

Transformasi IMC di Era Digital

Dari Pesan yang Seragam ke Makna yang Relevan

Oleh: Agus W. Soehadi,
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Sumber: <https://pasla.jambiprov.go.id/apa-itu-integrated-marketing-communication-pengertian-dan-strategi/>

Dalam waktu yang cukup lama, *Integrated Marketing Communication* atau IMC dipahami sebagai disiplin untuk menjaga keseragaman pesan. Semua kanal komunikasi diminta berbicara dalam satu suara. Iklan televisi, media cetak, *billboard*, kemasan, promosi di toko, hingga aktivitas *public relations* diarahkan agar menghadirkan identitas yang sama: *one voice, one look, one brand* (Schultz, 1993). Namun, era digital mengubah hampir seluruh asumsi tersebut. Bagaimana membaca ulang IMC agar lebih relevan dengan zaman ini?

Logika satu suara ini lahir dari kebutuhan yang sangat masuk akal pada masanya. Ketika media semakin terfragmentasi, perusahaan membutuhkan mekanisme integrasi agar

brand tidak tampil terpecah-pecah di mata konsumen. Konsistensi adalah kunci. Pesan harus sama, visual harus seragam, dan ekspresi *brand* harus dikendalikan.

Namun, era digital mengubah hampir seluruh asumsi tersebut. Komunikasi *brand* tidak lagi bergerak satu arah. Konsumen tidak lagi hanya menjadi penerima pesan. Mereka ikut membicarakan, menafsirkan, menilai, menyebarkan, bahkan membentuk ulang makna *brand* melalui media sosial, ulasan pelanggan, komunitas digital, konten kreator, dan pengalaman sehari-hari. Dalam konteks ini, perusahaan tidak lagi menjadi satu-satunya pihak yang “menulis” cerita *brand*.

Di sinilah IMC perlu dibaca ulang. Tantangan utama komunikasi pemasaran hari ini bukan lagi sekadar membuat pesan menjadi seragam, tetapi menjadikan makna *brand* tetap relevan dalam berbagai konteks pelanggan yang terus berubah. Keseragaman pesan dapat menciptakan identitas, tetapi relevansi makna menciptakan hubungan.

Maka, pertanyaan yang perlu diajukan oleh organisasi juga berubah. Bukan lagi sekadar, “Apakah pesan kita sudah sama di semua kanal?” melainkan, “Apakah komunikasi kita masih bermakna bagi pelanggan hari ini?” Lebih jauh lagi, “Apakah organisasi kita mampu belajar dari setiap respons pelanggan dan memperbarui cara berkomunikasi tanpa kehilangan identitas?”

Dari Keseragaman Ekspresi ke Koherensi Makna

Konsistensi tetap penting. *Brand* yang terlalu sering berubah tanpa arah akan kehilangan kejelasan identitas. Namun, di era digital, konsistensi tidak harus berarti semua kanal berbicara dengan kalimat, visual, dan gaya yang sama. Konsistensi yang lebih penting adalah koherensi makna.

Koherensi makna berarti *brand* boleh tampil dengan ekspresi berbeda di berbagai kanal, sejauh seluruh ekspresi tersebut tetap mengarah pada inti identitas yang sama. Di TikTok, sebuah *brand* dapat tampil lebih ringan dan spontan. Di Instagram, ia dapat tampil lebih visual dan aspiratif. Di aplikasi, ia dapat hadir secara lebih personal dan transaksional. Di outlet fisik, ia hadir melalui suasana, layanan, dan pengalaman langsung. Semua bentuk itu tidak harus seragam, tetapi harus terasa saling terhubung.

Fore Coffee dapat menjadi ilustrasi yang relevan. Sebagai *brand* kopi modern yang tumbuh bersama gaya hidup urban dan ekosistem digital, Fore tidak hanya menjual kopi. Ia membangun pengalaman yang terhubung dengan mobilitas, produktivitas, dan kebiasaan konsumen perkotaan. Di aplikasi, komunikasinya cenderung praktis: promosi, pemesanan cepat, dan personalisasi penawaran. Di media sosial, ekspresinya lebih ringan, visual, dan dekat dengan gaya hidup. Di outlet fisik, pengalaman *brand* dibentuk melalui desain ruang, kecepatan layanan, dan suasana yang mendukung aktivitas pelanggan.

Ketiga kanal tersebut tidak berbicara dengan cara yang sama. Namun, semuanya tetap membangun makna yang serupa: kopi modern yang mudah diakses, *stylish*, dan dekat dengan ritme hidup konsumen urban. Inilah pergeseran penting dalam IMC modern.

Integrasi bukan lagi soal menyamakan semua ekspresi, melainkan menyelaraskan seluruh ekspresi agar membangun makna yang sama.

Dalam konteks ini, organisasi perlu memiliki kemampuan membaca perubahan perilaku pelanggan. Literatur terbaru mengenai *customer insight* menegaskan bahwa insight tidak cukup dipahami sebagai data pelanggan, tetapi sebagai proses menghasilkan, menyebarkan, dan menggunakan pemahaman pelanggan untuk inovasi dan keputusan pemasaran (Stremersch et al., 2025). Dengan kata lain, komunikasi yang relevan dimulai bukan dari apa yang ingin dikatakan perusahaan, tetapi dari apa yang sedang dialami, dirasakan, dan diharapkan pelanggan.

IMC sebagai Kapabilitas Dinamis

Perubahan ini membawa kita pada perspektif *Dynamic Marketing Capability* atau DMC. Berangkat dari gagasan *dynamic capabilities*, keunggulan organisasi dalam lingkungan yang berubah cepat tidak hanya ditentukan oleh aset yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan untuk melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* (Teece, 2007).

Dalam konteks pemasaran, *sensing* berarti kemampuan membaca perubahan pasar dan pelanggan. *Seizing* berarti kemampuan menerjemahkan insight menjadi keputusan strategis. *Reconfiguring* berarti kemampuan mengatur ulang sumber daya, kanal, proses, dan aktivitas agar organisasi tetap relevan dalam perubahan.

Jika perspektif ini diterapkan pada IMC, maka komunikasi pemasaran tidak lagi dapat dipahami sebagai aktivitas promosi semata. IMC menjadi salah satu arena utama tempat kapabilitas dinamis organisasi terlihat. Melalui komunikasi, kita dapat membaca apakah perusahaan benar-benar memahami pelanggannya, apakah ia mampu merancang narasi yang bermakna, dan apakah ia dapat mengorkestrasi kanal secara adaptif.

Le Minerale memberikan contoh yang menarik. Dalam kategori air minum dalam kemasan yang tampak homogen, diferensiasi tidak mudah dibangun. Bagi banyak konsumen, air mineral sering dianggap sebagai produk yang serupa. Namun, Le Minerale membaca keresahan konsumen tentang kualitas, keaslian, keamanan, dan manfaat air mineral. Dari keresahan tersebut lahir pesan tentang “air mineral asli” dengan “rasa manis alami”.

Pesan tersebut sederhana, tetapi strategis. Ia tidak hanya menjelaskan fitur produk, tetapi membangun keyakinan. Dalam perspektif DMC, Le Minerale melakukan *sensing* ketika membaca keresahan pelanggan, *seizing* ketika memilih proposisi nilai yang mudah dipahami, dan *reconfiguring* ketika mengorkestrasi pesan tersebut melalui iklan, distribusi, kemasan, serta titik penjualan.

Hal ini menunjukkan bahwa IMC bukan sekadar soal media planning. IMC adalah permukaan operasional dari kapabilitas pemasaran. Ia memperlihatkan bagaimana insight diterjemahkan menjadi narasi, bagaimana narasi dihidupkan melalui kanal, dan bagaimana pengalaman pelanggan dibentuk secara berulang.

Studi Agag et al. (2024) memperkuat argumen bahwa *marketing analytics* dapat mendukung *customer agility* dan kepuasan pelanggan melalui mekanisme *dynamic capabilities*. Dalam konteks IMC, data dan analytics baru bernilai ketika mampu mempercepat respons organisasi terhadap perubahan pelanggan. Data bukan tujuan akhir; data hanya bermakna ketika menggerakkan tindakan komunikasi yang lebih relevan.

Empat Loop IMC di Era Digital

Agar IMC benar-benar menjadi kapabilitas, organisasi perlu membangunnya sebagai sistem pembelajaran. Dalam era digital, IMC tidak cukup dipahami sebagai rangkaian kampanye. Ia perlu dipahami sebagai siklus yang terus berulang: mendengar, merancang, mengeksekusi, dan belajar.

Pertama adalah *insight loop*. Organisasi perlu membangun kebiasaan untuk mendengar pasar secara sistematis. Data penjualan, perilaku aplikasi, interaksi media sosial, percakapan pelanggan, observasi budaya, dan feedback layanan tidak boleh berhenti sebagai laporan. Semua itu perlu ditafsirkan menjadi pemahaman yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Tantangan banyak organisasi bukan kekurangan data, melainkan lemahnya kemampuan menghubungkan data menjadi *insight*.

Kedua adalah *design loop*. Insight tidak otomatis menjadi komunikasi yang kuat. Ia harus diterjemahkan menjadi narasi, pesan, tone, dan pengalaman komunikasi yang strategis. Pada tahap ini, organisasi tidak cukup bertanya, “Apa yang ingin kita sampaikan?” Pertanyaan yang lebih penting adalah, “Makna apa yang ingin kita bangun di benak pelanggan?”

Ketiga adalah *execution loop*. Narasi perlu hadir dalam berbagai touchpoint. Namun, eksekusi tidak boleh dipahami sebagai pelaksanaan rencana secara kaku. Dalam lingkungan digital, respons pasar dapat dibaca hampir secara real-time. Karena itu, eksekusi perlu cukup disiplin untuk menjaga arah strategis, tetapi cukup fleksibel untuk menyesuaikan ekspresi.

Keempat adalah *learning loop*. Inilah elemen yang sering diabaikan. Banyak perusahaan mengevaluasi kampanye hanya untuk melihat capaian target. Padahal, pertanyaan yang lebih penting adalah: apa yang kita pelajari tentang pelanggan? Apakah positioning kita masih relevan? Apakah narasi kita masih memiliki daya resonansi? Mengacu pada Argyris dan Schön (1978), organisasi tidak hanya perlu melakukan *single-loop learning* untuk memperbaiki tindakan, tetapi juga *double-loop learning* untuk mempertanyakan asumsi dasar.

Model Konseptual IMC–DMC

Berdasarkan pembahasan tersebut, transformasi IMC di era digital dapat dirumuskan dalam sebuah model konseptual yang terdiri atas lima komponen utama: *customer*

insight sensing, strategic message design, adaptive omnichannel orchestration, market learning capability, dan sustainable customer engagement.

Model ini berangkat dari pemahaman bahwa komunikasi pemasaran yang unggul tidak lahir dari banyaknya kanal atau ramainya aktivitas kampanye. Keunggulan IMC lahir dari kemampuan organisasi menghubungkan insight, narasi, eksekusi, dan pembelajaran dalam satu sistem yang terintegrasi.

Komponen pertama adalah **customer insight sensing**. Ini merupakan kemampuan organisasi menangkap perubahan perilaku, kebutuhan, emosi, dan ekspektasi pelanggan. Dalam perspektif DMC, komponen ini merepresentasikan *sensing capability*. Organisasi tidak hanya mengumpulkan data pelanggan, tetapi menafsirkan data tersebut menjadi insight yang bermakna.

Komponen kedua adalah **strategic message design**. Insight yang diperoleh dari pasar perlu diterjemahkan menjadi pesan, narasi, dan framing komunikasi yang relevan. Di sinilah *seizing capability* bekerja. Perusahaan menangkap peluang komunikasi dari insight pasar, lalu mengubahnya menjadi narasi yang mampu menjelaskan posisi *brand*, membangun diferensiasi, serta menyentuh kebutuhan fungsional maupun emosional pelanggan.

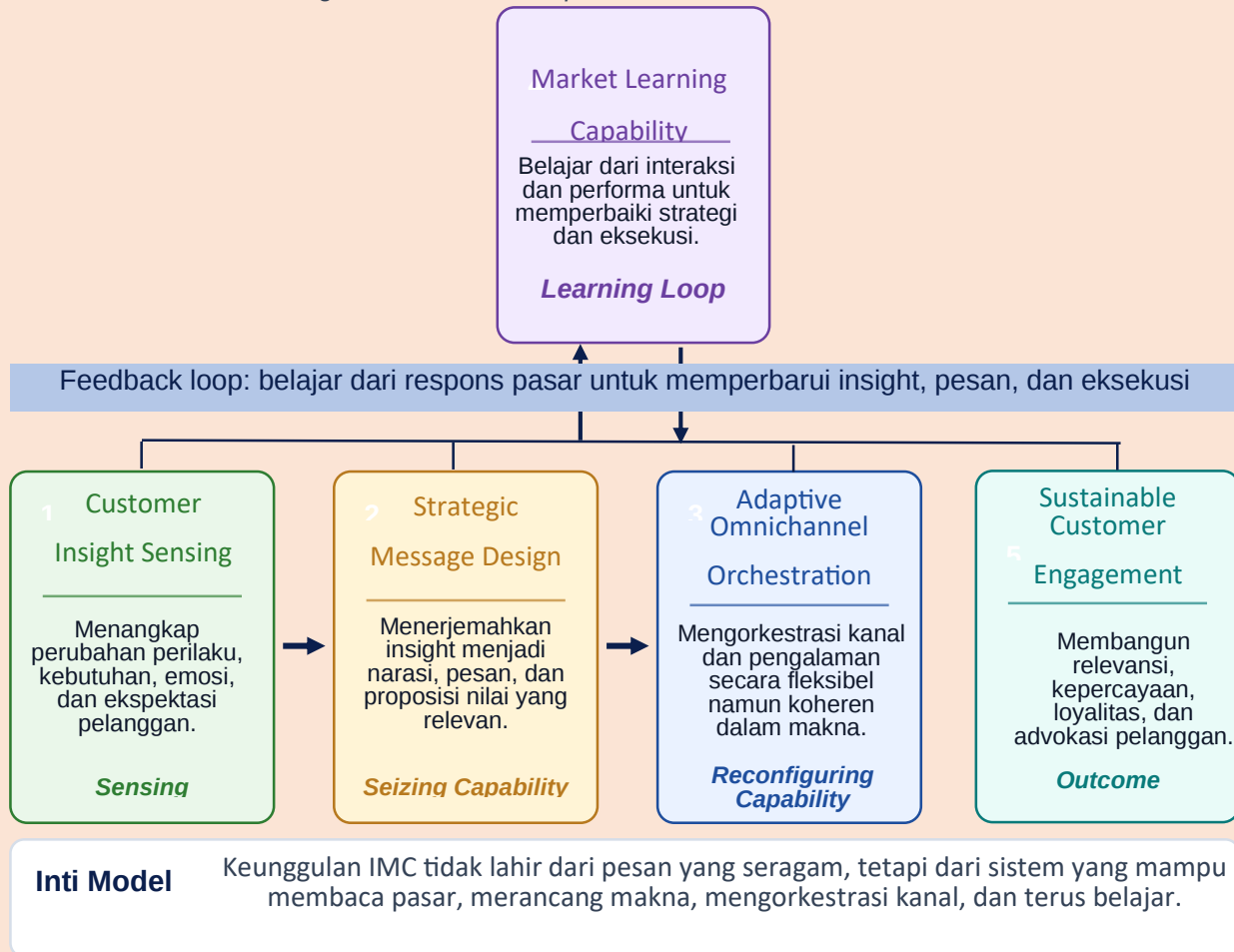
Komponen ketiga adalah **adaptive omnichannel orchestration**. Dalam IMC tradisional, integrasi sering dipahami sebagai keseragaman pesan. Dalam model ini, integrasi lebih tepat dipahami sebagai koherensi makna di tengah variasi ekspresi. *Brand* dapat berbicara dengan gaya berbeda di media sosial, aplikasi, e-commerce, outlet fisik, iklan digital, maupun customer service, tetapi seluruh kanal tersebut harus membangun pengalaman *brand* yang saling memperkuat.

Komponen keempat adalah **market learning capability**. IMC tidak berhenti pada eksekusi. Setiap kampanye, komentar pelanggan, data performa digital, keluhan, pembelian ulang, maupun penurunan engagement merupakan bahan pembelajaran organisasi. Market learning capability berfungsi sebagai *feedback loop* yang memperkuat sensing, design, dan orchestration secara berkelanjutan.

Komponen kelima adalah **sustainable customer engagement**. Inilah outcome strategis dari model IMC–DMC. Engagement yang dimaksud bukan hanya keterlibatan sesaat seperti like, share, comment, atau click-through rate, tetapi keterhubungan yang lebih dalam antara pelanggan dan *brand*. Sustainable customer engagement tercermin dalam relevansi *brand*, kepercayaan pelanggan, konsistensi pengalaman, loyalitas, advokasi, dan kemampuan *brand* untuk tetap bermakna dalam perubahan konteks pasar. Secara sederhana, model konseptual tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. Dari Pesan yang Seragam ke Makna yang Relevan

Transformasi IMC di Era Digital — Model Konseptual IMC–DMC



Sumber konseptual: Teece (2007); Day (2011); Argyris & Schön (1978); Butkouskaya et al. (2023); Stremersch et al. (2025).

Model ini menunjukkan bahwa transformasi IMC bukan bergerak dari satu kampanye ke kampanye berikutnya, tetapi dari satu siklus pembelajaran ke siklus pembelajaran berikutnya. Customer insight sensing menjadi titik awal karena komunikasi yang relevan harus dimulai dari pemahaman terhadap pelanggan. Strategic message design menerjemahkan pemahaman tersebut menjadi makna *brand*. Adaptive omnichannel orchestration memastikan makna itu hadir secara konsisten namun tetap kontekstual di berbagai touchpoint. Market learning capability menjaga agar seluruh sistem terus diperbarui. Hasil akhirnya adalah sustainable customer engagement.

Dengan demikian, IMC berbasis DMC dapat dirumuskan sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan customer insight sensing, strategic message design, adaptive omnichannel orchestration, dan market learning capability guna membangun sustainable customer engagement dalam lingkungan pasar yang dinamis.

Ketika AI Mempercepat Transformasi IMC

Perkembangan artificial intelligence membuat transformasi IMC semakin cepat. AI memungkinkan perusahaan melakukan personalisasi pesan, memprediksi perilaku pelanggan, mengoptimalkan waktu komunikasi, dan menyesuaikan konten secara lebih presisi. Davenport (2023) menyebut AI-based hyper-personalization sebagai bentuk personalisasi yang memanfaatkan data lebih luas dan metode analitik yang lebih canggih, meskipun ia juga mengingatkan risiko resistensi pelanggan terkait privasi data.

Dalam model IMC–DMC, AI dapat memperkuat customer insight sensing dan adaptive omnichannel orchestration. AI membantu organisasi membaca pola perilaku pelanggan, mengidentifikasi segmen mikro, menguji pesan, dan mengoptimalkan kanal secara cepat. Namun, AI tidak otomatis menggantikan kapabilitas organisasi.

AI dapat membaca pola, tetapi manusia dan organisasi tetap perlu menafsirkan makna. AI dapat mempercepat personalisasi, tetapi *brand* tetap perlu menjaga batas etis agar pelanggan tidak merasa diawasi secara berlebihan. Dengan demikian, teknologi mempercepat proses, tetapi kapabilitas menentukan arah. AI dapat menjadi enabler, tetapi bukan pengganti kepekaan organisasi terhadap pelanggan.

SilverQueen dan Kopiko: Dua Jalan Menuju Relevansi

SilverQueen dan Kopiko menunjukkan bahwa IMC berbasis DMC tidak memiliki satu bentuk tunggal. Keduanya kuat, tetapi kekuatannya berbeda.

SilverQueen membangun komunikasi melalui kedalaman emosi. Cokelat tidak hanya diposisikan sebagai produk konsumsi, tetapi sebagai medium relasi: untuk menyatakan perasaan, membangun kedekatan, dan merayakan momen kebersamaan. Kekuatan SilverQueen terletak pada kemampuannya menjaga makna emosional itu lintas generasi. Visual dapat berubah. Kanal dapat bergeser dari media massa ke digital. Gaya storytelling dapat disesuaikan dengan generasi muda. Namun, inti maknanya tetap sama: cokelat sebagai bahasa perasaan.

Dalam model IMC–DMC, SilverQueen tampak kuat pada customer insight sensing dan market learning capability. *Brand* ini mampu membaca bahwa konsumsi cokelat bukan sekadar transaksi, tetapi bagian dari ekspresi emosi. Kemampuan belajar lintas generasi membuat SilverQueen dapat memperbarui ekspresi komunikasinya tanpa kehilangan identitas inti.

Kopiko mengambil jalan lain. *Brand* ini membangun kekuatan melalui kejelasan fungsi dan konsistensi global. Positioning sebagai “permen kopi asli” sederhana, mudah dipahami, dan mudah dibawa ke berbagai pasar. Jika SilverQueen banyak bermain pada kedalaman emosional dan konteks budaya, Kopiko lebih menekankan skalabilitas pesan. Pesannya tidak terlalu kompleks, tetapi justru karena itu mudah diingat dan mudah direplikasi.

Dalam model IMC–DMC, Kopiko tampak kuat pada strategic message design dan adaptive omnichannel orchestration. Pesan yang sederhana dan jelas membuat *brand* ini mudah dieksekusi dalam berbagai konteks pasar. Adaptasinya tidak selalu tampak

sebagai perubahan besar, tetapi lebih sebagai penguatan berulang terhadap asosiasi yang sama.

Perbandingan ini penting karena mengingatkan kita bahwa tidak semua *brand* harus menjadi sangat adaptif dalam bentuk ekspresi. Tidak semua *brand* juga harus sangat emosional. Yang terpenting adalah keselarasan antara strategi, kapabilitas, dan konteks pasar. SilverQueen unggul karena mampu berevolusi tanpa kehilangan makna. Kopiko unggul karena mampu menjaga kesederhanaan pesan dalam skala luas.

Dengan demikian, pertanyaan manajerialnya bukan “*brand* mana yang harus ditiru?”, tetapi “arsitektur IMC seperti apa yang paling sesuai dengan logika strategi kita?”

Mendiagnosis IMC sebagai Kapabilitas

Model konseptual IMC–DMC dapat digunakan sebagai alat diagnosis manajerial. Banyak perusahaan merasa telah menjalankan IMC karena sudah hadir di banyak kanal. Namun, banyak kanal tidak otomatis berarti integrasi. Aktivitas digital yang ramai tidak selalu menunjukkan kapabilitas komunikasi yang kuat. Dalam perspektif DMC, IMC baru dapat disebut kapabilitas ketika organisasi mampu mendengar pasar, menerjemahkan insight, mengorkestrasi kanal, dan belajar secara berkelanjutan.

Pada dimensi customer insight sensing, pertanyaan yang perlu diajukan adalah: apakah perusahaan benar-benar memiliki sistem untuk menangkap perubahan perilaku pelanggan? Apakah data lintas kanal terintegrasi? Apakah insight digunakan dalam pengambilan keputusan, atau hanya menjadi laporan presentasi?

Pada dimensi strategic message design, pertanyaannya adalah: apakah *brand* memiliki positioning yang jelas? Apakah narasi yang dibangun cukup kuat untuk bertahan, namun cukup lentur untuk dikontekstualisasikan? Apakah kreativitas komunikasi masih terhubung dengan strategi, atau hanya mengejar perhatian sesaat?

Pada dimensi adaptive omnichannel orchestration, pertanyaannya adalah: apakah kanal saling memperkuat atau berjalan sendiri-sendiri? Apakah pengalaman pelanggan di media sosial, website, aplikasi, toko, dan layanan pelanggan terasa terhubung? Apakah organisasi mampu menyesuaikan eksekusi ketika respons pasar berubah?

Pada dimensi market learning capability, pertanyaannya adalah: apakah setiap kampanye menghasilkan pengetahuan baru? Apakah evaluasi hanya bersifat administratif, atau benar-benar digunakan untuk memperbaiki strategi berikutnya? Apakah organisasi berani mengoreksi asumsi lama ketika pasar telah berubah?

Akhirnya, pada dimensi sustainable customer engagement, pertanyaannya adalah: apakah komunikasi benar-benar memperkuat kepercayaan, loyalitas, advokasi, dan relevansi *brand*? Atau hanya menghasilkan keterlibatan jangka pendek yang cepat hilang setelah kampanye selesai?

Pertanyaan-pertanyaan ini membawa IMC keluar dari wilayah taktis menuju wilayah strategis. IMC bukan lagi sekadar “apa kampanye bulan depan?”, tetapi “kapabilitas komunikasi seperti apa yang sedang kita bangun?”

Implikasi bagi Manajemen

Bagi manajemen, membaca transformasi IMC dari pesan yang seragam menuju makna yang relevan memiliki beberapa implikasi penting.

Pertama, transformasi IMC tidak dapat diserahkan hanya kepada tim komunikasi. Ia membutuhkan integrasi lintas fungsi: marketing, sales, digital, data, teknologi, operasional, dan layanan pelanggan. Komunikasi yang terfragmentasi sering kali berasal dari organisasi yang juga terfragmentasi.

Kedua, data harus bergerak menjadi insight. Perusahaan dapat memiliki dashboard yang canggih, tetapi tetap gagal membaca pelanggan jika data tidak ditafsirkan dalam konteks. Dalam banyak kasus, masalahnya bukan kurang data, melainkan kurang dialog antara data, pengalaman lapangan, dan keputusan strategis.

Ketiga, kecepatan pengambilan keputusan menjadi semakin penting. Dalam pasar yang dinamis, insight yang baik dapat kehilangan nilai jika terlalu lama diproses. Organisasi perlu memperpendek jalur keputusan, membangun budaya eksperimen, dan memberi ruang bagi pengujian pesan secara cepat.

Keempat, omnichannel tidak cukup dipahami sebagai kehadiran di banyak kanal. Omnichannel berarti kemampuan mengorkestrasi pengalaman pelanggan secara utuh. Pelanggan tidak membedakan struktur organisasi perusahaan. Mereka hanya merasakan apakah pengalaman dengan *brand* terasa nyambung atau terputus-putus.

Kelima, pembelajaran harus dilembagakan. Setiap kampanye, setiap keluhan pelanggan, setiap komentar di media sosial, dan setiap perubahan performa penjualan adalah bahan pembelajaran. Organisasi yang belajar lebih cepat akan memiliki peluang lebih besar untuk tetap relevan.

Keenam, IMC masa depan juga perlu lebih luas daripada sekadar mendorong penjualan. Pearson dan Malthouse (2024) mengusulkan gagasan *fifth generation IMC* yang memperluas cakupan IMC dari fokus profit menuju profit, people, dan planet. Artinya, komunikasi *brand* ke depan tidak hanya dinilai dari efektivitas pasar, tetapi juga dari kemampuannya membangun kepercayaan, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan.

Penutup: Ketika Makna Menjadi Pusat Integrasi

Transformasi IMC di era digital pada akhirnya bukan sekadar transformasi kanal. Ia adalah transformasi cara berpikir. Jika dahulu IMC berpusat pada keseragaman pesan, kini IMC perlu berpusat pada relevansi makna. Keseragaman masih berguna untuk menjaga identitas. Namun, relevansi makna menentukan apakah identitas itu masih hidup di benak dan pengalaman pelanggan.

Perusahaan yang unggul bukanlah yang paling banyak berbicara, tetapi yang paling mampu mendengarkan dengan tajam, memaknai dengan tepat, dan merespons dengan cepat. Kreativitas tetap penting, tetapi kreativitas tanpa kapabilitas akan mudah menjadi kampanye sesaat. Sebaliknya, ketika kreativitas ditopang oleh sensing, seizing, reconfiguring, analytics, AI yang etis, dan learning loop yang kuat, komunikasi dapat berubah menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Di sinilah pergeseran besar itu terjadi: dari pesan yang seragam menuju makna yang relevan; dari integrasi kanal menuju integrasi pengalaman; dari kampanye menuju pembelajaran organisasi. IMC tidak lagi hanya menjadi fungsi pemasaran. Ia menjadi cara organisasi memahami pasar, berdialog dengan pelanggan, dan terus memperbarui dirinya agar tetap bermakna dalam perubahan.

Daftar Pustaka

- Agag, G., Shehawy, Y. M., Almoraish, A., Eid, R., Lababdi, H. C., Labben, T. G., & Abdo, S. S. (2024). Understanding the relationship between marketing analytics, customer agility, and customer satisfaction: A longitudinal perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103663.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M. D. C. (2023). The impact of omnichannel integrated marketing communications on customer engagement. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(56), 319–337.
- Davenport, T. H. (2023). Hyper-personalization for customer engagement with artificial intelligence. SSRN Working Paper.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Pearson, S., & Malthouse, E. C. (2024). *Fifth generation IMC: Expanding the scope to profit, people, and the planet*. arXiv.
- Schultz, D. E. (1993). *Integrated marketing communications*. NTC Business Books.
- Stremersch, S., Cabooter, E., Guitart, I. A., & Camacho, N. (2025). Customer insights for innovation: A framework and research agenda for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53, 29–51.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A., & Lemonakis, C. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Journal of Computer Information Systems / Wiley Open Access Article*.