sabun setelah mengetahui ada kebutuhan. Akan tetapi, pembelian barang/jasa pertama kali akan melalui proses lima tahap tersebut dan lebih kompleks.

Problem recognition merupakan fase seseorang mengenali kebutuhan atau permasalahan yang harus mereka atasi. Pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhan atau masalah adalah persoalan yang kompleks karena menyangkut masa depan. Hal itu berbeda dengan masalah/kebutuhan terkait transportasi, misalnya. Masalah itu dapat segera diatasi dan langsung terasa dengan memiliki penyedia transportasi online.

Fase kedua adalah information search. Orang tua atau siswa akan mencari informasi tentang lembaga pendidikan apa yang dapat memenuhi harapan mereka atau masalah mereka. Orang tua atau siswa mencari informasi dengan bertanya kepada teman, mencari secara online dan cara lain untuk mengetahui tentang sekolah mana yang terbaik. Pada fase ini, orang tua/siswa akan memiliki banyak alternatif yang harus mereka pilih.

Fase selanjutnya adalah evaluasi terhadap alternatif. Orang tua atau siswa (pelanggan) akan mengevaluasi sekolah-sekolah yang tersedia. Pelanggan mengevaluasi dengan tiga hal: (1) apakah sekolah dapat memenuhi kebutuhan mereka; (2) pelanggan mencari manfaat dari pembelajaran di sekolah; (3) pelanggan melihat variasi program pembelajaran yang bermanfaat bagi mereka. Pelanggan layanan pendidikan, pada umumnya, memperhatikan atribut dari proses pembelajaran. Tambahan program pembelajaran misalnya:

program tahfidz, membaca Alquran, menjadi perhatian utama para pelanggan dalam memilih lembaga pendidikan.

Pada fase keputusan membeli, pelanggan mempertimbangkan beberapa faktor. Pada fase memilih alternatif, pelanggan belum menetapkan sekolah mana yang akan mereka pilih. Mereka hanya memutuskan sekolah seperti apa yang akan menjadi tempat pendidikan anak mereka. Pada fase ini, mereka telah memilih sekolah mana (Sekolah A atau Sekolah B). Faktor lain adalah waktu pendaftaran, serta proses pendaftaran dan pembayaran.

Pada fase postpurchasing, pihak sekolah harus terus memonitor kepuasan siswa, tindakan siswa, kehadiran dan pembayaran biaya pendidikan. Pada jasa potong rambut, pelanggan dapat beralih dengan mudah ke penyedia jasa lain. Berbeda dengan penyedia jasa lain, pelanggan jasa pendidikan tidak bisa keluar masuk atau beralih ke sekolah lain dengan mudah jika mereka merasa tidak puas. Meskipun demikian, fase ini harus diperhatikan karena akan berdampak pada masa akan datang. Sebagai contoh, sekolah yang merasa tidak puas dengan sekolah dapat memberikan informasi negative kepada publik. Meskipun dia tidak keluar atau pindah ke sekolah lain, karena relatif sulit, hal tersebut akan berdampak terhadap jumlah siswa di tahun berikutnya

BAB II

MARKETING PERFORMANCE

2.1 Tinjauan Teoritis Marketing Performance

Dalam semua buku teks pemasaran, peran pemasaran dalam menciptakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan diakui sebagai landasan untuk membangun posisi kompetitif yang berkelanjutan dan mengamankan pertumbuhan (lihat, misalnya, Kotler/Bliemel, 1992, hlm. 99ff.). Namun, pemasaran, dan periklanan khususnya, telah lama dianggap sebagai doktrin manajemen yang digerakkan oleh intuisi dari 'data lunak', yang hasilnya dianggap dapat diukur. Namun, karena permintaan pelanggan yang terus meningkat pada kinerja bisnis, biaya pemasaran mungkin baru-baru ini ditandai dengan pergeseran paradigma (Bush/Smart/Nichols 2002, hlm.343). Semakin banyak, pemasaran juga diperlukan untuk menunjukkan kontribusi terhadap kesuksesan dengan fakta-fakta keras dan untuk membuktikan pengembalian pemasaran untuk melegitimasi anggaran. Pemasaran, serta fungsi bisnis lainnya, berada di bawah pengawasan, dan sejauh mana sumber daya yang digunakan dapat berkontribusi untuk meningkatkan nilai perusahaan (Clark 2001, hlm.357)

Aspek akuntabilitas pemasaran ini tercermin pada beberapa tingkatan. Di sisi lain, pasar modal dan investor khususnya memberikan informasi yang jauh lebih besar dan tekanan membenaran mengingat miliaran yang diinvestasikan dalam pemasaran setiap tahun. Pada tahun 2003 saja, USD 74,2 miliar dihabiskan untuk periklanan di seluruh dunia, meningkat lebih dari 7% dibandingkan tahun sebelumnya (tahun 2004).

Agar dapat bertanggung jawab atas kontribusi kesuksesan, pemasaran juga harus bertanggung jawab. Oleh karena itu, baik praktik maupun sains membutuhkan fokus yang lebih kuat pada pengukuran kinerja dalam pemasaran. Marketing Science Institute yang terkenal mengklasifikasikan pencarian ukuran kinerja yang memadai dan pengukuran merek sebagai prioritas penelitian utama (Marketing Science Institute 2004, hlm.6).

Permintaan ini menjadi semakin eksplosif karena potensi pemotongan biaya sebagian besar telah dieksploitasi di sebagian besar area perusahaan. Program pemotongan biaya telah menyebabkan peningkatan produktivitas yang besar, terutama di bidang produksi dan logistik. Namun, langkah-langkah ini tidak lagi cukup untuk memastikan kelangsungan hidup, sehingga bahkan bidang-bidang perusahaan perlu diperiksa untuk potensi pertumbuhan pendapatan yang sejauh ini hampir tidak menjadi subjek studi kuantitatif karena produksi layanan tidak berwujud. Aspek mengelola Marketing performance tidak hanya menjadi penting dengan latar belakang optimalisasi proses. Sistem manajemen juga dapat mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan manajemen pemasaran, dan konsekuensi risiko hasil pemutihan dan harapan yang tidak realistis (Shaw 2001, hlm.302-304). Titik awal lain untuk langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja terletak pada masalah yang dapat digambarkan sebagai prinsip 80/20: 80 persen dari laba perusahaan dihasilkan oleh 20 persen pelanggan, staf penjualan atau produk. Ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara keberhasilan

dan sumber kesuksesan. Penyebab fenomena ini, yang terletak pada alokasi sumber daya yang salah, harus secara sistematis diungkap dan diperbaiki dengan langkah-langkah perbaikan khusus untuk objek studi yang tidak produktif (Dubinsky/Hansen 1982, hlm.96f.).Sebagai hasil dari perkembangan ini, pentingnya fungsi pemasaran di perusahaan harus didefinisikan kembali." Pemasaran adalah bisnis menciptakan dan meregenerasi arus kas, itu berurusan dengan sumber" (Ambler2001, hlm.12). Tujuan akhir dari branding adalah untuk memaksimalkan nilai pelanggan dan merek dengan membangun dan memelihara hubungan bisnis yang menguntungkan jangka panjang. Pemasaran itu sendiri adalah sarana untuk memaksimalkan arus kas dan dengan demikian nilai perusahaan. Akibatnya, pemasaran tidak lagi dilihat hanya dalam konteks konsumsi dan distribusi sumber daya, tetapi juga dalam hal pembangkitannya. Manajemen puncak tidak boleh lagi melihat pengeluaran pemasaran sebagai pendorong biaya jangka pendek, tetapi sebagai investasi jangka panjang untuk masa depan (Rust/Lemon/Zeithaml2004, hlm.109). Menurut pemahaman ini, penting untuk mempertimbangkan kontribusi nilai pemasaran, ini di atas. ReturnsonMar keting, mengukur, dan memaksimalkan.

Tantangan saat ini dalam praktik bisnis yang membutuhkan kontrol aktif dan pengukuran kinerja dalam pemasaran dapat diringkas sebagai berikut:

1. Hubungan kausal antara kegiatan pemasaran konkret dan hasil keuangan untuk memperkirakan dampak ekonomi dari pemasaran (Clark 2001, hlm.359; Morgan/Clark/Gooner2002, hlm.375).
2. Menjauh dari metrik tradisional yang berorientasi pada saldo bersih untuk mengevaluasi tindakan pemasaran. Pertama, mereka statis dan berorientasi masa lalu (prinsip umpan balik) dan dengan demikian bukan indikator kinerja masa depan.

3. Langkah-langkah pendidikan mengungkapkan hasilnya untuk saat ini di masa depan (Clark 1999). Selain itu, efek dari langkah-langkah pemasaran biasanya tidak bertepatan dengan tanggal akun tahunan, sehingga masalah tambahan muncul dalam hal delimitasi dan atribusi berkala. Oleh karena itu, indikator kinerja akuntansi satu periode tidak cocok untuk evaluasi ekonomi pemasaran. Penilaian investasi pemasaran strategis harus memperhitungkan semua arus kas masa depan yang dipicu olehnya, didiskon hingga saat ini. Untuk memperhitungkan nilai waktu penambahan money. In, rasio keuntungan klasik ditandai dengan pendekatan dan opsi penilaian menurut Kode Komersial Jerman (HGB) dengan dapat dimanipulasi (windowdressing).
4. Dengan mempertimbangkan risiko dan biaya modal yang digunakan dalam pemasaran. Biaya modal akan digunakan sebagai faktor diskon untuk menunjukkan nilai perusahaan yang positif untuk pertama kalinya, bahkan jika ekuitas dan biaya pinjaman ditanggung. Hanya pengembalian investasi yang berada di atas biaya modal yang menghasilkan nilai perusahaan yang positif, yaitu laba ekonomi yang menciptakan nilai. Laba akuntansi, di sisi lain, dihasilkan segera setelah pengembalian positif tercapai. Terlepas dari kenyataan bahwa ada saluran laba neraca, penghancuran nilai terjadi (Brealey/Myers/Marcus 1995).
5. Menghubungkan evaluasi kinerja dengan strategi pemasaran untuk memberi insentif pada keputusan dan aktivitas berorientasi kesuksesan jangka panjang (tidak ada angka triwulanan)
6. Kemampuan untuk membedakan kinerja sesuai dengan objek referensi (unit bisnis, kombinasi produk-pasar) untuk mencerminkan realitas secara memadai dalam perusahaan yang kompleks, terdiversifikasi dan multinasional. Ini adalah satu-satunya cara untuk memastikan alokasi area

bisnis sumber daya yang tak ternilai melalui manajemen portofolio (Eccles1991, hlm.131ff.).

7. Memperkuat orientasi eksternal dan kompetitif sebagai konsekuensi dari penetapan manajemen perusahaan yang berorientasi pasar sebagai konsep manajemen modern. Benchmarking adalah untuk membandingkan kinerja dengan keunggulan internal atau eksternal (yaitu praktik terbaik) untuk menentukan kinerja relatif dan untuk memungkinkan pembelajaran dari yang terbaik daripada praktik rata-rata (filosofi benchmarking).

Persyaratan yang diidentifikasi menggambarkan perlunya sistem pengukuran kinerja modern. Khususnya dalam pemasaran, ini tampaknya diperlukan untuk melengkapi praktik umum 'tindakan usus' dan 'budaya pelaku' dengan analisis sistematis berbasis kuantitatif.

Kinerja didefinisikan sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan (Rojas-Méndez et al., 2017). Kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Sung et al., 2010). Kinerja tidak hanya berkaitan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga bagian dalam organisasi termasuk aktivitas, proses serta individu karyawan (Latino et.al, 2019).

Marketing performance, merupakan konsep untuk mengukur pencapaian pemasaran perusahaan. Kinerja perusahaan adalah cara untuk mengukur hasil dari strategi atau kebijakan perusahaan, dan kinerja perusahaan yang baik biasanya dapat dilihat dari Marketing Performance nya (seperti dalam volume penjualan, pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan) dan kinerja keuangan (Augusti, 2005). Marketing performance adalah hasil dari kegiatan pemasaran yang dapat meningkatkan pendapatan melalui pertumbuhan penjualan dan peningkatan kepuasan konsumen (Kotler et al., 2021).

Marketing performance adalah ukuran efektivitas perusahaan dalam memasarkan produknya dan dapat dilihat dari volume penjualan, pangsa pasar, dan pertumbuhan penjualan (Hidayatullah et al., 2019). Marketing performance adalah alat umum untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan di lapangan, apakah itu efektif atau tidak (Sandri & Widodo, (2020). Marketing performance adalah multidimensi yang melibatkan beberapa aspek seperti tujuan yang berbeda dan berbagai jenis organisasi dinilai dengan menggunakan ukuran berbasis aktivitas yang dapat menjelaskan kegiatan yaitu sales growth, customers dan sales volume (Kaplan dan Norton, 1996).

2.2 Tujuan dan Fungsi Pengukuran Marketing Performance

Fungsi-fungsi sistem pengukuran Marketing Performance :

- Memastikan akuntabilitas pemasaran
- Mengontrol aktivitas pemasaran dengan mengukur kontribusi nilai pemasaran
- Menghasilkan tekanan untuk bertindak "Apa yang diukur mendapatkan perhatian
- Dukungan Keputusan dan Tindakan "Apa yang diukur selesai"
- Mengungkap peluang dan risiko
- Desain skema insentif
- Mendukung perilaku yang sesuai dengan strategi

fungsi-fungsi penting menunjukkan bahwa evaluasi kritis terhadap kegiatan pemasaran dan sarana serta hasil langsungnya setidaknya sama pentingnya dengan perencanaan, untuk memperoleh informasi yang berguna untuk perubahan strategi dan untuk memungkinkan proses pembelajaran. Pemenuhan fungsi sistem pengukuran kinerja yang disebutkan di atas

berfungsi untuk memastikan dan memverifikasi efektivitas dan efisiensi pemasaran. Efektivitas pemasaran sebagai konsep yang lebih strategis dan efisiensi pemasaran sebagai konsep yang lebih operasional oleh karena itu mewakili dua tujuan utama dari ukuran kinerja pemasaran (Reinecke 2004a, hlm.9; Weber/Schäffer 1999). Efisiensi dan efektivitas adalah dasar dari setiap keberhasilan ekonomi. Dalam perbedaan plastik, efektivitas dipahami sebagai "melakukan hal-hal yang benar", sedangkan efisiensi digambarkan sebagai "melakukan hal-hal yang benar" (Drucker 1974, hlm.45). Kedua dimensi kinerja ini akan didefinisikan secara singkat sebagai berikut:

Efektivitas

Definisi umum menggambarkan efektivitas sebagai ukuran sejauh mana target tercapai, yaitu rasio hasil aktual yang dicapai (output aktual) dan hasil yang direncanakan dan diinginkan (output target) (Daum 2001, hlm. 9). Dengan demikian, efektivitas merupakan kriteria untuk menilai apakah suatu tindakan mampu mencapai tujuan tertentu. Yang terakhir mungkin mengandung tujuan fungsional atau instrumental yang berbeda (Homburg/Krohmer, 2003, hlm.342 ff.). Atas dasar pertimbangan yang berkaitan dengan efektivitas langkah-langkah dalam hal pencapaian tujuan, konsep efektivitas dapat diilustrasikan dengan presentasi berikut:

Gambar 11: Memahami Efektivitas



Pemahaman tentang efektivitas sebagai pemenuhan suatu tindakan ini memperjelas bahwa efektivitas hanya tercapai ketika 'hal-hal yang benar' dilakukan. Memastikan efektivitas tindakan terutama merupakan pengejaran

strategi pemasaran. Mereka berfungsi untuk menyalurkan semua ukuran individu sedemikian rupa sehingga potensi masa depan untuk sukses dibangun dan diamankan, yang merupakan prasyarat dasar untuk kesuksesan jangka panjang dan mata pencaharian perusahaan (Hofer/Schendel, 1986, hlm. 2). Audit pemasaran digunakan sebagai alat untuk mengoptimalkan dan merancang strategi. Ini disajikan secara rinci dalam bab terpisah di bagian dari instrumen manajemen kinerja pemasaran.

Berdasarkan perspektif pasar, konsep efektivitas pemasaran menggambarkan sejauh mana kebutuhan pelanggan telah terpenuhi (Nelly/Gregory/Platts 1995, hlm.80). Misalnya, produk atau layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan lainnya efektif dalam hal desain diketahui bahwa efektivitas adalah tolok ukur yang berhubungan secara eksklusif dengan hasil atau output.

Efisiensi

Efisiensi umumnya mewujudkan rasio output terhadap input dan mengacu pada hubungan antara hasil yang sebenarnya dicapai (output aktual) dan sarana yang digunakan untuk mereka (input aktual) (Daum 2001, hlm.9). Konsep efisiensi mencerminkan principle.It ekonomi yang menganggap suatu tindakan efisien jika mencapai tujuan yang dikejar.

Dengan demikian, keadaan efisiensi merupakan bentuk optimalitas yang tidak memungkinkan pemborosan pada sisi input (Dyckhoff/Ahn 2001, hlm.112). Dalam keadaan efisien, output tidak dapat ditingkatkan tanpa peningkatan input tambahan.Ini berarti efisiensi ketika segala sesuatunya dilakukan dengan benar, yaitu secara ekonomis. Efisiensi adalah tindakan ketika input diberikan pada output maksimum atau tingkat output tertentu dicapai dengan input input minimal (Bauer/Hammerschmidt/Staat2002).1 Ditransfer ke pemasaran, konsep efisiensi berarti rasio output pemasaran

moneter (omset, margin kontribusi) dan output pemasaran non-moneter (kepuasan pelanggan, loyalitas, citra merek, tingkat kesadaran) terhadap input pemasaran (investasi dalam kebijakan mutu, Penjualan, Periklanan dan Periklanan. Tinjauan terperinci tentang input dan output dari fungsi pemasaran dapat ditemukan di Bauer/Hammerschmidt/Garde (2004a) dan Hammerschmidt (2005). Efektivitas pemasaran, di sisi lain, mempertimbangkan jumlah absolut dari hasil pemasaran yang diinginkan.

Marketing Outputs

Efisiensi Pemasaran = -----

Marketing Inputs

Sebagai metode untuk menganalisis dan mengoptimalkan efisiensi langkah-langkah pemasaran, Analisis Penutup Data (DEA) baru-baru ini diadopsi sebagai metodologi yang bermakna dan beralasan. Karena karakteristik metodologisnya yang khusus, dimungkinkan untuk menggabungkan input dan output kuantitatif dan kualitatif pemasaran ke dalam nilai efisiensi dalam arti indikator puncak (Backhaus/Wilken2003; Hammerschmidt 2005). Ini tidak memerlukan monetisasi atau persyaratan eksogen untuk membobot input dan output yang memengaruhi nilai efisiensi. Disajikan secara rinci dalam alat manajemen kinerja pemasaran dan diterapkan dalam studi kasus bagian.

Konsep Marketing Performance

Marketing Performance harus dipahami sebagai pendekatan dua dimensi dengan menggabungkan efisiensi dan efektivitas proses pemasaran. Efisiensi memastikan kelangsungan hidup jangka pendek perusahaan dan merupakan prasyarat yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, efisiensi saja tidak cukup (Drucker1974, hlm.45). Misalnya,

pemilihan saluran distribusi yang gagal yang tidak sesuai dengan posisi produk dan citra perusahaan tidak dapat dikompensasi oleh manajemen sumber daya penjualan yang ketat. Kedua konsep tersebut dengan demikian merupakan tujuan strategis.

Singkatnya, konsep kinerja pemasaran memungkinkan evaluasi kualitatif, kuantitatif, strategis, taktis, berorientasi input dari unit pengambilan keputusan dalam pemasaran. Ini dapat mencakup kegiatan pemasaran tertentu (periklanan, manajemen merek), objek pemasaran (produk, layanan) atau unit organisasi pemasaran individu (seperti tim penjualan atau cabang).

Gambar 2.1
kinerja pemasaran sebagai efisiensi efektif



Oleh karena itu, perusahaan dengan kinerja pemasaran yang unggul adalah perusahaan yang melakukan kegiatan pemasaran dengan efektivitas yang lebih besar (yaitu pencapaian target yang lebih baik) dan efisiensi (yaitu penggunaan sumber daya yang lebih ekonomis) daripada pesaing mereka (Morgan.ClarkGooner, 2002). Hanya perusahaan dengan kinerja di atas rata-rata, yang ditandai dengan keunggulan efektivitas dan efisiensi, diharapkan dapat meningkatkan keberhasilan finansialnya dalam jangka panjang, bahkan dalam sumber daya yang terbatas dan pasar yang stagnan.

Untuk memastikan efektivitas dan efisiensi pemasaran, diperlukan pendekatan holistik yang memperhitungkan angka-angka kunci, indikator kinerja, dan metode yang selaras dengan nilai perusahaan atau nilai pemegang saham sebagai target bisnis tertinggi secara keseluruhan (Horváth1998) Ini juga harus mencakup rekomendasi manajemen tentang bagaimana meningkatkan nilai perusahaan melalui instrumen dan penyebaran karyawan (Ambler 2000).

2.3 Pengukuran Marketing Performance

Tinjauan dan peningkatan kontribusi nilai pemasaran pada akhirnya harus dicatat sebagai tugas inti pengukuran kinerja pemasaran. Seperti yang telah ditunjukkan di bagian sebelumnya, peningkatan arus kas dan dengan demikian niat baik yang dipicu oleh pelanggan dan merek adalah tolok ukur utama untuk menilai kinerja pemasaran. Tujuan ini mengikuti konsep manajemen berorientasi nilai yang telah ditetapkan dalam praktik bisnis (Bruhn 1998, hlm.147). Semua kegiatan perusahaan harus secara konsisten berorientasi pada penciptaan nilai (keuangan) perusahaan. Penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari sumber daya sesuai dengan bagaimana nilai-nilai ini berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan peningkatan nilai perusahaan. Oleh karena itu, nilai tersebut merupakan target pertama dari konsekuensi yang dapat dinilai secara moneter dari tindakan perusahaan, yang terutama didasarkan pada hubungan transaksional antara perusahaan dan pelaku pasar dan melalui transfer barang dan jasa (Becker 2000, hal.6f.). Karena pemasaran bertanggung jawab untuk membentuk dan mendukung pertukaran ini, perannya sebagai pendorong nilai

Karena pada akhirnya semua kegiatan pemasaran berhubungan dengan pelanggan, masing-masing kelompok pelanggan dan arus kas yang dihasilkan dari mereka menentukan kontribusi terhadap nilai investasi pemasaran.

Margin kontribusi untuk seluruh masa hidup grup pelanggan. Akuisisi pelanggan dan biaya loyalitas pelanggan yang dikeluarkan untuk inisiasi, pembentukan dan perluasan hubungan bisnis dan pendapatan yang dihasilkan menghasilkan arus kas yang didiskon (nilai sekarang dari semua surplus pembayaran), yang harus diperhitungkan dalam perhitungan nilai seumur hidup pelanggan (Bauer/Hammerschmidt 2005, hlm. 333 et seq.).

Selain pelanggan, merek juga merupakan objek referensi penting dari kegiatan pemasaran. Arus kas tambahan yang dipicu olehnya (misalnya dalam bentuk premi harga merek) juga harus diperhitungkan saat menentukan kontribusi nilai pemasaran.

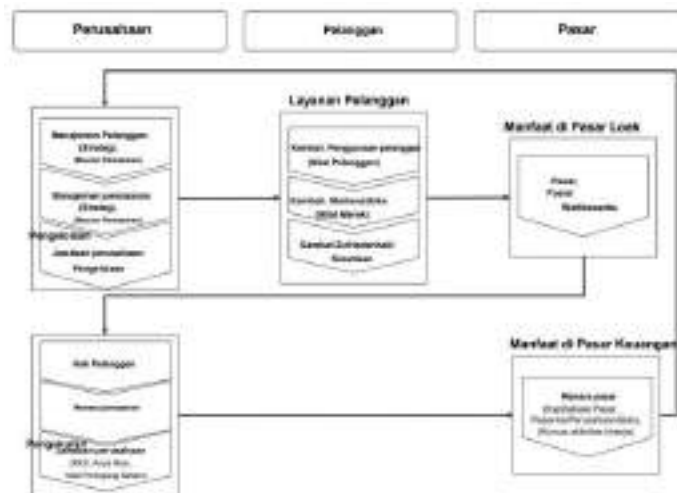
Namun, mengukur efek finansial dari hubungan pelanggan dan merek ini hanyalah salah satu aspek dari pengukuran kinerja pemasaran. Untuk memicu efek ekonomi positif pada SHV, investasi harus dilakukan terlebih dahulu dalam hubungan pelanggan dan pengembangan dan pemeliharaan merek. Dalam perspektif ini, merek dan pelanggan mewakili aset yang nilainya datang dalam bentuk pengembalian investasi. Investasi tersebut merupakan hasil dari strategi dan langkah-langkah pemasaran dalam kerangka manajemen pelanggan dan merek. Oleh karena itu, manajemen kinerja pemasaran harus dilihat sebagai fase proses kinerja yang harus dipertimbangkan sebelum pengukuran, yaitu pengukuran kinerja pemasaran. Perlu juga ditekankan bahwa investasi pemasaran tidak segera mengarah pada arus kas yang sesuai. Untuk memanfaatkan pelanggan dan merek, produk dan layanan perusahaan harus terlebih dahulu menciptakan nilai bagi pelanggan (nilai pelanggan), yang kemudian memicu reaksi pelanggan yang menguntungkan terhadap tindakan pemasaran (respons pelanggan), yang mengarah pada preferensi untuk penawaran dan, sebagai hasilnya, untuk pembelian. Ini, pada gilirannya, adalah prasyarat untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas, yang membuat pelanggan berharga sejak awal dan mengarah

pada penjualan jangka panjang dan efek pemotongan biaya untuk aliran pembayaran jangka panjang dan tinggi. Proses perilaku dan psikografis yang terjadi di sisi pelanggan dengan demikian mewakili tahap ketiga dari proses kinerja pemasaran.

Agregasi reaksi pelanggan individu kemudian mengarah pada efek yang sesuai pada tingkat pasar (respons pasar), yang menghasilkan bentuk variabel status pasar seperti pangsa pasar dan posisi pasar. Hanya status pasar ini yang kemudian mengarah pada arus kas bagi perusahaan dalam bentuk nilai pelanggan dan merek, yang harus diukur dengan metode yang memadai untuk mengontrol keberhasilan kampanye pemasaran dan untuk melakukan modifikasi pada strategi dan instrumen (Lehmann 2004, hlm. 74; Rust et al. 2004, hlm. 77).

Selanjutnya, tiga perspektif (tingkat pengamatan) kinerja pemasaran dapat dibedakan dengan perusahaan, pelanggan dan pasar, yang semuanya harus dianalisis dan dikendalikan oleh konsep dan metode yang tepat untuk memaksimalkan kinerja pemasaran. Dalam ketiga perspektif, mungkin ada penyebab kinerja yang buruk. Pengetahuan tentang seluruh proses kinerja Oleh karena itu, merupakan prasyarat untuk diagnosis dan inisiasi selanjutnya dari program peningkatan kinerja.

Gambar 2.2
Rantai Kinerja Pemasaran



Marketing Performance Chain (MPC) digunakan sebagai kerangka acuan analisis kinerja pemasaran dalam buku ini. Ini dimaksudkan untuk berfungsi untuk membangun hubungan kausal kausal antara konstruksi atau konstruksi yang berbeda. Pemahaman ini dimaksudkan untuk memungkinkan penentuan kinerja dalam marketing. It juga harus membantu mengungkap penyebab analisis dan penjelasan kesenjangan kinerja yang teridentifikasi (penyimpangan aktual target) dan untuk memberikan pengetahuan tentang tindakan pada kemungkinan pengungkit untuk mengubah kinerja. Kerangka kerja ini menggambarkan bagaimana keputusan pemasaran strategis dan taktis memengaruhi pelanggan, posisi perusahaan di pasar (pangsa pasar, posisi kompetitif), ukuran keuangan (pelanggan dan nilai merek), dan pada akhirnya niat baik (SHV), yang kemudian tercermin dalam penilaian perusahaan yang sesuai di pasar keuangan. Performance Chain juga menunjukkan fase proses atau aktivitas mana yang terjadi pada tiga tingkat pengamatan yang berbeda.

Reaksi yang sesuai terhadap kegiatan pemasaran pertama-tama dan terutama dilakukan oleh pelanggan, sedangkan agregasi reaksi ini disebabkan

oleh tingkat pasar. Pendekatan yang berorientasi pada proses secara konsisten ini meningkatkan relevansi dan kejelasan praktis di satu sisi, tetapi pada saat yang sama juga menunjukkan titik awal untuk pengoptimalan bisnis. Ada peningkatan permintaan untuk pendekatan berorientasi proses belakangan ini, dan ada lebih sedikit literatur (pengecualian Diller/Haas/Ivens 2005).

- Marketing Performance Dengan Pendekatan Lembaga Pendidikan

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Marketing Performance merupakan hasil dari suatu proses perusahaan yang diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai respons terhadap hambatan atau tantangan tertentu yang muncul di lingkungannya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan tempat penelitian adalah mengintegrasikan beberapa indikator kinerja salah satunya adalah yang dikembangkan oleh Ferdinand (2004) yaitu jangkauan wilayah pemasaran; dua indikator yang dikembangkan oleh (Robbins, S. P., & Judge, 2013) yaitu kualitas (kualitas mahasiswa baru); kuantitas (kuantitas mahasiswa baru yang diterima) dan satu indikator yang disesuaikan dengan subjek penelitian yaitu reputasi Perguruan Tinggi.

Indikator Marketing Performance merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sesuatu industri maupun organisasi (Ferdinand, 2002). Ada 4 indikator yang digunakan untuk mengukur Marketing Performance antara lain:

- a. Omzet Penjualan ialah suatu jumlah angka penjualan dari produk sesuatu industri.
- b. Peningkatan Penjualan ialah suatu jumlah angka penjualan yang meningkat dari periode sebelumnya.

- c. Sales return ialah jumlah angka penjualan produk yang dipulangkan oleh konsumen maupun pemesan produk.
- d. Jangkauan wilayah pemasaran ialah luasnya wilayah suatu pemasaran produk.

Untuk mengenali sifat multidimensi dari kinerja (Shepherd dan Wiklund 2005), kinerja diukur menggunakan empat ukuran subyektif terus menerus yang membahas profitabilitas, pertumbuhan yang cepat, kinerja yang memuaskan, dan ekspektasi keuangan yang telah dipenuhi dan didasarkan pada ukuran-ukuran keberhasilan relatif (Song dan Parry 1997; Thomas 2013).

Pengukuran Marketing performance institusi pendidikan tinggi yang merupakan bagian dari kinerja kualitas jasa pelayanan menggunakan pengukuran pada tingkat outcome. Guna mengukur Marketing performance dalam rangka pengembangan organisasi dapat dilakukan atas dasar untuk kelangsungan hidup pada lembaga pendidikan melalui peningkatan jumlah mahasiswa (Eddy Soegoto, 2008).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam adalah mengintegrasikan beberapa indikator kinerja salah satunya adalah yang dikembangkan oleh Ferdinand (2004) yaitu jangkauan wilayah pemasaran; dua indikator yang dikembangkan oleh (Robbins, S. P., & Judge 2013) yaitu kualitas; kuantitas dan dua indikator yang disesuaikan dengan subyek penelitian yaitu ketepatan waktu pendaftaran dan akreditasi.

Ada 5 indikator yang digunakan buat mengukur Marketing Performance Perguruan Tinggi antara lain:

1. Peningkatan jumlah mahasiswa ialah suatu peningkatan jumlah mahasiswa yang mendaftar dari periode sebelumnya.

2. Kualitas mahasiswa baru adalah kualitas mahasiswa baru yang diterima ditahun tersebut
3. Jangkauan wilayah pemasaran ialah luasnya wilayah suatu pemasaran dalam menginformasikan Perguruan Tinggi.
4. Ketepatan waktu/timeliness adalah ketepatan waktu dalam setiap fase pendaftaran.
5. Akreditasi perguruan tinggi adalah sebuah penilaian terhadap berbagai kriteria dari perguruan tinggi yang mencerminkan kualitas dan kelayakan dari perguruan tinggi terkait.

BAB III

Resources Based View Dalam Marketing

3.1 Tinjauan Teoritis Resource Based View

Tinjauan Teoritis *Resource-Based View* *Resource-Based View* (RBV) pada umumnya dikenal sebagai salah satu pendekatan strategik untuk meraih keunggulan bersaing dan kinerja khususnya terkait ekspor dengan berkonsentrasi pada pengelolaan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Berbagai penelitian sebelumnya yang menjelaskan hal tersebut seperti Kahiya & Dean (2014), bahwa pendekatan RBV untuk menguji anteseden kinerja ekspor. RBV yang diimplementasikan dalam perusahaan akan membantu meningkatkan kinerja ekspor (Freeman & Styles, 2014).

Pendekatan ekonomi klasik ini menarik perhatian sejumlah peneliti sehingga menimbulkan adanya dialog dari berbagai perspektif. The RBV ini merupakan ilmu manajemen yang baik, karena mendorong adanya perbincangan dalam bidang manajemen strategi, seperti yang dikemukakan Mc Clockey (1985) yakni: ‘*good science is good conversation*’. Studi dari keunggulan bersaing merupakan salah satu dari pembahasan dari RBV, berdasarkan studi dari J. Mahoney dan J. Rajendran (1992), secara garis besar pembahasan Resource Based Theory ini dapat ditinjau dari tiga perspektif.

1. Pertama, tinjauan berdasarkan konsep manajemen strategi; yang meliputi keunggulan bersaing sebagai dasar dari RBV, termasuk teori yang berhubungan dengan return dan kinerja di bidang strategi (Ramanujam and Varadajan,1989).
2. Kedua pendekatan RBV di dalam organisasi ekonomi yaitu yang berkaitan dengan positive agency theory, property right, transaction cost economic dan evolutionary economic.
3. Ketiga Pendekatan RBV yang berorientasi kepada analisis organisasi industri. Berkaitan dengan Analisa Lingkungan Internal maka pembahasan makalah ini lebih difokuskan kepada halhal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dari manajemen strategi dalam mempertahankan keunggulan bersaing.

Prinsip RBV berkaitan dengan teori keunggulan bersaing dan untuk memperoleh sustainable competitive advantage mengharuskan perusahaan untuk memperoleh economic rents atau return. Karakteristik sumber daya yang mempunyai keunggulan dapat diperoleh jika sumber daya tersebut mempunyai nilai yang unik, sulit untuk ditiru dan sulit mendapatkan barang substitusinya. RBV merupakan pilihan dari strategik yang akan dilakukan untuk mengembangkan dan memaksimalkan return.

Perkembangan RBV selama beberapa dekade ini telah memberi kontribusi di bidang ekonomi dan manajemen strategis baik yang berusaha untuk memperbaiki konsep RBV atau menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk menangani pertanyaan yang konseptual dan empiris. Kontribusi utama dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan merupakan teori competitive advantage. Logika dasarnya adalah dimulai dengan asumsi bahwa hasil yang diinginkan dari upaya manajerial dalam perusahaan adalah keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Mencapai keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan, memungkinkan perusahaan untuk memperoleh 'economic rent' atau di atas rata-rata return.

Berkaitan dengan RBV ini, untuk mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada kepemilikan sumber daya kunci tertentu, yaitu sumber daya yang memiliki ciri-ciri seperti nilai, hambatan untuk duplikasi dan appropriability. Keunggulan dapat diperoleh jika perusahaan secara efektif mengoptimalkan sumber daya ini. RBV menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Hingga akhir 1980-an, pandangan berbasis sumber daya ditandai dengan proses yang agak terbatas. Pembahasan terhadap pentingnya potensi perusahaan-sumber daya tertentu dapat ditemukan dalam karya ekonom seperti Chamberlin dan Robinson pada tahun 1930-an (Chamberlin 1933; Robinson 1933) yang kemudian dikembangkan oleh Penrose (1959). Para ekonom ini menyatakan bahwa aset dan kemampuan unik dari perusahaan-perusahaan merupakan faktor penting yang menimbulkan persaingan tidak sempurna dan pencapaian laba normal. Sebagai contoh, Chamberlin dalam Hari (1994) dan Hall (1992), mengidentifikasi bahwa beberapa kunci perusahaan termasuk kemampuan pengetahuan teknis, reputasi, brand awareness, kemampuan manajer untuk bekerja sama dan terutama, paten dan merek dagang, banyak yang telah ditinjau ulang.

Edith Penrose's memunculkan teori pertumbuhan perusahaan (Penrose 1959) yang memberikan argumen dari pandangan berbasis sumber daya dalam literatur ekonomi. Dia mencatat bahwa, suatu perusahaan bukan hanya satu unit administrasi, namun merupakan kumpulan sumber daya produktif. Kutipan di atas menyoroti dimensi penting dari pandangan berbasis sumber daya pikiran selama dekade terakhir, yaitu, peran manajer dalam pengembangan dan penyebaran sumberdaya (Amit dan Schoemaker 1993;

Barney 1986, Barney dan Zajac 1994, Lei, Hitt dan Bettis 1996; Schoemaker 1992) dan hubungan sumber daya dan lingkup perusahaan (Chatterjee dan Wernerfelt 1991; Markides dan Williamson 1996; Prahalad dan Hamel, 1990; Robins dan Wiersema 1995).

Penrose (1959) juga menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya bersifat fisik tapi juga dapat merupakan non fisik. Dengan kata lain, jasa yang dihasilkan oleh sumber daya adalah fungsi dari sumber daya yang digunakan, dalam arti bahwa sumber daya yang sama bila digunakan untuk tujuan yang berbeda atau dengan cara yang berbeda atau dikombinasikan dengan sumber-sumber lain menyediakan layanan yang berbeda. Penrose (1959) melihat perbedaan ini sebagai sumber keunikan setiap individu perusahaan dan merupakan perbedaan yang memiliki banyak kesejajaran dengan pemisahan sumber daya dan kemampuan yang mencirikan sebagian besar literatur strategi (Hill dan Jones 1998). Penrose berpendapat bahwa sumber dayainternal memfasilitasi dan membatasi arah perluasan perusahaan yang berlaku untuk perluasan eksternal seperti meningkatnya permintaan dan perubahan dalam teknologi, dan lain-lain.

Dalam pandangan berbasis sumber daya Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad dan Hamel (1990), Peteraf (1993) dan Conner (1991) berpendapat bahwa pengetahuan dipandang sebagai aset strategis dengan potensi untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebuah organisasi. Pandangan berbasis perusahaan (Grant, 1995, 1996) ini dibangun berdasarkan sumber daya dan memperluas teori yang dipromosikan oleh Penrose (1959) dan dikembangkan oleh orang lain (Alavi dan Leidner 2001). Hal ini mencakup aspek efisiensi, fleksibilitas dan dasar dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan pemikiran para ahli ekonomi diatas menggambarkan bahwa teori Resource Based View merupakan ilmu yang menarik untuk diperbincangkan.

- Definisi Resource Based Value

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan perusahaan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategic, integrated, saling berhubungan dan unity. Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik. Berkaitan dengan pendekatan teori Resource Based Value, berikut ini disajikan beberapa pendapat dari para ahli ekonomi khususnya bidang strategic marketing. Hal penting menurut Mahoney dan Pandian (1992) ketika membahas RBV adalah sangat berkaitan dengan perolehan margin dan kombinasi sumber daya yang tidak mudah untuk ditiru atau digantikan termasuk di dalamnya adalah tangible dan intangible assets. Margin yang diperoleh dapat berasal dari sumber daya yang langka sehingga mempunyai nilai yang tinggi. Dalam menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut Powell (1992) harus mampu memberikan nilai ekonomis yang tinggi yang sulit untuk ditiru atau digantikan. Pendapat ini banyak diikuti oleh pemikir-pemikir lainnya, karena jika sumber daya sulit tergantikan maka nilai ekonomis dari sumber daya akan bernilai ekonomis yang tinggi. Bates dan Flynn (1995) menekankan bahwa sumber daya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan juga menyatakan sesuatu yang langka, sulit ditiru oleh yang lain mendorong timbulnya keunggulan bersaing. Sementara Litz (1996) menyatakan bahwa karakteristik sumber daya itu bersifat simultan dari sifat yang berkaitan dengan kelangkaan, sulit ditiru dan tergantikan. Kepemilikan sumber daya menurut Michalitin Smith dan Kine (1997) dapat menentukan apakah organisasi dapat memperoleh profit yang tinggi atau tidak, jadi pengontrolan atas aset yang strategis sangat dibutuhkan Bowen & Wiersema (1999)

berpendapat kinerja perusahaan sangat tergantung kemampuan dasar dalam memberikan sumber daya yang unik dan spesifik. Sumber daya dikatakan bernilai menurut Combe and Ketchen (1999) adalah jika pembeli untuk membeli diatas harga pokok dan pesaing sulit untuk meniru produk yang dihasilkan. Organisasi juga harus mampu untuk mengendalikan serangkaian sumber daya yang unik, keanekaragaman sumber daya yang unuk akan memberikan nilai tambah yang bernilai bagi perusahaan (Rindova and Fombrun, 1999). Di dalam menganalisis keunggulan bersaing ada asumsi yang harus dipenuhi yaitu yang berkaitan dengan pengendalian sumber daya yang strategis dan berdaya tahan lama.

Keunikan sumber daya, efisiensi yang dapat memberikan margin optimal, menurut Penrose dalam Rugman and Verbeke (1998) merupakan daya dukung yang kuat untuk menghadapi pesaing. Halawi, Aronson, dan Richard (2005), Prahalad and Hamel (1990); Conner and Prahalad (1990) dan Priem (2001), memasukan unsur knowledge sebagai salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai kompetensi, karena knowledge akan memberikan nilai tambah bagi terciptanya keunggulan bersaing. Fonss, Knudsen dan Montgomery dalam Rugman dan Verbeke (1995) kembali menyatakan bahwa keunikan akan membuat pesaing sulit untuk menirunya. Namun demikian sumber daya juga dipengaruhi oleh proses dan bagaimana menggunakannya, sehingga dapat diperoleh hasil yang optimal.

Dari berbagai pendapat para ahli, maka pembicaran teori RBV merupakan kekayaan milik perusahaan baik yang bersifat fisik maupun non fisik, dimana untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka sumber daya haruslah mempunyai nilai tambah ekonomis, yang mempunyai karakteristik sulit untuk ditiru dan tidak mudah untuk digantikan.

Teori dan Model Resource Based View

Teori RBV merupakan teori yang banyak diperbincangkan dan sering dijadikan acuan dalam membahas analisis lingkungan internal organisasi. Teori ini seringkali diperdebatkan oleh para ahli yang berkaitan dengan model RBV. Berikut ini disampaikan beberapa contoh model yang diajukan oleh para ahli strategic management.

1. RBV Kaitannya dengan Konsep Manajemen Strategi.

Meliputi keunggulan bersaing sebagai dasar dari RBV, termasuk teori yang berhubungan dengan return dan kinerja di bidang strategi (*Resource Based Theory Within The Conversation of Strategy*). Pada pendekatan ini strategi memfokuskan pada perolehan rent yaitu merupakan pendapatan atas kelebihan dari *opportunity cost* atas sumber daya pemilik. Rents dapat diperoleh dengan memiliki sumber daya bernilai yang langka (Ricardo, 1817). Sumber daya ini menghasilkan apa yang disebut Ricardian rents termasuk kepemilikan dari tanah yang berharga, keunggulan lokasi, paten dan copyright

Monopoly rent dapat diperoleh dengan proteksi pemerintah atau dengan collusive arrangements dimana adanya hambatan dari persaingan potensial yang tinggi (Bain, 1968). Entrepreneurial rent dapat diperoleh dengan pengambilan risiko dan kemampuan entrepreneur dalam lingkungan yang kompleks/penuh ketidakpastian (Cooper, Gimeno-Gascon and Woo (1991), Rumelt (1987), Schumpeter (1934).

Pandangan berdasarkan sumber daya berkembang dalam manajemen strategi untuk menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh rents. Perusahaan memilih strategi untuk memperoleh rents tergantung kepada kapabilitas sumber daya mereka. Organisasi dengan kapabilitas untuk mengevaluasi secara efektif posisi sumber daya dalam hal kekuatan dan kelemahan mempunyai dasar yang kuat untuk keunggulan bersaing

(Andrews, 1971). Teory rents membawa kita untuk menguraikan kerangka SWOT dengan mengidentifikasi benar-benar apa yang menjadi kekuatan dan kapabilitas perusahaan untuk keunggulan strategik. Perusahaan yang mempunyai keunikan kapabilitas dalam kemampuan teknis dan manajerial merupakan sumber daya yang penting untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing. Secara khusus, keunggulan yang berbeda/unik dan kegiatan rutin organisasi yang unggul dalam satu atau lebih rantai nilai memungkinkan perusahaan mendapatkan rents dari kenggulan bersaing (Hitt and Ireland, 1985). Sebagai contoh top magement dari suatu perusahaan jika mempunyai sumber daya yang memadai dan sumber daya yang berbeda/unik akan memberikan kontribusi perolehan keuntungan perusahaan (Castanias and Helfat, 1991).

Perusahaan memperoleh rents bukan karena mempunyai sumber daya yang lebih baik, tetapi lebih disebabkan kompetensi yang unggul dalam penggunaan sumber daya (Penrose, 1959;54). Pemikiran ini menyatakan bahwa sumber daya perusahaan saat ini dipengaruhi oleh persepsi manajerial dan karenanya arah dari pertumbuhan adalah preposisi kognitif yang menguatkan alasan ekonomi bahwa sumber daya akan dipengaruhi oleh diversifikasi (Wernerfelt, 1984).

Tinjauan dari aspek sumber daya berkontribusi besar terhadap aliran dari penelitian strategi diversifikasi (Ramanujam dan Varadamjan, 1989) dalam tiga bidang :

- a. Pendekatan RBV mempertimbangkan keterbatasan dari pertumbuhan diversifikasi (melalui pertumbuhan internal dan merger serta akuisisi)
 - Pada dasarnya ada keterbatasan sumber daya dari perusahaan berkaitan dengan pasar yang akan dimasuki dan keuntungan yang diharapkan (Wernerfelt, 1989). Keterbatasan sumber daya ini meliputi kekurangan tenaga kerja dan input fisik, keuangan,

kesempatan investasi yang tepat dan langkanya kapasitas manajemen yang suffisien.

- Dalam Theory Penrose' manajemen merupakan akselerator dan pengendali untuk proses pertumbuhan (Starbuck, 1965:490). Kendala manajerial dalam pertumbuhan perusahaan disebut 'Penrose Effect' (Marris 1963), artinya bahwa pertumbuhan perusahaan yang cepat pada suatu periode cenderung mengakibatkan pertumbuhan yang lambat pada periode berikutnya. Kesimpulan dari Penrose Effect adalah adanya ketergantungan yang tinggi akan sumber daya menyebabkan rendahnya tingkat pertumbuhan perusahaan (Robinson, 1932).
- b. Pendekatan RBV mempertimbangkan pentingnya motivasi dalam diversifikasi
- Sebagai tambahan dalam menganalisis keterbatasan dalam tingkat pertumbuhan, Penrose (1955,1959) juga menganalisis motif untuk ekspansi, sangat jarang dalam sebuah organisasi yang seluruh unitnya beroperasi dalam kecepatan dan kapasitas yang sama, dan fenomena ini menciptakan rangsangan internal untuk pertumbuhan perusahaan.
 - Penrose (1985:13) memberikan pernyataan pendekatan sumber daya meyakini bahwa perusahaan adalah organisasi administrasi dan sekumpulan aset fisik, human dan intangible assets. Kapabilitas perusahaan mempengaruhi produk akhir yang meliputi skill, kapasitas dan sumber daya yang dinamis yang akan memberikan bermacam-macam produk akhir (Caves 1984, Teece, 1982, Ulrich and Lake, 1990). Kelebihan kapasitas fisik membawa diversifikasi jika produk akhir spesifik (Chatterjee and Wernerfelt, 1988).

- c. Pendekatan RBV menyediakan sebuah teori rasional untuk memprediksi kinerja yang tinggi untuk kategori tertentu yang berhubungan dengan diversifikasi Rubin (1973) membuat model keputusan diversifikasi perusahaan berdasarkan Penrose's theory. Model program dinamik Rubin (1973) mengilustrasikan makalah Penrose's bahwa ada pertumbuhan yang optimal dalam perusahaan. Pertumbuhan yang optimal dalam perusahaan meliputi keseimbangan antara eksploitasi dari sumber daya yang ada dan pengembangan dari sumber daya yang baru (Penrose, 1959, Rubin, 1973, Wernerfelt, 1984).

Beberapa studi ekonometrika mendukung teori RBV bahwa sumber daya perusahaan yang spesifik membawa kekuatan dalam strategi diversifikasi. Lemelin (1982) menyatakan bahwa pola ini konsisten dengan hipotesis RBV bahwa perusahaan berusaha untuk mentransfer intangible assets di dalam kegiatan yang berkaitan. Sama halnya dengan Steward, Harris and Carleton (1984) menemukan hubungan positif yang sangat kuat antara intensitas publikasi perusahaan dengan publikasi industri. Pengeluaran untuk publikasi merupakan alasan yang efektif untuk memperkuat intangible assets (seperti brand name dan reputasi). Montgomery and Hariharan (1991) memberikan dukungan lanjutan terhadap RBV teori yang menyatakan bahwa profil sumber daya dapat memprediksi karakteristik sumber daya dari industri yang dituju.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang kaitan perusahaan dengan industri dan hubungan antara industri yang utama dengan industri yang dituju. Montgomery dan Hariharan (1991) memberikan kontribusi yang signifikan dengan menggunakan data bisnis untuk menggambarkan profil dari berbagai perusahaan.

Diversifikasi teori dari sumber daya menyatakan bahwa dampak terhadap perusahaan mungkin ada dalam bentuk fokus aktivitas perusahaan, alasannya;

- a) Diversifikasi yang luas membuat perusahaan kurang fokus, sehingga dapat mengurangi rents.
- b) Sumber daya yang ada akan berkurang nilainya ketika ditransfer ke pasar yang tidak mirip dengan aslinya.

2. Resource Based View Kaitannya dengan Organizational Economics

Pada pendekatan ini RBV dilihat dalam konteks yang dinamis berkembang mulai dari teori neo klasik yang mengasumsikan tidak ada transaction cost, ketidakpastian teknologi, sampai kepada paradigma ekonomi yang meliputi economics evolutionary. Sumber daya unggulan pada tahap perkembangan ekonomi dinilai berbeda, tergantung pada tahapan yang dilaluinya, dimana dalam perjalanannya mulai dari era pertanian, era industri, era jasa dan kemudian tahun 1990- an menuju era informasi. Perubahan pada tahun 1990-an dengan masuknya era digitalisasi banyak mengubah pandangan terhadap sumber daya.

The Resource Based Value dari keunggulan kompetitif juga dapat dianalisis dalam konteks evolutionary. Keunggulan kompetensi perusahaan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan peraturan yang rutin digunakan oleh top manajemen. Keputusan manajemen di masa lalu dan peraturan dalam pengambilan keputusan merupakan hal dasar yang akan mempengaruhi perusahaan. Pendekatan RBV juga diselaraskan dengan teori lain di dalam paradigma organisasi ekonomi (Barney and Ouchi, 1986). The RBV berhubungan dengan property rights semenjak property rights digambarkan sebagai sumber daya yang bernilai, property rights menjadi lebih presisi (Libecap, 1989). Pada akhirnya teori RBV

berhubungan dengan teori transaction cost karena kombinasi sumber daya akan dipengaruhi oleh transaction costs.

Pada dasarnya paradigma organizational economics, yang terkait dengan transaction cost theory, positive agency theory dan property rights theory adalah dalam upaya untuk menjelaskan asal, fungsi, evolusi dan sustainability dari suatu institusi sumber daya yang bernilai sulit untuk ditiru dan disubsitusi serta memungkinkan perusahaan memperoleh dan mempertahankan rents.

3. Resource-Based View Kaitannya dengan Organizational Industrial

Poterf (1990) memberikan kontribusi kepada teori RBV dengan secara sistematis membandingkan kerangka klasik Porter dari Harvard School dan RBV dari perusahaan. Peteraf (1990) juga membandingkan 'Chicago School (Stigler, 1968) tinjauan dari industrial organizational dengan RBV. Konsep teori yang esensial untuk menjelaskan sustainability dari rents dan kerangka RBV adalah isolating mechanism (Rumelt, 1984) yang merupakan analogi dalam menghadapi kendala dalam level industri dan mobilitas kendala dalam level grup strategis (Caves and Porter, 1977; Mc Gee and Thomas, 1986). Dalam hal ini RBV merupakan konsep sentral dari paradigma kinerja struktur strategi dalam berbagai level analisis. Pendekatan isolation mechanism menjelaskan aliran yang stabil dan menyediakan hal yang rasional dalam menghadapi perbedaan didalam industri diantara perusahaan-perusahaan.

Isolating mechanism mengindikasikan adanya campur tangan pemerintah, dan keberadaannya karena asset specificity dan bounded rationality (Williamson, 1979). Atau isolating mechanism merupakan hasil dari hubungan yang erat antara uniqueness dan causal ambiguity (Lippman and Rumelt, 1982). Alasan yang komprehensif mengenai strategi, organizational economics dan organizational industry dapat diungkapkan

oleh artikel-artikel yang terus berkembang. Pendekatan RBV muncul untuk membangkitkan pemikiran intelektual yang baru (Conner, 1991).

3.2. Model Resource Based View Dalam Ilmu Manajemen Strategi

1. Model Mahoney and Pandian

- a. Integrasi dari munculnya RBV dengan organizational economics dapat memberikan nilai tambah dalam implementasi dari strategi diversifikasi (Chatterjee, 1990; Lamont and Anderson, 1985; Simmonds, 1990; Yip, 1982).
- b. Premis dasar yang membedakan industrial organization dari strategic management merupakan asumsi dari heterogeneous perusahaan. Strategi memberikan dasar teori yang cukup kuat. Keuntungan dari strategi ini adalah pengembangan model dimana heterogeneity perusahaan adalah kreasi endogenous dari pelaku ekonomi.
- c. Integrasi dari RBV dengan strategic group, dimana dalam kenyataannya seperti yang dikatakan Mc Gee and Thomas ‘strategic group analysis has interesting parallels with the theory of growth of the firm as first articulated by Downie, Penrose and Marris more than 20 years ago (1986:157). Sumberdaya yang tak dapat ditiru dapat menjadi sumber dalam mempertahankan keunggulan strategic group.
- d. Integrasi RBV dengan industri merupakan alternatif untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing adalah fungsi dari analisis industri, organizational governance dan firm effects (dalam bentuk keunggulan sumber daya dan strategies). The RBV model dinilai potensial untuk menyatukan penelitian-penelitian untuk memperkaya dan meneguhkan teori strategi perusahaan (Conner, 1991; Rumelt, 1984).

2. Model Barney

- a. Model ini menggambarkan bagaimana sumber daya berhubungan dengan strategi perusahaan, dimana perusahaan harus memperhatikan nilai sumber daya, kelangkaan, sulit ditiru dan mampu mengeksplorasinya lebih mendalam.
- b. Dalam implementasinya ada dua pendekatan yaitu kemampuan dalam menerapkan strategi akan memberi dampak positif dalam pengoptimalan sumber daya, dan dalam implementasinya sumber daya potensial ini perlu pengendalian.

3. Model Rugman and Verbeke

Gambar 3.1
RBV Model Rugman and Verbeke

Key managerial goal Key conditions for goal achievement	Rent	Optimal growth pattern
Isolating mechanisms and resource superiority vis-a-vis rivals	Modern resource based approach	Economics driven international business theory
Balanced sequence of resource development/use acquisition/absorption	Dynamic capability approach	Penrosian approach

Kondisi kunci untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh isolating mechanism dan balanced sequence of resources, sementara kunci keberhasilan manajerial akan dipengaruhi oleh rent dan optimal growth pattern.

Model Combs Ketchen

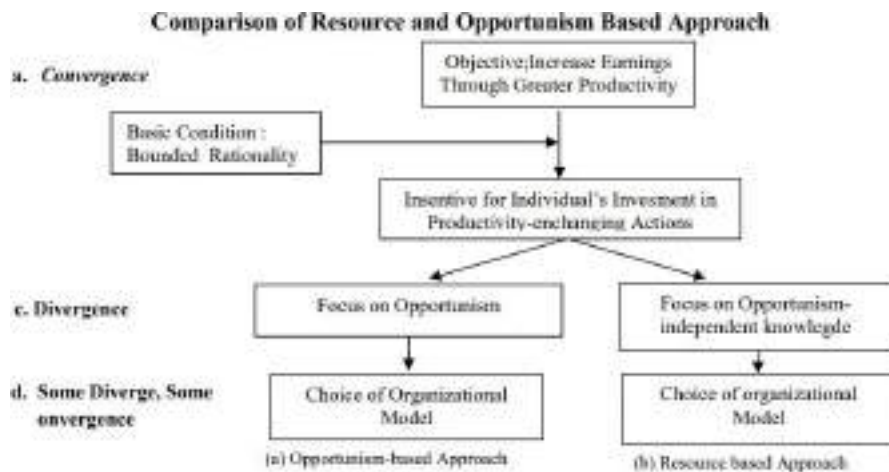
Gambar 3.2
Model Combs Ketchen

		Cost of Interfirm cooperation	
		High	Low
Resource Level	High	Productivity toward Full ownership	Productivity toward Interfirm cooperation
	Low	Productivity toward Interfirm cooperation	Productivity toward Interfirm cooperation

Gambar 1. Model Combs Ketchen

Model Kathleen and Conner Comparison of Resource and Opportunism Based Approach

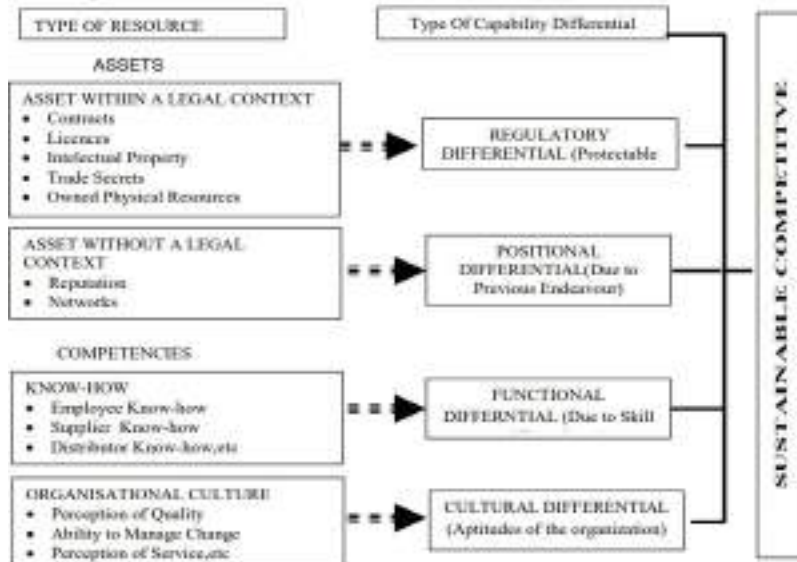
Gambar 3.3
RBV Model Kathleen and Conner



Gambar 2. Model Kathleen and Conner

Gambar 3.4
RBV Model Hall

Model Hall (Intangible Resources, Capability Differentials And Sustainable Competitive Advantage)



Model Fahy&Smithee (A Resource Based Model of Sustainable Competitive Advantage)

Gambar 3.5
Model Fahy dan Smithee



Gambar 3. Model Fahy & Smithee

3.2. Resources Based View dengan pendekatan Network

Resources Based View menyatakan bahwa strategi dilakukan dengan membuat sumber daya menjadi superior, unik dan tidak tergantikan yang disebut sebagai 'aset strategis' (Bromiley & Rau, 2016). Sumber daya strategik dalam perusahaan serta kemampuan unik yang dimilikinya merupakan kunci keberhasilan untuk bertahan hidup dan berkembang (Hitt, Carnes, et al., 2016). Namun demikian tidak semua sumber daya tersebut dapat diubah menjadi kemampuan inti daya saing (competitive core competence) (A. M. Khan et al., 2019). Hal ini hanya berlaku untuk sumber daya yang sifatnya memiliki nilai, langka, tak dapat digantikan, dan sukar untuk ditiru manakala sumber daya tersebut menjadi alat persaingan pasar (Hitt, Xu, et al., 2016).

Resource based view adalah sebuah pendekatan untuk mencapai competitive advantage (Massaro et al., 2018). Teori ini menyatakan bahwa organisasi harus mampu untuk memanfaatkan peluang eksternal dengan menggunakan sumber daya yang ada dengan cara yang baru daripada mencoba untuk memperoleh keterampilan baru untuk setiap kesempatan yang berbeda (Kengatharan, 2019). Dalam Resource based view terdapat dua jenis sumber daya yaitu tangible dan intangible yang memegang peran utama dalam peraihan perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi (Wood et al., 2018).

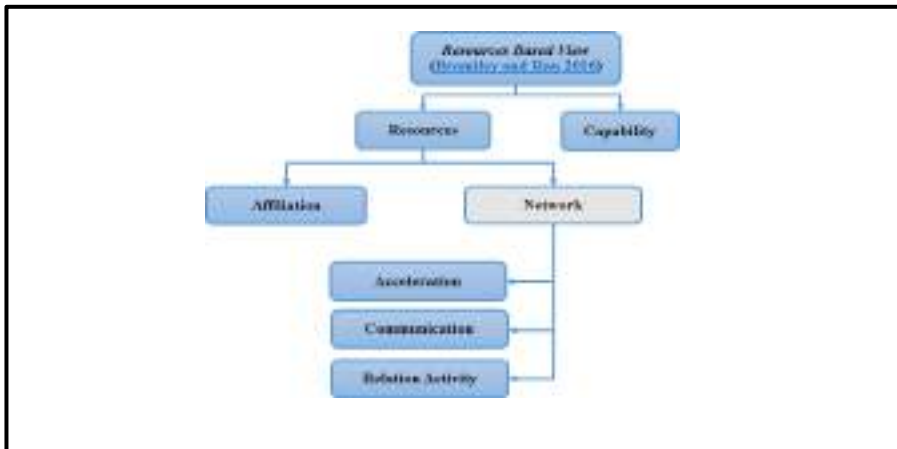
Tangible adalah sumberdaya yang berbentuk hal-hal yang berwujud nyata seperti bangunan, tanah, mesin, peralatan dan modal yang dimiliki sedangkan asset intangible adalah semua asset tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan dan dibangun dalam waktu yang sangat lama serta merupakan asset unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, asset ini merupakan sumber utamakeunggulan kompetitif yang berkelanjutan seperti merk dagang, reputasi dan kekayaan intelektual (S. Z. Khan et al., 2019).

Human Capital didefinisikan sebagai gabungan pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan karyawan individu perusahaan untuk memenuhi tugas yang dihadapi mencakup nilai-nilai, budaya, dan filosofi perusahaan. Structural Capital adalah perangkat keras, perangkat lunak, basis data, struktur organisasi, paten, merek dagang, dan segala sesuatu yang lain dari kemampuan organisasi yang mendukung produktivitas karyawan - dengan kata lain, segala sesuatu yang tertinggal di kantor saat karyawan pulang. Modal struktural juga menyediakan modal pelanggan, hubungan yang dikembangkan dengan pelanggan utama. Tidak seperti modal manusia, modal struktural dapat dimiliki dan dengan demikian diperdagangkan. Modal Intelektual sama dengan jumlah dari modal manusia dan terdiri dari structural capital, applied experience, organizational technology, customer relationships dan professional skills (Khalique et al., 2018). Sumberdaya sumberdaya ini merupakan aset perusahaan yang dapat meningkatkan Competitive Advantage. Competitive advantage juga dapat diraih dengan memanfaatkan sumberdaya jaringan (Lai et al., 1998).

Network Resources mengacu pada sumber daya yang diperoleh perusahaan melalui hubungan jaringannya (Pertanen et.al, 2020). Network Resources dalam Resources Based View memberikan tiga kontribusi penting yaitu network sebagai jaringan "perusahaan yang saling berhubungan", akses ke sumber daya dan sumber daya jaringan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Gleichauf, et. al. 2016). RBV menganggap Network Resources menjadi strategis bila berharga, sulit diperoleh (atau dimasuki), dan sulit ditiru atau diganti orang lain dan mengarah pada keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja (Barney, 1991). Derivasi Resources Based View dapat disarikan dalam pictograph berikut ini :

Gambar 3.5

Derivasi Resources Based View dengan pendekatan Network



Sumber: Teguh Budi Raharjo 2022

3.4 Analisis Model Resources Based View

Prahalad and Hamel (1989) menemukan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, yang digunakan dengan cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai tujuan. Perhatian utama perusahaan adalah menggunakan sumberdayanya dalam cara-cara yang menantang dan kreatif untuk membangun kompetensi inti.

Kompetensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan (Absah, 2007). Perusahaan yang memiliki tim manajemen dengan keahlian optimal dan metode bersaing yang didasarkan pada kompetensi inti akan mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain yang tidak dapat melakukannya. Dengan kompetensi superior akan memungkinkan

perusahaan memperoleh informasi siapa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggannya.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi yang tinggi, akan lebih mampu menyediakan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan dengan kompetensi superior dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerjanya. Agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing tersebut, kompetensi yang dimiliki perusahaan haruslah mampu menambah nilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Menurut Godfrey and Hill (1995), kompetensi yang tidak mudah ditiru merupakan inti dari teori resource-based, dan sentral pemahaman mengenai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dan dilindungi dari peniruan dengan berbagai cara. Kompetensi yang berasal dari faktor seperti lokasi yang strategis, kepemilikan hak cipta, akan melindungi sumberdaya bernilai dari tindakan peniruan oleh pesaing. Sumberdaya yang bersifat socially complex, seperti reputasi yang baik dan kepercayaan merupakan sumberdaya yang membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi untuk ditiru.

Resources juga merupakan ambiguitas mengenai hubungan antara kompetensi perusahaan dengan keunggulan bersaing (Reed and De Fillipi, 1990; Barney, 1991) dan akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan (Lippman and Rumelt, 1982; Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991). Causal ambiguity akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan karena pesaing tidak mengerti hubungan antara kompetensi ini dengan keunggulan bersaing.

Dalam perjalanannya teori RBV berkembang, dan salah satunya adalah masuknya Knowledge Management sebagai salah satu variabel dari RBV. Knowledge Management adalah sebuah strategi untuk mendapatkan

pengetahuan yang benar kepada orang yang tepat pada saat yang tepat dan membantu orang-orang berbagi dan menaruh informasi ke dalam tindakan dengan cara-cara yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Knowledge Management dapat dianggap sebagai proses desain yang disengaja, peralatan, struktur, dengan maksud untuk meningkatkan, memperbarui, berbagi atau meningkatkan penggunaan pengetahuan terwakili dalam salah satu dari tiga unsur (struktural, manusia, dan sosial) dari modal intelektual (Seemann, DeLong, Stucky dan Guthrie, 1999).

Knowledge Management mendorong individu untuk mengkomunikasikan pengetahuan mereka dengan menciptakan lingkungan dan sistem untuk me pengorganisasian, dan berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan (Martinez, 1998: 89). Knowledge Management memiliki dua tujuan utama: (1) untuk membuat organisasi bertindak secerdas mungkin untuk mengamankan kelangsungan hidup dan keberhasilan secara keseluruhan, dan (2) untuk menyadari nilai terbaik dari aset pengetahuan (Wiig, 1997). Tujuan pengetahuan manajemen, dengan demikian, adalah untuk meningkatkan sebuah aset intelektual organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka didalam penyusunan model yang berkaitan dengan RBV, memperhatikan;

1. Konsep dasar yang menyatakan bahwa kunci dari keberhasilan sumber daya terletak pada keunggulan bersaing
2. Nilai hubungan timbal balik kompleks antara sumber daya manusia perusahaan dan sumber-sumber daya lain nya: fisik, finansial, hukum, dan faktor lainnya
3. Nilai kompetitif untuk meningkatkan kemampuan strategisnya

4. Keuntungan dari pengoptimalan human capital
5. Keunggulan sumber daya manusia memberi kontribusi yang tinggi atas keunggulan bersaing.
6. Dalam analisis lingkungan internal, faktor fungsi bisnis akan sangat mempengaruhi
7. Membuat sesuatu yang unik dan tidak mudah ditiru agar dapat memperkuat keunggulan bersaing
8. Human resources harus diperkuat bargaining power-nya dengan ikutsertanya dalam kepemilikan perusahaan agar loyalitas dan kompetensinya meningkat yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing.
9. Memasukan variabel knowledge management dan business ethic sebagai tambahan atas kriteria dalam mencapai Sustainable Advantages.

Keunggulan RBV dibandingkan dengan teori-teori lainnya (Theories of Export Behaviour dan Internationalization Theory). Dalam pendekatan marketing RBV terdiri dari valuable, rare, imperfectly imitable, dan non substitutable (VRIN) yang sesuai dengan output atau komoditas utama berupa intermediate goods (produk setengah jadi). Konsep RBV menekankan pada upaya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan eksportir untuk menghasilkan produk/komoditas yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. RBV sebagai konsep yang telah berusia lebih lama dibandingkan pendekatan lainnya, sehingga RBV mengalami berbagai perubahan dan penyempurnaan sesuai dengan kemajuan pengetahuan. Barney sebagai pencetus konsep RBV khususnya VRIN (valuable, rare, in-mitable dan nonsubstitutable) keempat aspek tersebut secara empiris mempengaruhi daya saing dan kinerja

perusahaan, VRIN juga menjadi sub variabel penting dalam menjelaskan tentang konstruk RBV dalam penelitian ini.

Monteiro, Soares, & Rua (2017) mengacu pada RBV dan kemampuan dinamis (dynamic capability) dengan menjelaskan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan secara efektif menentukan keunggulan kompetitif. Pendekatan RBV membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan kemampuan pemasaran dalam rangka pencapaian kinerja ekspor yang lebih baik (Pham, Monkhouse, & Barnes, 2017). Pendekatan RBV juga telah memberikan kontribusi besar terhadap cara meningkatkan kinerja ekspor melalui perilaku ekspor dan efektivitas pemasaran (Kayabasi & Mtetwa, 2016).

Alonso & O'Brien (2017) mengungkapkan pentingnya RBV untuk meningkatkan keterlibatan perusahaan. Strategi perusahaan eksportir bergantung pada atribut RBV yang terdiri dari valuable, rare, imperfectly imitable, dan non substitutable. Selain RBV, terdapat pula teori jaringan (network theory) yang bermanfaat untuk mengidentifikasi lokasi pasar ekspor potensial (He & Wei, 2013). Teori jaringan sosial (social network theories) turut pula menjadi instrumen penting dalam mengeksplorasi riset tentang kinerja ekspor (Ogasavara, Boehe, & Cruz, 2016).

3.5 Resource-Based View dalam Marketing

Pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam pemasaran menekankan bahwa keunggulan kompetitif suatu institusi bergantung pada sumber daya yang unik dan sulit ditiru. Dalam pemasaran perguruan tinggi, pendekatan RBV dapat diterapkan melalui:

1. *Intangible Resources*: Reputasi akademik, keunggulan spiritual, dan budaya organisasi yang kuat.

2. *Human Capital*: Kualitas dosen, tenaga kependidikan, dan alumni sebagai brand ambassador institusi.
3. *Technological Resources*: Pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan interaksi dengan calon mahasiswa dan komunitas akademik.
4. *Strategic Partnerships*: Kolaborasi dengan lembaga pendidikan, industri, dan komunitas religius untuk meningkatkan daya saing.
5. *Innovative Curriculum*: Menawarkan program studi yang relevan dan berbasis kebutuhan pasar dengan pendekatan nilai spiritual.

Dengan mengadopsi Resource-Based View, perguruan tinggi dapat membangun strategi pemasaran yang berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya unik yang mereka miliki.

BAB IV

Organizational Agility Dalam Marketing

4.1 Tinjauan Teoritis Organizational Agility

Il istilah "agility" merujuk pada kata "kemampuan" dan "berubah" sehingga dapat digambarkan sebagai "kemampuan untuk berubah (Jin et al., 2018). Agility merupakan kemampuan seseorang untuk dengan cepat mengubah rencana sebagai respons terhadap perubahan, kebutuhan pemangku kepentingan, tuntutan pasar atau teknologi untuk mencapai kinerja proyek dan produk yang lebih baik dalam lingkungan proyek yang dinamis dan inovatif (Conforto et. Al, 2019). Agility yang akan meningkatkan posisi strategis organisasi (Sarkis, 2001). Mayoritas literatur tidak menyajikan dasar teoretis berkenaan dengan konsepsi ketangkasan (sebagai konstruksi) dan hubungan yang dihasilkan dengan praktik atau metode tersebut, sebagaimana dibuktikan oleh Tallon et.al, (2019).

Agility adalah kemampuan organisasi untuk memperbarui diri, beradaptasi, berubah dengan cepat, dan berhasil dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, penuh ketidakpastian, dan penuh gejolak. Kelincahan tidak bertentangan dengan stabilitas—justru sebaliknya. Kelincahan *membutuhkan* stabilitas bagi sebagian besar perusahaan. Kelincahan membutuhkan dua hal. Yang pertama adalah kemampuan dinamis, kemampuan untuk bergerak cepat kecepatan, kelincahan, dan daya tanggap. Kelincahan membutuhkan stabilitas, fondasi yang stabil platform, jika Anda

mau dari hal-hal yang tidak berubah. Tulang punggung yang stabil inilah yang menjadi batu loncatan bagi perusahaan, titik jangkar yang tidak berubah sementara banyak hal lain terus berubah. (Untuk informasi lebih lanjut tentang pentingnya menjadi tangkas dan stabil.

Seperti yang diungkapkan oleh tinjauan literatur, kelincahan organisasi berakar pada konteks manufaktur. Ini didefinisikan sebagai sistem manufaktur yang mampu memenuhi kebutuhan pasar yang berubah, bergeser dengan cepat antar produk, secara real time untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan. Penelitian kelincahan awal (Goldman et al., 1995; Sharifi & Zhang, 2001; Yusuf et al., 1999) mencirikan kelincahan sebagai kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sistem manufaktur untuk menanggapi perubahan yang tidak dapat diprediksi di pasar. Kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang memerlukan pemanfaatan elemen struktural dan infrastruktur, yang menambah posisi bahwa kelincahan adalah kemampuan yang lebih mencakup dibandingkan dengan fleksibilitas (Attafar et al., 2012). Dengan mensintesis teknologi dan metode produksi yang ada (Goldman et al., 1995), menggabungkan alat manajerial dan manufaktur (Sharifi & Zhang, 2001) dengan bantuan orang dan proses, organisasi dapat mencapai kelincahan. Literatur sering menggabungkan definisi kelincahan organisasi dan kelincahan manufaktur, karena pencampuran hasil kinerja dan proses manufaktur (Narasimhan et al., 2006). Para peneliti secara konseptual membedakan kelincahan organisasi – kemampuan kinerja, dari sistem manufaktur yang gesit – kelompok praktik terkait (Attafar et al., 2012).

Goldman et al. (1995) memperkenalkan konsep strategi dan visi perusahaan agile, dengan mendefinisikan organisasi agile sebagai organisasi yang menguntungkan dalam lingkungan yang terus berubah dan mampu beradaptasi dengan kebiasaan konsumen yang tidak dapat diprediksi. Dove (1996) mengusulkan bahwa tingkat kelincahan organisasi bergantung pada

keseimbangan empat dimensinya: biaya, waktu, kualitas dan ruang lingkup. Yusuf et al. (1999) berpendapat bahwa tingkat kelincahan organisasi dipengaruhi oleh menyelaraskan "basis kompetitif" (kecepatan, fleksibilitas, proaktif inovasi, kualitas, dan profitabilitas), sumber daya dan pengetahuan yang dapat dikonfigurasi ulang. Untuk meningkatkan tingkat kelincahan organisasi, perusahaan harus menggabungkan enabler ini dan beradaptasi dengan kebutuhan konsumen dan pasar yang berubah. Mengacu kembali pada diskusi tentang perbedaan antara fleksibilitas dan kelincahan organisasi, dari Yusuf et al. (1999) definisi kemungkinan perbedaan antara kedua istilah ini dapat diidentifikasi, dengan fleksibilitas menjadi pendukung inklusif untuk kelincahan organisasi dan penekanan pada kecepatan.

Konsep kecepatan dan inovasi sebagai sifat utama kelincahan organisasi dikemukakan oleh (Lu & Ramamurthy, 2011a). Mereka mendefinisikan kelincahan sebagai kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan tak terduga di lingkungan melalui respons yang cepat dan inovatif, yang membantu memanfaatkan perubahan tersebut. Kecepatan adalah salah satu persyaratan terpenting untuk kelincahan dalam hal respons dan implementasi, sedangkan inovasi mengacu pada kualitas dan substansi respons (misalnya orientasi strategis, pengembangan produk, pengambilan keputusan) (Cai, 2013).

Tinjauan berbagai definisi kelincahan organisasi dalam literatur ilmiah memungkinkan mengidentifikasi tema umum dan blok bangunan kelincahan organisasi. Dalam bentuk yang paling sederhana, bisnis dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan dan merespons dengan tepat. Kemampuan untuk mengenali perubahan lingkungan mengacu pada pengetahuan, pengalaman, dan pengetahuan organisasi dan pengambil keputusannya. Dove (1999) menyebut kemampuan ini sebagai 'manajemen pengetahuan'. Perubahan lingkungan juga

hadir dalam definisi lain dari kelincahan organisasi sebagai 'peluang pasar yang kompetitif' (Sambamurthy et al., 2003), 'perubahan dinamis dan kontinuus' (Sarkis, 2001); dan disebut sebagai perubahan yang timbul dari tindakan pesaing, preferensi konsumen, perubahan peraturan atau hukum, pergeseran ekonomi, kemajuan teknologi, dll. (Overby et al., 2005). Kemampuan untuk menanggapi atau 'merebut' (Sambamurthy et al., 2003), 'mengkonfigurasi ulang' (Sharifi & Zhang, 2001) adalah kemampuan untuk bertindak sebagai tanggapan terhadap perubahan dan dalam situasi yang ditentukan oleh lingkungan dan sumber daya dan kemampuan internal. Identifikasi kemampuan yang membantu organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan dan evaluasinya adalah salah satu tujuan artikel ini.

Overby et al., (2005) menambahkan elemen strategis pada proses merasakan perubahan dan menanggapi. Tanggapan terhadap perubahan harus tepat dan mempertimbangkan kualitas dan biaya tindakan. Respons harus mendukung tujuan organisasi (misalnya peningkatan pangsa pasar, ekspansi internasional, penguatan posisi kompetitif, dll.) dan menyesuaikan diri dengan perubahan sehingga membantu dalam memajukan tujuan tersebut. Di sisi lain, mengejar peluang pasar jangka pendek dapat mengalihkan perhatian organisasi dari fokus strategis jangka panjang. Peluang pasar jangka pendek seperti itu bisa berisiko, padat modal, atau tidak menguntungkan.

Menyatukan semua elemen kelincahan organisasi ini memungkinkan untuk menghasilkan definisi berikut: kelincahan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan tak terduga di lingkungan dan merespons dengan tepat dengan cara yang cepat dan efisien, dengan memanfaatkan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal, sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif dalam prosesnya.

Penulis ini menyoroti pentingnya membangun fondasi yang menopang *agility* yang memungkinkan bahwa teori ini dapat berkembang dan diverifikasi secara empiris dalam lingkungan yang berkembang dinamis. Menurut (Donald Sull, 2010) *organizational agility* mencakup tiga hal: strategis (menangkap peluang mengubah permainan), *portfolio* (realokasi sumber daya), dan operasional (terjadi dalam model bisnis yang terfokus). *Strategic agility* merupakan kemampuan responsif sebuah organisasi untuk merumuskan program visioner yang dapat merespon kebutuhan dunia di masa depan. *Portfolio agility* adalah ketangkasan untuk memindahkan sesuatu. Sedangkan *operational agility* adalah ketangkasan untuk melakukan kegiatan operasional teknis.

4.2 Konseptual Model: Organizational Agility

Pengembangan kerangka kelincuhan organisasi yang terpadu dan holistik adalah tugas yang menantang. Ada beberapa masalah dengan kerangka kerja kelincuhan organisasi saat ini. Seperti yang dibahas di bagian sebelumnya, masalah pertama muncul dari definisi dan konseptualisasi kelincuhan itu sendiri. Kemudian masalah dengan domain, pendekatan, dan kerangka kerja yang berbeda semakin memperumit tugas ini. Setiap domain yang berbeda mengidentifikasi konsep kelincuhan secara berbeda, menggunakan enabler, karakteristik, kemampuan, praktik, yang penting untuk industri atau domain tertentu. Meskipun diskusi sebelumnya tentang kerangka kerja kelincuhan organisasi yang berbeda mengungkapkan beberapa kesamaan. Salah satu tujuan artikel ini adalah untuk membangun kesamaan antara domain, kerangka kerja dan bagian-bagiannya dan Mencoba untuk membangun kerangka kerja yang lebih terpadu dan universal yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, terlepas dari industri atau model bisnis mereka.

Sebagai langkah pertama dari model konseptual - penyebab dan alasan kelincahan organisasi harus ditetapkan. Untuk tujuan menyederhanakan dan membuat model dapat diterapkan untuk organisasi yang lebih luas, pendorong kelincahan dapat dipersempit menjadi lima kategori utama: perubahan pasar, persaingan, pelanggan, teknologi, dan faktor sosial (Eshlaghy et al., 2010; Sharifi & Zhang, 2001). Pendorong kelincahan ini menekan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sehingga mempertahankan atau mendapatkan keunggulan kompetitif.

Tidak ada satu set pendukung kelincahan organisasi yang cocok untuk setiap organisasi. Namun, berdasarkan tinjauan literatur kita dapat mengidentifikasi pendukung organisasi umum yang dapat diterapkan secara universal. Enabler memainkan peran penting dalam pengembangan kelincahan organisasi (Charbonnier-Voirin, 2011). Infrastruktur perusahaan terdiri dari tuas yang dapat disesuaikan yang digunakan dalam menerapkan praktik tangkas yang sukses dan dapat digunakan ketika lingkungan berubah: struktur dan organisasi; Proses; teknologi, sumber daya manusia dan jaringan (Charbonnier Voirin, 2011; Dyer & Shafer, 2003; Sharifi & Zhang, 2001; Yusuf et al., 1999). Para pendukung ini bekerja sama dengan kemampuan kelincahan organisasi, dengan saling meningkatkan dan mengkompensasi komponen organisasi yang lebih lemah atau kurang gesit.

Kelima enabler perusahaan harus memiliki karakteristik tertentu yang membuat enabler tersebut gesit. Yang terpenting, struktur dan organisasi harus fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Komponen struktur organisasi harus mudah beradaptasi dengan pendorong kelincahan eksternal dan internal. Struktur dan organisasi yang tangkas harus memiliki informal, datar, horizontal; dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan, pengetahuan dan kontrol yang terdesentralisasi, yang memungkinkan untuk menerima risiko dan berkonsentrasi pada kerja tim (Eshlaghy et al., 2010; Sherehiy et

al., 2007). Proses dalam organisasi yang gesit harus fleksibel, terdiri dari beberapa aturan, prosedur dan memiliki definisi peran yang dapat disesuaikan (Sherehiy et al., 2007).

Proses harus berkonsentrasi dan merasakan perkembangan lingkungan eksternal dan mempromosikan adaptasi terhadap perubahan ini. Menurut Sherehiy et al. (2007), sumber daya manusia agile enabler organisasi harus proaktif, mudah beradaptasi, tangguh, mampu berkolaborasi, mengambil inisiatif dan tanggung jawab pribadi, mengatasi stres dan perubahan tak terduga dengan baik. Untuk mengembangkan keterampilan ini, organisasi harus mempromosikan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, rotasi dan pengayaan pekerjaan (Sherehiy et al., 2007). Organisasi yang gesit harus mempertahankan jaringan yang fleksibel dan mudah beradaptasi, baik internal maupun eksternal. Jaringan internal harus mengandalkan kerja tim, informasi, dan berbagi pengetahuan. Mitra eksternal, seperti pemasok, kontraktor, distributor, dll., Harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis bersama dengan organisasi yang gesit. Enabler kelima dari organisasi agile – teknologi, harus memiliki karakteristik fleksibilitas yang sama dengan enabler lainnya. Selain itu, untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, teknologi harus modular, mudah diskalakan dan dapat diturunkan serta memiliki struktur biaya yang efisien.

Komponen ketiga dari model ketangkasan organisasi konseptual terdiri dari kemampuan organisasi yang saling bergantung dengan pendukung organisasi. Saling ketergantungan ketangkasan organisasi, pendukung, dan kemampuan diwakili dalam bentuk peningkatan atau kompensasi satu sama lain. Misalnya, organisasi yang kekurangan beberapa peralatan atau teknologi (enabler) untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, dapat mengkompensasi kemampuan karyawannya (kemampuan). Dengan cara yang sama, pendorong kelincahan organisasi dapat ditingkatkan dengan

kemampuan organisasi – misalnya teknologi yang dikombinasikan dengan tenaga kerja yang cakap dapat memberikan keunggulan kompetitif yang sangat kuat bagi organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kemampuan organisasi yang tangkas dapat diringkas menjadi dua kelompok utama, berdasarkan kerangka kerja respons indera: kemampuan penginderaan dan kemampuan respons. Kemampuan penginderaan mengacu pada kemampuan organisasi untuk merasakan lingkungan eksternal untuk ancaman dan peluang. Salah satu kemampuan penginderaan adalah kesadaran, yang memungkinkan organisasi untuk memperhatikan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Kemampuan kesadaran juga harus berkonsentrasi pada kemampuan internal organisasi untuk mengatasi perubahan eksternal. Kemampuan penginderaan kedua ini – kompetensi, bergantung pada pengalaman dan pengetahuan organisasi. Ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kemampuan internal untuk mengatasi atau memanfaatkan perubahan eksternal. Misalnya, organisasi melihat perubahan selera konsumen (kesadaran) dan perlu menyesuaikan lini produknya (respons), namun, peralatan dan pengalamannya saat ini membuat tidak mungkin untuk bertindak atas perubahan ini (kompetensi).

Kelompok kedua dari kemampuan kelincahan organisasi adalah kemampuan respons. Kemampuan respons mengacu pada kemampuan organisasi untuk bertindak (merespons) terhadap perubahan lingkungan. Penulis artikel ini menggunakan tiga kemampuan berdasarkan teori kemampuan dinamis (Sambamurthy et al., 2003; Teece, 2010): kemampuan konfigurasi ulang, pembelajaran, koordinasi dan kerjasama. Menurut Sambamurthy et al. (2003), kemampuan respons terhadap peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan lingkungan bergantung pada kemampuan organisasi untuk memilih tindakan yang tepat dan kemampuan

untuk memungkinkan tindakan tersebut. Kemampuan rekonfigurasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan tenaga kerja, sumber daya dan aset, mitra, dan proses untuk mengubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, baik secara internal maupun eksternal.

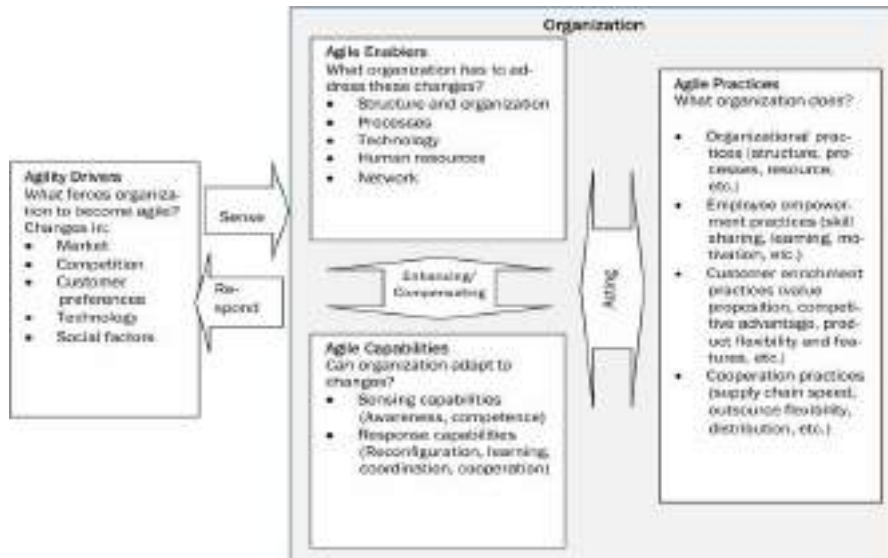
Kemampuan belajar mengacu pada kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalamannya, mengumpulkan dan berbagi pengetahuan dan mengembangkan keterampilan karyawan untuk menghadapi perubahan di pasar. Kemampuan belajar juga mencakup pengetahuan internal dan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan eksternal, yang merupakan faktor penting dalam proses inovasi. Dua kemampuan terakhir – koordinasi dan kerja sama memiliki ruang lingkup yang sama. Yang pertama berlaku untuk koordinasi sumber daya internal – kemampuan untuk memotivasi karyawan, memobilisasi perubahan, mengembangkan dan menumbuhkan budaya perubahan. Pencari kemampuan kerja sama untuk dukungan dari jaringan organisasi eksternal selama proses perubahan. Ini melibatkan koordinasi mitra, pemasok, distributor, dll untuk tujuan meningkatkan kelincuhan organisasi dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pendukung dan kemampuan organisasi yang tangkas bekerja sama melalui kompensasi dan peningkatan untuk memajukan organisasi. Proses ini mengarah pada tindakan yang diambil organisasi tangkas untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan secara efisien. Tindakan individu ini tumbuh menjadi praktik tangkas. Organisasi yang tangkas mengambil aset organisasi (enabler dan kemampuan) dan menggabungkannya ke dalam aktivitas dan praktik yang efektif dan bermakna, yang meningkatkan tingkat kelincuhan organisasi. Berdasarkan analisis literatur (Charbonnier-Voirin, 2011; Gehani, 2010; Goldman dkk., 1995; Sherehiy et al., 2007; Vázquez-Bustelo et al., 2007), praktik organisasi utama berfokus pada empat dimensi: organisasi itu

sendiri, karyawan, pelanggan, dan mitra. Praktik organisasi bertujuan untuk pengembangan dan peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi struktur, proses, dan teknologi organisasi. Jika enabler organisasi tertentu tidak memiliki kelincuhan, praktik organisasi harus difokuskan pada peningkatan karakteristik enabler tersebut atau mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk kelincuhan organisasi.

Model konseptual yang disajikan dapat diterapkan sebagai peta jalan proses atau alur untuk pembuatan decision. Adaptasi organisasi dimulai seperti halnya perubahan lingkungan melalui pendorong kelincuhan. Setelah perubahan dirasakan dan diakui, pengambil keputusan harus menginventarisasi situasi saat ini dalam organisasi dengan menjawab pertanyaan 'sumber daya apa yang kita miliki untuk mengatasi perubahan di lingkungan dan apakah kita memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memanfaatkan sumber daya tersebut dan beradaptasi dengan perubahan'. Setelah inventaris dibuat, pembuat keputusan perusahaan harus menanggapi pendorong lingkungan dengan memanfaatkan enabler dan kemampuan ini. Respons diwakili oleh tindakan atau praktik, yang mengarah pada hasil, seperti pengembangan produk baru, atau perubahan prosedur. Proses adaptasi terhadap perubahan mental lingkungan ini meningkatkan tingkat kelincuhan organisasi lebih lanjut melalui berbagi pengalaman. Karena lingkungan bisnis terus berubah, organisasi yang tangkas juga terus-menerus menerapkan kemampuan, kemampuan, dan praktiknya untuk beradaptasi dengan perubahan ini.

Gambar 4.1
Konseptual model Organizational agility



Definisi kelincahan organisasi dalam literatur ilmiah bervariasi. Namun, banyak peneliti setuju bahwa kelincahan organisasi adalah faktor multidimensi yang definisinya membutuhkan fokus pada negara, pasar, dan di mana perusahaan beroperasi. Gagasan kelincahan organisasi telah dikembangkan setelah menyelesaikan analisis komparatif literatur. kelincahan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan tak terduga di lingkungan dan merespons secara tepat dengan cara yang cepat dan efisien, dengan memanfaatkan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal, sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif dalam prosesnya.

Pendorong, pendukung, kemampuan, dan praktik kelincahan organisasi berikut telah diidentifikasi setelah menyelesaikan analisis dan sistematisasi literatur kelincahan organisasi. Pendorong kelincahan yang

memaksa organisasi untuk tetap atau menjadi gesit: perubahan di pasar; perubahan dalam persaingan; perubahan preferensi pelanggan; perubahan teknologi; perubahan faktor sosial dan ekonomi. Agility enabler mengacu pada sumber daya apa yang dimiliki organisasi yang membantu mereka beradaptasi dan menjadi gesit. Setelah penelitian literatur dan sistematisasi, penulis artikel ini mengidentifikasi pendorong kelincahan berikut: struktur dan organisasi; Proses; Teknologi; sumber daya manusia, jaringan. Kemampuan tangkas mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan eksternal dan menindaklanjutinya. Mereka dapat dibagi menjadi dua kelompok: kemampuan penginderaan dan kemampuan respons. Penulis dari artikel tersebut mengidentifikasi praktik kelincahan organisasi berikut yang mengacu pada tindakan dan aktivitas yang dilakukan organisasi tangkas sebelum atau selama periode perubahan: praktik organisasi, praktik pemberdayaan karyawan, dan praktik pengayaan pelanggan.

Model teoritis untuk evaluasi tingkat kelincahan organisasi telah dikembangkan. Adaptasi organisasi dimulai seperti halnya perubahan lingkungan melalui pendorong kelincahan. Setelah perubahan dirasakan dan diakui, pengambil keputusan harus menginventarisasi situasi saat ini. Setelah inventaris dibuat, pengambil keputusan organisasi harus menanggapi pendorong lingkungan dengan memanfaatkan enabler dan kemampuan ini. Respons diwakili oleh tindakan atau praktik, yang mengarah pada hasil, seperti pengembangan produk baru, atau perubahan prosedur. Proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan ini meningkatkan tingkat kelincahan organisasi lebih lanjut melalui berbagi pengalaman. Karena lingkungan bisnis terus berubah, organisasi yang tangkas juga terus-menerus menerapkan enabler, kemampuan, dan praktiknya untuk beradaptasi dengan perubahan ini.

4.3 Partnership Organizational Agility

Sambamurthy et al. (2003) mendalilkan bahwa tiga dimensi yang saling terkait membentuk Organizational Agility yaitu : Consumer agility / kelincahan pelanggan, yang melibatkan pemanfaatan pendapat pelanggan untuk mendapatkan kecerdasan pasar yang ditingkatkan; Partnership Agility / kelincahan bermitra, yang terdiri dari menyerap pengetahuan dari mitra bisnis yang berbeda untuk meningkatkan respons perusahaan terhadap permintaan pasar; dan *Operational Agility* / kelincahan operasional, yang memerlukan desain ulang proses yang cepat untuk memanfaatkan kondisi lingkungan dan pasar yang dinamis. Maskell (2001) mengatakan bahwa tiga komponen utama *Agility* adalah pertumbuhan dan perkembangan pelanggan, kesesuaian individu dan informasi, kerjasama dan kemampuan berubah.

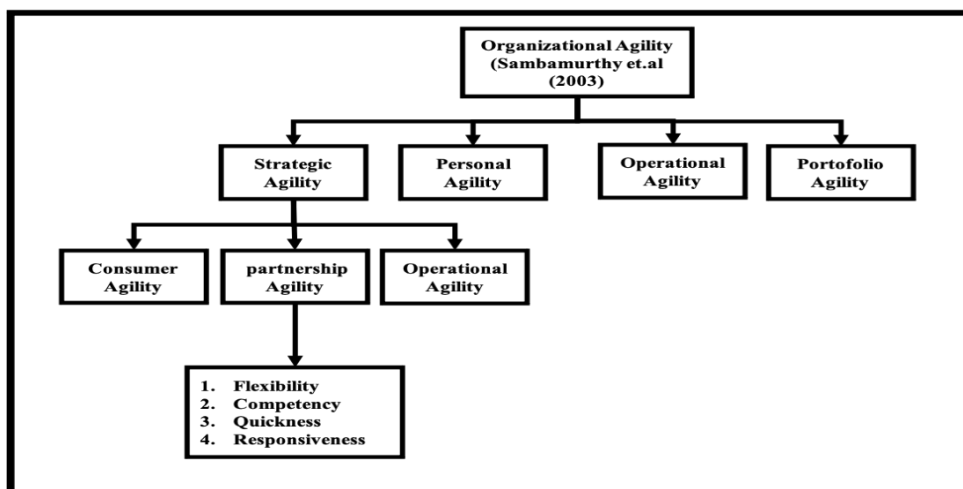
Salah satu jenis kelincahan adalah Partnership Agility / kelincahan bermitra yang merupakan salah satu bagian dari kelincahan organisasi dan mencerminkan kelincahan organisasi dalam konteks kemitraan antar perusahaan. Kelincahan organisasi adalah semacam kemampuan perusahaan yang dapat menangani perubahan yang muncul di luar ekspektasi di lingkungan bisnis melalui tindakan cepat dan inovatif yang memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang (Sambamurthy et al., 2003).

Secara khusus, Partnership Agility didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memanfaatkan aset, pengetahuan, dan kompetensi pemasok, distributor, produsen kontrak, dan penyedia logistik melalui aliansi, kemitraan, dan usaha patungan. Partnership Agility memungkinkan organisasi untuk memodifikasi atau mengadaptasi jaringan perusahaan yang diperluas ketika membutuhkan akses ke aset, kompetensi, atau pengetahuan yang saat ini tidak tersedia di jaringannya (Sambamurthy et al., 2003, Lee et al., 2015).

Partnership Agility juga memfasilitasi perusahaan untuk dengan cepat mengidentifikasi mitra yang tepat atau memodifikasi kemitraan yang ada (Agarwal dan Selen, 2009), dan untuk mengeksplorasi inovasi dan peluang kompetitif melalui pembangunan Strategic Partnership Agility atau virtual yang diperluas (Sambamurthy et al., 2003).

Perusahaan yang agile akan concern pada perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis mereka dan membuat tanggapan yang tepat. Kemampuan ini terdiri dari empat elemen prinsip (Dahmardeh & Banihashemi, 2010) yaitu responsiveness, competency, flexible/adaptability dan quickness/kecepatan yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam waktu yang sesingkat-singkatnya

Gambar 4.2
Derivasi Organizational Agility



Sumber: Teguh Budi Raharjo 2022

4.4 Organizational Agility Marketing

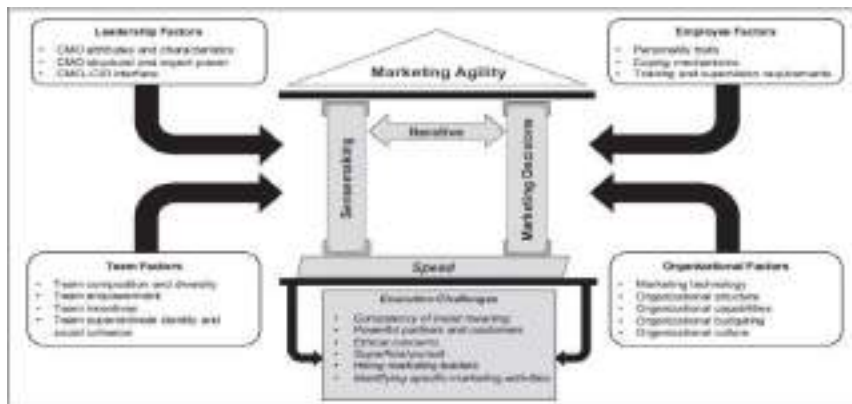
Dalam dunia bisnis, marketing (pemasaran) merupakan salah satu faktor utama yang berperan dalam menjaga keberlangsungan usaha. Dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat, sebuah bisnis dapat menarik perhatian calon pelanggan, membangun ketertarikan mereka, serta mendorong terjadinya transaksi pembelian atau setidaknya meningkatkan kesadaran terhadap produk yang ditawarkan. Dalam kondisi pandemi seperti saat ini, kemampuan untuk merancang strategi pemasaran yang adaptif menjadi salah satu aspek krusial dalam menghadapi perubahan yang ekstrem.

Organisasi bisnis untuk beradaptasi dengan cepat, termasuk dalam strategi pemasarannya. Oleh karena itu, konsep *organizational agility marketing* menjadi solusi yang dapat diterapkan oleh para pemasar untuk tetap relevan di tengah dinamika pasar. *Organizational Agility marketing* menuntut bisnis untuk lebih responsif dan fleksibel dalam mengelola operasionalnya, serta mampu mengambil keputusan pemasaran secara cepat dan spontan (Kröger & Marx, 2020). Konsep ini mengacu pada kemampuan suatu entitas dalam memahami kondisi pasar secara real-time serta menyesuaikan strategi pemasarannya agar tetap kompetitif (Kalaighnam et al., 2021).

Selain itu, *organizational agility marketing* juga menekankan pada pengelolaan bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk tetap beradaptasi dalam situasi yang cepat berubah dan sulit diprediksi. Departemen pemasaran, sebagai garda terdepan dalam menghadapi dinamika pasar, perlu diorganisir dengan baik agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi serta bersiap menghadapi ketidakpastian di masa depan (Kröger & Marx, 2020). Oleh karena itu, seorang pemasar harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi usaha yang dimiliki secara maksimal dan efisien. Pendekatan ini tidak hanya mencakup inovasi dalam strategi pemasaran, tetapi juga melibatkan aspek lain yang terintegrasi, seperti struktur organisasi, taktik

pemasaran, aktivitas operasional, serta koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan (Kröger & Marx, 2020; Ting, Ling, & Cheah, 2020).

Gambar 4.3
Organizational Agility marketing



Sumber: Kalaignanam et al, 2021

Menurut Lewnes (2021), kemampuan inovasi dalam pemasaran saat ini sangat bergantung pada kecepatan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perilaku konsumen yang dinamis. Konsumen yang semakin aktif, didukung oleh kemajuan teknologi, memiliki ekspektasi yang terus berubah, sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat. Memaksa bisnis untuk bergerak lebih gesit dalam menyesuaikan strategi pemasaran mereka.

Selain itu, kelincahan dalam pemasaran sebaiknya tidak hanya berfokus pada kecepatan adaptasi, tetapi juga harus didukung oleh strategi yang autentik, transparan, serta berorientasi pada kepentingan pelanggan dan komunitas. Lewnes (2021) juga menekankan bahwa perusahaan sebaiknya mengutamakan inovasi dengan memperhatikan empat aspek utama, yaitu manusia, proses, teknologi, serta keselarasan strategi dengan misi dan tujuan perusahaan.

4.4 Organizational Agility dalam Pendekatan Pemasaran

Organizational Agility dalam pemasaran perguruan tinggi menekankan pada kemampuan adaptasi yang cepat dan efektif dalam merespons perubahan lingkungan pendidikan dan kebutuhan calon mahasiswa. Elemen utama dalam penerapannya meliputi:

1. *Adaptive Decision-Making*: Kemampuan pengelola perguruan tinggi untuk mengambil keputusan cepat berbasis data dan tren pasar pendidikan.
2. *Flexible Marketing Strategies*: Menggunakan pendekatan pemasaran yang dinamis, termasuk strategi digital dan personalisasi komunikasi dengan calon mahasiswa.
3. *Collaborative Culture*: Mendorong keterlibatan berbagai pihak, termasuk dosen, alumni, dan mahasiswa dalam strategi pemasaran yang berbasis kolaborasi.
4. *Technology Integration*: Memanfaatkan sistem manajemen kampus berbasis digital dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efektivitas pemasaran.
5. *Customer-Centric Approach*: Fokus pada kebutuhan dan pengalaman calon mahasiswa dengan layanan informasi yang cepat, transparan, dan responsif.

Dengan menerapkan Organizational Agility, perguruan tinggi dapat menghadapi tantangan industri pendidikan dengan lebih lincah, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan mahasiswa serta keberlanjutan institusi.

BAB V

Islamic Value Dalam Marketing

5.1 Konsep Islamic Value

Pengertian kata value, yang kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi nilai, berasal dari bahasa Latin *valere* atau bahasa Prancis Kuno *Valoir*, sebatas arti donotatifnya, *valere*, *valoir*, *value*, atau nilai dapat dimaknai sebagai harga (Rohmad 2024)

A value, says Webster, is “a principle, standard or quality regarded as worthwhile or desirable”, yakni nilai adalah prinsip, standar atau kualitas yang dipandang bermanfaat atau sangat diperlukan. Nilai ialah “suatu keyakinan atau kepercayaan yang menjadi dasar bagi seseorang atau sekelompok orang untuk memilih tindakannya, atau menilai suatu yang bermakna atau tidak bermakna bagi kehidupannya (Muhaimin (2006).

Dalam pengertian lain, nilai adalah suatu seperangkat keyakinan atau perasaan yang diyakini sebagai suatu identitas yang memberikan suatu corak yang khusus kepada pola pemikiran, perasaan, keterikatan maupun perilaku. Oleh karena itu sistem nilai dapat merupakan standar umum yang diyakini, yang diserap dari keadaan obyektif maupun di angkat dari keyakinan, sentiment (perasaan umum) maupun identitas yang diberikan atau diwahyukan oleh Allah Swt (Abu Ahmadi dan Noor Salimi 1996).

Dari beberapa pengertian tentang nilai di atas dapat difahami bahwa nilai itu adalah sesuatu yang abstrak, ideal, dan menyangkut persoalan keyakinan terhadap yang dikehendaki, dan memberikan corak pada pola pemikiran, perasaan, dan perilaku. Dengan demikian untuk melacak sebuah nilai harus melalui pemaknaan terhadap kenyataan lain berupa tindakan, tingkah laku, pola pikir dan sikap seseorang atau sekelompok orang.

Sedangkan Islam itu dalam Kamus Ilmiah Populer di artikan menjadi damai, tentram, serta agama yang dibawa oleh nabi Muhammad saw dengan kitab suci Al Qur'an (Pius 1994)

Berdasarkan paparan pengertian nilai dan Islam seperti yang telah disebutkan diatas, maka dapat di ambil pengertian tentang nilai-nilai Islam sebagai berikut:

Nilai-nilai Islam merupakan bagian dari nilai-nilai material yang terwujud dalam kenyataan pengalaman rohani dan jasmani. Nilai-nilai keIslaman merupakan tingkat integritas kepribadian yang mencapai tingkat budi (insan kamil). Nilai-nilai keIslaman bersifat mutlak kebenarannya, universal, dan suci. Kebenaran dan kebaikan agama mengatasi rasio, perasaan, keinginan dan nafsu-nafsu manusiawi dan mampu melampaui subyektifitas golongan, ras, bangsa, dan stratifikasi social.

Nilai Islam sebagai nilai yang tertinggi di antara nilai yang lain, tentunya mengundang unsur yang lebih yakni menyangkut unsur lahir dan batin makhluk yang mana nilai ini bertugas mengatur dan menjaga makhluk agar berjalan tetap pada orbitnya, dalam artian tidak keluar dari koridor fitrah manusia.

Nilai-nilai Islam pada dasarnya adalah prinsip hidup dalam ajaran Islam Islam tentang bagaimana manusia harus menjalani kehidupan ibadah dan muamalah. Nilai-nilai Islam adalah nilai-nilai material yang terkandung dalam realitas pengalaman, dan nilai-nilai Islam adalah kebenaran mutlak,

universal dan Kudus. Seluruh kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan usaha berupa penciptaan nilai-nilai Islam, yang memungkinkan pelaku untuk tumbuh dan memanfaatkan manfaat yang didasarkan pada keadilan, kejujuran, dan keikhlasan sesuai proses dengan prinsip-prinsip Islam.

5.2 Bentuk Nilai-Nilai Islam

Untuk mengadakan interaksi, manusia menciptakan aturan-aturan dan nilai-nilai tertentu. Aturan dan nilai tertentu ini dapat berbentuk tata tertib, etika, adat, dan aturan perundang-undangan. Semua yang dihasilkan manusia dalam aturan ini hanya berlaku untuk jangka tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi yang melingkupi manusia tersebut. Namun demikian bagi umat Islam sumber nilai yang tidak berasal dari al-Quran dan Sunnah hanya di gunakan sepanjang tidak menyimpang atau yang menunjang sistem nilai yang bersumber kepada Al-Quran Dan Sunnah.⁶ Sebagaimana disebutka dalam firman Allah Q.S. Al-An'am 153, sebagai berikut:

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبُّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْعَظِيمِ
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Dan bahwa (yang kami perintahkan) ini adalah jalanku yang lurus, maka ikutlah dia, dan janganlah kamu mengikuti jalan-jalan (yang lain), karena jalan-jalan itu mencerai-beraikan kamu dari jalan-Nya. Yang demikian di perintahkan Allah kepadamu agar kamu bertaqwa”.(Q.S. Al-An'am : 153)

Dari keterangan di atas dapat di fahami kelebihan Al Qur'an diantaranya terletak pada metode yang menakjubkan dalam konsep pendidikan yang terkandung di dalamnya. Al Qur'an telah memberi kepuasan penalaran yang sesuai dengan kesederhanaan fitrah manusia tanpa unsur paksaan dan di sisi lain disertai dengan pengutamaan afeksi dan emosi manusiawi.

pendidikan yang terkandung di dalamnya. Al Qur'an telah memberi kepuasan penalaran yang sesuai dengan kesederhanaan fitrah manusia tanpa unsur paksaan dan di sisi lain disertai dengan pengutamaan afeksi dan emosi manusiawi (Abdurrahman 1992).

Dengan demikian jelaslah bahwa keterikatan diantara kedua sumber tersebut sangat kuat adanya, sehingga dapat di fahami bahwa kedua sumber tersebut merupakan sumber nilai yang mutlak harus dianut oleh manusia agar tercapai hidup yang dijalaninya tidak dalam kesesatan dan jauh dari Ridlo Allah.

Dari penjelasan diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa nilai Islam mempunyai dua segi, yaitu segi normatif dan segi operatif. Segi normatif menitik beratkan pertimbangan baik-buruk, benar-salah, hak-batil, diridaidikutuk, sedangkan segi operatif mengandung lima kategori yang menjadi prinsip standardisasi perilaku manusia, yaitu baik, setengah baik, netral, setengah buruk, dan buruk, hal itu dapat kita jabarkan sebagai berikut:(Muhaimin dan Abdul Mujib 1993)

- a. Wajib (baik) Nilai yang baik dilakukan manusia. Ketaatan akan perintah memperoleh imbalan jasa (pahala), dan kedurhakaan akan mendapatkan sangsi (dosa).
- b. Sunah (setengah baik) Nilai yang setengah baik dikerjakan, sebagai penyempurna terhadap nilai yang baik atau wajib, sehingga ketaatannya diberi imbalan jasa dan kedurhakaannya tanpa mendapat sangsi.
- c. Mubah (netral) Nilai yang bersifat netral, mengerjakan atau tidak, tidak berdampak imbalan jasa atau sangsi.
- d. Makruh (setengah buruk) Nilai yang sepatutnya untuk ditinggalkan. Di samping berdampak kurang baik, juga memungkinkan terjadinya kebiasaan yang buruk, yang pada akhirnya mengakibatkan keharaman.

- e. Haram (buruk) Nilai yang buruk dilakukan, karena membawa kemudharatan dan merugikan diri pribadi, maupun ketentraman masyarakat umumnya bila subyek melakukannya, dia akan diberi sangsi baik langsung (di dunia) maupun tidak langsung (di akhirat).

Karena nilai bersifat ideal dan tersembunyi dalam setiap kalbu insan. Pelaksanaan nilai tersebut harus disertai niat. Niat merupakan itikad seseorang yang mengerjakan sesuatu dengan kesadaran. Dengan niat itu seseorang dikenai nilai, karena niatlah yang mendasari apakah aktivitas yang dilakukan subyek itu baik atau buruk. Aktivitas yang menyalahi kehendak, ide, atau gagasan semula seseorang, maka keberlakuan nilai bukan terletak pada realitas yang ada, tetapi terletak dibalik realitas tersebut

5.3 Islamic Value dengan pendekatan Network

Kecerdasan *networking* adalah kemampuan individu memanfaatkan potensi sosialnya untuk menjalin relasi yang saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan orang lain. Kecerdasan *networking* merupakan pengembangan potensi sosial individu yang dibawanya sejak lahir. Pengembangan potensi ini diarahkan pada arah yang memberikan manfaat pada diri dan orang lain dalam jangka panjang. Seperti yang telah diketahui bahwa manusia dilahirkan di dunia dengan membawa potensi sosial. Bayi yang terlahir dengan kedua kaki sempurna, belum dapat berjalan, ataupun berlari. Kedua kaki tersebut, nantinya dapat dimanfaatkan untuk berjalan menuju tempat kerja yang menghasilkan upah/gaji, atau bermain bola yang menghasilkan miliaran uang. Namun, semuanya masih dalam bentuk potensi yang memerlukan pengembangan agar bekerja sesuai yang seharusnya dalam konteks berhubungan dengan orang lain.

Secara umum, hubungan individu dengan lingkungan dapat dibagi menjadi empat jenis. Individu dapat bertentangan dengan lingkungan, individu

dapat memanfaatkan lingkungan, individu dapat menyesuaikan lingkungan, dan individu dapat berpartisipasi pada lingkungannya. Individu mungkin melakukan jenis hubungan yang berbeda-beda. Namun demikian, hubungan utama yang diinginkan oleh kebanyakan manusia adalah individu yang berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dalam konteks ini, mereka yang mampu mengembangkan jaringan kecerdasan dengan baik memiliki potensi besar untuk menyesuaikan diri dan diterima oleh lingkungannya. Hal ini sesuai dengan perintah Allah swt dalam QS. al-Hujurat [49] 13.

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”. (QS al-Hujurat [49] 13).

Kalimat *lita'ârafû* dalam konteks ayat ini, ditempatkan sebagai respons dari penciptaan *an-nâs* dalam jenis laki-laki dan perempuan. Kalimat ini juga menjadi respon adanya *an-nâs* sebagai bagian dari kelompok, yang digambarkan dengan kalimat *syu'ûb* dan *qabâil*. keberadaan *an-n* sebagai bagian dari jenis maupun kelompok, memberikan pemahaman bahwa manusia sebagai individu adalah bagian dari jenis manusia atau kelompok manusia. Manusia tidak hidup sebagai diri sendiri, dia hidup dengan orang lain dalam kelompoknya maupun kelompok orang lain. Dia hidup dalam komunitas dengan jenis sama maupun jenis yang berbeda. *Lita'ârafû* dalam ayat di atas dikenal bukan sekadar mengenal nama. Pengakuan terhadap perbedaan berdasarkan perbedaan kolektif dan saling memahami dalam perbedaan. Salah satunya adalah untuk mengenal hingga memahami karakter. Dengan saling mengenal yang demikian, dapat saling memahami, saling mencintai, saling mendoakan, dan saling membantu. Perintah *lita'ârafû* menyiratkan kebutuhan membangun jaringan dan diperlukannya mengembangkan kecerdasan

networking. Sehingga jelaslah bahwa kecerdasan jaringan merupakan kecerdasan dasar manusia.

Manusia adalah makhluk sosial yang pasti membutuhkan bantuan dari orang lain untuk menjalani kehidupan. Untuk itu, hubungan kita kepada sesama manusia yang lain harus tetap terjaga baik. Agama Islam mengajarkan para umatnya untuk memiliki hubungan yang baik dengan sesama manusia, sekalipun orang tersebut pernah berbuat jahat kepadanya. Allah Ta'ala menyukai umat-Nya yang mau membantu dan memberikan hal positif kepada sesama manusia, baik pada sesama Muslim maupun pemeluk agama lain sebagaimana firmanNya:

"Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka (kerugian kejahatan) itu untuk dirimu sendiri. Apabila datang saat hukuman (kejahatan) yang kedua, (Kami bangkitkan musuhmu) untuk menyuramkan wajahmu lalu mereka masuk ke dalam masjid (Masjidil Aqsa), sebagaimana ketika mereka memasukinya pertama kali dan mereka membinasakan apa saja yang mereka kuasai." (QS. Al-Isra: 7)

Dalam ayat ini, Allah menyerukan kepada manusia untuk perbanyak berbuat baik dan saling menghargai kepada sesama manusia. Jika kita berbuat jahat, maka kejahatan itu akan berbalik pada diri sendiri. Namun, jika kita berbuat baik kepada sesama, maka Allah-lah yang akan membantu dan mempermudah hidup kita.

5.4 Islamic Value dengan pendekatan Pemasaran

Dalam Islam kegiatan pemasaran merupakan disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan value dari suatu inisiator kepada stakeholders, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah (bisnis) dalam Islam (Wilson, 2012b). Marketing Syariah meliputi seluruh proses baik proses penciptaan,

proses penawaran, maupun proses perubahan nilai (value) yang sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah yang islami (Hermawan, M. Syakir, 2006).

Salah satu amalan agung yang lebih disukai adalah menyambung silaturahmi. Orang yang gemar bersilaturahmi akan memperoleh berbagai keutamaan, mulai dari dilapangkan rezeki, dipanjangkan umur, hingga menuai berkah berlipat ganda.

Dalam bahasa Arab, silaturahmi berasal dari kata "*shilah*" dan "*rahim*". Yang pertama, "*shilah*" artinya adalah menyambung atau menghimpun, sementara itu, "*rahim*" adalah kasih sayang. Berdasarkan hal itu, silaturahmi adalah upaya mempererat tali persaudaraan atau hubungan persahabatan, serta menyambungkan kasih sayang sesama manusia. Akan tetapi, pemaknaan bahwa silaturahmi bagian dari tali persaudaraan tidak sepenuhnya akurat. Hal itu disebabkan bahwa hakikat silaturahmi bukan kunjungan mengunjungi kerabat atau sesama manusia, melainkan memperbaiki hubungan yang kembali. Di antara dalil yang menunjukkan untuk menjaga tali silaturahmi adalah sebagai berikut:

“Barang siapa yang percaya kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah ia memuliakan tamunya, dan barangsiapa yang percaya kepada Allah dan hari akhir yang inginlah ia menyambung silaturahmi.”(H.R. Bukhari & Muslim).

Pada hakikatnya, menyambung dan menjaga silaturrahim dapat menjadikan hubungan antar manusia menjadi baik. hubungan baik yang terjalin lewat silaturrahim menjadikan urusan apa pun menjadi jauh lebih mudah, tidak ada masalah dalam pekerjaan dan bisnis.

Dalam bidang bisnis misalnya, pemasaran yang memberikan hasil optimal dewasa ini adalah pemasaran yang bersifat “human centric” atau berfokus pada usaha membangun hubungan antar manusia. Perlu dicatat, tidak semua produk yang baik selalu dapat direspon pasar dengan baik. Dengan kata lain, banyak sekali produk-produk yang kualitasnya bagus, tetapi tidak dapat

diterima oleh pasar. Namun, banyak produk-produk biasa yang mengalami sukses besar di pasar. Hal ini terjadi hanya karena produsen mampu membangun hubungan emosional yang baik dengan para pelanggannya.

Pengaruh hubungan baik dalam industri jasa jauh lebih terasa akibatnya lagi. Dalam memilih jasa layanan kesehatan misalnya, sangat manusiawi jika seorang pelanggan memilih dokter, klinik, atau rumah sakit yang sangat memperhatikan kehadirannya sejak datang hingga pulang. Saat datang, sudah ada petugas yang menyambutnya dengan senyum, menyapa, menyebut namanya ramah, dan melayani pendaftaran dengan baik. Pada saat memasuki tahap pemeriksaan, perawatan, dan tindakan, pelanggan tersebut juga melihat orang-orang yang ramah dan melayaninya dengan baik. Pelan namun pasti, pola semacam ini menjadikan seorang pelanggan memiliki kesan yang baik, sehingga berdampak positif bagi lembaga tersebut.

Di sisi lain, para pemberi layanan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip silaturrahim sudah pasti memiliki pelanggan yang lebih banyak. Banyaknya pelanggan sama halnya dengan semakin luasnya rizki. Bisnis apa pun yang ditekuni berdasarkan prinsip silaturrahim yang baik dapat meningkatkan komitmen pelanggan setiap produk yang dijual. Oleh sebab itu, pelaksanaan prinsip silaturrahim dalam bidang bisnis sangat membantu para penyedia layanan untuk membuka dan meluaskan rizkinya.

Hubungan baik seorang pedagang dengan para pelanggan merupakan daya tarik tersendiri. Dengan menjaga hubungan keduanya secara baik, maka para pelanggan menjadi tertarik dan terkesan, sehingga hal ini berdampak pada aktivitas belanja berikutnya. Artinya, hubungan baik antar keduanya dapat menjadikan para pelanggan pilihan untuk berbelanja ke tempat usaha. Bagi para pekerja pun, silaturrahim yang baik nyaman berada di tempat kerja. Tidak hanya itu, kariernya pun menjadi semakin lancar. Bagaimana pun, promosi jabatan dan karier seseorang pada perusahaan atau lembaga yang

baik, aspek-aspek profesionalisme, memperhatikan hubungan silaturahmi antara seorang pekerja dengan sesama pekerja, kepada atasan, dan bawahannya.

Realitas yang ada menunjukkan, kebanyakan manusia menganggap ibadah yang betul-betul dirasakan sebagai ibadah adalah yang dalam bentuk ibadah madhah khassah. Ibadah-ibadah ini seperti shalat, mandi, haji, membaca al-Qur'an, berdzikir dan lain sebagainya. Sehingga bagi sebagian besar orang ibadah ini mendapatkan perhatian dan porsi yang lebih penting. Sementara ibadah sosial yang berhubungan dengan interaksi manusia dalam kehidupan sosial seperti menjalin hubungan yang baik dengan sesama, membantu orang yang membantu fakir miskin, menyantuni anak yatim, tanggap bencana, memberantas kejahatan dan keterlaluhan, dan lain-lain, dinilai kurang penting atau sering kurang mendapatkan perhatian bila dibandingkan dengan ibadah madhah khassah. Keadilan adalah salah satu jalan untuk mendapat ridho Allah, dan menunjukkan bahwa kita adalah orang yang bertaqwa. Dengan berlaku adil, kita menghindarkan diri dari murka Allah. Setiap perbuatan tentu ada balasannya, termasuk berlaku adil. Jika seseorang meninggalkan kebahagiaan makan balasan yang ia dapat di dunia adalah kehinaan dan kenistaan. Sedangkan balasan di akhirat adalah murka Allah Adil/Ad'l. Perilaku Adil dalam berniaga diwujudkan dengan tidak membedakan konsumen. Setiap konsumen berhak untuk mendapatkan barang / jasa yang terbaik dengan harga yang sesuai.

Umat manusia dalam segala aktivitasnya di dunia harus dilandasi dengan niatan mencari Ridha Allah SWT. Ridha artinya rela, puas, dan senang terhadap ketentuan Allah SWT. Orang yang berhati ridha pada Allah memiliki lapang dada, kosong dari dengki, selalu berprasangka baik, bahkan lebih dari itu, ia selalu memandang baik, sempurna, dan penuh hikmah.

Sedikitnya, Alquran dan hadis menyebutkan empat hal ridha yang diperintahkan dan dua hal ridha yang dilarang. Ridha yang diperintahkan, yaitu pertama, ridha seseorang terhadap Allah sebagai Rabbnya, agama Islam sebagai dinnya, dan Nabi Muhammad sebagai rasulnya. Sudah selayaknya setiap mukmin berusaha mengamalkan ridha yang diperintahkan. Allah memuliakan status orang-orang yang ridha dengan surga.

“Balasan mereka di sisi Rabb mereka adalah surga Adn yang mengalir di bawahnya sungai- sungai. Mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Allah ridha terhadap mereka dan mereka pun ridha kepadanya.” (QS al-Bayyinah: 8).

Kemudian untuk mencari ridho Allah *Suhhanahu Wa Ta'ala*, jadilah pengikut para sahabat nabi. Sebagaimana disebutkan dalam al qur'an surat At Taubah 100, 'Orang-orang yang terdahulu lagi yang pertama-tama (masuk Islam) dari golongan muhajirin dan anshar dan orang-orang yang mengikuti mereka dengan baik, Allah ridha kepada mereka dan merekapun ridha kepada Allah dan Allah menyediakan bagi mereka surga-surga yang mengalirkan sungai-sungai di dalamnya selama-lamanya. Mereka kekal di dalamnya. Itulah kemenangan yang besar'. Perbuatan yang dapat ridhoan Allah *Suhhanahu Wa Ta'ala*, dengan tidak syirik, tidak pecah belah dan menasehati.

Seperti disebutkan dalam hadits Abu Hurairah radhiallahu ‘anhu, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, ‘Sesungguhnya Allah ridha terhadap kalian pada tiga hal dan memurkai kalian karena tiga hal. Allah meridhai kalian jika, kalian beribadah kepada-Nya dan tidak menyekutukan sesuatu pun dengan-Nya, kalian semua berpegang teguh pada tali Allah serta tidak berpecah belah, kalian saling nasihat dengan orang yang Allah kuasai urusan kalian, Allah 'azza wa jalla akan memurkai kalian pada tiga hal,

berkata-kata dengan berprasangka, banyak meminta-minta atau banyak bertanya-tanya dan membuang-buang harta'. Keridhoan Allah *Suhhanahu Wa*

Ta'ala, juga bisa di dapat lewat keridhoan dari kedua orang tua. Dari Abdullah bin 'Amru radhiallahu 'anhuma, ia berkata, Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam berkata, 'Ridha Allah tergantung pada ridha orang tua dan murka Allah tergantung pada murka orang tua' (Hasan. at-Tirmidzi : 1899, HR. al- Hakim : 7249, ath-Thabrani dalam al-Mu'jam al-Kabiir : 14368, al-Bazzar : 2394).

Kemudian melakukan infak di jalan Allah Suhhanahu Wa Ta'ala. Sebagaimana dalam surat Al Baqarah ayat 265 yang artinya, 'Dan perumpamaan orang-orang yang membelanjakan hartanya karena mencari keridhaan Allah dan untuk keteguhan jiwa mereka, seperti sebuah kebun yang terletak di dataran tinggi yang disiram oleh hujan lebat, maka kebun itu menghasilkan buahnya dua kali lipat. Jika hujan lebat tidak menyiraminya, maka hujan gerimis (pun mencukupi). Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu perbuat'.

Surat An Nisa ayat 114, yang artinya bunyi; 'Tidak ada manusia yang berbisik pada kebanyakan bisikan-bisikan, kecuali manusia yang berbisikan-bisikan dari orang yang menyuruh sedekah, atau berbuat ma'ruf, atau mengadakan perdamaian di antara. Dan barang siapa yang melakukannya karena mencari keridhoan Allah, maka kelak kami memberi kepadanya pahala yang besar'. Sedangkan keridhoan Allah Suhhanahu Wa Ta'ala, bisa kita raih melalui pengorbanan di jalan Allah. Sebagaimana termaktub dalam surat Al Baqarah ayat 207. 'Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya'.

Dari banyak macam yang sudah dijelaskan oleh Quran dan Hadist terdapat empat nilai utama yang dapat dijadikan sebagai rujukan saat menjalin hubungan relasional, termasuk saat pemasaran menjalankan proses menciptakan nilai yaitu:

1. Sifat Amanah. Pemasar yang Amanah akan menghindari propaganda produk yang tidak jujur dan mengurangi manfaat dari produk maupun jasa yang ditawarkan sebagaimana hadist yang menjelaskan bahwa :

“Dari 'Abdullah bin 'Umar radhiallahu 'anhu 'anhu Rasuluillah shallallahu 'alaihi wa sallam mengatakan, “Seorang pelaku muslim yang jujur dan amanah (terpercaya) akan (dikumpulkan) bersama para Nabi, orang-orang shiddiq dan orang-orang yang mati syahid pada hari hari (nanti).”

2. Jujur. Sifat Jujur akan tercermin ketika Pemasar tidak menutupi cacat atau kekurangan dari produk maupun jasa yang ditawarkan. Transaksi jual beli juga dikatakan dilakukan dengan jujur apabila seorang penjual menjelaskan dengan jujur kondisi barang yang dijualnya kepada pembeli. Penjual akan kepada pembeli jika terdapat cacat pada barang yang dia jual. Hal ini sesuai dengan Sabda Rasullullah SAW yang artinya: Seorang muslim adalah saudara bagi muslim yang lain. Tidak halal bagi seorang muslim menjual barang dagangan yang memiliki kepada saudaranya sesama muslim, melainkan ia harus menjelaskan cacat itu kepadanya” (HR. Ibnu Majah). Dalam beberapa ayat, Allah Ta’ala telah memerintahkan untuk berlaku jujur. Di antaranya pada firman Allah Ta’ala :

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar” (QS. At Taubah: 119).

Dalam memasarkan bisnisnya, yang menjadikan keberkahan dan kebaikan dalam perdagangan dan jual beli, sebagaimana sabda Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam,

“Kalau keduanya (pedagang dan pembeli) bersifat jujur dan menjelaskan (keadaan barang dagangan atau uang pembayaran), maka Allah akan memberkahi keduanya dalam jual beli tersebut. Akan tetapi kalau

keduanya berdusta dan menyembunyikan (hal tersebut), maka akan hilang keberkahan jual beli tersebut” (HSR al-Bukhari (no. 1973) dan Muslim (no. 1532).

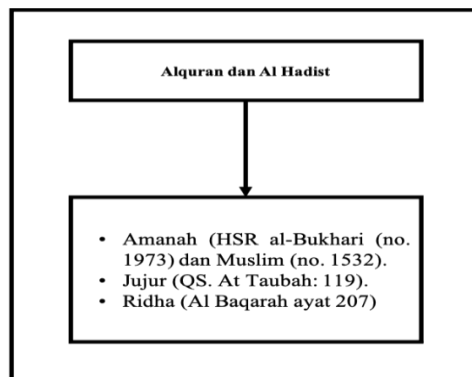
3. Ridha. Di dalam Islam semua aktivitas yang dilakukan manusia adalah perwujudan pengabdian kepada Allah SWT (bernilai ibadah). Namun demikian, interaksi antara manusia dengan manusia lainnya dalam kehidupan sosial dalam Islam dapat dinilai sebagai ibadah jika diniatkan semata-mata untuk pengabdian kepada Allah SWT. Sehingga nilai nilai Islam yang memayungi hubungan relasional manusia (networking) adalah :

1. Amanah (HSR al-Bukhari (no. 1973) dan Muslim (no. 1532).
2. Jujur (QS. At Taubah: 119).
3. Ridha (Al Baqarah ayat 207)

Sehingga derivasi nilai- nilai islam dalam pemasaran Perguruan Tinggi dapat di wujudkan dalam karakter sebagaimana gambar berikut:

Gambar 5.1

Nilai Nilai Islam dalam Pemasaran



Sumber: Teguh Budi Raharjo 2022

5.5 Islamic Value dalam Pemasaran Perguruan Tinggi

Pendekatan pemasaran perguruan tinggi berbasis Islamic Value menekankan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Amanah (Kepercayaan dan Transparansi): Menyampaikan informasi akademik, fasilitas, dan prospek lulusan secara jujur tanpa manipulasi.
2. Adil dan Ihsan (Keadilan dan Kebaikan): Menawarkan akses pendidikan yang inklusif bagi semua lapisan masyarakat dengan skema beasiswa dan subsidi.
3. Shiddiq (Kejujuran dalam Komunikasi): Menghindari praktik pemasaran yang berlebihan atau menyesatkan dalam promosi perguruan tinggi.
4. Tawakkal (Ketergantungan kepada Allah): Menjadikan nilai spiritual sebagai kekuatan utama dalam pengambilan keputusan strategis pemasaran.
5. Ukhuwah Islamiyah (Persaudaraan Islam): Menjalin hubungan harmonis dengan sekolah, komunitas Islam, dan masyarakat luas untuk memperkuat jejaring pendidikan berbasis nilai-nilai Islam.
6. Barakah (Keberkahan dalam Pendidikan): Memastikan seluruh proses pemasaran, rekrutmen mahasiswa, dan pelayanan akademik dilakukan dengan niat yang baik untuk kebermanfaatan dunia dan akhirat.

Dengan menerapkan Islamic Value dalam Pemasaran Perguruan Tinggi, institusi pendidikan tidak hanya memperoleh keunggulan kompetitif tetapi juga memastikan bahwa strategi pemasaran yang digunakan tetap dalam koridor syariat Islam dan membawa manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

BAB VI

Knowledge Quality Dalam Marketing

6.1 Konsep Kualitas Pengetahuan (Knowledge Quality)

Dalam pemasaran jasa pendidikan, kualitas pengetahuan atau "knowledge quality" mencakup kemampuan lembaga pendidikan untuk menyediakan informasi dan keterampilan yang relevan dan berguna bagi siswa. Elemen ini penting karena berhubungan langsung dengan bagaimana lembaga pendidikan membangun hubungan yang kuat dengan siswa, menciptakan nilai tambah yang terlihat dari kualitas program, layanan yang lebih baik, dan relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Dalam pendekatan pemasaran layanan pendidikan, faktor kualitas pengetahuan juga berfungsi untuk meningkatkan pengalaman siswa dan memastikan kepuasan mereka dengan layanan pendidikan yang ditawarkan (Štimac & Šimić, 2012)

Pemasaran dalam pendidikan tinggi berfokus pada menciptakan lingkungan belajar yang responsif terhadap kebutuhan mahasiswa, menghubungkan kurikulum dan penawaran pendidikan dengan tuntutan karir dan keterampilan praktis di lapangan. Kualitas pengetahuan di sini melibatkan penyusunan kurikulum berbasis pada penelitian dan pengembangan yang menjawab kebutuhan pasar secara nyata, serta melibatkan interaksi dengan pihak eksternal seperti industri. Hasil penelitian dari Kyoon et al. (2010) menyatakan bahwa indikasi pengetahuan kualitas meliputi:

6.2 Knowledge Quality

Knowledge Quality membantu perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, mengembangkan produk yang bermanfaat atau layanan, mengurangi biaya, dan meningkatkan penjualan. Knowledge Quality telah menjadi hal yang penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan berurusan dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Tidak dapat dipungkiri bahwa memiliki pengetahuan semakin dianggap sebagai aset penting untuk mempertahankan daya saingnya.

Dengan mendesain dan mengelola proses manajemen pengetahuan, pengetahuan tacit, pengetahuan dan alur kerja bisa ditransformasikan menjadi prosedur, standar, dan meletakkan dasar untuk menciptakan kompetensi, keunggulan kompetitif dan pembangunan berkelanjutan.

Kulkarni et al. (2007) melihat Knowledge Quality sebagai konten pengetahuan yang berharga dan bermanfaat bagi organisasi. Soo et al. (2004) mengeksplorasi knowledge quality dengan indikator frekuensi, utilitas, dan inovasi. Knowledge quality digambarkan sebagai pengetahuan yang memiliki ketepatan, pertemuan kebutuhan, dan akurasi (Nonaka, 1991).

Knowledge Quality didefinisikan sebagai sejauh mana kesadaran dan pemahaman ide, logika, hubungan, dan keadaan cocok untuk digunakan, relevan, berharga untuk konteksnya, dan mudah beradaptasi.

Pengetahuan yang baru, inovatif, dan bermanfaat bagi organisasi/ lembaga / sistem memenuhi persyaratan pengetahuan yang berkualitas (Chan et al., 2008). Pengetahuan yang digunakan berulang kali untuk pembentukan pengetahuan baru lainnya merupakan pengetahuan yang berkualitas tinggi (Waheed & Kaur, 2016). Knowledge quality didefinisikan sebagai sebuah perolehan pengetahuan yang berguna dan inovatif (Waheed & Kaur, 2016). Knowledge quality didefinisikan sebagai sejauh mana kesadaran dan pemahaman ide, logika, hubungan, dan keadaan yang tepat dapat digunakan,

relevan, berharga untuk konteks, dan dapat diadaptasi (Widodo, 2015). Pengetahuan dapat menjadi inovatif untuk sistem atau organisasi, akan tetapi jika pengetahuan itu tidak berguna untuk pengembangan organisasi atau inovasi baru dalam organisasi, maka tidak dapat memenuhi kriteria knowledge quality (Chou et.al. 2015).

Knowledge quality dapat disimpulkan sebagai pengetahuan yang digunakan dan memiliki kualitas kemampuan beradaptasi, kualitas pengembangan, dan mudah untuk diterapkan / applicable. Keterkaitan, kekayaan, dan strategi dan proses pengetahuan, digunakan untuk mengukur knowledge quality (Chan et al., 2008).

Pengetahuan yang baru, inovatif, dan bermanfaat bagi organisasi / lembaga / sistem memenuhi persyaratan pengetahuan berkualitas (Waheed and Kiran, 2014). Knowledge quality diukur dengan menggunakan dimensi kegunaan dan inovasi (Waheed and Kiran, 2014). Adaptability, expandability, dan applicability merupakan fitur penting lainnya dari pengetahuan yang berkualitas (Nonaka dan Takeuchi.1995; Yoo et al. 2011). Pengetahuan yang tidak dapat diterapkan oleh individu dalam kehidupan nyata karena penggunaan praktisnya bukanlah pengetahuan yang berkualitas.

Knowledge quality memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, mengembangkan, dan dengan mudah menerapkan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan tindakan yang efektif dan mengatasi ketidakpastian dengan menyesuaikan pengetahuan mereka untuk situasi yang fleksibel, luas, dan mudah (Widodo, et.al. 2015). Indicator Knowledge quality ini adalah Adaptable, Applicable, Expandable, True, Innovative, dan Justified (Waheed and Kiran, 2014).

Hasil Coral et.al (2018) menunjukkan bahwa transfer pengetahuan mempengaruhi kualitas pengetahuan, dan pengetahuan transfer dari pemasok, pada gilirannya, memiliki efek tidak langsung pada inovasi melalui kualitas

pengetahuan. Coral et.al (2018) menggarisbawahi pentingnya transfer pengetahuan dari pemasok ke kualitas pengetahuan dan pengetahuan transfer dari pemasok melalui kualitas pengetahuan untuk mencapai inovasi.

Menurut Nonaka (1994) kualitas pengetahuan intrinsik merupakan sejauh mana sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri. Kualitas pengetahuan ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan sebagai dasar pemimpin dalam pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, dan dalam menjalankan organisasi (Chou et.al. 2015). Knowledge -based view of firm terletak pada pernyataan bahwa pengetahuan yang dimiliki karyawan dilahirkan kembali ke dalam pengetahuan organisasi, yang dapat dilindungi sebagai modal intelektual organisasi, dan membuka wawasan pemimpin untuk berani melakukan perubahan dengan menerapkan cara-cara tindakan yang baru dan inovatif (Maroofi, 2018).

Kulkarni et al. (2006-2007) menganggap pengetahuan kualitas konten yang dinilai oleh kegunaan. Rao dan Osei-Bryson (2007) konseptual mengembangkan dimensi kualitas barang pengetahuan seperti akurasi, konsistensi, mata uang, data yang interpretability, tingkat konteks, tingkat detail, tingkat kepentingan, berbagi, kegunaan, dan volatilitas. Durcikova dan Gray (2009) mengukur kualitas pengetahuan dengan ketepatan, kebutuhan rapat, dan akurasi. Studi ini mengeksplorasi kualitas pengetahuan dalam dimensi tunggal. Pengetahuan, bagaimanapun, adalah membangun multidimensi (Nonaka, 1994), dan kualitas yang tidak dapat diukur dengan dimensi tunggal.

Hasil penelitian dari Kyoan et al. (2010) menyatakan bahwa indikasi pengetahuan kualitas meliputi: Knowledge Intrinsic Quality, Knowledge Context Quality dan Knowledge Intrinsic Quality.

6.3 Knowledge Intrinsic Quality

Knowledge intrinsic quality adalah kualitas pengetahuan yang dimiliki dalam diri sumber daya manusia. Dimensi ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah keyakinan yang dibenarkan yang meningkatkan kapasitas suatu entitas untuk tindakan yang efektif (Nonaka, 1994). *Knowledge Intrinsic Quality* adalah dasar dari kualitas pengetahuan, dan memberikan pemahaman yang kaya dalam aktivitas dan hubungan. Pengetahuan itu digambarkan sebagai keyakinan, pendapat, wawasan, dan pengalaman, (Nonaka, 1994; Davenport & Prusak, 1998) pengetahuan harus mengandung nilai-nilai fundamental.

Kualitas pengetahuan intrinsik adalah sejauh mana sumber daya manusia memiliki kualitas pengetahuan dalam dirinya sendiri. Dimensi ini terkait dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Ini adalah dasar untuk kualitas pengetahuan, dan memberikan pemahaman yang kaya dalam kegiatan dan hubungan. Pengetahuan didefinisikan sebagai keyakinan dibenarkan yang meningkatkan kapasitas suatu entitas untuk tindakan yang efektif (Nonaka, 1994;). Ini berarti bahwa anggota membenarkan keakuratan atau keandalan pengamatan mereka (Erden et al., 2008). Meskipun pengetahuan digambarkan sebagai keyakinan, pendapat, wawasan, dan pengalaman (Nonaka, 1994; Davenport dan Prusak, 1998), harus mengandung nilai-nilai fundamental. Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka disimpulkan bahwa Kualitas pengetahuan intrinsik adalah *Intrinsic knowledge quality* kualitas keyakinan, pendapat, wawasan, dan pengalaman, dan nilai-nilai fundamental yang ada dalam diri sendiri diindikasikan dengan

1. keyakinan akan pengetahuan diri;
2. pendapat dari pengetahuan yang dimiliki;

3. wawasan
4. pengalaman.

Peran Knowledge Intrinsic Quality dalam Pemasaran Pendidikan Tinggi

Knowledge Intrinsic Quality merujuk pada kualitas pengetahuan yang terkandung dalam suatu produk atau layanan yang dimiliki oleh sebuah institusi pendidikan tinggi. Dalam konteks pemasaran pendidikan tinggi, Knowledge Intrinsic Quality berhubungan dengan kualitas dan relevansi konten pendidikan yang ditawarkan, yang mencakup pengajaran, kurikulum, serta kemampuan institusi untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi dunia kerja. Penekanan pada Knowledge Intrinsic Quality penting karena kualitas pendidikan yang sebenarnya menjadi nilai jual utama bagi institusi pendidikan tinggi. Hal ini berfokus pada pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mahasiswa, yang akan menentukan reputasi institusi dan mempengaruhi keputusan calon mahasiswa untuk memilih universitas atau perguruan tinggi tertentu.

1. Keunggulan Kompetitif Institusi yang memiliki Knowledge Intrinsic Quality yang tinggi dapat menonjol di pasar pendidikan tinggi. Kualitas pendidikan menjadi daya tarik utama bagi calon mahasiswa dan orang tua yang mencari pendidikan yang dapat memberikan keterampilan dan pengetahuan yang relevan.
2. Branding Institusi Pendidikan berkualitas tinggi memberikan reputasi yang baik bagi suatu institusi. Universitas atau perguruan tinggi dengan reputasi kuat karena kualitas pendidikannya akan lebih mudah menarik perhatian calon mahasiswa dan bahkan mendapatkan dukungan lebih dari sektor industri dan pemerintahan.
3. Retention dan Kepuasan Mahasiswa Mahasiswa yang merasa mendapatkan pengetahuan yang relevan dan berkualitas tinggi akan

cenderung lebih puas dengan pengalaman pendidikan mereka. Hal ini akan meningkatkan tingkat retensi mahasiswa dan menurunkan angka drop-out.

4. Rekrutmen Lulusan Institusi yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi yang tinggi akan lebih dihargai oleh perusahaan-perusahaan. Alumni yang sukses berkarier di berbagai sektor industri akan memperkuat reputasi institusi pendidikan tersebut, meningkatkan daya tarik institusi di mata calon mahasiswa.
5. Peningkatan Pembiayaan dan Sponsorship Pendidikan tinggi yang berkualitas tinggi sering kali mendapatkan dukungan lebih dari pemerintah, lembaga donor, atau sektor swasta. Mereka lebih cenderung mendanai atau mensponsori program-program yang terbukti menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas pengetahuan dan keterampilan yang relevan.

6.4 Knowledge Context Quality

Kualitas pengetahuan intrinsik adalah kondisi yang diperlukan, tetapi tidak cukup. Pengetahuan, yang tidak mencerminkan konteks, tidak memiliki relevansi. Pengetahuan yang sama mungkin memiliki arti yang berbeda dalam konteks yang berbeda. Pengetahuan adalah konteks- spesifik (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995) dan konteks yang berbeda (yaitu waktu, ruang, budaya, tujuan, peran, atau paradigma) menilai kualitas dengan cara yang berbeda. Konteks yang berbeda mungkin memerlukan manajemen pengetahuan yang berbeda (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001). Kualitas pengetahuan kontekstual mengacu pada sejauh mana pengetahuan dipertimbangkan dalam konteks tugas. Dimensi ini terkait dengan relevansi, kesesuaian, dan nilai tambah dengan memahami lingkungan di mana tugas beroperasi. Pemahaman konteks yang memadai akan

meningkatkan penggunaan pengetahuan yang efisien (Poston dan Speier, 2005).

Knowledge Context Quality adalah kondisi dimana pengetahuan yang mencerminkan konteks dan memiliki relevansi yang berbeda. Pengetahuan yang sama mungkin memiliki makna berbeda dalam konteks berbeda. Knowledge Context Quality memiliki konteks yang berbeda didasarkan dengan perbedaan waktu, ruang, budaya, peran, atau paradigma dalam menilai kualitas dengan cara yang berbeda. Konteks yang berbeda memerlukan manajemen pengetahuan yang berbeda (Fernandez & Sabherwal, 2001). Knowledge context quality memiliki dimensi relevansi, kesesuaian, dan nilai dengan memahami lingkungan dimana pengetahuan diterapkan. Knowledge context quality bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi penggunaan pengetahuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Knowledge context quality berdasarkan pendapat para ahli diatas memiliki indikasi relevansi pengetahuan, kesesuaian pengetahuan dan nilai pengetahuan.

Kualitas pengetahuan intrinsik adalah kondisi yang diperlukan, tetapi tidak cukup. Pengetahuan yang tidak mencerminkan konteks, tidak memiliki relevansi. Pengetahuan yang sama mungkin telah berbeda arti dalam konteks yang berbeda. Pengetahuan adalah konteks-spesifik (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995) dan konteks yang berbeda (yaitu waktu, ruang, budaya, tujuan, peran, atau paradigma) menilai kualitas dengan cara yang berbeda. konteks yang berbeda mungkin perlu manajemen pengetahuan yang berbeda (Becerra-Fernandez dan Sabherwal, 2001). Kualitas pengetahuan kontekstual mengacu pada sejauh mana pengetahuan dianggap sebagai konteks tugas. Dimensi ini berkaitan dengan relevansi, kesesuaian, dan nilai dengan memahami lingkungan di mana tugas beroperasi. Pemahaman konteks harus meningkatkan efisiensi penggunaan pengetahuan. Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka disimpulkan

bahwa *Knowledge Context Quality* pengetahuan yang mencerminkan konteks dan memiliki relevansi yang berbeda didasarkan dengan perbedaan waktu, ruang, budaya, peran, atau paradigma diindikasikan dengan

1. Relevansi pengetahuan,
2. Kesesuaian pengetahuan,
3. Nilai pengetahuan

Peran Knowledge Context Quality dalam Pemasaran Pendidikan Tinggi

Knowledge Context Quality dalam pemasaran pendidikan tinggi merujuk pada kualitas konteks atau latar belakang yang mendukung penyampaian pengetahuan di suatu institusi pendidikan. Ini mencakup berbagai faktor yang membentuk dan mempengaruhi kualitas pendidikan yang ditawarkan, termasuk budaya akademik, lingkungan sosial, serta relevansi dan kontekstualisasi pengetahuan dengan kebutuhan pasar kerja dan masyarakat. Knowledge Context Quality sangat penting dalam pemasaran pendidikan tinggi karena ia membantu menciptakan sebuah lingkungan yang tidak hanya mendukung proses pembelajaran tetapi juga menjamin bahwa pengetahuan yang disampaikan relevan, aplikatif, dan sesuai dengan perkembangan zaman serta kebutuhan dunia kerja.

1. Daya Tarik bagi Calon Mahasiswa Pendidikan dengan Knowledge Context Quality yang tinggi akan menarik perhatian calon mahasiswa karena mereka akan mendapatkan pengalaman belajar yang relevan dan aplikatif dengan kebutuhan pasar kerja. Ini menjadi daya tarik utama dalam keputusan pemilihan perguruan tinggi.
2. Meningkatkan Kepuasan Mahasiswa Mahasiswa yang belajar di lingkungan yang kontekstual, dengan akses ke sumber daya yang relevan, dan yang memiliki keterkaitan langsung dengan industri dan dunia kerja, cenderung lebih puas dengan pengalaman mereka.

Kepuasan ini berkontribusi pada tingkat retensi mahasiswa yang lebih tinggi.

3. Meningkatkan Reputasi Institusi Institusi yang memiliki konteks pendidikan yang kuat dan relevan cenderung memiliki reputasi yang lebih baik. Reputasi ini akan memperkuat posisi institusi dalam dunia pendidikan tinggi dan di mata industri serta masyarakat.
4. Jaringan dan Kolaborasi yang Lebih Luas. Dengan keterlibatan berbagai stakeholder, termasuk industri, alumni, dan lembaga internasional, institusi pendidikan tinggi akan memiliki jaringan yang lebih luas, yang pada gilirannya akan meningkatkan peluang kerja sama dan pengembangan pendidikan.
5. Peningkatan Peluang Kerja Lulusan Lulusan dari institusi dengan Knowledge Context Quality yang tinggi lebih siap untuk menghadapi tantangan di dunia kerja. Dengan pembelajaran yang kontekstual dan relevan, lulusan lebih mampu beradaptasi dengan kebutuhan industri dan memiliki keterampilan yang dicari oleh perusahaan.

6.5 *Knowledge Follow Up Quality*

Pengetahuan adalah tentang tindakan dan harus digunakan untuk tujuan tertentu (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kualitas pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti mengacu pada sejauh mana pengetahuan dapat diperluas, dapat disesuaikan, atau mudah diterapkan pada tugas. Pengetahuan harus diubah menjadi tindakan untuk mewujudkan kegunaan dan keuntungannya (Davenport dan Prusak, 1998; Droge et al., 2003). Karena kualitas pengetahuan bergantung pada penggunaan pengetahuan yang sebenarnya, kualitas pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti ini memungkinkan tim untuk beradaptasi secara fleksibel, memperluas secara luas, dan dengan mudah

menerapkan pengetahuan dan dengan demikian meningkatkan tindakan yang efektif.

Dimensi ini membantu menghadapi ketidakpastian dengan mengadaptasi pengetahuan mereka ke situasi secara fleksibel, luas, dan mudah. Ketiga dimensi tersebut dipisahkan secara konseptual, sementara mereka digunakan secara interaktif di tempat kerja. Knowledge Based View menjelaskan bahwa pengetahuan adalah sumber utama nilai, dan penciptaan nilai perusahaan terutama merupakan fungsi dari kemampuannya untuk mengakumulasi dan menggunakan pengetahuan. Pengetahuan adalah aksi dan harus digunakan untuk suatu tujuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kualitas tindak lanjut pengetahuan mengacu pada sejauh mana pengetahuan diperluas, beradaptasi, atau mudah diterapkan pada tugas-tugas. Pengetahuan harus ditransformasikan ke dalam tindakan untuk mewujudkan kegunaannya dan profitabilitas (Davenport dan Prusak).

Kualitas pengetahuan tergantung pada penggunaan tindak lanjut yang sebenarnya dari pengetahuan tersebut sehingga memungkinkan adaptasi, perkembangan, dan penerapan pengetahuan sehingga dengan demikian dapat meningkatkan tindakan yang efektif. Dimensi ini membantu kesepakatan dengan ketidakpastian dengan mengadaptasi pengetahuan untuk situasi fleksibel, luas dan mudah. Knowledge Follow Up Quality disimpulkan memiliki indikator

1. Fleksibilitas pengetahuan;
2. Keluasan pengetahuan
3. Mudah diimplikasikan.

Zahra (2019) menjelaskan bahwa para filsuf Muslim percaya pada rasionalitas etika dan dari aspek epistemologis percaya bahwa seseorang dapat dan harus mendukung pernyataan moral secara intelektual. Sehingga Islam menekankan pada kecerdasan, kontemplasi, dan pertimbangan dan menuntut

untuk meningkatkan kemampuan intelektual (pengetahuan), Hal ini karena intelek memainkan peran dalam membedakan perbuatan baik dari perbuatan buruk dan memiliki implikasi yang mendalam bagi perilaku moral (Zahra, 2019). Pada saat yang sama, filsuf Muslim, karena korespondensi yang mewarisi antara agama dan intelek, berpendapat bahwa pernyataan moral, yang diakui oleh intelek, sejalan dengan moral dalam Alquran.

Knowledge merupakan sebuah instrumen kompetitif yang sangat penting untuk memahami pengetahuan sebagai sumber daya dan keunggulan kompetitif (Monteagudo and Maria, 2018). De Zubielquiet.al (2019) menyatakan bahwa knowledge quality berkontribusi pada kinerja perusahaan. Ilmu pengetahuan dapat berkembang melalui penelitian, pengamatan, penelitian serta membaca sumber-sumber pengetahuan termasuk diantaranya diperoleh dari memahami dan mempelajari Al Quran sebagai sumber dari segala Ilmu. Pengetahuan baik agama atau sekuler, akan menjaga hati manusia dari kebodohan, memberikan pandangan yang mendalam dan bijaksana dalam memandang segala yang terjadi dan menemukan cara untuk menghadapi tantangan dan hambatan, membedakan baik dan buruk, mencegah keburukan dan mengarahkan umat manusia pada kebaikan dan kebahagiaan (Saifnazarov et al., 2020). Dengan ilmu, seseorang akan dapat berpikir dahulu sebelum bertindak serta akan membentuk kualitas spiritual dan moral yang tinggi di dalamnya. Hasil studi Elizabeth (2019) menunjukkan bahwa dalam beberapa keadaan, kepercayaan orang sebelumnya bias penalarannya. Meremehkan atau mengabaikan ide-ide alternatif untuk pemikiran seseorang saat ini telah terlibat dalam sejumlah bias kognitif termasuk terlalu percaya diri dan kesalahan dalam pembaharuan keyakinan. Sebaliknya, keterbukaan intelektual dan pemikiran terbuka melibatkan pemikiran yang fleksibel, kesediaan untuk mendekontekstualisasi dan kecenderungan untuk

mempertimbangkan bukti baru terhadap kepercayaan saat ini, yakni kapasitas pengetahuan.

Knowledge Based View melihat pengetahuan baik sebagai sumber daya dan sebagai kemampuan, di mana memanfaatkan dan mengembangkannya diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Grant, 1996). Temuan dari penelitian (Dyer & Hatch, 2006) menunjukkan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif relasional (misalnya, kualitas unggul) dengan memanfaatkan pengetahuannya untuk mendapatkan jaringan pemasoknya.

Peran Knowledge Follow-Up Quality dalam Pemasaran Pendidikan Tinggi

Knowledge Follow-Up Quality dalam pemasaran pendidikan tinggi merujuk pada kualitas tindak lanjut yang diberikan setelah mahasiswa menyelesaikan proses pembelajaran atau lulus dari suatu institusi pendidikan tinggi. Ini mencakup berbagai aspek yang berfokus pada keberlanjutan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh oleh mahasiswa selama pendidikan mereka. Dengan kata lain, Knowledge Follow-Up Quality adalah upaya untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan kepada mahasiswa tidak hanya berhenti pada proses belajar di kampus, tetapi juga berlanjut dan diaplikasikan secara efektif dalam karier dan kehidupan mereka setelah lulus.

Dalam konteks pemasaran pendidikan tinggi, faktor ini sangat penting karena dapat memengaruhi.

1. Meningkatkan Reputasi Institusi Reputasi institusi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pendidikan yang diberikan saat mahasiswa belajar, tetapi juga oleh bagaimana institusi mendukung alumni setelah mereka lulus. Alumni yang sukses dan memiliki karier yang berkembang akan meningkatkan citra institusi di mata calon mahasiswa dan industri.

2. Menarik Calon Mahasiswa Institusi yang memiliki program tindak lanjut yang solid akan lebih menarik bagi calon mahasiswa, karena mereka melihat adanya jaminan bahwa pendidikan tersebut akan berkelanjutan dan relevan dengan perkembangan karier mereka setelah lulus.
3. Memperkuat Hubungan dengan Industri Dengan memiliki program tindak lanjut yang melibatkan dunia kerja dan industri, institusi pendidikan dapat memperkuat hubungannya dengan perusahaan, sehingga meningkatkan peluang magang, kerja sama penelitian, dan peluang kerja bagi alumni.
4. Peningkatan Kualitas Pendidikan Dengan memantau dan mengevaluasi hasil karier alumni, institusi dapat memperoleh feedback yang berharga tentang efektivitas kurikulum dan pengajaran. Hal ini memungkinkan institusi untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan pendidikan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
5. Meningkatkan Retensi dan Loyalitas Alumni Program tindak lanjut yang baik membuat alumni merasa dihargai dan terhubung dengan institusi. Ini bisa meningkatkan tingkat loyalitas mereka, yang pada gilirannya dapat mendatangkan dukungan finansial, beasiswa, atau proyek kolaboratif yang menguntungkan institusi

BAB VII

Spiritual Network Agility Dalam Marketing

7.1 Tinjauan Teoritis Spiritual Network Agility

Spiritual Network Agility merupakan kemampuan bergerak dengan cepat dan fleksibilitas sebuah organisasi dalam menjalin hubungan relasional yang saling menguntungkan baik dunia dan akhirat yang diindikasikan dengan kreativitas yang dapat dipercaya; komunikasi yang jujur; menjalin hubungan yang semata mata karena Ridha Allah dan selalu ingin mencoba hal hal yang baik. Spiritual Network Agility yang didukung dengan Knowledge Quality berpotensi meningkatkan Marketing Performance.

Spiritual Network Agility merupakan kecenderungan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan relasional organisasi bergerak dengan cepat dan fleksibel, meniru dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetitif. Untuk membangun indikator dari Spiritual Network Agility, maka dimensi Resources Based View (RBV) dengan pendekatan network yang diindikasikan dengan:

1. Acceleration, hal ini dapat diartikan dengan akselerasi kemampuan diri untuk menjadi umat yang terbaik. Dalam Islam dikenal dengan Fastabiqul khoerot atau berlomba-lomba dalam kebaikan atau dalam bahasa Arab disebut Fastabiqul khairat merupakan salah satu amalan yang dianjurkan dalam Islam. Amalan inilah yang akan memberatkan timbangan kebaikan kelak di akhirat.

2. Communication. Dalam berbagai literatur tentang komunikasi Islam, kita menemukan setidaknya enam jenis bicara atau dapat berbicara (Qaulan) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi, yakni: (1) Qaulan Kariman, (2) Qaulan Maysuran, (3) Qaulan Balighan (4) Qaulan Layyinan, (5) Qaulan Sadidan, dan (6) Qaulan Ma'rūfa. Dalam penelitian ini difokuskan pada qaulan maysūran yang merupakan kata-kata yang menyenangkan, bagus, halus, dermawan, dan sudi menolong orang.
3. Relational Activity. Dalam Islam, menjalin relasi di bahasakan dengan silaturahmi. Keutamaan silaturahmi di antaranya merekatkan tali persaudaraan, menambah saudara, mendatangkan keberkahan dan memperpanjang umur. Kemudian diintegrasikan dengan konsep Organizational Agility (OA) dengan pendekatan Partnership Agility dengan indikator :
 1. Flexible/adaptability yaitu kreativitas dalam melakukan proses yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama;
 2. Competency/kompetensi yaitu kemampuan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan secara efisien dan efektif dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya.
 3. quickness/kecepatan yaitu kesungguhan untuk melakukan aktivitas pembelajaran dalam waktu yang sesingkat-singkatnya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang ada.
 4. responsiveness yaitu ingin selalu mencoba hal baru dalam mengidentifikasi perubahan dan merespon dengan cepat perubahan yang ada.

Serta diwarnai dengan nilai nilai Islami yang terkait dengan marketing yang diperoleh dari :

1. ‘an-tarāḍhin (saling rela), antara kedua belah pihak (QS. An-Nisa’: 29).
2. Keadilan atau Adl (As Syuara ayat 181 s/d 183 dan Mutaffifin ayat 1 s/d 6)
3. Jujur (QS. At Taubah: 119).
4. Amanah (HSR al-Bukhari (no. 1973) dan Muslim (no. 1532).

Sehingga dari integrasi dimensi esources Based View (RBV) dengan pendekatan network, konsep Organizational Agility (OA) dengan pendekatan Intellectual Agility dan nilai nilai Islami yang terkait dengan marketing yang diperoleh dari :

1. Amanah (HSR al-Bukhari (no. 1973) dan Muslim (no. 1532).
2. Jujur (QS. At Taubah: 119).
3. Ridha (Al Baqarah ayat 207)

Sehingga dengan demikian dapat disusun indikator Spiritual Network Agility sebagaimana berikut:

Tabel 7. 1
Integrasi Indikator Spiritual Network Agility

Network (Bontis, 2001).	Intellectual agility (Sambamurthy et al., 2003).	Islamic Value	Spiritual Network Agility
Acceleration	Flexibility	Amanah	Kreativitas yang dapat dipercaya komunikasi yang jujur
Communication	competency	Jujur	Menjalin hubungan yang semata mata karena Ridha Allah

Relational activity	quickness	Ridha	Menjalin hubungan yang semata mata karena Ridha Allah
	responsiveness		Selalu ingin mencoba hal hal yang baik

Spiritual Network Agility diindikasikan dengan:

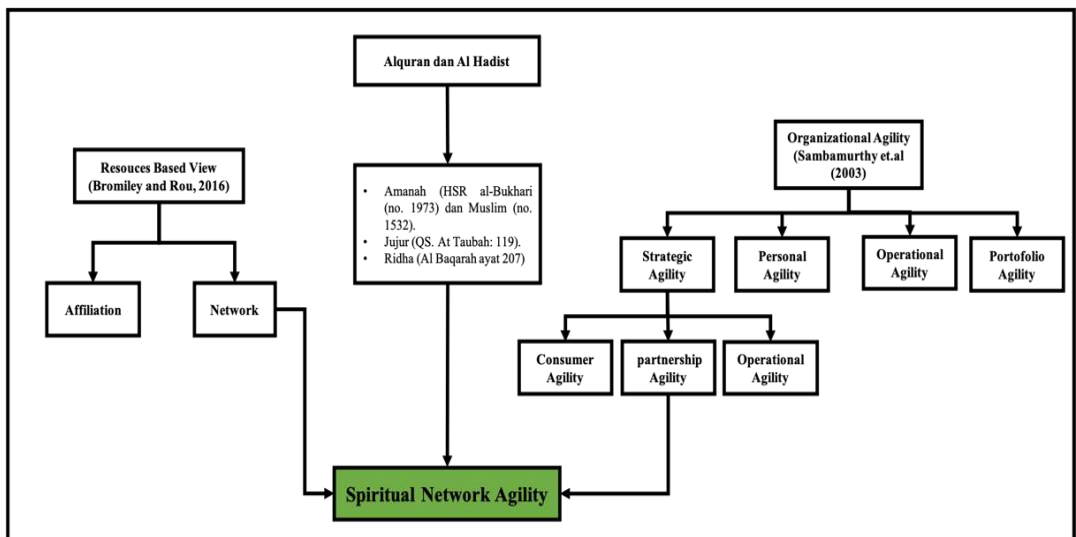
1. Kreativitas yang dapat dipercaya. Diwujudkan dengan akselerasi kemampuan untuk melakukan proses yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama secara amanah;
2. Komunikasi yang jujur. kemampuan berkomunikasi dengan jujur untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan secara efisien dan efektif;
2. Menjalin hubungan yang semata mata karena Ridha Allah. Diwujudkan dengan kemampuan untuk menjalin hubungan relasional semata mata karena mengharap Ridha Allah;
3. Selalu ingin mencoba hal hal yang baik. Adalah kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan merespon dengan cepat bermanfaat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sehingga Spiritual Network Agility diindikasikan dengan kreativitas yang dapat dipercaya; komunikasi yang jujur; menjalin hubungan yang semata mata karena Ridha Allah dan selalu ingin mencoba hal hal yang baik.

Berdasarkan penjelasan dari bab sebelumnya tentang integrasi dimensi dimensi Resources Based View (RBV) dengan pendekatan network dan Organizational Agility (OA) dengan pendekatan Intellectual Agility dapat disusun untuk membangun model teoritical dasar. Integrasi Resources Based View dan Organizational Agility.

Gambar 7.1

Integrasi *Resources Based View* dan *Organizational Agility*



7.2 Spiritual Network Agility Pendekatan dalam pemasaran

Dalam era bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, pendekatan pemasaran berbasis spiritualitas semakin relevan. Salah satu konsep yang berkembang adalah **Spiritual Network Agility**, yang menggabungkan nilai-nilai spiritual dengan fleksibilitas jaringan dalam strategi pemasaran. Konsep ini bertujuan untuk menciptakan hubungan bisnis yang lebih berorientasi pada keberkahan, keberlanjutan, dan kepercayaan. **Spiritual Network Agility** mengacu pada kemampuan suatu organisasi atau individu untuk dengan cepat beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang berubah sambil tetap mempertahankan nilai-nilai spiritual dalam jaringan bisnis mereka. Elemen utama dalam konsep ini meliputi:

- **Spirituality in Business:** Integrasi nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, integritas, dan keberkahan dalam proses bisnis.
- **Network Agility:** Kemampuan membangun, mengelola, dan menyesuaikan jaringan bisnis secara fleksibel dan adaptif.

- **Marketing Ethics:** Mengutamakan etika dalam pemasaran dengan pendekatan yang berorientasi pada kebermanfaatan sosial.

Pilar Utama Spiritual Network Agility dalam Pemasaran

a. Nilai Spiritual dalam Pemasaran

Nilai-nilai spiritual menjadi pondasi dalam interaksi bisnis, meliputi:

- **Kejujuran dan Transparansi:** Meningkatkan kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis.
- **Keberkahan (Blessing-Oriented Business):** Berfokus pada manfaat jangka panjang, bukan hanya keuntungan sesaat.
- **Kepedulian Sosial:** Menyelaraskan bisnis dengan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat.

Fleksibilitas dalam Jaringan Pemasaran

Dalam dunia pemasaran yang dinamis, ketangkasan dalam membangun dan menyesuaikan jaringan sangat penting. Hal ini mencakup:

- **Kolaborasi dengan Komunitas Spiritual dan Sosial:** Membangun hubungan strategis yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual.
- **Adaptasi terhadap Tren Digital:** Memanfaatkan teknologi untuk memperluas jaringan tanpa meninggalkan prinsip-prinsip spiritual.
- **Konektivitas dengan Mitra yang Sevisi:** Menjalin kemitraan dengan pihak-pihak yang memiliki kesamaan visi dan nilai.

Strategi Pemasaran Berbasis Spiritual Network Agility

Beberapa strategi utama yang dapat diterapkan dalam pemasaran berbasis Spiritual Network Agility meliputi:

1. Value-Based Branding: Membangun merek yang mencerminkan nilai-nilai spiritual dan keberkahan.
2. Engagement dengan Komunitas Religius dan Sosial: Menggunakan pendekatan pemasaran berbasis komunitas yang memiliki nilai-nilai serupa.
3. Penggunaan Digital Marketing secara Etis: Memanfaatkan media sosial dan platform digital dengan pendekatan yang transparan dan bertanggung jawab.
4. Customer Relationship Management (CRM) Berbasis Kepercayaan: Mengutamakan kepercayaan dan kepuasan pelanggan dengan layanan yang tulus dan jujur.

Spiritual Network adalah jaringan relasional dalam komunitas /orang-orang yang tertarik pada spiritualitas, kegiatan religious dan banyak subjek serupa lainnya (Kurt et.al 2020). Islamic Spiritual didefinisikan sebagai adanya hubungan dengan Allah yang mempengaruhi harga diri individu, rasa makna, dan keterhubungan dengan orang lain dan alam. Kelincahan pemasaran mengacu pada sejauh mana suatu entitas dengan cepat beralih antara memahami pasar dan melaksanakan keputusan pemasaran untuk beradaptasi dengan pasar (Kalaighnam et.al 2021).

Meningkatkan kelincahan pemacu mempercepat inovasi produk, layanan, dan model bisnis, mendorong kinerja dan pertumbuhan perusahaan (Brand et.al, 2019). Hasil penelitian pada perusahaan-perusahaan Korea

menunjukkan keterkaitan yang signifikan antara inovasi dan kinerja perusahaan.

Modal intelektual digunakan secara efektif untuk mencapai kinerja organisasi (Huang & Huang, 2020). Temuan penelitian menunjukkan bahwa Intellectual Capital memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan (Ge & Xu, 2020). Kelincahan organisasi berhubungan positif dengan kinerja (Gyemang & Emeagwali, 2020). Kelincahan organisasi memainkan peran pada perolehan kinerja keuangan dan nonfinansial (Li et.al, 2020).

Hasil penelitian (Kurniawan et al., 2021) menunjukkan bahwa kemampuan dalam orientasi Marketing performance . Dengan kepemilikan jaringan networking memberi perusahaan uji ketahanan dalam kelincahan pemasaran mereka (Osei et al., 2018)

7.3 Implementasi dalam Konteks Pemasaran Perguruan Tinggi

Dalam dunia pendidikan tinggi, Spiritual Network Agility dapat menjadi pendekatan strategis dalam pemasaran, terutama dalam membangun hubungan yang erat dengan calon mahasiswa, orang tua, alumni, dan komunitas akademik. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Branding Berbasis Nilai Spiritual: Menampilkan identitas perguruan tinggi sebagai lembaga yang tidak hanya unggul secara akademik tetapi juga berorientasi pada nilai-nilai spiritual dan moral.
2. Kemitraan dengan Sekolah dan Komunitas Religius: Menjalin hubungan dengan sekolah berbasis agama serta komunitas spiritual untuk menarik mahasiswa yang memiliki kesamaan visi.
3. Pemasaran Digital yang Beretika: Menggunakan media sosial, website, dan platform digital dengan komunikasi yang jujur, inspiratif, dan mengedepankan nilai-nilai keislaman.

4. Program Beasiswa dan Pemberdayaan Sosial: Menawarkan program beasiswa berbasis keberkahan dan pemberdayaan bagi mahasiswa yang membutuhkan, sebagai bagian dari strategi pemasaran berbasis sosial.
5. Penguatan Hubungan dengan Alumni: Memanfaatkan jaringan alumni sebagai duta yang menyebarkan nilai-nilai positif perguruan tinggi kepada calon mahasiswa dan masyarakat luas.
6. Event dan Seminar Berbasis Nilai Spiritual: Menyelenggarakan seminar, lokakarya, dan kegiatan akademik yang mengusung tema integrasi ilmu pengetahuan dan spiritualitas untuk menarik perhatian masyarakat.

Dalam konteks pemasaran perguruan tinggi, pendekatan ini dapat membantu institusi pendidikan untuk menarik mahasiswa dengan cara yang lebih bermakna, membangun hubungan yang lebih kuat dengan komunitas akademik dan sosial, serta memperkuat reputasi sebagai lembaga yang tidak hanya berorientasi pada akademik tetapi juga memiliki nilai-nilai keberkahan dan moralitas tinggi. Dengan memahami dan mengimplementasikan konsep ini, organisasi dapat lebih adaptif dalam menghadapi perubahan pasar tanpa kehilangan esensi nilai spiritualnya.

BAB VIII

Model Peningkatan Marketing Performance Perguruan Tinggi

Peningkatan kinerja pemasaran (marketing performance) perguruan tinggi menjadi aspek krusial dalam meningkatkan daya saing institusi di era globalisasi. Model peningkatan ini dapat dibangun melalui pendekatan berbasis **spiritual network**, **knowledge quality**, yang terintegrasi dalam strategi pemasaran holistik.

Menurut Kotler dan Keller (2016), kinerja pemasaran dapat diukur melalui indikator seperti peningkatan jumlah mahasiswa baru, brand awareness, kepuasan mahasiswa, dan loyalitas terhadap institusi. Sementara itu, studi dari Hemsley-Brown dan Oplatka (2015) menekankan pentingnya strategi pemasaran berbasis diferensiasi dan branding yang kuat untuk menarik calon mahasiswa.

Dalam konteks pendidikan tinggi berbasis spiritual network, penelitian dari Abdullah & Rahman (2020) menunjukkan bahwa institusi yang mengadopsi nilai-nilai spiritual dalam jaringan pemasaran dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas stakeholders. Sementara itu, kualitas pengetahuan (knowledge quality) dalam pemasaran jasa pendidikan berperan dalam membangun kredibilitas dan keunggulan akademik institusi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Dengan demikian, model peningkatan marketing performance perguruan tinggi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dengan mengintegrasikan aspek spiritual, dan kualitas pengetahuan dalam strategi pemasaran institusi. Model peningkatan *Marketing Performance*

Perguruan Tinggi berbasis teori *resources based view* dan *organizational agility* sebagai berikut:

8.1 Kontribusi *Organizational Agility*

Kontribusi konsep *Organizational Agility* adalah bagaimana sebuah Perguruan Tinggi dapat menjadi *agile* namun tetap berdasar pada ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam sesuai dengan tuntunan Alquran dan Al hadist. Sebagaimana Allah SWT yang sangat tegas menyatakan bahwa dalam bermuamalah harus tolong dan membantulah kalian semua dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan bantu membantu dalam melakukan dosa dan pelanggaran, dan bertakwalah kamu kepada Allah sesungguhnya Allah sangat berat siksaan -Nya. *Organizational Agility* berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pemasaran perguruan tinggi dengan beberapa cara:

1. Respons Cepat terhadap Perubahan Pasar: Kemampuan untuk menyesuaikan strategi pemasaran dengan cepat terhadap tren pendidikan dan preferensi mahasiswa.
2. Peningkatan Daya Saing: Perguruan tinggi yang *agile* dapat lebih mudah menyesuaikan kurikulum, layanan, dan strategi komunikasi dengan kebutuhan pasar.
3. Optimalisasi Penggunaan Teknologi: Pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran untuk meningkatkan keterlibatan calon mahasiswa dan meningkatkan jumlah pendaftaran.
4. Kolaborasi yang Efektif: Memperkuat kemitraan dengan berbagai stakeholder seperti sekolah, komunitas, dan industri untuk meningkatkan daya tarik perguruan tinggi.
5. Peningkatan Loyalitas dan Kepuasan Mahasiswa: Adaptasi yang cepat dalam memberikan layanan yang berkualitas meningkatkan kepuasan mahasiswa dan memperkuat hubungan jangka panjang.

8.2 Kontribusi *Resources Based View theory*

Kontribusi pada *Resources Based View theory* adalah untuk meningkatkan kualitas tauhid dan keimanan agar mampu menjalin dan mempertahankan jalinan kerjasama yang sehat yakni kerjasama yang saling menguntungkan baik secara ukhrowi maupun duniawi. Perguruan Tinggi diharapkan mampu menjalin silaturahmi dengan *shareholder* maupun *stakeholder* yang akan memudahkan Langkah dalam pemasaran Perguruan Tinggi. Sebagaimana firman Allah:

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”. (QS Al Ahzab 21).

Lakukan kerjasama yang sehat yakni kerjasama yang saling menguntungkan, bahas dari awal apa saja tugas dan tanggung jawab masing masing serta besaran keuntungan yang disepakati sesuai usaha yang dilakukan sehingga tercapai saling percaya sejak awal hingga dalam perjalanan bisnis tersebut.

Pendekatan Resource-Based View (RBV) berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran perguruan tinggi dengan menekankan pemanfaatan sumber daya unik yang sulit ditiru. Kontribusi utama RBV meliputi:

1. Diferensiasi Kompetitif: Menggunakan reputasi akademik, keunggulan spiritual, dan budaya organisasi sebagai daya tarik utama.
2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Optimal: Dosen berkualitas dan alumni yang sukses meningkatkan citra dan daya saing institusi.
3. Pemanfaatan Teknologi Digital: Penggunaan teknologi dalam pemasaran meningkatkan jangkauan dan efektivitas komunikasi dengan calon mahasiswa.
4. Kemitraan Strategis: Kolaborasi dengan lembaga pendidikan, industri,

dan komunitas religius untuk memperluas pangsa pasar.

5. Inovasi Berbasis Nilai: Pengembangan program studi dan layanan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pasar dan nilai spiritual.

8.3 Kontribusi *knowledge quality*.

Jaringan bisnis yang diintegrasikan secara proaktif dengan interaksi positif di antara sesama jejaring, akan lebih efektif dan menjadi bermanfaat tatkala dilakukan dengan didasarkan pada keinginan untuk saling bertukar pengetahuan yang berkualitas.

Kontribusi penelitian ini pada *knowledge quality* adalah pengetahuan akan berkualitas jika dapat diimplementasikan dalam bentuk tindakan yang menjadikannya bermanfaat dan dapat dipertanggungjawabkan dunia dan akhirat. Dengan kemampuan dalam menjalin networking yang luas akan mendorong Perguruan Tinggi untuk terus mengembangkan diri dengan memperluas wawasan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pemasaran. Hal yang demikian akan menjadikan ilmu bertambah yang juga akan berpengaruh pada cara menjalankan Amanah dalam memasarkan Perguruan Tinggi. Sebagaimana firman Allah bahwasannya “Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya” (QS Al Alaq : 5).

8.3 Kontribusi Knowledge Quality terhadap Marketing Performance Perguruan Tinggi

Knowledge Quality berperan penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran perguruan tinggi dengan cara:

1. Peningkatan Reputasi Akademik: Institusi dengan sistem pengetahuan berkualitas mampu memberikan informasi yang jelas, akurat, dan bermanfaat kepada calon mahasiswa serta masyarakat umum.

2. Efektivitas dalam Komunikasi Pemasaran: Penyampaian informasi akademik yang kredibel dan berbasis data dapat meningkatkan daya tarik institusi.
3. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Dengan pengetahuan yang berkualitas, strategi pemasaran dapat disusun berdasarkan riset pasar dan analisis tren pendidikan.
4. Inovasi dalam Layanan Pendidikan: Institusi yang memiliki sistem knowledge management yang kuat dapat terus berinovasi dalam kurikulum dan metode pembelajaran.
5. Peningkatan Loyalitas Mahasiswa dan Alumni: Dengan kualitas informasi dan pembelajaran yang baik, mahasiswa dan alumni akan lebih cenderung merekomendasikan perguruan tinggi kepada calon mahasiswa baru.

8.4 Kontribusi Intrinsic Knowledge Quality pada Spiritual Network Agility

Kualitas pengetahuan intrinsik dibangun dengan akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan. Hal ini dikarekakan kualitas pengetahuan intrinsik sangat berkaitan dengan sifatnya. Kualitas intrinsik pengetahuan yang dimiliki oleh satu orang akan berbeda dengan kualitas intrinsik pengetahuan orang yang lain. Tidak semua individu memiliki kemampuan untuk membagikan pengetahuan dengan orang lain. Seperti karakteristiknya bahwa pengetahuan intrinsik berbeda dengan pengetahuan eksplisit yang tersimpan dalam bentuk dokumen yang terkodifikasikan sehingga akan dengan mudah dibagikan pada orang lain.

Sedangkan Spiritual Network Agility dibangun dengan indikator kreativitas yang adil; komunikasi yang saling rela; menjalin hubungan dengan

jujur dan selalu ingin mencoba hal hal yang baik.

Semakin tinggi kualitas keyakinan, pendapat, wawasan, dan pengalaman, dan nilai-nilai fundamental yang ada dalam diri sendiri akan semakin mendorong kecenderungan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan relasional organisasi dengan bergerak dengan cepat dan fleksibel, meniru dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetitif. Semakin tinggi wawasan akan semakin tinggi jalinan komunikasi yang saling rela. Hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki wawasan yang cukup luas untuk mengembangkan pemasaran perguruan tingginya sehingga memiliki kelincahan dalam mencari keterhubungan pengetahuan antara satu sama lain.

Semakin baik pengalaman akan mendorong kemampuan untuk menjalin hubungan relasional dengan jujur yang menunjukkan bahwa semakin baik pengalaman pemasaran perguruan tingginya akan semakin memiliki ikatan silaturahmi dalam mengembangkan minat, nilai, atau hasrat bersama untuk mengembangkan pengetahuan bersama. Kualitas keyakinan, pendapat, wawasan, pengalaman, dan nilai-nilai fundamental yang ada akan mendorong kecenderungan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan relasional organisasi dengan bergerak dengan cepat dan fleksibel, meniru dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Jaringan intelektual berkembang pada saat yang sama dengan tumbuhnya lingkungan intelektual, menjadi lebih kuat karena komunikasi menjadi lebih mudah karena adanya kepemilikan pengetahuan yang dimiliki. Kelincahan Jaringan Intelektual panitia PMB perguruan tinggi akan menjadi optimal jika didorong oleh kepemilikan kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh diri individu.

Dalam pandangan Islam, ilmu pengetahuan memiliki landasan yang kokoh melalui al-Qur'an dan Sunnah; yang mencakup persoalan-persoalan

duniawi dan ukhrāwi. Surat Al-Shaff ayat 2 dan 3, yang menyatakan bahwa Allah sangat murka kepada orang-orang yang hanya pandai berbicara namun tidak pandai berbuat. Para sahabat Nabi Muhammad pernah merasakan kegalauan terkait dengan ayat yang Para sahabat yang biasa mendakwahkan kebaikan berencana mengajukan kepada Nabi Muhammad untuk berhenti dari kegiatan dakwahnya, karena mereka merasa belum bisa mengharmonikan antara ucapan dengan perbuatan secara total. Namun Rosul mengajarkan bahwa untuk menjadi penyampai kebaikan kita berusaha agar menjadikan diri kita sebagai orang baik terlebih dahulu, sehingga harmoni antara ucapan dengan perbuatan. Akan tetapi, jika belum mampu maka tidak menjadi alasan untuk berhenti menyampaikan ilmu. Dalam sebuah hadits Nabi Muhammad SAW mengaitkan antara berkata baik dengan iman seseorang kepada Allah dan Hari Akhir.

“Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan Hari Akhir, maka hendaklah dia berkata baik atau diam” (HR Muslim no 222).

Karena menjaga lisan, menggunakannya untuk kata-kata yang baik dan diam untuk kata-kata yang buruk, adalah salah satu tanda iman. Termasuk dalam menjaga tulisan, ilmu yang dibagikan dan informasi yang diberikan agar tetap dalam kerangka saling menasehati dalam kebaikan dan kesabaran (QS al-Ashr [103]: 3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi akurasi, keandalan, dan ketepatan waktu pengetahuan yang kita sampaikan akan semakin meningkatkan Akselerasi Pengetahuan, Kelincahan Interkoneksi, Ikatan Intelektual Mitra, dan Kreativitas.

Penelitian Zahra (2019) yang menjelaskan bahwa Islam menekankan pada kecerdasan, kontemplasi, dan pertimbangan dan menuntut untuk meningkatkan kemampuan intelektual (pengetahuan), Hal ini karena intelektual memainkan peran dalam membedakan perbuatan baik dari perbuatan buruk dan memiliki implikasi yang mendalam bagi perilaku moral.

Kontribusi Intrinsic Knowledge Quality pada Spiritual Network Agility pemasaran perguruan tinggi.

Intrinsic Knowledge Quality, yang mencakup keakuratan, kelengkapan, dan keandalan informasi dalam suatu organisasi, berkontribusi signifikan terhadap Spiritual Network Agility dengan cara:

1. Meningkatkan Kecepatan Pengambilan Keputusan: Informasi yang akurat dan relevan memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar dengan lebih cepat.
2. Membangun Kepercayaan dalam Jaringan Spiritual: Data yang berkualitas tinggi memperkuat hubungan dengan mitra bisnis dan komunitas berbasis spiritual.
3. Mendukung Keberlanjutan Inovasi: Pengetahuan yang intrinsik berkualitas tinggi memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi dan mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif.
4. Memperkuat Identitas dan Konsistensi Nilai: Organisasi dapat memastikan bahwa nilai-nilai spiritual tetap terjaga dalam setiap keputusan bisnis.

8.5 Kontribusi Knowledge Context Quality pada Spiritual Network Agility

Knowledge Context Quality semakin baik, maka Spiritual Network Agility semakin baik. Variabel Knowledge Context Quality dibangun oleh indikator relevansi, kesesuaian dan nilai. *Knowledge Context Quality* secara cukup intensif pemahaman bahwa pengetahuan yang dimiliki masing masing individu dalam tim memiliki nilai dalam pencapaian tujuan pemasaran perguruan tingginya. hasil ini menunjukkan memiliki pengetahuan yang relevan dalam pencapaian tujuan pemasaran perguruan tingginya dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuh pengetahuan yang berkaitan dengan pemasaran perguruan tingginya. Responden memahami bahwa pengetahuan

yang dimiliki masing masing individu dalam tim memiliki nilai dalam pencapaian tujuan pemasaran perguruan tingginya.

Sedangkan Spiritual Network Agility dibangun oleh indicator indicator kreativitas yang adil; komunikasi yang saling rela; menjalin hubungan dengan jujur dan selalu ingin mencoba hal hal yang baik. Pengetahuan dalam konteks, informasi, dan/atau keterampilan yang memiliki keterkaitan dengan pengembangan pemasaran akan mendorong kelincahan panitia PMB perguruan tinggi dalam menjalin Jaringan Intelektual. Konteks di mana pengetahuan dibangun, dipertukarkan, digunakan dalam pemasaran perguruan tinggi akan memicu kemampuan panitia PMB untuk membangun hubungan relasional hubungan dalam organisasi yang fleksibel, tidak dibatasi dengan label jabatan dan kedudukan dengan jaringan hubungan antara rekan dalam organisasi yang memungkinkan untuk saling berkomunikasi, berbagi ilmu dan informasi terkait pemasaran Perguruan tinggi. Ilmu adalah syarat sah ucapan dan perbuatan, dimana ucapan dan perbuatan tidak akan dinilai kecuali dengan ilmu. Oleh sebab itu, ilmu didahulukan sebelum ucapan dan perbuatan. Karena ilmu yang akan men-sahkan niat, dan niat adalah yang men-sahkan amal (Umdatul alQori, Syarh Shahih Bukhari, al-Hafidz al-Aini, jilid 2, hal. 476). Posisi ilmu dalam amal adalah sebagai pengendali niat. Amal dengan niat yang benar dilakukan jika memahami tujuan dia beramal. Amal itu tidak mungkin diterima kecuali yang didahului dengan tujuan untuk Allah; memahami tentang pahala yang Allah janjikan, serta memahami tata cara ikhlas kepada Allah dalam beramal. Sehingga Ketika amal tersebut dilakukan bisa memberikan manfaat, karena telah didahului dengan ilmu (Syarh Shahih Bukhari karya Ibnu Batthal, Syamilah, 1/145). Lebih dari itu, setiap orang yang hendak beramal, dia dituntut untuk memahami amal yang akan dia kerjakan. Agar tidak terjerumus dalam kesalahan dan menyebabkan amalnya tidak diterima.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sejauh mana pengetahuan dipertimbangkan relevansi, kesesuaian, dan nilai tambah dengan konteks tugas yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kecenderungan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan relasional organisasi dengan bergerak dengan cepat dan fleksibel, meniru dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetitif.

Penelitian Elizabeth (2019) yang menunjukkan bahwa kapasitas pengetahuan mendorong keterbukaan intelektual dan pemikiran terbuka melibatkan pemikiran yang fleksibel, kesediaan untuk mendekontekstualisasi dan kecenderungan untuk mempertimbangkan bukti baru terhadap kepercayaan

Kontribusi Knowledge Context Quality pada Spiritual Network Agility

Knowledge Context Quality berkontribusi terhadap Spiritual Network Agility dengan cara:

1. Memfasilitasi Adaptasi Strategis: Konteks pengetahuan yang relevan membantu organisasi memahami dinamika pasar dan menyesuaikan strategi pemasaran secara lebih fleksibel.
2. Meningkatkan Kolaborasi dalam Jaringan Spiritual: Dengan pemahaman konteks yang baik, organisasi dapat membangun hubungan yang lebih erat dan produktif dengan komunitas spiritual dan mitra bisnis.
3. Mendukung Pengambilan Keputusan yang Berbasis Nilai: Informasi kontekstual yang kaya memungkinkan organisasi membuat keputusan yang tetap selaras dengan nilai-nilai spiritual.
4. Memperkuat Integrasi Nilai-Nilai Spiritual dalam Pemasaran: Knowledge Context Quality memastikan bahwa nilai-nilai spiritual tetap relevan dalam strategi pemasaran dan tidak tereduksi oleh perubahan pasar.

8.6 Kontribusi *Follow up Knowledge Quality* pada *Spiritual Network Agility Knowledge*

Follow Up Quality semakin tinggi maka berpotensi meningkatkan Spiritual Network Agility. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Spiritual Network Agility dibangun oleh Knowledge Follow Up Quality. Knowledge Follow Up Quality dibangun oleh fleksibel, luas, dan mudah. *Follow up Knowledge Quality* secara sedang. Indikator tertinggi adalah luas dan mudah hasil ini menunjukkan bahwa pengetahuan sangat memungkinkan untuk beradaptasi secara fleksibel dalam menghadapi perubahan-perubahan yang dihadapi dan pengetahuan responden dapat dengan mudah diterapkan untuk meningkatkan tindakan yang efektif. Nilai mean indikator terendah adalah fleksibel hasil ini menunjukkan bahwa responden belum mampu menindaklanjuti pengetahuannya menjadi tindakan untuk mewujudkan kegunaan dan keuntungannya dalam meningkatkan perolehan mahasiswa baru. Hal ini dikarenakan pemasaran perguruan tinggi merupakan pemasaran sector public yang memiliki karakteristik perbedaan dengan pemasaran produk dan jasa yang berorientasi profit .

Sedangkan Spiritual Network Agility dibangun dengan indikator kreativitas yang adil; komunikasi yang saling rela; menjalin hubungan dengan jujur dan selalu ingin mencoba hal-hal yang baik. Kualitas tindak lanjut pengetahuan ditransformasikan ke dalam sejauh mana pengetahuan diperluas, beradaptasi, atau diterapkan pada pekerjaan dengan mudah sehingga mendukung Tindakan yang efektif dalam konteks tugas yang dilaksanakan. Penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang menyatakan bahwa Knowledge Quality telah menjadi hal yang penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan berurusan dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Corral de Zubielqui et al., 2019). Ilmu merupakan alat pengukuran perbuatan baik dan buruk, benar dan salah,

halal dan haram. Tingkat tertinggi manusia yang berilmu adalah mengamalkannya. Karena dalam pandangan Islam, orang yang mengamalkan ilmunya telah benar-benar menjaga ilmunya dari kepunahan, karena akan dipelajari dan dimanfaatkan oleh orang lain dan dianggap sebagai amal/sedekah jariyah bagi yang mengamalkan ilmunya. Seperti yang dikatakan dalam hadits:

“Jika seseorang meninggal dunia maka terputus semua amalnya kecuali tiga hal, yaitu *sodaqoh jariyah*, ilmu yang diamalkan dan anak yang *sholeh*”. (H.R. Muslim no. 1631).

Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW tentang ancaman terhadap orang yang berilmu yang ilmunya tidak bermanfaat bagi diri sendiri atau orang lain.

“Manusia yang paling berat akan mendapat azab di hari kiamat, yaitu orang yang berilmu, yang Allah tidak mengambil manfaat dari ilmunya.

Sehingga pengetahuan yang dimiliki harus ditransformasikan ke dalam tindakan sebagai wujud tindak lanjut yang sebenarnya dari pengetahuan tersebut sehingga memungkinkan adaptasi, perkembangan, dan penerapan pengetahuan sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kecenderungan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan relasional organisasi dengan bergerak dengan cepat dan fleksibel, meniru dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetitif.

Follow-up Knowledge Quality berperan dalam meningkatkan Spiritual Network Agility dengan cara:

1. Mendukung Proses Evaluasi Berkelanjutan: Melalui pemantauan dan umpan balik yang terus-menerus, organisasi dapat menyesuaikan strategi jaringan spiritual mereka sesuai dengan perubahan pasar.
2. Meningkatkan Responsivitas dalam Jaringan: Dengan memperbarui dan menyebarkan informasi yang berkualitas, organisasi dapat lebih cepat

- merespons tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.
3. Memperkuat Keselarasan dengan Nilai-Nilai Spiritual: Follow-up Knowledge Quality memastikan bahwa adaptasi strategi tetap konsisten dengan prinsip-prinsip spiritual yang dianut.
 4. Memaksimalkan Efektivitas Kolaborasi: Organisasi dapat meningkatkan efektivitas kemitraan dengan memastikan bahwa semua pihak dalam jaringan memiliki akses terhadap informasi yang akurat dan relevan.

8.7 Kontribusi penelitian pada *Marketing Performance*

Perguruan Tinggi Pemasaran Perguruan Tinggi akan menjadi efektif jika didorong dengan keterikatan yang baik dari konsumen dan pemasar dalam memasarkan perguruan tinggi. *Marketing Performance* Indicator dengan jumlah mahasiswa hasil ini menunjukkan bahwa Responden mampu meningkatkan kualitas promosin Jangkauan wilayah pemasaran Perguruan Tinggi mampu memasarkan perguruan tingginya dalam jangkauan yang cukup luas. Hasil ini menunjukkan bahwa responden harus meningkatkan kemampuannya dalam membangun jangkauan wilayah pemasaran Perguruan Tinggi. Dalam meningkatkan *Marketing Performance* maka Perguruan tinggi harus memperhatikan *Spiritual Network Agility*. Perguruan tinggi harus mampu meningkatkan agilitas panitia PMB dalam mengaktualisasikan akidah tauhidnya, menjalin komunikasi yang menjaga keharmonisan dalam tata pergaulan umat; mewujudkan *Silaturahmi marketing* yang merupakan jalinan relasional yang dibangun dengan kejujuran dan niat untuk saling berbagi pengetahuan serta kemauan untuk terus berusaha untuk belajar, guna untuk menambah ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam meningkatkan *Marketing Performance* organisasi diharapkan mampu mendorong munculnya pemasaran keterlibatan (*engagement marketing*). Terkait *Engagement Marketing* perguruan tinggi

harus mampu meningkatkan kemampuan dalam memotivasi mahasiswa dan alumni untuk menciptakan konten kreatif yang bersifat promotive bagi pemasaran perguruan tinggi. Perguruan tinggi harus mampu mempertahankan peningkatan spiritualitas dalam marketing sehingga muncul kesadaran bahwa kesuksesan seluruh strategi yang digunakan adalah tergantung pada ridho Allah SWT.

Kontribusi Penelitian terhadap Marketing Performance memberikan kontribusi terhadap peningkatan Marketing Performance melalui beberapa aspek berikut:

1. Peningkatan Citra dan Reputasi: Dengan penerapan Spiritual Network Agility, institusi dapat membangun citra yang kuat berdasarkan nilai-nilai spiritual dan sosial yang positif.
2. Diferensiasi Strategi Pemasaran: Pendekatan ini memberikan keunggulan kompetitif dengan strategi pemasaran berbasis nilai spiritual, yang sulit ditiru oleh pesaing.
3. Peningkatan Loyalitas Pelanggan: Dengan mengutamakan kepercayaan dan keberkahan dalam pemasaran, pelanggan (mahasiswa, orang tua, mitra) akan lebih loyal terhadap institusi.
4. Efisiensi dalam Jaringan dan Kolaborasi: Adopsi Spiritual Network Agility memungkinkan institusi untuk lebih fleksibel dan cepat dalam membangun serta mengelola jaringan pemasaran.
5. Meningkatkan Kepercayaan Pasar: Institusi yang mengedepankan spiritualitas dalam pemasaran akan lebih dipercaya oleh calon mahasiswa dan masyarakat luas.
6. Optimalisasi Penggunaan Sumber Daya: Dengan prinsip Resource-Based View, penelitian ini membantu institusi mengidentifikasi dan mengelola sumber daya internal secara lebih efektif untuk meningkatkan performa pemasaran.

8.8 Kontribusi penelitian pada *Spiritual Network Agility*

Spiritual Network Agility semakin tinggi maka berpotensi meningkatkan Marketing Performance. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Marketing Performance dibangun oleh Spiritual Network Agility. Spiritual Network Agility dibangun dengan indicator kreativitas yang adil; komunikasi yang saling rela; menjalin hubungan dengan jujur dan selalu ingin mencoba hal hal yang baik. Sedangkan Marketing Performance di bangun oleh indicator kuantitas mahasiswa baru; kenaikan jumlah mahasiswa; ketepatan waktu / timeliness; jangkauan wilayah pemasaran dan akreditasi perguruan tinggi. meningkatkan kelincahan mendorong kinerja dan pertumbuhan perusahaan (Brand et.al, 2019); modal intelektual digunakan secara efektif untuk mencapai kinerja organisasi (Huang & Huang, 2020); Intellectual Capital memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan (Ge & Xu, 2020); kelincahan organisasi berhubungan positif dengan kinerja (Gyemang & Emeagwali, 2020; Li et.al, 2020). Akselerasi pengetahuan yang dilakukan dengan saling mengeksplorasi kedalaman pengetahuan yang dimiliki satu orang dengan lainnya dalam organisasi; kelincahan seseorang untuk menjalin relasi; ikatan intelektualitas antara rekan dalam organisasi yang memungkinkan untuk saling berkomunikasi berbagi ilmu, dan informasi dan rasa ingin tahu, ingin mencoba dan membuat sesuatu yang baru akan mendorong kemampuan perusahaan untuk mentransformasikan dirinya dalam perspektif jangka panjang sebagai respons terhadap hambatan atau tantangan tertentu yang muncul di lingkungannya. Pemasaran dalam Islam di atur dalam Al Quran dan Al Hadist. Seorang muslim hendaknya memiliki orientasi terhadap pencapaian hasil “*hasanah fi addunya dan hasanah fi al-akhirath*”, dan memiliki karakter *Al- Qawiyy* yaitu *reliability*, dapat diandalkan, memiliki kekuatan fisik dan mental, dan Al Amin yaitu integritas jujur atau dapat

memegang amanah. Seorang muslim yang berkarakter islami memiliki ciri sebagai pekerja keras yaitu sifat pantang menyerah, terus mencoba sampai memperoleh keberhasilan. Serta memiliki ciri kerja dengan cerdas yaitu dia memiliki pengetahuan dan ketrampilan, perencanaan yang matang, dan memanfaatkan sumber daya yang ada sesuai dengan fungsinya. Bekerja dengan baik dan sungguh – sungguh serta mencapai hasil sesuai dengan apa yang telah direncanakan, sesuai dengan tujuan organisasi.

Bersilaturahmi menuntun kita pada pemberdayaan kapasitas diri sebagai pemasar untuk mau berinteraksi dan berkolaborasi dengan pebisnis lain melalui jaringan (*networking*) bisnis yang saling menguntungkan satu sama lain, memberikan dorongan moril untuk saling memotivasi satu sama lain, bahkan menunjukkan kapabilitas pengusaha yang akan mencirikan karakter pengusaha yang bernafaskan tauhid.

Dalam meningkatkan *Spiritual Network Agility* organisasi diharapkan mampu meningkatkan fleksibilitas pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat diaktualisasikan menjadi tindakan untuk mewujudkan kegunaan dan keuntungannya dalam meningkatkan perolehan mahasiswa baru. Perguruan tinggi harus mempertahankan keluasan dan kemudahan pengetahuan yang memungkinkan untuk beradaptasi secara fleksibel dalam menghadapi perubahan perubahan yang dihadapi dan dapat dengan mudah diterapkan untuk meningkatkan tindakan yang efektif.

Kemudian, Perguruan tinggi harus mampu meningkatkan pengalaman pemasaran perguruan tingginya dan mempertahankan wawasan yang cukup luas untuk mengembangkan pemasaran perguruan tingginya sehingga memiliki kelincahan dalam mencari keterhubungan pengetahuan antara satu sama lain. Terkait dengan *knowledge context quality*, perguruan tinggi harus mampu meningkatkan kepemilikan pengetahuan yang relevan dalam pencapaian tujuan pemasaran perguruan tingginya dan mampu menyesuaikan

diri dengan kebutuh pengetahuan yang berkaitan dengan pemasaran perguruan tingginya dan mempertahankan nilai/value pengetahuan yang dimiliki masing masing individu yang akan membantu dalam pencapaian tujuan pemasaran perguruan tingginya.

Sehingga untuk meningkatkan *Marketing Performance* Perguruan Tinggi melalui *Spiritual Network Agility* maka rekomendasi yang diberikan adalah *Spiritual Network Agility* dapat menjadi efektif jika di dorong dengan kepemilikan pengetahuan intrinsic, pengetahuan konteks dan tindak lanjut pengetahuan yang berkualitas sehingga akan dapat meningkatkan pola pemasaran terintegrasi antara konsumen dan pemasar demi mendorong pencapaian *Marketing Performance* yang efektif.

Kontribusi Penelitian terhadap *Spiritual Network Agility* memberikan kontribusi dalam memperkuat *Spiritual Network Agility* melalui beberapa aspek berikut:

1. Meningkatkan Kesadaran akan Pentingnya Spiritualitas dalam Bisnis: Dengan penelitian ini, organisasi dapat memahami bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya bergantung pada keuntungan materi, tetapi juga pada keberkahan dan nilai-nilai spiritual.
2. Mengembangkan Model Jaringan yang Lebih Fleksibel dan Berbasis Nilai: Konsep *Spiritual Network Agility* membantu organisasi membangun jaringan yang adaptif, berbasis kepercayaan, dan berorientasi pada keberlanjutan sosial.
3. Meningkatkan Daya Saing Melalui Kepercayaan dan Kolaborasi: Bisnis dan institusi yang menerapkan SNA akan lebih dipercaya oleh mitra, pelanggan, dan masyarakat luas karena pendekatan yang lebih jujur, etis, dan transparan.

4. Mendukung Transformasi Digital yang Beretika: Penggunaan teknologi dalam pemasaran dan bisnis sering kali menghadapi tantangan etika. SNA memberikan panduan untuk mengadopsi transformasi digital dengan prinsip spiritual yang kuat.
5. Meningkatkan Kecepatan Adaptasi Organisasi: Dengan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar sambil tetap mempertahankan nilai spiritual, organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.
6. Memperkuat Keterlibatan dan Loyalitas Pelanggan: Pendekatan yang berbasis spiritual membantu organisasi membangun keterikatan emosional dan loyalitas yang lebih tinggi dari pelanggan dan mitra bisnis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan Marketing Performance Perguruan Tinggi dibangun oleh Spiritual Network Agility. Sedangkan Spiritual Network Agility sendiri dibangun oleh kepemilikan knowledge quality dengan dimensi Knowledge Intrinsic Quality, Knowledge Context Quality dan Follow up Knowledge Quality.

Spiritual Network Agility, Organizational Agility, Resource-Based View, dan Knowledge Quality adalah pendekatan pemasaran yang menggabungkan fleksibilitas organisasi dengan pemanfaatan sumber daya unik dan nilai-nilai spiritual. Dengan strategi yang berbasis etika, keberkahan, dan keberlanjutan, institusi pendidikan dapat membangun daya saing yang kuat, meningkatkan reputasi akademik, serta memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan yang berbasis nilai-nilai Islam dan profesionalisme.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision sciences*, 40(3), 431-475.
- Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Ahn, J. M., Ju, Y., Moon, T. H., Minshall, T., Probert, D., Sohn, S. Y., & Mortara, L. (2016). Beyond absorptive capacity in open innovation process: the relationships between openness, capacities and firm performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(9), 1009-1028.
- Al-Fedaghi, S., & Al-Otaibi, M. (2019, March). Service-oriented systems as a thinning machine: A case study of customer relationship management. In 2019 IEEE 2nd *International Conference on Information and Computer Technologies (ICICT)* (pp. 235-242). IEEE.

- Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Ali, I. (2019). *Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life*. Journal of Innovation & Knowledge, *4(1)*, 38-46.
- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: The mediating effect of customer value and corporate image. *International business research*, 10(2), 104-123.
- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: The mediating effect of customer value and corporate image. *International business research*, 10(2), 104-123.
- Al-Weshah, G. A., Al-Manasrah, E., & Al-Qatawneh, M. (2019). Customer relationship management systems and organizational performance: Quantitative evidence from the Jordanian telecommunication industry. *Journal of Marketing Communications*, 25(8), 799-819.
- Arranz, Marta Fernandez De Arroyabe, and Katrin Hussinger. (2018). *"KNOWLEDGE DIFFUSION THROUGH M&AS."*
- Bajari, P., Chernozhukov, V., Hortaçsu, A., & Suzuki, J. (2019, May). The impact of big data on firm performance: An empirical investigation. *In AEA Papers and Proceedings* (Vol. 109,

pp. 33-37).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.133

Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: *New findings, new lessons, and new ideas. Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.

Bernard, A. B., Moxnes, A., & Saito, Y. U. (2019). Production networks, geography, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 127(2), 639-688.

Bontis, N., Bart, C., Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). Intellectual capital practices: a four- region comparative study. *Journal of intellectual capital*.

Boolaky, M. (2019). Sustainable Marketing—A Path to Follow. *International Journal of Environment*, 8(2).

Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., & Brem, A. (2019). *Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-019-00373-0

Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing

- capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515– 524.
- Charter, M., Peattie, K., Ottman, J., & Polonsky, M. J. (2002). *Marketing and sustainability. Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS) in association with The Centre for Sustainable Design*, April.
- Christopher, M., Scharj, P. and Skjott-Larsen, T., 1979. *Customer Service and Distribution Strategy, John Wiley and Sons, New York*.
- Clemons, E. K. (2019). Resources, Platforms, and Sustainable Competitive Advantage: How to Win and Keep on Winning. *In New Patterns of Power and Profit* (pp. 93-104). Palgrave Macmillan, Cham.
- Cooper, R.G., 1990. *Stage-gate systems: a new tool for managing new products*. *Bus.* Coyne, K. P. (1986). *Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. Business horizons*, 29(1), 54-61.
- Crous, P. W., Carnegie, A. J., Wingfield, M. J., Sharma, R., Mughini, G., Noordeloos, M. E., ... & Silva, B. D. B. (2019). Fungal Planet description sheets: 868–950. **Persoonia: Molecular Phylogeny and Evolution of Fungi**, 42, 291.

- Cunningham, M.T. and Roberts, D.A. 1974, "***The Role of Customer Service in Industrial Marketing***", ***European Journal of Marketing, Spring*** 1974, pp. 15-29.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184
- Damijan, J., Kostevc, Č., & Rojec, M. (2015). Growing lemons or cherries? Pre and post- acquisition performance of foreign-acquired firms in new EU Member States. *The world economy*, 38(4), 751-772.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. BBR. *Brazilian Business Review*, 16(3), 239-254.
- De Zubieta, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145-164.

- Dewangan, V., Godse, M., 2014. *Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. Technovation* 34 (9), 536–545
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 172-188.
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 172-188..
- Durmuşoğlu, S. S. (2013). Merits of task advice during new product development: network centrality antecedents and new product outcomes of knowledge richness and knowledge quality. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 487–499
- Dustin, G., et al. (2014). "Competitive Advantage and Motivating Innovation." *Advances In Management* 7(1): 8.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: *Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dzialis, M., & Blind, K. (2019). *Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. Technovation*, 80, 3-29.

- El-Garaihy, W. H., et al. (2014). "Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction." *International Journal of Business and Management* 9(5). Ferdinand, A. (2002). Marketing Strategy Making: Proses & Agenda Penelitian. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 1(1), 1-22.
- Fouad, F., Tourabi, A., & Lakhnati, G. (2018). The innovation process impact on the new product performance: a case study. *International Journal of Innovation Science*. Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Gaither Tucker, F. (1983). Creative Customer Service Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 13(3), 34–50. doi:10.1108/eb014559
- Gatautis, R., Vaiciukynaite, E., & Tarute, A. (2019). Impact of business model innovations on SME's innovativeness and performance. *Baltic Journal of Management*.
- Gault, F. (2018). *Defining and measuring innovation in all sectors of the economy*. *Research Policy*, 47(3), 617–622. doi:10.1016/j.respol.2018.01.007

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). *The Cambridge business model innovation process. Procedia Manufacturing*, 8, 262-269.
- Gelhard, C., & Von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of business research*, 69(10), 4632-4642.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? *A Meta-Analysis. Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Guo, C. (2007). Is Sustainable Competitive Advantage an Achievable Holy Grail: The Relevance Gap between Academia and Business. *Journal of Business & Management*, 13(2).
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industr. *Management Science Letters*, 10(7), 1533-1542
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hart, S., Hultink, E., Tzokas, N., Commandeur, H.R., 2003. Industrial companies' evaluation criteria in new product

- development gates. *J. Product. Innov. Manag.* 20, 22–36.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). *Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. Sustainability*, 11(14), 3811.
- Hendrayati, H., & Gaffar, V. (2016). Innovation and marketing performance of womenpreneur in fashion industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 299-306.
- Hendrayati, H., & Gaffar, V. (2016). Innovation and marketing performance of womenpreneur in fashion industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 299-306.
- Himanen, T., & Jomppanen, T. (2019). U.S. Patent Application No. 10/275,732.
- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource *Management. Sustainability*, 11(18), 4985.
- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (2016). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41(10), 107-109.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of operations management*, 41, 77-94.

- Hittmar, S., Varmusa, M., Lendela, V., 2015. Proposal of evaluation system for successful application of innovation strategy through a set of indicators. *Procedia Econ. Financ.* **26**, 17–22
- Hong-kit Yim, F., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263-278.
- Hopkins, D.S. and Bailey, E.L., 1970. Customer Service: A Progress Report, *The Conference Board, New York. Horiz.* 33 (3), 44–54.
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z., & Salam, S. (2017, September). The Effects of Relationship Marketing on Firm Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *In 1st International Conference on Business and Management (ICBM-2017), BRAC Business School (BBS), BRAC University, Dhaka, Bangladesh*, September (pp. 21-22).
- Houghton, J. T., Ding, Y. D. J. G., Griggs, D. J., Noguer, M., van der Linden, P. J., Dai, X., ... & Johnson, C. A. (Eds.). (2001). Climate change 2001: the scientific basis: contribution of Working Group I to the third assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge university press.
- Hutchinson, W.M. and Stolle, J.F., 1968, "How to Manage Customer Service", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85-96.

- Hyun, S. S., & Perdue, R. R. (2017). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 73–84. doi:10.1016/j.ijhm.2017.03.002
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Jamil, M., Khan, A. M., Hegab, H., Gong, L., Mia, M., Gupta, M. K., & He, N. (2019). Effects of hybrid Al₂O₃-CNT nanofluids and cryogenic cooling on machining of Ti–6Al–4V. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 102(9), 3895-3909.
- Jin, W., Yang, K., Barzilay, R., & Jaakkola, T. (2018). Learning multimodal graph-to- graph translation for molecular optimization. arXiv preprint arXiv:1812.01070.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). E-business 2.0: Roadmap for Success. *Addison- Wesley Longman Publishing Co., Inc.*
- Karki, S. (2020). Digital marketing in Nepal: case: LAB University of Applied Sciences.
- Kasemsap, K. (2019). Facilitating customer relationship management in modern business. *In Advanced Methodologies and Technologies in Digital Marketing and Entrepreneurship* (pp. 44-56). IGI Global.
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus

- of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*.
- Kline, S.J., Rosenberg, N., 1986. An overview of innovation. In: Landau, R., Rosenberg, N. (Eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. *National Academy Press, Washington*.
- Kobayashi, M. (2014). "Relational View." *Annals of Business Administrative Science* 13(2): 77-90.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), 249-261.
- Kuwashima, K. and T. Fujimoto (2013). "*Performance Measurement in Product Development Research*." *Annals of Business Administrative Science* 12(4): 213-223.
- LaLonde, B.J. and Zinszer, P.H., 1976, Customer Service: *Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago*, p. 156.
- LaLonde, B.J. and Levy, M. 1977., "Customer Service: *A Distributor-Packer/Processor Perspective*", *Frozen Food Fact book*.
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2020). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*.
- Larbi, G. M. (2019). A Try to combine more than approaches and competitive strategies to achieve a sustainable competitive advantage. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 25(116), 147-163.

- Latino, M. A., Latino, R. J., & Latino, K. C. (2019). *Root cause analysis: improving performance for bottom-line results*. CRC press.
- Levy, M., 1978. "*Methodology for Improving Marketing Productivity through Efficient Utilization of Customer Service Resources*," *Ph.D. Thesis, Ohio State University*.
- Lin, Y., Su, H. Y., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial marketing management*, 35(4), 446-456.
- Liu, H.-M., & Yang, H.-F. (2019). Network resource meets organizational agility. *Management Decision*. doi:10.1108/md-10-2017-1061
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: the role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285–293.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Marshall, D. A. (2015). Assessing the value of supply chain information sharing in the new millennium. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(4).
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the

- moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Martin-Rojas, R., Garcia-Morales, V. J., & Gonzalez-Alvarez, N. (2019). Technological antecedents of entrepreneurship and its consequences for organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 22-35.
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- McIver, D., Fitzsimmons, S., & Lengnick-Hall, C. (2019). Integrating knowledge in organizations: examining performance and integration difficulties. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 14-23.
- Mohammad, A. A. (2020). The effect of customer empowerment and customer engagement on marketing performance: the mediating effect of brand community membership. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 30-38.
- Mohammed, A. A., & Rashid, B. (2012). Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities, and hotel performance. *International Review of Management and Marketing*,

2(4), 220.

- Mundi, S., Massaro, M., Scoditti, E., Carluccio, M. A., Van Hinsbergh, V. W., Iruela- Arispe, M. L., & De Caterina, R. (2018). Endothelial permeability, LDL deposition, and cardiovascular risk factors—a review. *Cardiovascular research*, 114(1), 35-52.
- Munir, A., Ilyas, G., Maming, J., & Kadir, N. (2020). The role of geo-cultural product attractiveness and acculturative aesthetic attractiveness in enhancing the relationship between innovation and SMEs marketing performance. *Management Science Letters*, 10(14), 3419-3424.
- Nadarajah, D., & Latifah Syed Abdul Kadir, S. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM journal*, 26(5), 522-531. [SEP]
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: Examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387–396. doi:10.1080/ 13683500.2013.805734
- Partanen, J., Kauppila, O. P., Sepulveda, F., & Gabrielsson, M. (2020). Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 178-197.

- Perreault, W.D., Jr., 1973, The Role of Physical Distribution Customer Services in Industrial Purchasing Decisions, Ph.D. Thesis, *University of North Carolina*, p. 15.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. *In Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Propheto, A., Kartini, D., Sucherly, S., & Oesman, Y. (2020). Marketing performance as implication of brand image mediated by trust. *Management Science Letters*, 10(4), 741-746.
- Rahimi, R. (2017b). Customer relationship management (people, process, and technology) and organizational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380–1402. doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0617
- Rahimi, R., & Gunlu, E. (2016). Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction: The case of a budget hotel chain. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(1), 40–51. doi:10.1080/10548408.2015.1130108

- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., & Lambkin, M. (2017). Corporate social responsibility and marketing performance: *The moderating role of advertising intensity*. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 368-378.
- Rajola, F. (2019). Customer Relationship Management in the Financial Industry Organizational Processes and Technology Innovation. *Springer-Verlag*.
- Rashidi, M., Cherabin, M., Akbari, A., & Maghool, A. (2019). Explaining an Organizational Agility Development Model. *Journal of System Management*, 5(2), 211-224.
- Roach, D. C., Ryman, J. A., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 214-238.
- Rogers, E. M. (1987). The diffusion of innovations perspective. *Taking care: Understanding and encouraging self-protective behavior*, 79-94.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary Firms¹. *MIS Quarterly*, 27(2), 237.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sandri, P., & Widodo, W. (2020). Innovative performance

- development model based on human capital and network quality toward improved marketing performance. *Management Science Letters*, 10(3), 659-664.
- Sarkis, J. (2001). *Manufacturing's role in corporate environmental sustainability- Concerns for the new millennium. International Journal of Operations & Production Management*.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2020). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 100737.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2005). Entrepreneurial small businesses: resource-based perspective. *Northampton, Mass: Edward Elgar Publishing*.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Shu-Hsien Liao; Chih-Chiang Chen, D.-C. H., Yu-chun Chung, Min-Ju Yang (2016). "Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning." *Springer Science+Business Media New York*.
- Silva, P. A., Antunes, M. J., Tymoshchuk, O., Pedro, L., Almeida, M., & Ramos, F. (2020). Understanding the role of communication and mediation strategies in community-

led territorial innovation: a systematic review. ***Interaction Design and Architecture (s) Journal (IxD&A)***.

Simon, S., 1965, "Measuring the Market Impact of Technical Service", ***Journal of Marketing Research***, February p. 32.

Sota, S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2020). Customer relationship management research in hospitality industry: a review and classification. ***Journal of Hospitality Marketing & Management***, 29(1), 39-64.

Srivastava, S. K., Chandra, B., & Srivastava, P. (2019). The impact of knowledge management and data mining on CRM in the service industry. In *Nanoelectronics, Circuits and Communication Systems* (pp. 37-52). ***Springer, Singapore***.

Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. ***Contaduría y Administración***, 65(1), 156.

Sull, D. L., & Ruelas-Gossi, A. (2010). *Strategic orchestration*. ***Business Strategy Review***, 21(4), 58-63.

Syapsan, S. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth: Marketing mix strategy as mediating variable. ***Benchmarking: An International Journal***, 26(4), 1336-1356.

Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research

- possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Tucker, F.G., 1980. "Customer Service in a Channel of Distribution: *The Case of the Manufacturer—Wholesaler—Chain Drug Retailer Channel in the Prescription Drug Industry.*" Ph.D Thesis, Ohio State University.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*
- Vinayan, G., et al. (2012). "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries." *International Journal of Business and Management* **7(22)**.
- Wagenheim, G. D., & Reurink, J. H. (1991). *Customer service in public administration. Public Administration Review*, 263-270.
- Wagner, W., 1973, "Formalisation of the Customer Service Functions in Distribution", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, pp. 159-75.
- Wahab, S., bin Mohamad Shah, M. F., & Faisalmein, S. N. (2019). The Relationship Between Management Competencies and

- Internal Marketing Knowledge Towards Internal Marketing Performance. *In Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences* (RCSTSS 2016) (pp. 531-537). Springer, Singapore.
- Wernerfelt, B. (2014). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 22-23.
- Willett, R.P., and Stephenson, P.R., 1969, "Determinants of Buyer Response to Physical Distribution Service", *Journal of Marketing Research*, August, pp. 279-83.
- Wolfram, P. J., Fringer, O. B., Monsen, N. E., Gleichauf, K. T., Fong, D. A., & Monismith, S. G. (2016). Modeling intrajunction dispersion at a well-mixed tidal river junction. *Journal of Hydraulic Engineering*, 142(LA-UR-15-27903).
- Wood-Doughty, Z., Mahajan, P., & Dredze, M. (2018, June). Johns Hopkins or Johnny- Hopkins: classifying individuals versus organizations on Twitter. In *Proceedings of the second workshop on computational modeling of people's opinions, personality, and emotions in social media* (pp. 56-61).
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yoo, D. K. (2014). Substructures of perceived knowledge quality and interactions with knowledge sharing and innovativeness: a sensemaking perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 523–537.

- Zimmermann, R., DF Ferreira, L. M., & Carrizo Moreira, A. (2016).
The influence of supply chain on the innovation process: a
systematic literature review. *Supply Chain Management:
An International Journal*, 21(3), 289–304.
- Alberts, D. S., Hayes, R. E. (2003), Power to the edge: Command and
Control in the Information Age, Command & Control Research
Program, Washington.
- Arteta, B. M., Giachetti, R. E. (2004), "A measure of agility as the
complexity of the enterprise system", *Robotics and Computer-
Integrated Manufacturing*, Vol. 20, No. 6, pp. 495–503.
- Attafar, A., Ghandehari, M., Momeni, G. (2012), "Study of Required
Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in
Organizations", *Journal of Contemporary Research in
Business*, Vol. 3, No. 11, pp. 141–150.
- Bottani, E. (2010), "Profile and enablers of agile companies: An empirical
investigation", *International Journal of Production Economics*,
Vol. 125 No. 2, pp. 251–261.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., Bridger, D. (2002), "Workforce
agility: The new employee strategy for the knowledge
economy", *Journal of Information Technology*, Vol. 17, No. 1,
pp. 21-31.
- Cai, Z. (2013), "Developing organizational agility through IT capability
and KM capability : the moderating effects of organizational
climate", *Proceedings of the 17th Pacific Asia Conference on
Information Systems (PACIS)*, Jeju Island, Korea, 18–22, June,
pp. 1–19.

- Cambridge Dictionary, C. (2016), Cambridge Dictionary, Meaning (entry 124), pp. 138–138.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., Wensley, A. K. P. (2016), "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 5, pp. 1544–1549.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011), "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility", *Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 119–156.
- Côte-Real, N., Oliveira, T., Ruivo, P. (2017), "Assessing business value of Big Data Analytics in European firms", *Journal of Business Research*, No.70, pp. 379–390.
- Dove, R. (1996), "Tools for Analyzing and Constructing Agility", *Agility Forum*, Vol. 70, Issue 5649, pp. 1–13.
- Dove, R. (1999), "Knowledge management, response ability, and the agile enterprise", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 18–35.
- Dove, R. (2005), "Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values & Response Ability", *Business Agility and Information Technology Diffusion*, No. 180, pp. 313–330.
- Dove, R. (2006), "Engineering Agile Systems : Creative-Guidance Frameworks for Requirements and Design", *Systems Engineering*, Proceedings of 4th annual conference on systems engineering research (CSER). Los Angeles, CA, pp. 1–10.

- Dyer, L., Shafer, R. a. (2003), "Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people", CAHRS Working Paper (03-04), pp. 1–39.
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A., Razavian, M. M. (2010), "Applying path analysis 127
- Rima Žitkienė and Mindaugas Deksnys / Montenegrin Journal of Economics, Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129 method in defining effective factors in organisation agility", International Journal of Production Research, Vol. 48, No. 6, pp. 1765–1786.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L. (2016), "An explanatory and predictive model for organizational agility", Journal of Business Research, Vol. 69, No. 10, pp. 4624–4631.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., Farr, J. V. (2009), "Evaluating agility in corporate enterprises", International Journal of Production Economics, Vol. 118, No. 2, pp. 410–423.
- Gehani, R. R. (2010), "Time-based management strategic roles", International Journal of Operational and Production Management, Vol 15, pp. 19-35
- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. a., Chen, C.-S. (2003), Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework, International Journal of Production Economics, Vol. 86, No. 1, pp. 47–62.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995), "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer", Long Range Planning, Vol. 29, pp. 131-135.

- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, Vol. 65, No.2, pp. 67 -80.
- Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: a framework for research and development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No. 1, pp. 87–105.
- Holsapple, C. W., Li, X. (2008), "Understanding Organizational Agility : A Work-Design Perspective Understanding" In *Proceedings of the 13th ICCRTS*, pp. 1–25.
- Jackson, M., Johansson, C. (2003), "An agility analysis from a production system perspective", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 14, No. 6, pp. 482–488.
- Kassim, N. M., Zain, M. (2004), "Assessing the Measurement of Organizational Agility", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 4, No. 1-2, pp. 174–177.
- Kazlauskienė E., Bartusevicienė I., Tamulienė V. (2017), "The potential/opportunities for leveraging competences: the intangible assets dimension", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 51-62
- Khoshlahn, M., Ardabili, F. S. (2016), "The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 230, pp.142–149.

- Lin, C. T., Chiu, H., Chu, P. Y. (2006), "Agility index in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 100, No. 2, pp. 285–299.
- Lin, Y., Desouza, K. C., Roy, S. (2010), "Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information", *Applied Mathematics and Computation*, Vol. 216, No. 10, pp. 2824–2836.
- Lu, Y., Ramamurthy, K. R. (2011a), "The Link Between IT Capability & Organizational Agility Introduction", *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp.931–954.
- Lu, Y., Ramamurthy, K. R. (2011b), "Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility : an Empirical Examination", *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp. 931–954.
- Mikalef, P., Pateli, A. (2017), "Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA", *Journal of Business Research*, No. 70, pp. 1–16.
- Narasimhan, R., Swink, M., Kim, S. W. (2006)", "Disentangling leanness and agility: An empirical investigation", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 440–457.
- Nijssen, M., Paauwe, J. (2012), "HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 16, pp. 3315–3335.

- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V. (2005), "Business Agility and Information Technology Diffusion", international conference proceedings: A Framework for Enterprise Agility and the Enabling Role of Digital Options, Atlanta: Georgia pp. 295–312.
- Panda, S., Rath, S. K. (2017), "The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis", *Management Research Review*, 40, No. 7, pp. 800–820.
- Ravichandran, T. (2017), "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity 128
- Kubaienko Andrii / *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129 and organizational agility", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, No. 1, pp. 22- 42.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., Burns, N. D. (2009), "A decision-support framework for agile enterprise part nering", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 41(1–2), pp. 180-192.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V. (2003), "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 2, pp. 237–263.
- Sarker, S., Sarker, S. (2009), "Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretive study in an offshoring context", *Information Systems Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 440–461.

- Sarkis, J. (2001), "Benchmarking for agility", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 88–107.
- Shafer, R. A. (1997), "Creating organizational agility: The human resource dimension", *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Gornell University
- Sharifi, H., Zhang, Z. (2001), "Agile manufacturing in practice - Application of a methodology", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 5-6, pp.772–794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K. (2007), "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37, No. 5, pp. 445–460.
- Singh, D., Oberoi, J. S., Ahuja, I. S. (2013), "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations", *Management Decision*, Vol. 51, No. 7, pp. 1442–1461.
- Singh, J., Sharma, G. (2013), "Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2013, No. 1, pp. 1–40.
- Švagždienė B., Jasinskas E., Simanavičius A. The success of learning organisation: values contextualization dimension. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 13, No. 4, pp. 101-108.
- Tallon, P. P., Pinsonneault, A. (2011), "Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and

- Organizational Agility: Insights from a Mediation Model.", *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 2, pp.463–486.
- Teece, D. J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2–3, pp. 172–194.
- Van Hoek, R. I. (2001), "Rediscovery of postponement a literature review and directions for research", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 161–184.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., Fernández, E. (2007), "Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, pp. 1303 - 1332.
- Wendler, R. (2013), "The Structure of Agility from Different Perspectives", *Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, pp. 1165–1172.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1998), "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp.756–772.
- Yang, S. L., Li, T. F. (2002), "Agility evaluation of mass customization product manufacturing", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 129, No. 1–3, pp. 640–644.
- Yauch, C. a. (2011), "Measuring agility as a performance outcome", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 384–404.

- Yeganegi, K., Azar, M. S. Z. A. (2012), "The Effect of IT on Organizational Agility", Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6, pp. 2537–2544.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", International Journal of Production Economics, Vol. 62, No. 1, pp. 33–43.
- Barney, Jay B The Ohio State University, 2001. Is The Resource Based-View A Usefull Perspective for Strategic Management Research? Yes, Journal Academy of Management Review, Vol. 28, hal 43–45.
- Combs, James G., 1999, Explaining Interfirm Cooperation and Performance Toward A Reconcikiation of Prediction From The Resource Based View and Organization Economics, Strategic Management Journal, Vol, 20.,Hal 868–871.
- Conner, Kathleen R, C.K. Prahalad,1996, A Resource-Based Theory of The Firm: Knowledge Versus Opportunism, Journal Organization Science, Vol. 7, No 5 September-Oktober,hal. 490– 491. De
- Galunic, Charles and Simon Rodan, 1998, Resource Recombinations in The Firm: KnowlegdeStructures and The Potential For Schumpeterian Innovation, Strategic Management Journal, Vol 19, hal. 1194–1196.
- Fahy, John, 1999, Strategic Marketing and The Resource Based View of The Firm, Journal Academy of Marketing Science Review, Vol. 10, hal. 6–8.

- Foss, Nicolai J. 2005, "Scientific Progress In Strategic Management; The Case of The Resource-Based View", The Journal of Learning and Intellectual Capital, nov, hal 5-6
- Halawi, Leila, Jay E. Aronson, Richard V. Mc Carthy, 2005, Resource Based View of Knowledge Management, The Electric Journal of Knowledge Management, Vol. 3 iss. 2, hal. 76.
- Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis Of Intangible Resources, Strategic Management Journal, Vol.13, hal. 135–138.
- Hall, Richard, 1993, A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 14, hal. 610-612
- Keeley, Robert and Juan B Roupe, 1990, Management Strategy and Industry Structure As Influences on The Success of New Firm: A Structural Model, Journal Management Science, Vol. 36, iss 10, hal. 1257.
- Kraatz, Matthew S and Edward J. Zajac, 2001, How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Enviroment; Theory and Evidence, Organization Science, Vol. 12 no 5, September-Oktober 2001, pp 634– 636.
- Mahoney, Joseph and T. J. Rajendran Pandian, 1992, The Resource Based View Within The Conversation of Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 13.
- Oliver, Christine, 1997, *Sustainable Competitive Advantage*: Combining Institutional Resource Based Value, Strategic Management Journal, Vol 18, iss 9 hal 701.

- Priem, Richard L, 2001, *Is The Resource Based Value A Useful Perspective For Strategic Management Reasearch*, Academy of Management Review, Vol 25 no 1, hal. 24–29.
- Rugman, Alanand Kelley Verbeke, 2002, Edith Penrose’s Contribution to the Resources Based View of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, j. 23; 771-114.
- Stabel, B. Charles, 1998, Configurity Value for Competitive Advantage: on Chains, Shopsand Network, *Strategic Management Journal*, No.19 iss 5, hal. 416.
- Williamson, Oliver, 1999, Governance Competencies Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, hal. 1088.
- Wenerfelt, Birger Sloan, 1995, The Resource Based View of The Firm; Ten Years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 171– 174.
- Rohmad Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004), 7.
- Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam Mengarungi Benang Kusut Dunia Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), I48.
- Abu Ahmadi dan Noor Salimi, *Dasar-Dasar Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 202. Pius A Partanto dan M Dahlan Albarry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994), 274.
- Abdurrahman An- Nahlawi, *Prinsip-Prinsip dan Metode Pendidikan Islam Dalam Keluarga, Di Sekolah dan Di Masyarakat* (Bandung: Diponegoro, 1992), 29-32.

Muhaimin dan Abdul Mujib. *Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya* (Bandung: Trigenda Karya, 1993), 116-117.